



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ  
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ  
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ – ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

**Η τηλεργασία ως ευέλικτη μορφή εργασίας:  
προοπτικές και κίνδυνοι**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ειρήνη Α. Λαυκίδου

**Επιβλέπων:** Ιωάννης Ψαρράς  
Καθηγητής, Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Οκτώβριος 2023





ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ  
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ



ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ – ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

## Η τηλεργασία ως ευέλικτη μορφή εργασίας: προοπτικές και κίνδυνοι

### ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ειρήνη Α. Λαυκίδου

**Επιβλέπων:** Ιωάννης Ψαρράς  
Καθηγητής, Ε.Μ.Π.

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την 20<sup>η</sup> Οκτωβρίου 2023

Ιωάννης Ψαρράς  
Καθηγητής Ε.Μ.Π

Δημήτριος Ασκούνης  
Καθηγητής Ε.Μ.Π

Βασίλειος Ασημακόπουλος  
Ομότιμος Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Οκτώβριος 2023

Ειρήνη Α. Λαυκίδου

Διπλωματούχος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής ΠΑ.ΜΑΚ.

Copyright © Ειρήνη Λαυκίδου, 2023

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

## Περίληψη

Η τηλεργασία είναι ένα φαινόμενο, που ειδικά μετά την εξάπλωση της πανδημίας του Covid – 19, εφαρμόστηκε ευρέως. Το μοντέλο αυτό ωστόσο έφερε μαζί του πολλές ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις. Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να εμβαθύνει στις αντιλήψεις των τηλεργαζομένων σχετικά με την τηλεργασία ως μια ευέλικτη μορφή εργασίας, διερευνώντας τόσο τις προοπτικές της όσο και τους σχετικούς κινδύνους. Χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 53 τηλεργαζομένων, κυρίως ηλικίας 25 έως 34 ετών, χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που περιελάμβανε 26 ερωτήσεις κλειστού τύπου για τη συλλογή δεδομένων. Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η τηλεργασία έχει βελτιώσει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, αν και ανέφεραν επίσης αυξημένα επίπεδα άγχους όταν εργάζονται από το σπίτι. Είναι ενδιαφέρον ότι οι αντιλήψεις για την παραγωγικότητα ήταν ουδέτερες και υπήρχαν ανησυχίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εξ αποστάσεως επικοινωνίας. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία ερωτηθέντες ήταν λιγότερο πιθανό να αντιλαμβάνονται θετικά την τηλεργασία όσον αφορά την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, και όσοι είχαν μεγαλύτερη εμπειρία ανέφεραν συχνές τεχνικές διακοπές. Παρά αυτές τις προκλήσεις, μια σημαντική πλειοψηφία εξέφρασε την προτίμηση να συνεχίσει την τηλεργασία, υποδεικνύοντας τη βιωσιμότητά της.

**Λέξεις – κλειδιά:** Τηλεργασία, τηλεργαζόμενοι, πανδημία



## Abstract

Teleworking is a phenomenon that, especially after the spread of the Covid-19 pandemic, was widely implemented. This model, however, brought with it many other challenges. The aim of this research is to deepen the teleworkers' perceptions of teleworking as a flexible form of work, exploring both its perspectives and the relative risks. Using a sample of 53 teleworkers, mostly aged 25 to 34, a questionnaire consisting of 26 closed-ended questions was used to collect data. The findings revealed that the majority of respondents believe that telecommuting has improved their work-life balance, although they also reported increased levels of stress when working from home. Interestingly, perceptions of production were neutral and concerns about the effectiveness of communication distance. Older respondents were less likely to perceive telecommuting positively in terms of work-life balance, and those with more experience reported frequent technical interruptions. Despite the challenges, a significant majority expressed a preference to continue telecommuting, indicating its sustainability.

The research highlights the multifaceted nature of telecommuting, highlighting the need for organizations to consider both its benefits and challenges. Regarding the structure of the study, in the first chapter a literature review is carried out on the concept of telework, in the second chapter its advantages and challenges are presented and in the third, the future of telework. The fourth chapter presents the research methodology and the fifth chapter presents the results. Finally, in the sixth chapter follows the discussion that presents the findings of the research and compares them with other previous researches.

**Keywords:** Telework, teleworkers, pandemic





## Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	5
Abstract.....	9
Πίνακας περιεχομένων.....	10
Περιεχόμενα Διαγραμμάτων.....	12
Περιεχόμενα σχημάτων.....	12
Εισαγωγή.....	13
Κεφάλαιο 1: Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	15
1.1. Εννοιολογική οριοθέτηση της τηλεργασίας.....	15
1.2. Η εξέλιξη της τηλεργασίας.....	17
1.2.1. Η αρχή της τηλεργασίας.....	17
1.2.2. Ο μετασχηματισμός και η εξάπλωση της τηλεργασίας λόγω του Covid – 19.....	19
1.3. Θεωρίες της τηλεργασίας.....	27
1.4. Τύποι και μορφές της τηλεργασίας.....	28
1.5 Νομοθετικό πλαίσιο.....	30
1.6. Η εφαρμογή της τηλεργασίας.....	33
1.6.1. Διεθνώς.....	33
1.6.2. Στην Ευρώπη.....	35
1.6.3. Ελληνική πραγματικότητα.....	39
Κεφάλαιο 2: Πλεονεκτήματα και προκλήσεις της τηλεργασίας.....	41
2.1. Πλεονεκτήματα για τους εργαζομένους.....	41
2.1.1. Ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής.....	41
2.1.2. Μειωμένες μετακινήσεις και εξοικονόμηση κόστους.....	42
2.1.3. Αύξηση της παραγωγικότητας.....	43
2.2. Πλεονεκτήματα για τον εργοδότη.....	45
2.3. Προκλήσεις για τους εργαζομένους.....	46
2.3.1 Περισπασμοί και διαχείριση χρόνου.....	48
2.3.2. Διατήρηση της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.....	48
2.4. Προκλήσεις για τον εργοδότη.....	49
2.4.1. Διαχείριση και διατήρηση της παραγωγικότητας.....	49
2.4.2. Κυβερνοασφάλεια.....	52
2.4.3. Διατήρηση εταιρικής κουλτούρας και επικοινωνίας.....	53
Κεφάλαιο 3: Το μέλλον της τηλεργασίας εργασίας.....	55
3.1. Η αυξανόμενη εφαρμογή των υβριδικών μοντέλων.....	55
3.2. Τεχνολογικές εξελίξεις που διευκολύνουν την τηλεργασία.....	56
3.3. Πολιτικές και ρυθμιστικές επιπτώσεις για την τηλεργασία.....	58
3.4. Τηλεργασία και Περιβαλλοντική Αειφορία.....	60
Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία έρευνας.....	62
4.1. Σκοπός της έρευνας.....	62
4.2. Ερευνητικό εργαλείο.....	62

4.3. Δείγμα και συλλογή δεδομένων.....	63
4.4. Ανάλυση δεδομένων.....	63
Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα της έρευνας.....	65
Κεφάλαιο 6: Συζήτηση.....	92
Συμπεράσματα.....	94
Βιβλιογραφία.....	96
Παράρτημα.....	109
Ερωτηματολόγιο.....	109

## Περιεχόμενα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Τάσεις υιοθέτησης της τηλεργασίας διεθνώς (OECD, 2021)	27
Διάγραμμα 2: Βαθμός υιοθέτησης της τηλεργασίας σε χώρες της Ε.Ε. ανά φύλο (Statista, 2022)	29

## Περιεχόμενα σχημάτων

Σχήμα 1: Παράγοντες συμβάλλοντες στην αύξηση της παραγωγικότητας με την εφαρμογή της τηλεργασίας	35
Σχήμα 2: Προκλήσεις που συνδέονται με τη διαχείριση και διατήρηση της παραγωγικότητας στην τηλεργασία	41
Σχήμα 3: Προκλήσεις κυβερνοασφάλειας από την εφαρμογή της τηλεργασίας	43

## Εισαγωγή

Στον σημερινό δυναμικά εξελισσόμενο τοπίο, η τηλεργασία, έχει αναδειχθεί ως ένα μοντέλο εργασίας που επαναπροσδιορίζει τις παραδοσιακές έννοιες του χώρου εργασίας και της εργασιακής κουλτούρας. Όντας αρχικά αντιληπτή ως «προνόμιο» που προσφέρονταν σε έναν περιορισμένο αριθμό υπαλλήλων, η τηλεργασία έχει σταδιακά σήμερα ενσωματωθεί στη βάση των παγκόσμιων επαγγελματικών πρακτικών, υποστηριζόμενη σαν μοντέλο από τις τεχνολογικές εξελίξεις αλλαγές (Allen, Golden and Shockley, 2015).

Η ώθηση πίσω από την υιοθέτηση της τηλεργασίας μπορεί να αποδοθεί σε έναν συνδυασμό παραγόντων. Η τεχνολογική πρόοδος, κυρίως η ευρεία προσβασιμότητα στο διαδίκτυο, η ευρυζωνική σύνδεση υψηλής ταχύτητας και τα συνεργατικά ψηφιακά εργαλεία, έχουν εξαλείψει τους γεωγραφικούς περιορισμούς που κάποτε δέσμευαν τους εργαζόμενους στα φυσικά γραφεία των εταιρειών που απασχολούνταν. Επιπλέον, η αυξανόμενη έμφαση στην ευημερία των εργαζομένων, την ευελιξία και την επιδίωξη μιας αρμονικής ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έχει ωθήσει τους οργανισμούς να υιοθετούν όλο και περισσότερο την τηλεργασία ως βιώσιμο μοντέλο απασχόλησης (Hill, Ferris and Martinson, 2003).

Ωστόσο, η πρόσφατη άνευ προηγουμένου αύξηση της δημοτικότητας της τηλεργασίας μπορεί να αναχθεί στις παγκόσμιες προκλήσεις που δημιούργησε η εξάπλωση της πανδημίας του COVID-19. Οι οργανισμοί, σε μια προσπάθεια να διασφαλίσουν την επιχειρηματική τους συνέχεια εν μέσω αυστηρών περιορισμών και ανησυχιών για την ασφάλεια των εργαζομένων, στράφηκαν γρήγορα σε μοντέλα απομακρυσμένης εργασίας, καταλύοντας τη σταδιακή μετάβαση (Brynjolfsson et al., 2020). Αυτή η απότομη μετάβαση ανέδειξε όχι μόνο τη σκοπιμότητα της εφαρμογής του μοντέλου της τηλεργασίας σε μεγάλη κλίμακα, αλλά και τα πλεονεκτήματα και τις πιθανές προκλήσεις που μπορεί να τη συνοδεύουν.

Από περιβαλλοντικής άποψης, η τηλεργασία παρουσιάζει μια πολλά υποσχόμενη οδό για τον μετριασμό ζητημάτων όπως η αστική συμφόρηση, η ρύπανση και η υπερβολική εξάρτηση από τις μεταφορές, συμβάλλοντας θετικά στους στόχους βιωσιμότητας (Hook et al., 2017). Από οικονομικής άποψης, οι επιχειρήσεις μπορούν να εξοικονομήσουν κόστος μειώνοντας τα γενικά έξοδά τους που σχετίζονται με τη λειτουργία των φυσικών τους γραφείων (Bailey and Kurland, 2002). Επιπλέον, η πρόσβαση σε μια ποικιλόμορφη και παγκόσμια δεξαμενή ταλέντων, χωρίς περιορισμούς από γεωγραφικά όρια, προσφέρει στους οργανισμούς ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα σε ένα όλο και πιο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον (O'Leary and Cummings, 2007).

Ωστόσο, η μετάβαση στην τηλεργασία δεν στερείται προκλήσεων. Οι ανησυχίες σχετικά με τη διατήρηση της οργανωσιακής κουλτούρας, τη διασφάλιση της παραγωγικότητας, την ασφάλεια των δεδομένων και την αντιμετώπιση των συναισθημάτων απομόνωσης μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται εξ αποστάσεως είναι τομείς που απαιτούν προσοχή και στρατηγικές παρεμβάσεις. Επιπλέον, οι επιπτώσεις της τηλεργασίας στην ψυχική υγεία, τα όρια οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής και οι πιθανές κοινωνικοοικονομικές ανισότητες που προκύπτουν από τη διαφορετική πρόσβαση σε απομακρυσμένους πόρους εργασίας είναι αναδυόμενοι τομείς έρευνας και συζήτησης (Kniffin et al., 2021).

Η παρούσα μελέτη, προσπαθεί να διαμορφώσει μια συνολική εικόνα της τηλεργασίας στην τρέχουσα μορφή της. Αναλύοντας τα πλεονεκτήματα, τις προκλήσεις και τις μελλοντικές προοπτικές της, η εργασία αυτή στοχεύει να προσφέρει γνώσεις σε οργανισμούς, υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και εργαζομένους έτσι ώστε να αναγνωρίσουν περαιτέρω τα πλεονεκτήματα και τις προκλήσεις που συνοδεύουν την ευρεία εφαρμογή του μοντέλου της τηλεργασίας στις διάφορες μορφές του.

Η εργασία υπογραμμίζει την πολύπλευρη φύση της τηλεργασίας, τονίζοντας την ανάγκη οι οργανισμοί να λαμβάνουν υπόψη τόσο τα οφέλη όσο και τις προκλήσεις της. Όσον αφορά στη διάρθρωση της μελέτης, στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση για την έννοια της τηλεργασίας, στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και οι προκλήσεις της και στο τρίτο, το μέλλον τη τηλεργασίας. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας και στο πέμπτο κεφάλαιο τα αποτελέσματα. Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο ακολουθεί η συζήτηση που παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας και γίνεται η αντιπαραβολή αυτών με άλλα προηγούμενων ερευνών.

## Κεφάλαιο 1: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

### 1.1. Εννοιολογική οριοθέτηση της τηλεργασίας

Στη σχετική βιβλιογραφία έχει υποστηριχθεί ότι ο όρος “τηλεργασία” χρησιμοποιείται για να εκφράσει τον τύπο εκείνο της εργασίας που εκτελείται τουλάχιστον μία ημέρα την εβδομάδα σε τοποθεσία διαφορετική από τον παραδοσιακό χώρο εργασίας που έχει ορίσει ο εργοδότης. Οι όροι “εικονικοί εργαζόμενοι” ή “τηλεεργαζόμενοι” αντιστοίχως, χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα άτομα που εργάζονται εκτός του φυσικού χώρου της επιχείρησης που απασχολούνται σε μόνιμη βάση. Ουσιαστικά, τα άτομα αυτά, είναι τηλεεργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης (Chrisalena and Theriou, 2021; Mutiganda et al., 2022).

Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η “τηλεργασία” δεν πρέπει να συγχέεται με την “ευέλικτη εργασία”, παρά το γεγονός ότι πολλές επιστημονικές έρευνες και συζητήσεις γύρω από την τηλεργασία συχνά την εντάσσουν στο πλαίσιο των ευέλικτων μορφών εργασίας. Αν και η εργασία από απομακρυσμένη τοποθεσία μπορεί να προσφέρει κάποιο βαθμό ευελιξίας στους εργαζόμενους, η δομή και το επίπεδο της τηλεργασίας μπορεί να ποικίλλουν αρκετά. Επιπροσθέτως, όπως έχει αναφερθεί, είναι εσφαλμένη η υπόθεση ότι η «εργασία από το σπίτι» και η «τηλεργασία» είναι ταυτόσημες έννοιες, παρά το γεγονός ότι ένα σημαντικό μέρος του πληθυσμού των τηλεεργαζομένων εργάζεται από το σπίτι. Η συχνή λανθασμένη χρήση και η επικάλυψη των όρων αυτών έχουν καταστήσει δύσκολη την απόδοση ενός ρητού ορισμού του τι συνιστά η τηλεργασία (Belzunegui-Eraso and Erro-Garcés, 2020).

Μία από τις κύριες προκλήσεις που αφορά στην απόδοση ενός ακριβούς ορισμού της τηλεργασίας προκύπτει από την εξέτασή της μέσα από το πρίσμα πολλαπλών ακαδημαϊκών κλάδων. Η έρευνα για τη φύση και τον αντίκτυπό της γίνεται από διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένων, ενδεικτικά, της τεχνολογίας και των συστημάτων πληροφοριών, της διαχείρισης λειτουργιών, της οργανωτικής διαχείρισης, της οργανωτικής συμπεριφοράς, της κοινωνιολογίας, της ψυχολογίας, των επιχειρησιακών στρατηγικών και των εργασιακών σχέσεων (Mutiganda et al., 2022).

Αυτό το πρόβλημα στον ορισμό της τηλεργασίας δεν είναι σύγχρονο, αλλά χρονολογείται από πολύ παλιά. Ήδη από το 1990, η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ILO) επισήμανε τις προκλήσεις για την θεσμοθέτηση ενός καθολικά αποδεκτού ορισμού λόγω του τεράστιου φάσματος πλαισίων στα οποία εφαρμόζεται η τηλεργασία. Η έκθεση ανέφερε ότι η έννοια της

τηλεργασίας εξελίσσεται συνεχώς, έχοντας αυτό σαν αποτέλεσμα να επεκτείνεται από την αρχική της έννοια, αυτή της ηλεκτρονικής εργασίας που εκτελείται στο σπίτι, και εν τέλει να συμπεριλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα ευέλικτων τοποθεσιών εργασίας, όπως κεντρικά γραφεία, τοποθεσίες πελατών, δορυφορικά κέντρα και σπίτια σε διάφορες τοποθεσίες. Δεδομένου του πολλαπλασιαζόμενου τοπίου των δικτύων επικοινωνίας και των αναδυόμενων μορφών εργασίας, η εύρεση ενός μοναδικού ορισμού για την τηλεργασία καθίσταται όλο και πιο δύσκολη. Ορισμένοι μελετητές έχουν ακόμη εντοπίσει έως και 50 διαφορετικές ερμηνείες του όρου, με περισσότερο από το 60% από αυτές να ενσωματώνουν δύο ή περισσότερες θεμελιώδεις έννοιες όπως η οργάνωση, η τοποθεσία και η τεχνολογία (ILO, 2020).

Σύμφωνα με τον Baruch (2001), η τηλεργασία είναι ένα μοντέλο εργασίας όπου οι εργαζόμενοι διεκπεραιώνουν είτε το σύνολο είτε ένα σημαντικό μέρος των καθηκόντων τους μακριά από την τοποθεσία των γραφείων της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, χρησιμοποιώντας την τεχνολογία τόσο για λειτουργικούς όσο και για επικοινωνιακούς σκοπούς. Ομοίως, ο Caillier (2012) περιγράφει την τηλεργασία ως την δυνατότητα των εργαζομένων να εκτελούν ορισμένες ή όλες τις εργασίες τους είτε από το σπίτι είτε από κάποια άλλη κατάλληλη τοποθεσία.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, ο επίσημος ορισμός αναφέρει ότι η τηλεργασία συνιστά μια «εγκατάσταση» απασχόλησης όπου ένας εργαζόμενος έχει την επιλογή να εκτελεί τα καθήκοντα της εργασίας του κατά τη διάρκεια του νόμιμου ωραρίου του από μια εγκεκριμένη τοποθεσία, όπως το σπίτι ή ακόμη και ένα κέντρο τηλεργασίας (U.S. Office of Personnel Management, 2019). Παρόμοια, στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το Eurofound (2023) στο πεδίο αυτό αναφέρει ότι η τηλεργασία περιλαμβάνει τη χρήση της Τεχνολογίας των Πληροφοριών για την εκτέλεση εργασιών που θα μπορούσαν επίσης να εκτελεστούν στις εγκαταστάσεις του εργοδότη, αλλά αντίθετα ολοκληρώνονται εξ αποστάσεως από αυτήν σε τακτική βάση, στο πλαίσιο της σχετικής σύμβασης εργασίας.

Υπάρχουν επίσης πολυάριθμοι εναλλακτικοί ορισμοί. Για παράδειγμα, η Ευρωπαϊκή Συμφωνία Πλαίσιο του 2002 για την Τηλεργασία - που εγκρίθηκε από ευρωπαϊκούς οργανισμούς όπως η BusinessEurope, η UEAPME, η CEEP και η ETUC - περιγράφει την τηλεργασία ως έναν τρόπο οργάνωσης της εργασίας, που υποστηρίζεται από ψηφιακές τεχνολογίες, στο πλαίσιο της λειτουργίας μιας επίσημης σχέσης εργασίας, στην οποία τα καθήκοντα που είναι γενικά εκτελεστά στο γραφείο του εργοδότη εκτελούνται μακριά από αυτό σε σταθερή βάση (ΚΕ.Π.Ε.Α./Γ.Σ.Ε.Ε., 2023).

Το εύρος αυτού του ορισμού διατηρήθηκε σκόπιμα για να συμπεριλάβει διάφορες μορφές τηλεργασίας. Μια έκθεση του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (Eurofound) το 2010, με τίτλο «Τηλεργασία στην Ευρωπαϊκή Ένωση», υπογραμμίζει τις συνεχιζόμενες συζητήσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων στις εργασιακές σχέσεις στα κράτη μέλη της ΕΕ σχετικά με το ποια στυλ τηλεργασίας ταιριάζουν σε αυτές τις παραμέτρους. Συγκεκριμένα, ο όρος «συνεπής βάση» παραμένει διφορούμενος - θα μπορούσε να αναφέρεται σε οτιδήποτε, από την εξ αποστάσεως εργασία πλήρους απασχόλησης έως μόλις μία ημέρα την εβδομάδα, υπό την προϋπόθεση ότι γίνεται σε τακτική βάση. Διάφορα κράτη μέλη της ΕΕ έχουν εφαρμόσει αυτόν τον ορισμό είτε μέσω των εθνικών τους οδηγιών είτε μέσω των συμφωνιών εργασίας σε εθνικό επίπεδο. Ενώ η Συμφωνία Πλαίσιο της ΕΕ στερείται αυστηρών όρων σχετικά με τον τρόπο τηλεργασίας, υπογραμμίζει την ανάγκη για τη θεσμοθέτηση επίσημων συμφωνιών, που συνήθως απαιτούν να αναφέρονται ρητά οι όροι τηλεργασίας στην επίσημη σύμβαση εργασίας ενός εργαζομένου.

Λαμβάνοντας υπόψη τα προηγούμενα, γίνεται αντιληπτό ότι η τηλεργασία, για να είναι επιτυχώς εφαρμοζόμενη, απαιτεί εγγενείς αλλαγές εντός ενός οργανισμού, δεδομένης της εξάρτησής της από απομακρυσμένες τοποθεσίες και προηγμένες τεχνολογίες. Σε αυτό το πλαίσιο, η τηλεργασία μπορεί να γίνει κατανοητή ως μια μορφή διευθέτησης εργασιών εξ αποστάσεως, όπου οι εργασίες εκτελούνται σε ένα περιβάλλον διαφορετικό από το γραφείο ή την τοποθεσία της εταιρίας, απομονώνοντας έτσι τον εργαζόμενο από τις άμεσες αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους του και τα σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία γεφυρώνουν αυτό το χωρικό χάσμα βοηθώντας στην επικοινωνία. Η τηλεργασία μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω μιας «διαδικτυακής» συνδεσιμότητας σε πραγματικό χρόνο ή να είναι ασύγχρονη, να είναι δομημένη σε ατομική ή ομαδική βάση, να περιλαμβάνει το σύνολο ή μόνο ένα μέρος των εργασιακών ευθυνών του ατόμου και να αποτελεί επιλογή τόσο για ελεύθερους επαγγελματίες όσο και για υπαλλήλους της εταιρείας (Pouliakas, 2020; Koula and Zampetakis, 2022).

## **1.2. Η εξέλιξη της τηλεργασίας**

### **1.2.1. Η αρχή της τηλεργασίας**

Η έννοια της εξ αποστάσεως εργασίας ξεκίνησε να εμφανίζεται στην περίοδο μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, αν και ορισμένα είδη επαγγελματιών που εκτελούνταν από το σπίτι όπως η αρτοποιία, η ραπτική και η σιδηρουργία μπορούν να θεωρηθούν ως πρώιμες μορφές τηλεργασίας που χρονολογούνται από τη μεσαιωνική εποχή. Κατά τη διάρκεια της εποχής αυτής, και τα δύο φύλα ήταν εξίσου πιθανό να ασχοληθούν με την εργασία από σπίτι. Ωστόσο, η



Βιομηχανική Επανάσταση (από το 1760 έως το 1840) σηματοδότησε μια στροφή προς τους εξωτερικούς χώρους εργασίας. Στις αρχές του 1900, στην Αμερική εμφανίστηκαν τα πρώτα σύγχρονα γραφεία εταιρειών, το 1968. Το 1926, η Ford Motor Company ξεκίνησε την πενθήμερη εργασία διάρκειας 40 ωρών (Kumar, Agrawal and Budhwar, 2021).

Στο ίδιο χρονικό πλαίσιο, συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1930, η W. K. Kellogg Co. άρχισε να εξερευνά εναλλακτικά προγράμματα εργασίας, μεταβαίνοντας από τρεις οκτάωρες σε τέσσερις εξάωρες βάρδιες. Ωστόσο, το πείραμα αυτό σταμάτησε όταν οι απαιτήσεις εν καιρώ πολέμου επέβαλλαν πλήρη επιχειρησιακή ικανότητα.

Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, οι γυναίκες που είχαν αναλάβει προσωρινά τους ρόλους των ανδρών στο εργατικό δυναμικό αναγκάστηκαν να επιστρέψουν σε οικιακούς ρόλους όταν επέστρεφαν οι άνδρες. Η μετάβαση αυτή οδήγησε σε νέες προσεγγίσεις στην εργασία, συμπεριλαμβανομένης της εργασίας από το σπίτι, με τις βιομηχανίες διαφήμισης και μάρκετινγκ να αναλαμβάνουν την ηγεσία. Η Tupperware ήταν ένας από τους πρώτους ηγέτες στο χώρο που υιοθέτησαν τις πολιτικές εργασίας στο σπίτι, ειδικά για τις γυναίκες (Santana, 2016).

Το ενδιαφέρον για την τηλεργασία αυξήθηκε τη δεκαετία του 1970. η μορφή αυτή εργασίας προωθήθηκε ιδιαίτερα από τους υποστηρικτές του περιβάλλοντος καθώς βοήθησε στη μείωση των εκπομπών των οχημάτων. Ο Jack Nilles, που συχνά αναφέρεται ως ο σύγχρονος πρωτοπόρος της τηλεργασίας, ενέκρινε αυτή την προοπτική στο βιβλίο του το 1976 "The Telecommunications Transportation Tradeoff". Η Hewlett Packard και η J.C. Penney ήταν μεταξύ των εταιρειών που υιοθέτησαν πρακτικές τηλεργασίας, ενισχύοντας περαιτέρω την υιοθέτησή της μέχρι τη δεκαετία του 1980 (Hill and Fellows, 2014).

Καθώς η τεχνολογία εξελίχθηκε στη δεκαετία του 1990, το ίδιο έγινε και με τη δημοτικότητα της τηλεργασίας, που διευκολύνθηκε από τις εξελίξεις στη συνδεσιμότητα στο Διαδίκτυο και στα ασύρματα δίκτυα. Αυτό οδήγησε πολλές κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο να θεσπίσουν νόμους που προστατεύουν τα δικαιώματα των εργαζομένων που εργάζονται εξ αποστάσεως, μέχρι την υποχρεωτική τηλεργασία που εφαρμόστηκε κατά τη διάρκεια της πανδημίας του Covid-19 το 2020 (Kumar, Agrawal and Budhwar, 2021).

Στην Ελλάδα, πριν από την πανδημία, η εξ αποστάσεως εργασία ήταν σχετικά σπάνια. Σύμφωνα με έρευνα του 2002, μόνο το 1,1% περίπου του εργατικού δυναμικού ασχολούνταν με την τηλεργασία. Μέχρι το 2003, ωστόσο, περίπου 50.000 άτομα, ή το 1,14% του εργατικού δυναμικού, ασχολούνταν με την τηλεργασία, ιδιαίτερα στον βιομηχανικό τομέα και τις πολυεθνικές εταιρείες (Pouliakas, 2020; Koula and Zampetakis, 2022).. Από το 2006 έως το

2007, η Ελλάδα προσπάθησε να επισημοποιήσει την τηλεργασία αλλά λόγω διαφόρων πολυπλοκοτήτων, το πλαίσιο δεν εφαρμόστηκε αποτελεσματικά. Πριν από την εξάπλωση της πανδημίας του COVID-19, η εξ αποστάσεως εργασία στην Ελλάδα ήταν ακόμα περιορισμένη, περιλαμβάνοντας μόνο το 5% περίπου του εργατικού δυναμικού με βάση τα δεδομένα του 2015.

### **1.2.2. Ο μετασχηματισμός και η εξάπλωση της τηλεργασίας λόγω του Covid – 19**

Η άνευ προηγουμένου, μεγάλης κλίμακας υιοθέτηση της τηλεργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας του COVID-19 δημιούργησε ένα «κύμα» τόσο στην ακαδημαϊκή έρευνα όσο και στην έρευνα στο πεδίο της δημόσιας πολιτικής σχετικά με την εξ αποστάσεως εργασία σε περιόδους κρίσης. Κατά τη διάρκεια της περιόδου εκείνης, δημοσιεύτηκαν πολυάριθμες μελέτες που διερευνήσαν τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις επιπτώσεις της εξ αποστάσεως εργασίας που εφαρμόστηκε λόγω της πανδημίας, τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική τους ζωή. Στις έρευνες αυτές, οι οποίες κάλυψαν πολλές χώρες και διεξήχθησαν κυρίως κατά τη διάρκεια της αρχικής εξάπλωσης της πανδημίας και των εθνικών lockdown, γίνεται αναφορά εν συντομία στις ακόλουθες παραγράφους και τα κύρια συμπεράσματά τους συνοψίζονται στο τέλος της ενότητας αυτής..

Αρχικά, το Eurofound, (2020) διεξήγαγε μια ηλεκτρονική έρευνα, με τίτλο «Living, working and COVID-19», με στόχο να μελετηθούν οι άμεσες επιπτώσεις της πανδημίας του COVID-19 στις συνθήκες εργασίας και διαβίωσης των κατοίκων της Ευρώπης. Η έρευνα συγκέντρωσε τις απαντήσεις 62.755 ατόμων, μεταξύ των οποίων 61.788 ήταν κάτοικοι χωρών της ΕΕ, και διεξήχθη μεταξύ των μηνών Απριλίου και Ιουνίου 2020. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, σχεδόν τα μισά άτομα που ασχολήθηκαν με την τηλεργασία δεν έλαβαν τα απαραίτητα εργαλεία από τους εργοδότες τους έτσι ώστε να μπορέσουν να εργαστούν αποτελεσματικά από το σπίτι τους, πιθανότατα λόγω της απότομης και αιφνιδιαστικής εφαρμογής στρατηγικών εξ αποστάσεως εργασίας. Επιπλέον, τα άτομα που εργάζονταν εξ αποστάσεως είχαν τέσσερις (4) φορές περισσότερες πιθανότητες να αναφέρουν ότι εργάζονταν κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου τους, ένα εύρημα οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι γραμμές μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, έγιναν δυσδιάκριτες. Όσοι εργάζονταν αποκλειστικά από το σπίτι ανέφεραν περισσότερες περιπτώσεις αυξημένων εργασιακών απαιτήσεων και αίσθησης απομόνωσης σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους που εκτελούσαν τα καθήκοντά τους από διάφορες τοποθεσίες, όπως το γραφείο της εταιρείας. Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην

έρευνα εξέφρασαν την επιθυμία να συνεχίσουν να εργάζονται από το σπίτι, έστω και περιστασιακά. Ο πιο συχνά αναφερόμενος ιδανικός ρυθμός για την εφαρμογή της απομακρυσμένης εργασίας ήταν αρκετές ημέρες την εβδομάδα, με πολύ λίγους συμμετέχοντες να επιλέγουν την τηλεργασία σε καθημερινή βάση (Eurofound, 2020).

Μεταξύ Μαρτίου 2020 και Φεβρουαρίου 2021, η KPMG (2020, 2021) πραγματοποίησε πολλαπλές έρευνες οι οποίες επικεντρώθηκαν στις συνθήκες απασχόλησης στην Ελλάδα. Αντλώντας στοιχεία από μια ομάδα συμμετεχόντων 1.051 εργαζομένων, η έρευνα, η οποία διεξήχθη από τις 30 Μαρτίου έως τις 5 Απριλίου, αποκάλυψε ότι η συντριπτική πλειονότητα των τηλεεργαζομένων είχε προσαρμοστεί αποτελεσματικά στις τροποποιημένες συνθήκες εργασίας τους. Το πιο συχνά αναφερόμενο όφελος ήταν ο χρόνος που ανακτήθηκε από την μη ύπαρξη ανάγκης να μεταβούν στα φυσικά γραφεία της εταιρείας στην οποία εργάζονταν, ενώ το μειονέκτημα που επισημάνθηκε ήταν η δυσκολία στη διάκριση των ορίων ανάμεσα στην προσωπική και επαγγελματική ζωή κατά τη εργασία από το σπίτι.

Τα δεδομένα της έρευνας έδειξαν επίσης ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων θεώρησε ότι η τηλεργασία δεν βλάπτει την ικανότητά τους να συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους και ενισχύει την αποδοτικότητα της εργασίας τους. Αντιπαραθέτοντας τα αποτελέσματα από μετέπειτα έρευνα, με δείγμα που συγκεντρώθηκε από τις 19 έως τις 28 Φεβρουαρίου 2021 συνολικά 568 εργαζομένων, προκύπτει η αυτοαξιολόγηση της παραγωγικότητας μειώθηκε καθώς η πανδημία συνεχιζόταν, ειδικά μεταξύ ηλικιωμένων ανδρών σε σύγκριση με τις γυναίκες και τους νεότερους συναδέλφους τους. Η αρχική ώθηση στην αντιληπτή παραγωγικότητα μεταξύ των εργαζομένων που δουλεύαν εξ αποστάσεως θα μπορούσε εν μέρει να αποδοθεί σε μεγαλύτερη διάρκεια της εργασίας. Οι κοινώς αναφερόμενοι παράγοντες που ήταν επιζήμιοι για την παραγωγικότητα κατά την εργασία από το σπίτι περιλάμβαναν συγκρούσεις μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, περισπασμούς, αναποτελεσματικότητα στην εκτέλεση εργασιών και κακή συνεργασία με τους συναδέλφους. Αντίθετα, η ικανότητα καλύτερης συγκέντρωσης στις εργασίες προσδιορίστηκε ως ευεργετική για την παραγωγικότητα. Τα ευρήματα της έρευνας υποδεικνύουν επίσης ότι η πλειονότητα των τηλεεργαζομένων συχνά επέκτειναν την εργασία τους πέρα από τις τυπικές ώρες εργασίας, με τις γυναίκες εργαζόμενες να αναφέρουν συχνότερα ότι αναλαμβάναν επιπλέον καθήκοντα (KPMG, 2020, 2021).

Τον Απρίλιο του 2020, ο Baert και οι συνεργάτες του (2020) διεξήγαγαν μια έρευνα σχετικά με τον COVID-19, η οποία περιελάμβανε στοιχεία από 2.673 άτομα που ανέφεραν ότι τουλάχιστον το ένα δέκατο (1/10) της δουλειάς τους θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μέσω

τηλεργασίας. Η έρευνα διεξήχθη στο Βέλγιο. Οι ερευνητές μελέτησαν το πώς αυτοί οι τηλεργαζόμενοι αντιλήφθηκαν την εκτεταμένη επιρροή της πανδημίας σε πολλές πτυχές της εργασίας και της προσωπικής τους ζωής, καθώς και τις προσδοκίες τους σχετικά με την εξέλιξη του μοντέλου τηλεργασίας. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων αντιμετώπισε θετικά την παρατεταμένη περίοδο τηλεργασίας, αν και εκείνοι που είχαν οικογένειά, ήταν πιο αρνητικοί στην εφαρμογή του μέτρου (Baert et al., 2020).

Μεταξύ των θετικών αποτελεσμάτων που αναφέρθηκαν συνήθως περιλαμβάνονταν η βελτίωση της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η καλύτερη διαχείριση του άγχους και η βελτιωμένη εστίαση και αποτελεσματικότητα στις εργασίες. Αντίθετα, οι προκλήσεις που αναφέρθηκαν συχνότερα αφορούσαν περισσότερες συγκρούσεις στο σπίτι με μέλη της οικογένειας. Οι μισοί από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ανέφεραν ότι η τηλεργασία επηρέασε θετικά τη στάση τους απέναντι σε αυτόν τον τρόπο εργασίας, με τους περισσότερους να εκφράζουν την επιθυμία να συνεχίσουν την τηλεργασία σε κάποιο βαθμό και στο μέλλον. Το συμπέρασμα της μελέτης υποδηλώνει ότι, με βάση τις απόψεις που συγκεντρώθηκαν, η τηλεργασία προσφέρει ορισμένα πλεονεκτήματα, όπως βελτίωση της παραγωγικότητας και της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ωστόσο θέτει ορισμένα εμπόδια, όπως να επηρεάζει την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και τις επαγγελματικές σχέσεις (Baert et al., 2020).

Σε μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τον Raisiene και τους συνεργάτες του (2020), οι ερευνητές διερεύνησαν το πώς οι τηλεργαζόμενοι αντιλαμβάνονταν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της τηλεργασίας κατά την αρχική φάση του lockdown από τις 30 Μαρτίου έως τις 15 Απριλίου 2020, στη Λιθουανία - μια χώρα όπου η τηλεργασία ήταν σχετικά ασυνήθιστη πριν από το ξέσπασμα του COVID-19. Βασιζόμενοι σε δεδομένα από 436 εργαζόμενους που εκπροσωπούσαν τόσο τον δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα, η μελέτη διαπίστωσε ότι οι άνδρες ερωτηθέντες είχαν γενικά πιο αρνητική άποψη για την τηλεργασία σε σύγκριση με τις γυναίκες. Επιπλέον, τα ηλικιωμένα άτομα συχνά τόνιζαν τα μειονεκτήματα, ενώ η νεότερη γενιά, ιδιαίτερα οι millennials, ανέφεραν κυρίως τα οφέλη. Το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, η διάρκεια της εργασιακής εμπειρίας και η προηγούμενη εμπειρία επηρέασαν επίσης τις αντιλήψεις των εργαζομένων.

Μια αξιοσημείωτη παρατήρηση ήταν ότι όσοι δεν είχαν εμπειρία στην τηλεργασία εντόπισαν κυρίως τα αρνητικά της, όπως η ανεπαρκής άμεση αλληλεπίδραση με τους προϊστάμενους, ο αυξημένος φόρτος εργασίας, η δύσκολη προσβασιμότητα στα δεδομένα και οι παρατεταμένες ώρες εργασίας. Αντίθετα, όσοι ήταν ήδη εξοικειωμένοι με την τηλεργασία

αξιολόγησαν πιο αναλυτικά τόσο το σύνολο των πλεονεκτημάτων όσο και των μειονεκτημάτων της. Αυτοί οι τηλεργαζόμενοι ανέφεραν κυρίως πτυχές όπως τους περιορισμούς της σταδιοδρομίας στο μέλλον, πιο περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες επικοινωνίας, αλλά και πλεονεκτήματα όπως η ευκολία του να μην χρειάζεται να μετακινούνται και η δυνατότητα επιλογής ωρών εργασίας. Ένα άλλο εύρημα ήταν ότι παρά την πανδημία, το γενικό συναίσθημα μεταξύ των Λιθουανών εργαζομένων για την τηλεργασία παρέμεινε σε μεγάλο βαθμό αμετάβλητο. Ωστόσο, υπήρξε μια μικρή μείωση σε όσους θεωρούσαν την τηλεργασία ως μέσο για την ελαχιστοποίηση των περιπτώσεων αλληλεπιδράσεων στο γραφείο. Οι τηλεργαζόμενοι μετά την καραντίνα εξέφρασαν αυξημένη επιθυμία να επιστρέψουν στο φυσικό χώρο εργασίας τους (Raisiene et al., 2020).

Σε σχετική έρευνα που επικεντρώθηκε κυρίως στη μελέτη της κατηγορίας των επαγγελματιών που εφαρμόζουν την τηλεργασία στις κοινωνικές υπηρεσίες στην Ισπανία τον Απρίλιο του 2020, ο Morilla-Luchena και οι συνεργάτες του (2021) διερεύνησαν επίσης πώς αυτοί οι επαγγελματίες αντιλαμβάνονται την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας. Σύμφωνα με σχόλια από 560 ερωτηθέντες, η μελέτη αποκάλυψε ότι όσοι εργάζονται από το σπίτι γενικά θεωρούσαν τη μορφή αυτή εργασίας αποτελεσματική.

Στη συνέχεια, ο Blomqvist και οι συνεργάτες του πραγματοποίησαν μια έρευνα (2020a) αναφορικά με τις δυσκολίες και τα πλεονεκτήματα που αντιμετώπισαν οι Φινλανδοί εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της κρίσης της πανδημίας. Η έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε μεταξύ 26 Μαρτίου και 15 Απριλίου 2020, συγκέντρωσε απαντήσεις από 5.540 άτομα, που απασχολούνταν κυρίως στον δημόσιο τομέα στη Φινλανδία. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων που δούλευαν από το σπίτι ήταν ικανοποιημένοι με το μοντέλο της εργασίας τους, ένιωθαν παραγωγικοί και κατάφεραν να διατηρήσουν μια ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ανέφεραν επίσης λιγότερους περισπασμούς και πιο ήσυχο περιβάλλον εργασίας στο σπίτι σε σύγκριση με τα γραφεία τους. Ωστόσο, ένα διαδεδομένο συναίσθημα μεταξύ των εργαζομένων αυτών ήταν ένα αίσθημα κοινωνικής απομόνωσης και μια αίσθηση απομάκρυνσης από τους συναδέλφους (Morilla-Luchena et al., 2021a).

Επιπλέον, οι ερευνητές αυτοί εκτέλεσαν μια διαχρονική μελέτη παρακολούθησης (2020b) για να αξιολογήσουν τις εξελισσόμενες εμπειρίες των εργαζομένων που δουλεύαν από το σπίτι κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Για τη μελέτη αυτή, 1.164 Φινλανδοί εργαζόμενοι, κυρίως υπάλληλοι του δημόσιου τομέα, κλήθηκαν να απαντήσουν σε διάφορες ερωτήσεις σε διάστημα έξι (6) μηνών, από τον Μάρτιο έως τον Οκτώβριο του 2020. Τα ευρήματα επικύρωσαν τα

αποτελέσματα της προηγούμενης μελέτης, δείχνοντας ότι καθώς η πανδημία εξακολουθούσε να πλήττει τον πλανήτη, τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα ανέφεραν αυξημένη αποτελεσματικότητα, μειωμένες ώρες εργασίας, λιγότερες συγκρούσεις μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, αλλά και μειωμένη αίσθηση δέσμευσης με την εργασία τους.

Σε μια μελέτη που διεξήχθη από τον Wong και τους συνεργάτες του το 2021, οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης στο Χονγκ Κονγκ με εμπειρία στην εργασία από το σπίτι κατά τη διάρκεια της κρίσης του COVID-19 ερωτήθηκαν έτσι ώστε να συλλεχθούν τα στοιχεία που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και τις προτιμήσεις που σχετίζονται με την εργασία από το σπίτι. Η έρευνα, βασισμένη σε 1.976 έγκυρες απαντήσεις που συλλέχθηκαν από τις 8 Απριλίου έως τις 26 Απριλίου 2020, έδειξε ότι η αντιληπτή αποτελεσματικότητα της εργασίας από το σπίτι συνδέεται θετικά με την ευημερία των ατόμων και της οικογένειάς τους, αλλά σχετίζεται αντιστρόφως με περιορισμούς, τους πόρους και περιβάλλον. Όσον αφορά την τάση να συνεχιστεί η εργασία από το σπίτι μετά την πανδημία, φάνηκε ότι οι γυναίκες που ερωτήθηκαν προτιμούσαν να το κάνουν δύο φορές την εβδομάδα, ενώ οι άνδρες συμμετέχοντες ήταν πιο διατεθειμένοι να επιλέξουν ένα πρόγραμμα εργασίας εξ αποστάσεως για μία φορά την εβδομάδα.

Ομοίως, ο Tavares και οι συνεργάτες του διεξήγαγαν μια μελέτη το 2020 για να μελετήσουν τις εμπειρίες των Πορτογάλων εργαζομένων που δουλεύαν από το σπίτι στο πλαίσιο της πανδημίας του COVID-19. Διοργάνωσαν μια έρευνα μεταξύ 14 Απριλίου και 14 Μαΐου 2020, η οποία συγκέντρωσε απαντήσεις από 359 άτομα που εργάζονταν από το σπίτι τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η μετάβαση στην τηλεργασία ήταν γενικά ομαλή και έγινε γρήγορα για τους συμμετέχοντες. Ωστόσο, ανέφεραν αρκετές προκλήσεις, όπως η ανεπαρκής επαγγελματική αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους, οι περιορισμοί στους πόρους όπως η συνδεσιμότητα στο Διαδίκτυο και οι δυνατότητες εκτύπωσης, οι δυσκολίες στον συνδυασμό εργασιακών ευθυνών με τις οικογενειακές ευθύνες και προκλήσεις που σχετίζονταν με τη διαχείριση χρόνου.

Το 2020, η Fana και οι συνεργάτες της διεξήγαγαν μια ποιοτική έρευνα με στόχο να διερευνήσουν το πως αντιλαμβάνονταν οι εργαζόμενοι την τηλεργασία κατά τις αρχικές φάσεις της πανδημίας του COVID-19. Η μελέτη επικεντρώθηκε ιδιαίτερα στο πως η εξ αποστάσεως εργασία επηρέασε πτυχές όπως η δομή της εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις, η ποιότητα της εργασίας και η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Για τη συλλογή πληροφοριών, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με 75 υπαλλήλους που εργάζονταν εξ αποστάσεως λόγω της πανδημίας. Αυτοί οι εργαζόμενοι ήταν από χώρες όπως η Γαλλία, η

Ισπανία και η Ιταλία και είχαν ποικίλο επαγγελματικό και κοινωνικοδημογραφικό υπόβαθρο (Fana et al., 2020).

Η έρευνα αποκάλυψε ένα σύμπλεγμα εμπειριών και αντιλήψεων σχετικά με την τηλεργασία, το οποίο διέφερε κυρίως με βάση το είδος του επαγγέλματος και την οικογενειακή κατάσταση του εργαζομένου. Μια γενική παρατήρηση ήταν ότι το περιεχόμενο των εργασιακών καθηκόντων παρέμεινε σε μεγάλο βαθμό αμετάβλητο με την τηλεργασία. Ενδιαφέρον είχε το εύρημα ότι όσοι είχαν ρόλους μεσαίας έως χαμηλής ειδίκευσης διαπίστωσαν ότι η εργασία από το σπίτι, χωρίς τους περισπασμούς στο γραφείο ή αυστηρή διευθυντική εποπτεία, βελτίωσε την εστίασή τους, την παραγωγικότητα και τη συνολική ποιότητα της εργασίας τους. Ωστόσο, υπήρχαν ζητήματα σχετικά με την αποτελεσματική επικοινωνία και την ανταλλαγή ουσιαστικών ιδεών, λόγω της εξάρτησης από τις ψηφιακές πλατφόρμες για την επικοινωνία με τα μέλη της ομάδας και τους διευθυντές (Fana et al., 2020).

Όσον αφορά στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, οι γυναίκες με παιδιά σχολικής ηλικίας κατά τη διάρκεια της περιόδου εκείνης ένιωσαν μια μεγάλη πίεση λόγω των οικογενειακών ευθυνών που αυξήθηκαν, ένα γεγονός που προέκυψε από το κλείσιμο των σχολείων, αλλά εξέφρασαν επίσης υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης με την εργασία από το σπίτι, καθώς διευκόλυνε την καλύτερη διαχείριση τόσο της εργασίας τους όσο και των καθηκόντων τους στο σπίτι. Όσον αφορά τις μακροπρόθεσμες προοπτικές για εξ αποστάσεως εργασία, οι περισσότεροι ερωτηθέντες εξέφρασαν την προθυμία τους να εφαρμοστεί η τηλεργασία σε κάποιο βαθμό. Τόνισαν επίσης την ανάγκη για σαφέστερες κατευθυντήριες γραμμές για τις συνθήκες εργασίας και τα δικαιώματα στο περιβάλλον της τηλεργασίας (Fana et al., 2020).

Το 2021, ο Deole και οι συνεργάτες του χρησιμοποίησαν δεδομένα από πέντε διακριτές φάσεις (Μάιος, Ιούνιος, Ιούλιος, Σεπτέμβριος και Νοέμβριος 2020) μιας διαχρονικής μελέτης σε νοικοκυριά στο Ηνωμένο Βασίλειο που ξεκίνησε το 2009 από το Πανεπιστήμιο του Έσσεξ. Στόχος τους ήταν να διερευνήσουν τις αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν τη δική τους παραγωγικότητα όταν εργάζονται εξ αποστάσεως. Η μελέτη αποκάλυψε ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονταν περισσότερο από το σπίτι συχνά είχαν εκτεταμένα ωράρια εργασίας και αυξημένη αυτοαξιολογούμενη παραγωγικότητα ανά ώρα. Έχει ενδιαφέρον να αναφερθεί ότι αυτή η τελευταία συσχέτιση ήταν πιο ισχυρή μεταξύ εκείνων που ζούσαν σε περιοχές που επλήγησαν σοβαρά από την πανδημία και εκείνων που έκαναν περισσότερες μετακινήσεις στην προ-πανδημική εποχή έτσι ώστε να μεταβούν στο χώρο εργασίας τους. Ωστόσο, η επίδραση ήταν λιγότερο έντονη για τις μητέρες που ήταν υπεύθυνες για τη φροντίδα

των παιδιών. Επιπλέον, η έρευνα διαπίστωσε ότι η τάση των εργαζομένων να διατηρήσουν την τηλεργασία μετά την πανδημία σχετιζόταν θετικά με την εξοικείωσή τους και την αντιληπτή βελτίωση της απόδοσής τους λόγω της απομακρυσμένης εργασίας.

Βασιζόμενοι σε πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από τις 21 Μαρτίου έως τις 11 Μαΐου 2020, σε 29 ευρωπαϊκά έθνη και με τη συμμετοχή 5.748 υπαλλήλων, ο Ipsen και η ομάδα του (2021) εξέτασαν τα θετικά στοιχεία και τις προκλήσεις της εργασίας από το σπίτι κατά τη διάρκεια της πανδημίας και ειδικότερα κατά τη διάρκεια των lockdown. Η έρευνα εντόπισε τρία κύρια θετικά στοιχεία: βελτιωμένη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (συμπεριλαμβανομένων στενότερων οικογενειακών και φιλικών δεσμών και εξοικονόμησης χρόνου στις μετακινήσεις), αυξημένη εργασιακή αποδοτικότητα και αυξημένη αυτονομία στην εργασία. Αντίθετα, οι κύριες προκλήσεις που αντιλήφθηκαν οι εργαζόμενοι περιλάμβαναν εκείνες που σχετίζονται με τη ρύθμιση του γραφείου στο σπίτι (όπως η απουσία άμεσων, προσωπικών αλληλεπιδράσεων με συναδέλφους και περισπασμούς στο σπίτι), ασάφειες που σχετίζονται με την εργασία και ανεπαρκείς πόρους (όπως εξοπλισμός και πρόσβαση σε δεδομένα). Επίσης, παρατηρήθηκε ότι, ενώ τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες αξιολόγησαν θετικά την καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, οι γυναίκες ήταν θώρησαν πολύ σημαντικές τις προκλήσεις των ρυθμίσεων του γραφείου στο σπίτι. Οι άνδρες, από την άλλη πλευρά, ανέφεραν υψηλότερη αποτελεσματικότητα και λιγότερα προβλήματα με τον εξοπλισμό από τις γυναίκες συναδέλφους τους. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι χωρίς παιδιά στο σπίτι ανέφεραν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και λιγότερους περιορισμούς στο σπίτι σε σύγκριση με εκείνους οι οποίοι είχαν παιδιά (Ipsen et al., 2020).

Σε μια μελέτη που δημοσιεύθηκε το 2021, ο Carillo και οι συνεργάτες του δημιούργησαν ένα μοντέλο για να αξιολογήσουν το πως οι τηλεεργαζόμενοι στη Γαλλία προσαρμόστηκαν στην τηλεργασία που εφαρμόστηκε σαν ένα μέτρο για την αντιμετώπιση της διασποράς της πανδημίας. Η μελέτη συγκέντρωσε δεδομένα από 1.574 συμμετέχοντες μεταξύ 1ης Απριλίου και 10ης Μαΐου 2020. Τα ευρήματά των ερευνητών τόνισαν ότι οι μεταβλητές που σχετίζονται με την πανδημία είχαν πιο σημαντικές επιπτώσεις στην προσαρμογή στην τηλεργασία από τους παράγοντες που δεν σχετίζονται με την πανδημία. Συγκεκριμένα, η επαγγελματική απομόνωση, τα μη βέλτιστα περιβάλλοντα τηλεργασίας, το αυξημένο άγχος λόγω ανησυχιών για την υγεία και η επιπρόσθετη εργασία ήταν επιζήμια για την ικανότητα προσαρμογής των εργαζομένων στην τηλεργασία. Αντίθετα, η αύξηση του φόρτου εργασίας και της συχνότητας τηλεργασίας είχαν θετική συσχέτιση. Η μελέτη επίσης διαπίστωσε ότι η οργανωτική υποστήριξη δεν επηρέασε σημαντικά το πόσο καλά προσαρμόστηκαν οι εργαζόμενοι, υποδηλώνοντας ότι ενώ η



υποστήριξη στη χρήση εργαλείων τηλεργασίας είναι σημαντική, ωχριά σε σύγκριση με προκλήσεις όπως ζητήματα χώρου εργασίας, θορύβου, περισπασμοί του περιβάλλοντος και συγκρούσεις μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής.

Όσον αφορά τις εμπειρικές μελέτες, η αρχική εστίαση δόθηκε στον αντίκτυπο της υψηλής έντασης τηλεργασίας στο σπίτι κατά τις πρώτες φάσεις της πανδημίας του COVID-19. Λιγότερα ερευνητικά ευρήματα έχουν παρουσιαστεί σχετικά με τα μεταγενέστερα στάδια της πανδημίας, όταν η ένταση της τηλεργασίας μειώθηκε και οι εργαζόμενοι είχαν γενικά εγκλιματιστεί στις νέες συνθήκες. Πριν από την πανδημία, η τηλεργασία ήταν σχετικά ασυνήθιστη, καθιστώντας την μία νέα εμπειρία για την πλειοψηφία των εργαζομένων. Αυτό σήμαινε ότι εκτός από τις νέες ευκαιρίες, βρέθηκαν αντιμέτωποι και με μοναδικές προκλήσεις που ενισχύθηκαν από την υγειονομική κρίση. Επιπλέον, η μελέτη των Carillo, Cachat-Rosset, Marsan, Saba και Klarsfeld (2021) δείχνει ότι όσο περισσότεροι οι εργαζόμενοι εξοικειώθηκαν με την τηλεργασία λόγω της πανδημίας, τόσο πιο επιδεκτικοί ήταν να συνεχίσουν αυτή τη μορφή εργασίας.

Σε ό,τι αφορά τον αντίκτυπο στην ιδιωτική ζωή των εργαζομένων, ένα από τα πιο συχνά αναφερόμενα μειονεκτήματα φαίνεται να είναι η συγχώνευση εργασιακών και προσωπικών χώρων κατά την παραμονή τους στο σπίτι, όπως σημειώθηκε σε διάφορες μελέτες. Ωστόσο, αυτή η έλλειψη σαφών ορίων αποδίδεται σε μεγάλο βαθμό σε παράγοντες μοναδικούς που συνδέθηκαν άμεσα με την πανδημία, όπως οι περιορισμοί στην κίνηση και το κλείσιμο των σχολείων. Αυτοί οι παράγοντες συνέβαλαν σε προκλήσεις που επηρέασαν την οικογένεια κατά τις ώρες εργασίας των ατόμων ενώ παράλληλα δημιούργησαν προβλήματα όσον αφορά στην αποδέσμευση από επαγγελματικά καθήκοντα στο τέλος της ημέρας.

Ωστόσο, παρά αυτά τα εμπόδια, πολλοί τηλεεργαζόμενοι θεωρούν ότι η εξ αποστάσεως εργασία επιτρέπει μια πιο υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Μελέτες των Baert και Irsen το 2020 και το 2021 αντίστοιχα, δείχνουν ότι οι τηλεεργαζόμενοι αξιολόγησαν θετικά τον χρόνο που εξοικονομούν για τις μετακινήσεις τους και την ελευθερία προγραμματισμού της εργασίας τους, κάτι που βοήθησε στην εξισορρόπηση των οικογενειακών τους υποχρεώσεων. Τα στοιχεία αυτά ευθυγραμμίζονται με την προ-πανδημική έρευνα για το θέμα. Ωστόσο, η αρνητική πλευρά των αυξημένων συναισθημάτων κοινωνικής απομόνωσης κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου αναγκαστικής τηλεργασίας τονίσθηκε σε άλλες έρευνες.

Συνολικά, υπάρχει μια γενική ικανοποίηση μεταξύ των τηλεεργαζομένων σχετικά με αυτό το ευέλικτο μοντέλο εργασίας, αν και όταν λαμβάνονται υπόψη οι δημογραφικοί παράγοντες, εμφανίζονται διακυμάνσεις στα επίπεδα ικανοποίησης.

### 1.3. Θεωρίες της τηλεργασίας

Η θεωρητική κατανόηση της έννοιας τηλεργασίας έχει εξελιχθεί παράλληλα με τις τεχνολογικές και οργανωτικές αλλαγές, δημιουργώντας πολλαπλά πλαίσια που συνεισφέρουν στην αποσαφήνιση της πολύπλευρης φύσης της. Αρχικά, ο τεχνολογικός ντετερμινισμός (Smith and Marx, 1994) θεωρήθηκε ως η κινητήρια δύναμη πίσω από την τηλεργασία. Η θεωρητική αυτή προσέγγιση υποστήριξε ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις, όπως το Διαδίκτυο, το cloud computing και οι κινητές συσκευές, ήταν καθοριστικής σημασίας για να καταστεί δυνατή και ακόμη και αναπόφευκτη η απομακρυσμένη εργασία. Ωστόσο, αυτή η τεχνολογική προοπτική έχει αποτελέσει αντικείμενο κριτικής για την υπεραπλούστευση των περίπλοκων ανθρώπινων και οργανωτικών παραγόντων που εμπλέκονται στην τηλεργασία.

Η θεμελίωση της συζήτησης στο πεδίο της οργανωσιακής ψυχολογίας δημιουργεί ορισμένες επιπρόσθετες διαστάσεις. Για παράδειγμα, η Θεωρία των Χαρακτηριστικών Εργασίας των Hackman και Oldham (1976) τονίζει ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής, όπως και η ικανοποίηση από την εργασία, επηρεάζεται από παράγοντες όπως η ποικιλία της ίδιας της εργασίας και η σημασία της για τον εργαζόμενο. Η προσαρμογή στην τηλεργασία συχνά αυξάνει την ποικιλία εργασιών λόγω της αυτονομίας της απομακρυσμένης εργασίας, αλλά μπορεί ταυτόχρονα να μειώσει τη σημασία της εργασίας όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται αποκομμένοι από την υπόλοιπη ομάδα ή την οργανωτική αποστολή. Ομοίως, η Θεωρία του Αυτοκαθορισμού (Ryan and Deci, 2017) προσθέτει ένα ακόμη επίπεδο πολυπλοκότητας, τονίζοντας ότι η αυτονομία, η ικανότητα και η συνάφεια είναι θεμελιώδεις για τα κίνητρα στην εργασία.

Ενώ η τηλεργασία μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την αυτονομία, συχνά λειτουργεί αρνητικά ως προς τη συνάφεια, ειδικά όταν οι πολιτικές εξ αποστάσεως εργασίας δεν υποστηρίζουν επαρκώς την ομαδική συνοχή και την κοινωνική αλληλεπίδραση.

Στο πεδίο της κοινωνιολογίας, θεωρίες όπως η Θεωρία των Συνόρων Εργασίας-Οικογενειακής Ζωής (Ashforth, Kreiner, and Fugate, 2000) και η Θεωρία της Δομοποίησης (Giddens, 1984) εμπλουτίζουν περαιτέρω την κατανόηση σχετικά με το περιεχόμενο της τηλεργασίας. Η Θεωρία των Συνόρων Εργασίας-Οικογενειακής Ζωής εμβαθύνει στο πώς η τηλεργασία κάνει δυσδιάκριτα τα όρια μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, δημιουργώντας προκλήσεις και ευκαιρίες. Η ασάφεια των ορίων μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, αλλά και σε πιθανές συγκρούσεις και άγχος, καθώς οι εργαζόμενοι προσπαθούν να ανταπεξέλθουν σε επαγγελματικές και προσωπικές ευθύνες στον ίδιο χώρο. Η Θεωρία της Δομοποίησης

συμπληρώνει την προοπτική αυτήν περιγράφοντας τον διπλό ρόλο που παίζει η τηλεργασία. Από τη μία πλευρά, η τηλεργασία διαμορφώνεται από οργανωτικά συστήματα και δομές, όπως οι ρόλοι εργασίας και οι τεχνολογικές πλατφόρμες. Από την άλλη πλευρά, η ευρεία υιοθέτηση της τηλεργασίας ασκεί επίσης μια μεταμορφωτική επιρροή σε αυτά τα συστήματα.

Εν ολίγοις, οι θεωρίες από τον τεχνολογικό ντετερμινισμό έως την οργανωσιακή ψυχολογία και την κοινωνιολογία προσφέρουν μία πλούσια σύνθεση πληροφοριών για την τηλεργασία. Οι θεωρίες αυτές υπογραμμίζουν τις συλλογικές δυνατότητες, τις προκλήσεις και τις αντιφάσεις της τηλεργασίας, καθιστώντας τις απαραίτητες για οποιαδήποτε ολοκληρωμένη ανάλυση. Είτε παρατηρηθεί μέσα από το πρίσμα της τεχνολογίας, της ατομικής ψυχολογίας ή των ευρύτερων κοινωνικών δομών, η τηλεργασία αναδεικνύεται ως ένα σύνθετο, πολύπλευρο φαινόμενο, η κατανόηση του οποίου απαιτεί μια διεπιστημονική προσέγγιση.

#### **1.4. Τύποι και μορφές της τηλεργασίας**

Όπως έχει αναφερθεί στη βιβλιογραφία, η ψηφιακή επανάσταση υπήρξε καταλύτης στην εξάπλωση του εύρους και των δυνατοτήτων της τηλεργασίας (Kaplan and Norton, 1996). Ιδιαίτερα, οι εξελίξεις στην τεχνολογία των πληροφοριών και των επικοινωνιών (ΤΠΕ) έχουν δημιουργήσει πολλές επιλογές για το πώς, πότε και που μπορεί να γίνει η εργασία.

Μια κατηγορία που έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον είναι η “πλήρως απομακρυσμένη εργασία”, στην οποία οι εργαζόμενοι δεν έχουν καμία υποχρέωση να εμφανίζονται στο φυσικό γραφείο της εταιρείας στην οποία εργάζονται. Η βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι αυτός ο τύπος σημείωσε αξιοσημείωτη άνοδο κατά τη διάρκεια της πανδημίας του COVID-19 (Brynjolfsson et al., 2020). Ενώ είναι ένα εξαιρετικά ευέλικτο μοντέλο, θέτει προκλήσεις που σχετίζονται με την απομόνωση και τη δέσμευση των εργαζομένων, όπως τονίζεται από τους Ashforth et al. (2000). Ωστόσο, εταιρείες όπως το GitLab και το Buffer έχουν εφαρμόσει με επιτυχία αυτή τη μορφή, υποστηρίζοντας ότι η εξάλειψη των γεωγραφικών περιορισμών τους επέτρεψε να αξιοποιήσουν μια παγκόσμια δεξαμενή ταλέντων (GitLab, 2021; Buffer, 2020).

Στο αντίθετο άκρο βρίσκεται η «υβριδική τηλεργασία», όπου οι εργαζόμενοι μοιράζουν το χρόνο τους μεταξύ σπιτιού και γραφείου. Η υβριδική τηλεργασία έχει κερδίσει την προσοχή των μελετητών για τις δυνατότητές της να εξισορροπεί τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εξ αποστάσεως εργασίας (Allen et al., 2015). Για παράδειγμα, η στροφή της Microsoft σε ένα υβριδικό περιβάλλον εργασίας μετά τον COVID-19 επιτρέπει τόσο τη συνεργασία στο γραφείο όσο και την εργασία στο σπίτι, σύμφωνα με όσα οι Allen et al. (2015) αποκαλούν μια προσέγγιση “καλύτερης ποιότητας των δύο κόσμων”.

Υπάρχει επίσης η “τηλεργασία”, μια μορφή που συχνά χαρακτηρίζεται από ένα τακτικό πρόγραμμα που περιλαμβάνει τουλάχιστον μία ημέρα την εβδομάδα εργασίας εξ αποστάσεως. Μελέτες έχουν αναφέρει ότι αυτή είναι η πιο δημοφιλής μορφή τηλεργασίας μεταξύ των εταιρειών του Fortune 500, ωφελώντας τόσο τον οργανισμό όσον αφορά τα μειωμένα γενικά έξοδα όσο και τον εργαζόμενο από την άποψη της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (ILO, 2020).

Εξίσου σχετικό είναι το “coworking”, ή αλλιώς «εργασία από κοινού» το οποίο επιτρέπει σε υπαλλήλους που δουλεύουν από απομακρυσμένο περιβάλλον, να εργάζονται σε κοινόχρηστους χώρους. Αυτό προσφέρει μια λύση στις προκλήσεις της απομόνωσης που αναφέρθηκαν στο πρώτο μοντέλο (Spinuzzi, 2012). Εταιρείες όπως το WeWork έχουν κεφαλαιοποιήσει αυτήν την ανάγκη, παρέχοντας χώρους που στοχεύουν στην προώθηση της κοινότητας και της συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών τηλεεργαζομένων (WeWork, 2019).

Εκτός των προηγούμενων βασικών κατηγοριών, υπάρχουν παραλλαγές όπως η “κινητή εργασία”, όπου ο υπάλληλος δεν δεσμεύεται από καμία τοποθεσία και είναι συχνά εν κινήσει, και η “κοινή εργασία”, όπου δύο εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης μοιράζονται μια ενιαία θέση τηλεργασίας πλήρους απασχόλησης. Το πρώτο μοντέλο προτιμάται συχνά από υπαλλήλους πωλήσεων και συμβούλων που απαιτούν υψηλή κινητικότητα (Hill et al., 2003), ενώ το δεύτερο έχει προταθεί ως βιώσιμη λύση για ρόλους που απαιτούν συνεχή κάλυψη αλλά προσφέρουν επίσης ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής για τους υπαλλήλους (Kossek et al., 2006).

Η ενσωμάτωση της Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) και των τεχνολογιών μηχανικής μάθησης είναι ένα ακόμη στάδιο ανάπτυξης που διερευνάται στον τομέα της τηλεργασίας. Αυτές οι τεχνολογίες δημιουργούν αυτό που οι μελετητές ονομάζουν «αυτοματοποιημένη τηλεργασία», όπου τα bots και τα αυτοματοποιημένα συστήματα εκτελούν εργασίες εξ αποστάσεως, αυξάνοντας την οργανωτική αποτελεσματικότητα αλλά και εγείροντας ζητήματα ηθικής και εργασιακής ασφάλειας (Athanasiadou and Theriou, 2021).

Η κατανόηση των διαφόρων αυτών τύπων τηλεργασίας έχει πρακτικές επιπτώσεις για τους ανθρώπινους πόρους, τον αστικό σχεδιασμό, ακόμη και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Η μειωμένη ανάγκη για μετακίνηση ως απόρροια πολλών από τις προαναφερθείσες μορφές τηλεργασίας, για παράδειγμα, έχει αναφερθεί ως ευεργετική για τη μείωση των εκπομπών άνθρακα, συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας (Matthews and Williams, 2005).

Για το σκοπό αυτό, η ανάπτυξη νέων μορφών και τύπων τηλεργασίας υπογραμμίζει τη ρευστότητα των σύγχρονων πρακτικών εργασίας. Οι εταιρείες, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και οι μελετητές διαπραγματεύονται συνεχώς τις βέλτιστες πρακτικές για την εφαρμογή αυτών των ποικίλων μορφών, γνωρίζοντας τα διακριτά πλεονεκτήματα, τους περιορισμούς και τις επιπτώσεις τους στο ευρύτερο κοινωνικό-οικονομικό τοπίο. Επομένως, η κατανόηση αυτής της ποικιλίας δεν είναι μόνο ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος, αλλά είναι καίριας σημασίας για τη διαμόρφωση του μέλλοντος του εργασιακού τοπίου και της κοινωνίας (Wajcman, 2017).

## 1.5 Νομοθετικό πλαίσιο

Το νομικό πλαίσιο που περιβάλλει την τηλεργασία έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον μεγάλων οργανισμών και νομοθετικών φορέων παγκοσμίως, ιδιαίτερα λόγω του μετασχηματιστικού ρόλου που έχει διαδραματίσει η τηλεργασία στην αγορά εργασίας (Fagan et al., 2014). Λόγω αυτού, έχουν προκύψει καίρια ερωτήματα σχετικά με το εργατικό δίκαιο, τις συμβάσεις εργασίας, τη φορολογία, την επαγγελματική υγεία και ασφάλεια και την προστασία δεδομένων (Stone, 2004).

Ξεκινώντας με το εργατικό δίκαιο, μια βασική ανησυχία αφορά στην ταξινόμηση των τηλεεργαζομένων ως υπάλληλοι, ανεξάρτητοι συνεργάτες ή κάποια άλλη μορφή συνεργατών. Η ταξινόμηση αυτή έχει σημαντικές επιπτώσεις για τις παροχές κοινωνικής ασφάλισης, τα δικαιώματα των εργαζομένων και τις υποχρεώσεις του εργοδότη (Davidov, 2017). Για παράδειγμα, στις ΗΠΑ, μια συχνά αναφερόμενη υπόθεση είναι η “Dynamex Operations West, Inc. v. Superior Court”, η οποία καθιέρωσε τη “δοκιμή ABC” για τον προσδιορισμό της ταξινόμησης των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των τηλεεργαζομένων. Ωστόσο, η επακόλουθη εφαρμογή του Νομοσχεδίου 5 της Συνέλευσης της Καλιφόρνια (AB5) έθεσε προκλήσεις σε αυτό το παράδειγμα, πυροδοτώντας μια συζήτηση σχετικά με την προσαρμοστικότητα των παραδοσιακών εργατικών νόμων στις σύγχρονες μορφές εργασίας (Davidov, 2017; ILO, 2020).

Οι κανονισμοί για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία προσθέτουν ένα ακόμη επίπεδο πολυπλοκότητας. Παραδοσιακά, οι χώροι εργασίας υποβάλλονται σε αξιολόγηση για εργονομικό σχεδιασμό, πυρασφάλεια και άλλους κινδύνους για την υγεία, αλλά αυτό γίνεται υλικότεχνικά περίπλοκο όταν ο χώρος εργασίας είναι το σπίτι του υπαλλήλου ή κάποιος άλλος εξωτερικός χώρος (Julia and Fisher, 2022). Για παράδειγμα, η Διοίκηση Επαγγελματικής Ασφάλειας και Υγείας στις ΗΠΑ έχει κατευθυντήριες γραμμές για περιβάλλοντα τηλεργασίας,

αλλά η επιβολή τους στα σπίτια των υπαλλήλων παρουσιάζει ηθικές και υλικοτεχνικές προκλήσεις (OSHA, 2016).

Ακόμη, το θέμα της προστασίας δεδομένων είναι ζωτικής σημασίας καθώς η τηλεργασία συχνά περιλαμβάνει πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων της εταιρείας εξ αποστάσεως, καθιστώντας την ευάλωτη σε επιθέσεις στον κυβερνοχώρο ή σε μη εξουσιοδοτημένη έκθεση δεδομένων (Mantelero, 2018). Σχετική νομοθεσία όπως ο Ευρωπαϊκός Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων (GDPR) επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι τηλεργαζόμενοι και οι εργοδότες τους διασφαλίζουν την προστασία των δεδομένων (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο, 2018). Σε υποθέσεις όπως το “Barbulescu κατά Ρουμανίας”, ακόμη και το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων έπρεπε να εξετάσει την ισορροπία μεταξύ της επιτήρησης των εργοδοτών για την προστασία των δεδομένων και της ιδιωτικής ζωής των εργαζομένων (ECHR, 2017).

Όσον αφορά στην Ελλάδα, μετά την εξάπλωση της πανδημίας COVID-19, η ελληνική κυβέρνηση επέλεξε την εξ αποστάσεως στελέχωση των δημόσιων οργανισμών με το Διάταγμα Νόμου που δημοσιεύθηκε στις 11.03.2020, ως μέτρο περιορισμού. Τον Σεπτέμβριο του 2020 με το ΦΕΚ Α'184, η Ελληνική Κυβέρνηση επέβαλε εξ αποστάσεως εργασία με απαιτούμενο το 40% των εργαζομένων στις ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Αθήνα. Αυτό το μέτρο αργότερα επεκτάθηκε σε όλη την επικράτεια (Ζελιαλίδου, 2023).

Σύμφωνα με έρευνα του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, μόνο το 17% των ερωτηθέντων είχε εμπειρία τηλεργασίας πριν από την πανδημία. Έτσι, κατέστη αναγκαία η τροποποίηση του παλιού νόμου για την τηλεργασία και η θέσπιση νέων νομοθετικών ρυθμίσεων για τους εργαζόμενους που θα εκτελούσαν την εργασία τους εξ αποστάσεως. Τον Ιούνιο του 2021 δημοσιεύτηκε ο Νόμος 4808/2021, ο οποίος επέφερε ριζικές αλλαγές στην Ελληνική Εργατική Νομοθεσία. Ειδικότερα, το άρθρο 67 ορίζει ότι παρά τον εθελοντικό χαρακτήρα της τηλεργασίας, μπορεί να εφαρμοστεί μονομερώς με απόφαση του εργοδότη ή κατόπιν αιτήματος του εργαζομένου, για τη διασφάλιση της δημόσιας και προσωπικής υγείας (Ζελιαλίδου, 2023).

Συνοπτικά, το νομικό πλαίσιο της τηλεργασίας είναι ένα ταχέως εξελισσόμενο πεδίο που χαρακτηρίζεται από μια ποικιλία διασταυρούμενων και συχνά αντιφατικών κανονισμών. Η υφιστάμενη νομική υποδομή προσπαθεί να καλύψει τις αναδυόμενες μορφές και ανάγκες της τηλεργασίας. Ενώ έχουν γίνει ρυθμιστικές καινοτομίες τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο, εξακολουθούν να υπάρχουν αρκετά κενά και γκρίζες ζώνες, που απαιτούν συνεχή επιστημονική έρευνα και νομοθετική αναθεώρηση. Καθώς η τηλεργασία συνεχίζει να

επαναπροσδιορίζει τα όρια του χώρου εργασίας και τη φύση της ίδιας της εργασίας, η κατανόηση και η προσαρμογή του νομικού της πλαισίου γίνεται ζήτημα επείγουσας ανάγκης και πολυπλοκότητας, άξιο ακαδημαϊκού ελέγχου και διεπιστημονικής συζήτησης (Stone, 2004; Fagan et al., 2014).

## 1.6. Η εφαρμογή της τηλεργασίας

### 1.6.1. Διεθνώς

Η εφαρμογή της τηλεργασίας παγκοσμίως είναι ένα μέτρο που ποικίλλει ευρέως μεταξύ των χωρών, κυρίως λόγω των διαφορών στην τεχνολογική υποδομή, τη δυναμική της αγοράς εργασίας, τις οργανωτικές κουλτούρες και τα πλαίσια της ασκούμενης πολιτικής (Ashkenas et al., 2013; Foster and Barnatt, 2013).

Σε ανεπτυγμένες οικονομίες, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, η Γερμανία και η Ιαπωνία, η τηλεργασία υιοθετήθηκε και εφαρμόστηκε πιο εύκολα λόγω των ισχυρών ψηφιακών υποδομών και της εταιρικής αποδοχής (Ruhle et al., 2020; Higa and Janaka, 2000). Για παράδειγμα, στις Ηνωμένες Πολιτείες, εταιρείες όπως η Metaverse και η Google είναι γνωστές για την υιοθέτηση της τηλεργασίας σε μεγάλη κλίμακα, μετατρέποντάς την σε επιχειρηματική στρατηγική (Gibson et al., 2019). Ωστόσο, ακόμη και σε αυτές τις οικονομίες, υπάρχουν αξιοσημείωτες αποκλίσεις. Η Γερμανία, για παράδειγμα, έχει υιοθετήσει μια πιο προσεκτική προσέγγιση όσον αφορά την τηλεργασία, η οποία βασίζεται στα ισχυρά εργατικά της συνδικάτα και τις κοινωνικές συμβάσεις, δίνοντας έμφαση στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Ruhle et al., 2020). Η Ιαπωνία, με την βαθιά ριζωμένη κουλτούρα προσέλευσης στο γραφείο, βρίσκει τη στροφή προς την τηλεργασία γεμάτη προκλήσεις ως προς την εφαρμογή της, όπως αποδεικνύεται από τις κυβερνητικές εκστρατείες «GoTo» που προσπάθησαν να ενθαρρύνουν την προσέλευση στο γραφείο, παρά τους κινδύνους υγείας κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Οι αναπτυσσόμενες οικονομίες, όπως η Ινδία και η Βραζιλία, έχουν να αντιμετωπίσουν διαφορετικές προκλήσεις. Ενώ έχουν αναπτυσσόμενους τεχνολογικούς τομείς που προσαρμόζονται εύκολα στην τηλεργασία (Choudhury et al., 2021), οι ευρύτερες αγορές εργασίας τους, που συχνά χαρακτηρίζονται από ανεπίσημο χαρακτήρα και έλλειψη ασφαλών συμβάσεων εργασίας, καθιστούν την ευρεία υιοθέτηση της τηλεργασίας μια τρομερή πρόκληση (Goldin et al., 2019). Στην Ινδία, εταιρείες τεχνολογίας όπως η TCS έχουν επιτρέψει σχεδόν στο 75% του εργατικού τους δυναμικού να εργάζεται εξ αποστάσεως (Choudhury et al., 2021). Ωστόσο, αυτό δεν είναι αντιπροσωπευτικό του εργατικού δυναμικού της χώρας γενικότερα, μεγάλο μέρος του οποίου ασχολείται με χειρωνακτική εργασία που δεν μπορεί να εκτελεστεί εξ αποστάσεως (Goldin et al., 2019).

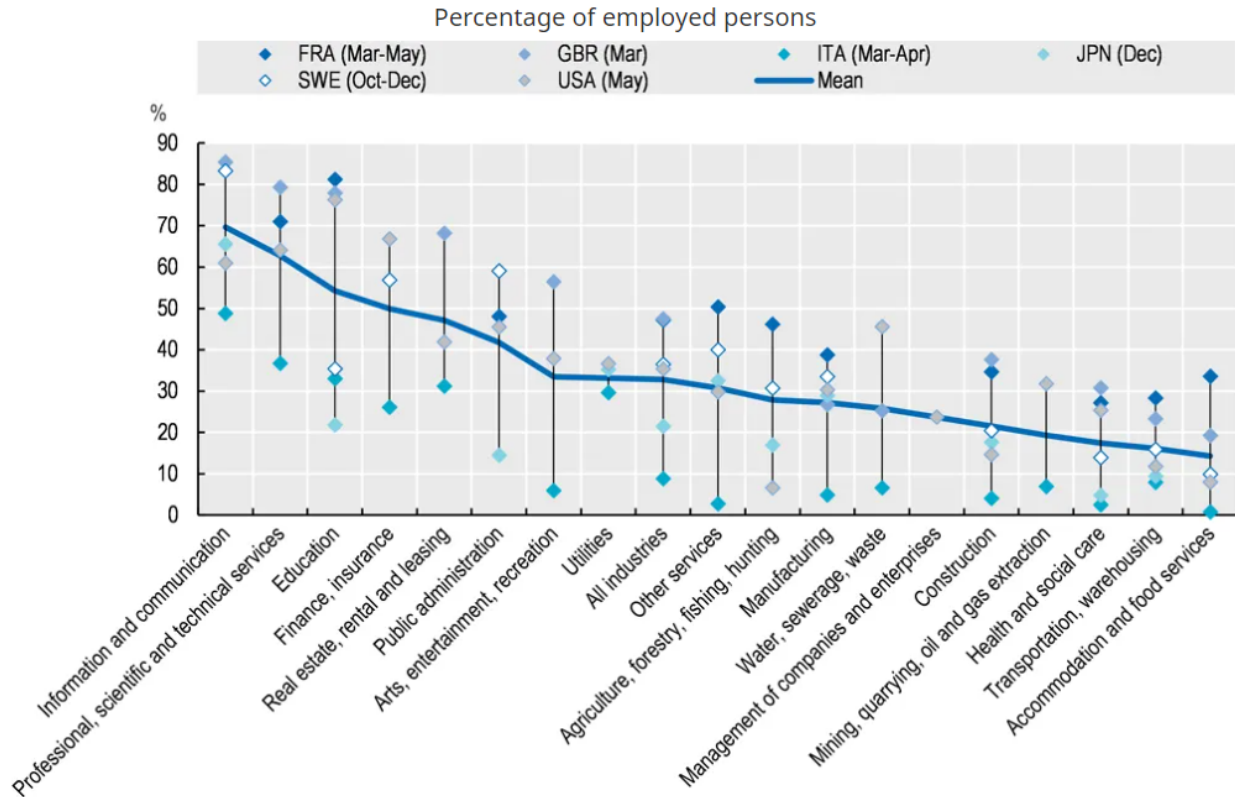
Ομοίως, οι διαφορές στην ασκούμενη πολιτική επηρεάζουν σημαντικά την υιοθέτηση της τηλεργασίας. Οι ευρωπαϊκές χώρες, έχουν θεσπίσει σαφείς κατευθυντήριες γραμμές για την τηλεργασία που δίνουν έμφαση στα δικαιώματα των εργαζομένων και στην προστασία των



προσωπικών τους δεδομένων (Europa.eu, 2023). Αντίθετα, οι Ηνωμένες Πολιτείες στερούνται ομοσπονδιακής νομοθεσίας που να αντιμετωπίζει συγκεκριμένα την τηλεργασία, αφήνοντας μεγάλο μέρος των κανονισμών σε μεμονωμένες πολιτείες ή ακόμα και στη διακριτική ευχέρεια των εργοδοτών (Fagan et al., 2014). Στην Αυστραλία, ο νόμος Fair Work Act περιλαμβάνει διατάξεις σχετικά με την εξ αποστάσεως εργασία, υπογραμμίζοντας τη σημασία της προσαρμοστικότητας στα υπάρχοντα νομικά πλαίσια (Fair Work Commission, 2021).

Το ποσοστό υιοθέτησης τηλεργασίας ποικίλλει επίσης ανάλογα με τους κλάδους της βιομηχανίας και τους τύπους εργασίας. Οι θέσεις εργασίας έντασης γνώσης στους τομείς της πληροφορικής, των οικονομικών και του σχεδιασμού είναι εκείνες στις οποίες εφαρμόζεται σε μεγαλύτερο βαθμό τηλεργασία, ενώ τομείς όπως ο τομέας των κατασκευών, της υγειονομικής περίθαλψης και του λιανικού εμπορίου γενικά απαιτούν φυσική παρουσία (Felstead and Henseke, 2017).

Το διάγραμμα απεικονίζει τα ποσοστά τηλεργασίας ανά κλάδο τη στιγμή που το συνολικό ποσοστό τηλεργασίας κάθε χώρας έφτασε στο αποκορύφωμά του. Ενώ τα ποσοστά τηλεργασίας ανά κλάδο ποικίλλουν σημαντικά μεταξύ των χωρών, οι τάσεις είναι γενικά παρόμοιες. Οι βιομηχανίες της υγείας και η κοινωνική περίθαλψη, οι κατασκευές, οι μεταφορές και η αποθήκευση, καθώς και οι υπηρεσίες διαμονής και τροφίμων είχαν σχετικά χαμηλά ποσοστά τηλεργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας.



**Διάγραμμα 1: Τάσεις υιοθέτησης της τηλεργασίας διεθνώς (OECD, 2021)**

Σήμερα, παρατηρείται μία αυξανόμενη εξάρτηση από την τηλεργασία διεθνώς εφόσον λειτουργεί σαν μια στρατηγική για την αντιμετώπιση διαφόρων προκλήσεων όπως η αστική συμφόρηση, η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και η δημόσια υγεία (Mokhtarian et al., 2020). Οι πρώιμες μελέτες υποδεικνύουν ότι η τηλεργασία θα μπορούσε να έχει μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στη μείωση του κόστους των ακινήτων, στην ελαχιστοποίηση τους αποτυπώματος άνθρακα και ακόμη και στην αλλαγή των προτύπων αστικοποίησης (Kim, 2017; Nilles, 2019).

Συμπερασματικά, το διεθνές τοπίο της τηλεργασίας είναι ποικίλο και πολύπλευρο, και διαμορφώνεται από μια συρροή τεχνολογικών, οικονομικών, πολιτιστικών και νομοθετικών παραγόντων.

### 1.6.2. Στην Ευρώπη

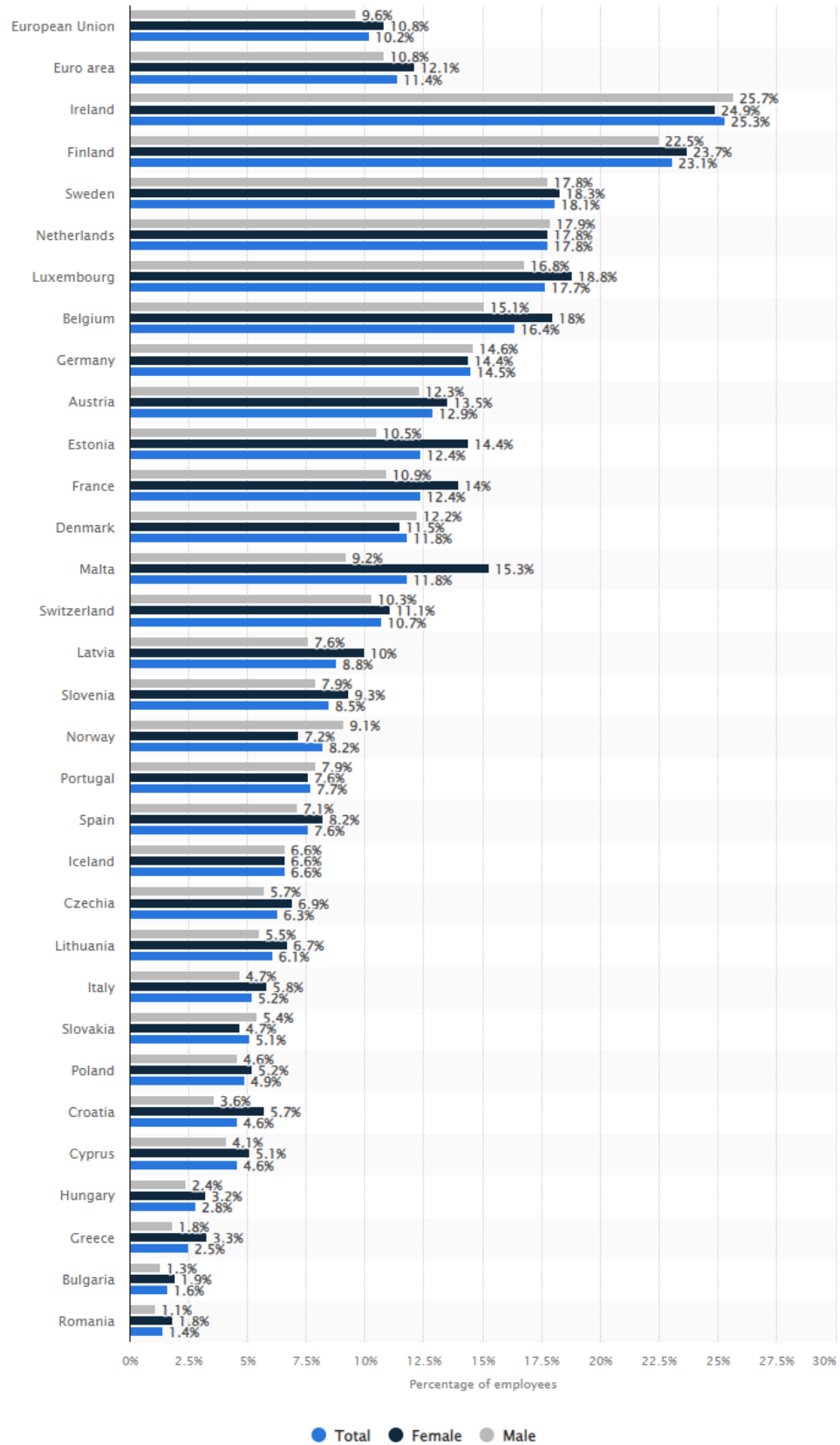
Η άνοδος της τηλεργασίας έχει τραβήξει την προσοχή ερευνητών, υπευθύνων χάραξης πολιτικής και επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στην Ευρώπη. Το ευρωπαϊκό πλαίσιο που έχει θεσπιστεί

μέχρι σήμερα, επικεντρώνεται στην περίπλοκη δυναμική της τηλεργασίας και βασίζεται στις μοναδικές κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, τις δομές της αγοράς εργασίας και τις περιφερειακές πολιτικές (Eurofound, 2020; Charalampous et al., 2019).

Πρώτον, είναι ζωτικής σημασίας να κατανοητή η αρχιτεκτονική της πολιτικής που θέτει τις βάσεις για την τηλεργασία στην Ευρώπη. Σε αντίθεση με άλλες χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, οι ευρωπαϊκές πολιτικές στον τομέα της εργασίας θεσμοθετούνται εντός ενός καλά καθορισμένου ρυθμιστικού πλαισίου. Η ευρωπαϊκή συμφωνία-πλαίσιο για την τηλεργασία, που θεσπίστηκε το 2002, χρησιμεύει ως βασικός νομικός οδηγός, ο οποίος οριοθετεί τα δικαιώματα και τις ευθύνες τόσο των εργοδοτών όσο και των τηλεργαζομένων (Euroopa.eu, 2023). Αυτό το πλαίσιο, αν και δεν είναι νομικά δεσμευτικό, επηρεάζει τις εθνικές πολιτικές, όπως φαίνεται σε χώρες όπως η Γερμανία και η Γαλλία, οι οποίες έχουν ενσωματώσει αυτές τις κατευθυντήριες γραμμές στους κώδικες εργασίας τους (Eurofound, 2017).

Οι τεχνολογικές εξελίξεις αποτελούν τον πυρήνα της εφαρμογής της τηλεργασίας στην Ευρώπη. Χώρες όπως η Σουηδία και η Φινλανδία είναι πρωτοπόρες και διαθέτουν κορυφαία διαδικτυακή υποδομή, διευκολύνοντας έτσι την ομαλή μετάβαση στην τηλεργασία (Hjorthol et al., 2010). Ακόμη και οι χώρες της Νότιας Ευρώπης, που παραδοσιακά υστερούν στην υιοθέτηση της τηλεργασίας, έχουν κάνει σημαντικά βήματα προόδου. Για παράδειγμα, στην Ισπανία παρατηρήθηκε μια ταχεία αύξηση της τηλεργασίας λόγω των επιταχυνόμενων πρωτοβουλιών ψηφιακού μετασχηματισμού τόσο από την κυβέρνηση όσο και από τον ιδιωτικό τομέα (Ortiz-Lozano, Martínez-Morán and Fernández-Muñoz, 2021). Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται ο βαθμός υιοθέτησης της τηλεργασίας σε χώρες της Ε.Ε. ανά φύλο.

Η τηλεργασία ως ευέλικτη μορφή εργασίας: προοπτικές και κίνδυνοι



## **Διάγραμμα 2: Βαθμός υιοθέτησης της τηλεργασίας σε χώρες της Ε.Ε. ανά φύλο (Statista, 2022)**

Από το 2022, το 10,2% των εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση εργάζονταν συνήθως από το σπίτι. Αυτό το μερίδιο των εργαζομένων στο σπίτι διέφερε ευρέως μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών, με το ένα τέταρτο των Ιρλανδών εργαζομένων να εργάζονται συνήθως από το σπίτι, σε σύγκριση με μόνο το 1,4% των Ρουμάνων εργαζομένων. Ήταν γενικά πιο συνηθισμένο για τις γυναίκες να εργάζονται από το σπίτι σε σχέση τους άνδρες, ωστόσο, αυτό αντιστράφηκε σημαντικά σε ορισμένες χώρες, όπως η Ιρλανδία, όπου σχεδόν το 26% των ανδρών εργάζονταν τακτικά από το σπίτι (Statista, 2022).

Η κουλτούρα της κάθε χώρας ως προς την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής επηρεάζει επίσης σημαντικά τα ποσοστά εφαρμογής της τηλεργασίας στα ευρωπαϊκά έθνη. Οι σκανδιναβικές χώρες, που δίνουν προτεραιότητα στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, φαίνεται να έχουν υψηλότερα ποσοστά εφαρμογής της τηλεργασίας σε σύγκριση με τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, όπου κυριαρχούν οι παραδοσιακές εργασιακές κουλτούρες (Hilbrecht et al., 2008· Vokandu, 2016). Για παράδειγμα, στη Δανία, η έννοια της «ευελιξίας με ασφάλεια», η οποία συνδυάζει την ευελιξία και την ασφάλεια στην εργασία, προωθεί την ιδέα της εξ αποστάσεως εργασίας ως έναν τρόπο εξισορρόπησης της επαγγελματικής και της οικογενειακής ζωής (Madsen, 2006).

Ενώ τα πλεονεκτήματα της τηλεργασίας, όπως ο μειωμένος χρόνος μετακίνησης και η καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, αναφέρονται ευρέως (Gajendran and Harrison, 2007), υπάρχουν επίσης προκλήσεις όπως η απομόνωση και η ασάφεια των ορίων μεταξύ εργασίας και οικογενειακής ζωής (Golden et al., 2006). Ο ευρωπαϊκός εργασιακός χώρος συνειδητοποιεί ολοένα και περισσότερο αυτά τα ζητήματα, επιδιώκοντας έτσι να βρει μια ισορροπία μεταξύ της ευελιξίας και της ευημερίας των εργαζομένων (Vittersø et al., 2003).

Συμπερασματικά, η εφαρμογή της τηλεργασίας στην Ευρώπη είναι ένα διαφοροποιημένο, πολύπλευρο φαινόμενο, που διαμορφώνεται από μια πληθώρα παραγόντων που κυμαίνονται από τις τεχνολογικές δυνατότητες και τα νομοθετικά πλαίσια έως τις πολιτιστικές συμπεριφορές και τις ειδικές ανάγκες της βιομηχανίας. Είναι ένα δυναμικό τοπίο, το οποίο εξελίσσεται συνεχώς ως απάντηση σε αλλαγές τόσο σε μακρο όσο και σε μικροεπίπεδο. Η μελλοντική έρευνα αναμφίβολα θα εμβαθύνει σε αυτήν την περίπλοκη αλληλεπίδραση για να κατανοήσει καλύτερα πώς θα εξελιχθεί η τηλεργασία στην Ευρώπη τα επόμενα χρόνια.

### 1.6.3. Ελληνική πραγματικότητα

Η εφαρμογή της τηλεργασίας στην Ελλάδα έχει επηρεαστεί διαχρονικά από διάφορους παράγοντες, όπως η εθνική οικονομία, τα χαρακτηριστικά της αγοράς εργασίας, οι διαθέσιμες ψηφιακές υποδομές και η εργασιακή κουλτούρα. Οι πολυπλοκότητες της τροχιάς αυτής ανάπτυξης έγιναν ακόμη πιο έντονες στον απόηχο της πανδημίας COVID-19 (Battisti, Alfiero and Leonidou, 2022).

Ενώ η τηλεργασία αναπτύσσονταν σταδιακά στην Ελλάδα, ιδιαίτερα στον τομέα της τεχνολογίας και του χρηματοπιστωτικού συστήματος, η έναρξη της πανδημίας COVID-19 επιτάχυνε την εφαρμογή της. Η επιβολή των μέτρων lockdown από την κυβέρνηση κατέστησε αναγκαία τη γρήγορη μετάβαση στην απομακρυσμένη εργασία για ένα σημαντικό μέρος του εργατικού δυναμικού (Giritli Nygren and Olofsson, 2020). Εταιρείες όπως η Cosmote, μια μεγάλη εταιρεία τηλεπικοινωνιών, έπρεπε να προσαρμοστούν γρήγορα σε αυτό το μεταβαλλόμενο πρότυπο εργασίας, διασφαλίζοντας όχι μόνο τη συνέχεια των εργασιών τους αλλά και την ευημερία των εργαζομένων τους (Cosmote Annual Report, 2021).

Είναι ενδιαφέρον ότι η ανταπόκριση στην τηλεργασία ήταν παράλληλα τόσο θετική όσο και αρνητική. Ενώ πολλοί εργαζόμενοι αξιολόγησαν θετικά την ευελιξία και την κατάργηση της καθημερινής μετακίνησης (Papadopoulos et al., 2020), ορισμένοι αντιμετώπισαν πολλές προκλήσεις, μη μπορώντας να θέσουν όρια μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (Belzunegui-Eraso and Erro-Garcés, 2020). Εκφράστηκαν ανησυχίες σχετικά με την εξ αποστάσεως εργασία που επιδεινώνει τις ανισότητες στην αγορά εργασίας, ιδιαίτερα για όσους βρίσκονται σε λιγότερο προνομιακές κοινωνικοοικονομικές συνθήκες χωρίς επαρκείς πόρους για εξ αποστάσεως εργασία (Eurofound, 2020).

Μια μελέτη της Adecco σχετικά με τις τάσεις στην αγορά εργασίας έδειξε ότι το 82% των εργαζομένων δήλωσε ότι η δυνατότητα ευελιξίας στην εργασία κυμαίνεται από «επιθυμητή» έως «πολύ επιθυμητή», επιβεβαιώνοντας ότι οι εργαζόμενοι θέλουν ευέλικτες δομές εργασίας, που θα τους επιτρέψουν να έχουν μια καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Τόνισε επίσης την ανάγκη (σε ποσοστό 29%) για τους εργοδότες να προσφέρουν ένα ελκυστικό μοντέλο εργασίας που θα ικανοποιούσε τόσο αυτούς που θέλουν μεγαλύτερη ευελιξία όσο και εκείνους που προτιμούν να εργάζονται το παραδοσιακό οκτάωρο. (Salourou, 2023)

Το 2023 η τηλεργασία μειώθηκε κατά 5% σε σχέση με το 2022 και πολύ περισσότερο σε σύγκριση με τη μαζική εφαρμογή του μέτρου κατά την περίοδο της πανδημίας. Σε σύγκριση με

το 2021 το υβριδικό μοντέλο εργασίας έχει μειωθεί από 48% σε 21%. Ωστόσο, φαίνεται ότι ένας ορισμένος βαθμός τηλεργασίας θα εξακολουθήσει να υπάρχει (Salourou, 2023).

Το ρυθμιστικό πλαίσιο στην Ελλάδα προσαρμόστηκε για να καλύψει αυτή τη μετατόπιση στον τρόπο εργασίας. Έχουν ψηφιστεί αρκετές νομοθετικές πράξεις για την διασφάλιση της σαφήνειας σχετικά με τους κανονισμούς του ωραρίου εργασίας, τα πρωτόκολλα υγείας και ασφάλειας και άλλους όρους απασχόλησης που σχετίζονται με την τηλεργασία (Βουλή των Ελλήνων, 2020). Ωστόσο, πολλές εταιρείες και εργαζόμενοι εξακολουθούν να πλέουν σε αχαρτογράφητα νερά όταν πρόκειται να κατανοήσουν πλήρως τις επιπτώσεις αυτών των νόμων.

Η τεχνολογική υποδομή, αν και εύρωστη σε αστικά κέντρα όπως η Αθήνα, αποδείχθηκε μία πρόκληση για τις αγροτικές περιοχές όπου η ευρυζωνική συνδεσιμότητα δεν είναι τόσο διάχυτη (Giansanti and Giulia Veltrò, 2021). Αυτό το ψηφιακό χάσμα τόνιζε τις ήδη υπάρχουσες ανισότητες μεταξύ των αγορών εργασίας των πόλεων και της υπαίθρου, καθιστώντας επιτακτική ανάγκη για παρεμβάσεις πολιτικής για την αντιμετώπιση αυτών των ανισορροπιών.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις προετοιμάζονται σιγά σιγά, με το 55% να γνωρίζει, σύμφωνα με έρευνα του Συνδέσμου Επιχειρήσεων Ελλάδος, ότι πλέον περισσότερα από τα μισά καθήκοντα των εργαζομένων μπορούν να εκτελούνται εξ αποστάσεως. Ως εκ τούτου, το 41% έχει ήδη παράσχει εκπαίδευση στη χρήση ψηφιακών μέσων και εργαλείων επικοινωνίας στο πρόσφατο παρελθόν, με επτά στις 10 εταιρείες να γνωρίζουν ότι η τηλεργασία θεωρείται στοιχείο που θα προσελκύσει προσωπικό (Salourou, 2023).

Παρά αυτές τις προκλήσεις, τα προκαταρκτικά δεδομένα υποδηλώνουν ότι οι ελληνικές εταιρείες είναι πιθανό να διατηρήσουν ένα υβριδικό μοντέλο που συνδυάζει την τηλεργασία και την παραδοσιακή εργασία γραφείου στη μετά την πανδημία εποχή (Eurofound, 2020). Η ώθηση προς αυτό το μεικτό μοντέλο τροφοδοτείται όχι μόνο από τα διδάγματα που αντλήθηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας αλλά και από την αναγνώριση πιθανών μακροπρόθεσμων οφελών, όπως η εξοικονόμηση κόστους στους χώρους γραφείων και ο θετικός αντίκτυπος στην ευημερία των εργαζομένων (Παπαγιαννίδης και Χάρης, 2021).

## **Κεφάλαιο 2: Πλεονεκτήματα και προκλήσεις της τηλεργασίας**

### **2.1. Πλεονεκτήματα για τους εργαζομένους**

Η εξάπλωση της τηλεργασίας έχει αναδείξει πολλές δυνατότητες και προκλήσεις στο σύγχρονο εργασιακό τοπίο. Καθώς η τεχνολογία καθιστά ολοένα και πιο δυνατό για τους υπαλλήλους να εργάζονται σχεδόν από οπουδήποτε, η τηλεργασία είναι ένα θέμα που διερευνάται ευρέως στη βιβλιογραφία.

#### **2.1.1. Ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής**

Αρχικά, εξετάζοντας τα οφέλη της τηλεργασίας για τους εργαζομένους παρατηρείται πως είναι πολλαπλά και εκτείνονται από την ψυχολογική ευημερία έως τα απτά οικονομικά οφέλη. Ένα από τα πιο εκτενώς μελετημένα οφέλη αφορά την ισορροπία της οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής. Η διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ της επαγγελματικής και της οικογενειακής ζωής αποτελούσε διαχρονικά μια πρόκληση για τους εργαζομένους σε διαφορετικούς κλάδους. Με την έλευση της τηλεργασίας, ωστόσο, πολλοί εργαζόμενοι έχουν διαπιστώσει ότι μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα σε αυτές τις ανταγωνιστικές απαιτήσεις.

Στη συνέχεια, ένα ακόμη σημαντικό πλεονέκτημα είναι ότι η τηλεργασία επιτρέπει στους εργαζομένους να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο των ωρών εργασίας τους, προσφέροντάς τους την ευελιξία να ανταποκρίνονται με καλύτερο τρόπο στις οικογενειακές και προσωπικές τους υποχρεώσεις (Hill, Hawkins, Ferris and Weitzman, 2001). Αυτή η ευελιξία μπορεί να είναι ιδιαίτερα επωφελής για τους γονείς που πρέπει να προσαρμόσουν το πρόγραμμά τους στις απαιτήσεις της φροντίδας των παιδιών, καθώς και για εκείνους που φροντίζουν ηλικιωμένα μέλη της οικογένειας.

Ένα ακόμη θετικό στοιχείο για του εργαζομένους είναι ότι, σε αντίθεση με την αρχική αντίληψη ότι η τηλεργασία μπορεί να μειώσει την παραγωγικότητα, πολλοί εργαζόμενοι αναφέρουν αυξημένη αποδοτικότητα όταν εργάζονται από το σπίτι. Σε μια διετή μελέτη από το Πανεπιστήμιο του Στάνφορντ, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονταν από το σπίτι παρουσίασαν αύξηση της απόδοσής τους κατά 13% (Apollo Technical LLC, 2023). Αυτό αποδόθηκε στην εργασία σε πιο ήσυχο περιβάλλον και σε λιγότερους περισπασμούς, επιτρέποντάς τους να αφιερώνουν περισσότερο ποιοτικό χρόνο τόσο στην εργασία τους όσο και στην οικογένειά τους (Bloom et al., 2015; Solís, 2016).



Συμπερασματικά, η τηλεργασία προσφέρει πολλά υποσχόμενους τρόπους για τη βελτίωση της ισορροπίας της οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής για τους εργαζόμενους, ωστόσο όπως ισχύει και για κάθε μοντέλο εργασίας, η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται από τις ατομικές συνθήκες, τη φύση της εργασίας και την οργανωτική υποστήριξη.

### **2.1.2. Μειωμένες μετακινήσεις και εξοικονόμηση κόστους**

Το μοντέλο της τηλεργασίας παρέχει στους υπαλλήλους τη δυνατότητα να περιορίσουν σημαντικά τις μεγάλες αποστάσεις που θα καλούνταν σε άλλη περίπτωση να διανύσουν για να φθάσουν στο χώρο εργασίας τους, γεγονός που οδηγεί σε σημαντική εξοικονόμηση κόστους. Η μείωση αυτή δεν είναι μόνο επωφελής από οικονομική άποψη, αλλά έχει επίσης επιπτώσεις για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα και την υγεία.

Όπως αποτυπώνεται σε μια έρευνα από τους Bloom, Liang, Roberts και Ying (2015), οι εργαζόμενοι εξοικονομούν σημαντικό χρόνο με το να μην μετακινούνται, ο οποίος μπορεί να δαπανηθεί σε οικογενειακές ή προσωπικές δραστηριότητες. Η εξοικονόμηση χρόνου όχι μόνο βελτιώνει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, αλλά οδηγεί επίσης σε μείωση του άγχους που σχετίζεται με τις καθημερινές μετακινήσεις.

Εκτός αυτού, όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία, η εργασία σε ένα άνετο, οικείο περιβάλλον μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη ψυχική ευεξία. Οι εργαζόμενοι που δεν καλούνται να διανύσουν μεγάλες αποστάσεις για να φθάσουν την εργασία τους συχνά αναφέρουν χαμηλότερα επίπεδα άγχους, αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και μεγαλύτερη αίσθηση ολοκλήρωσης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, τα οποία μπορούν να συμβάλουν θετικά στη συνολική ικανοποίηση από τη ζωή τους.

Εκτός των προηγούμενων, οι μετακινήσεις συχνά συνδέονται με σημαντικές δαπάνες, από τη συντήρηση καυσίμων και οχημάτων έως τα τέλη δημόσιας μεταφοράς. Μια έρευνα της Global Workplace Analytics (2022) υπολόγισε ότι ένας μέσος εργαζόμενος μπορεί να εξοικονομήσει από 2.500 έως 4.000 \$ ετησίως όταν εργάζεται εξ αποστάσεως, λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα σχετικά κόστη.

Πέρα από τα προσωπικά οικονομικά οφέλη, οι μειωμένες μετακινήσεις έχουν ευρύτερες περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Σύμφωνα με την Υπηρεσία Προστασίας του Περιβάλλοντος των ΗΠΑ (EPA, 2020), οι μεταφορές ευθύνονται για το μεγαλύτερο μέρος των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου. Με τη μείωση των καθημερινών μετακινήσεων λόγω τηλεργασίας, υπάρχει μια

σημαντική μείωση των εκπομπών. Οι Choo, Mokhtarian and Salomon (2005) βρήκαν ότι η τηλεργασία θα μπορούσε να οδηγήσει σε μείωση των εκπομπών κατά 0,8% έως 1,5%.

Τέλος, οι επιπτώσεις της εφαρμογής του μοντέλου της τηλεργασίας στην υγεία των εργαζομένων είναι πολλαπλές. Ο Christian (2012) υποστηρίζει ότι οι μεγάλες μετακινήσεις συνδέονται με αυξημένα επίπεδα άγχους, κόπωσης, ακόμη και προβλήματα υγείας, όπως η υψηλότερη αρτηριακή πίεση. Με τη μείωση ή την εξάλειψη των καθημερινών μετακινήσεων, οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν ενδεχομένως να απολαμβάνουν καλύτερη σωματική και ψυχολογική υγεία.

### **2.1.3. Αύξηση της παραγωγικότητας**

Ένα από τα πιο σημαντικά θέματα σχετικά με την τηλεργασία είναι ο αντίκτυπός της στην παραγωγικότητα. Ενώ αρχικά, υπήρχαν ανησυχίες ότι η απομακρυσμένη εργασία θα μπορούσε να οδηγήσει σε μείωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων όλο και περισσότερες μελέτες υποδηλώνουν το αντίθετο.

Μια μελέτη από τους Bloom et al. (2015) με τη συμμετοχή ενός κινεζικού ταξιδιωτικού γραφείου διαπίστωσε ότι όταν οι εργαζόμενοι εφάρμοσαν την τηλεργασία, σημειώθηκε αύξηση της παραγωγικότητάς τους κατά 13%. Αυτό αποδόθηκε σε ένα πιο ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας και σε λιγότερα διαλείμματα και ημέρες ασθενείας.

Ακόμη, υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας με την εφαρμογή της τηλεργασίας όπως αυτοί που παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί.



**Σχήμα 1: Παράγοντες συμβάλλοντες στην αύξηση της παραγωγικότητας με την εφαρμογή της τηλεργασίας**

**Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Jaafar and Rahim, 2022; Ștefan-Alexandru Catană et al., 2022**

Αρχικά, ανάλογα με το περιβάλλον εργασίας τους στο σπίτι, οι τηλεργαζόμενοι μπορεί να αντιμετωπίσουν λιγότερους περισπασμούς σε σύγκριση με το περιβάλλον του γραφείου (De Menezes and Kelliher, 2011). Επίσης, οι τηλεργαζόμενοι έχουν την ευελιξία να σχεδιάζουν τον χώρο εργασίας τους με τρόπο που να ευνοεί περισσότερο την παραγωγικότητά τους (Gajendran and Harrison, 2007; Ștefan-Alexandru Catană et al., 2022). Τέλος, η αυτονομία που συνδέεται με την τηλεργασία μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, η οποία με τη σειρά της μπορεί να ενισχύσει την παραγωγικότητα (Martin and MacDonnell, 2012).

Όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό, η τηλεργασία προσφέρει αξιοσημείωτα πλεονεκτήματα όσον αφορά τη μείωση των μετακινήσεων, την εξοικονόμηση κόστους και την πιθανή αύξηση της παραγωγικότητας. Ωστόσο, η επιτυχία αυτού του μοντέλου εργασίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη φύση της εργασίας και την οργανωτική υποστήριξη.

## 2.2. Πλεονεκτήματα για τον εργοδότη

Η τηλεργασία, ενώ είναι επωφελής για τους εργαζόμενους, προσφέρει επίσης μια σειρά πλεονεκτημάτων στους εργοδότες. Η ευελιξία στη ρύθμιση του τρόπου και του ωραρίου της εργασίας μπορεί να φέρει επανάσταση στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, ενισχύοντας την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητά τους. Εμβαθύνοντας στην ανάλυση των ωφελειών του μοντέλου αυτού, ξεχωρίζουν δύο εξέχοντα πλεονεκτήματα: η πρόσβαση σε μια πιο ευρεία ομάδα διαθέσιμων υπαλλήλων και η σημαντική μείωση του λειτουργικού κόστους.

Το παραδοσιακό μοντέλο εργασίας, που απαιτεί τη φυσική παρουσία, περιορίζει τους εργοδότες σε μια γεωγραφικά περιορισμένη «δεξαμενή ταλέντων». Ωστόσο, η τηλεργασία εξαλείφει αυτούς τους γεωγραφικούς περιορισμούς, ανοίγοντας νέες δυνατότητες για τον τρόπο επιλογής προσωπικού.

Καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές, η προσέλκυση κορυφαίων ταλέντων είναι ένα ζήτημα πρωταρχικής σημασίας. Η τηλεργασία επιτρέπει στους εργοδότες να επεκτείνουν το εύρος των προσλήψεών τους, αποκτώντας πρόσβαση σε ειδικευμένους επαγγελματίες από διαφορετικά υπόβαθρα και διαφορετικά μέρη του κόσμου (Lautsch, Kossek and Eaton, 2009). Η διευρυμένη αυτή προσέγγιση είναι ιδιαίτερα επωφελής για ρόλους που απαιτούν εξειδικευμένες δεξιότητες ή εξειδίκευση που μπορεί να είναι σπάνια σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική τοποθεσία.

Η προσφορά ευκαιριών εξ αποστάσεως εργασίας μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τις προσπάθειες ποικιλομορφίας και ένταξης. Η τηλεργασία διασφαλίζει ότι οι επιχειρήσεις είναι πιο προσιτές σε ένα ευρύ φάσμα υποψηφίων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που ενδέχεται να μην μπορούν να μετεγκατασταθούν λόγω προσωπικών ευθυνών ή εκείνων με αναπηρίες που καθιστούν δύσκολη τη μετακίνηση (Erickson, von Schrader, Bruyère, VanLooy and Matteson, 2018).

Ενώ η πρόσληψη είναι ζωτικής σημασίας, η διατήρηση των εργαζομένων είναι εξίσου σημαντική. Η τηλεργασία προσφέρει μια ευελιξία που μπορεί να αποτελέσει μια ελκυστική πρόταση για τους σημερινούς υπαλλήλους. Οι εργαζόμενοι, όταν τους παρέχεται ευελιξία στις εργασιακές ρυθμίσεις τους, είναι πιθανό να έχουν αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και να αναπτύξουν οργανωτική πίστη (Gajendran and Harrison, 2007).

Επιπροσθέτως, η πιθανή εξοικονόμηση πόρων από την τηλεργασία μπορεί να είναι σημαντική για τους εργοδότες. Η εξοικονόμηση πόρων μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορες

μορφές, από απτή οικονομική εξοικονόμηση έως έμμεσες μειώσεις κόστους μέσω αυξημένης παραγωγικότητας.

Στη συνέχεια, οι φυσικοί χώροι γραφείων συνδέονται με σημαντικά κόστη, που κυμαίνονται από το ενοίκιο και τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας έως τη συντήρηση και την ασφάλεια. Όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται από απόσταση, η ανάγκη για χώρους γραφείων μειώνεται, με αποτέλεσμα σημαντική εξοικονόμηση πόρων. Για παράδειγμα, η IBM ανέφερε εξοικονόμηση περίπου 50 εκατομμυρίων δολαρίων σε κόστος ακίνητης περιουσίας λόγω των πολιτικών τηλεργασίας της (Global Workplace Analytics, 2021).

Η τηλεργασία επίσης μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των απουσιών των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι εργάζονται απομακρυσμένα μπορούν να μετριάσουν την ανάγκη για ολόήμερες απουσίες, ειδικά σε περιπτώσεις όπου η απουσία οφείλεται σε μικρές ανησυχίες για την υγεία ή σε προσωπικές ευθύνες. Ως εκ τούτου, η συνέχεια της εργασίας παραμένει αδιατάρακτη, οδηγώντας σε εξοικονόμηση του κόστους για τον εργοδότη (Bailey and Kurland, 2002).

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η τηλεργασία μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα, η οποία, από την πλευρά του εργοδότη, μεταφράζεται σε αποδοτικότητα κόστους. Με τους εργαζόμενους να ολοκληρώνουν πιο γρήγορα τα καθήκοντά τους, σε λιγότερο χρόνο ή σε ευέλικτες ώρες, η απόδοση της επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο βελτιώνεται (Bloom et al., 2015). Ωστόσο, στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η εξοικονόμηση λειτουργικών δαπανών πρέπει να εξισορροπηθεί με τις επενδύσεις που απαιτούνται στην τεχνολογία, την ασφάλεια και την εκπαίδευση για τη διευκόλυνση της αποτελεσματικής τηλεργασίας.

### **2.3. Προκλήσεις για τους εργαζομένους**

Ενώ η τηλεργασία υπόσχεται μια σειρά από οφέλη για τους εργαζόμενους, από μεγαλύτερη ευελιξία έως εξοικονόμηση κόστους, συνοδεύεται επίσης και από ορισμένες σημαντικές προκλήσεις. Μία από τις πιο γνωστές προκλήσεις που σχετίζονται με την τηλεργασία είναι η συναισθηματική και ψυχολογική πίεση που προκαλείται από την απομόνωση και τα συναισθήματα μοναξιάς.

Για τους εργαζόμενους που εργάζονται εξ αποστάσεως, το οικιακό περιβάλλον, ένα καταφύγιο χαλάρωσης και αναψυχής, γίνεται ένας πολυλειτουργικός χώρος που συνδυάζει επαγγελματικές εργασίες με προσωπικές ευθύνες. Αυτή η συγχώνευση οδηγεί σε δύο σημαντικές προκλήσεις, τη διαχείριση των περισπασμών που αποσπούν την προσοχή και

διαταράσσουν το χρόνο εκτέλεσης εξεργασιών και τη συνεχή αναζήτηση για μια ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.

Η τηλεργασία παρέχει την πολυτέλεια της εργασίας μακριά από το παραδοσιακό περιβάλλον του γραφείου, εξαλείφοντας τις καθημερινές μετακινήσεις και παρέχοντας ευελιξία. Ωστόσο, αυτή η ίδια αποστασιοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα απομάκρυνσης και απομόνωσης από την εταιρεία και τους συναδέλφους. Η απομόνωση αυτή για παρατεταμένες περιόδους μπορεί να είναι επιβαρύνει συναισθηματικά το άτομο. Οι Golden, Veiga and Dino (2008) τόνισαν ότι η απουσία αλληλεπιδράσεων πρόσωπο με πρόσωπο με τους συναδέλφους μπορεί να οδηγήσει σε συναισθήματα επαγγελματικής απομόνωσης. Αυτό, με τη σειρά του, μπορεί να συμβάλει σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, αυξημένο άγχος, ακόμη και εξουθένωση σε σοβαρές περιπτώσεις. Η έλλειψη κοινωνικοποίησης και το αίσθημα ότι είσαι «εκτός από τον κύκλο» μπορεί επίσης να οδηγήσει σε μειωμένο ηθικό και στην αίσθηση ότι δεν ανήκει το άτομο στην ομάδα ή τον οργανισμό.

Για μια εκτεταμένη περίοδο, η μειωμένη κοινωνική αλληλεπίδραση μπορεί να συρρικνώσει ακούσια τις διαπροσωπικές δεξιότητες ενός εργαζομένου (Cooper and Kurland, 2002). Αυτές οι δεξιότητες είναι κρίσιμες όχι μόνο για την εργασία αλλά και για την προσωπική ζωή. Με την πάροδο του χρόνου, αυτή η διάβρωση μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της αυτοπεποίθησης του εργαζομένου σε κοινωνικά περιβάλλοντα, τόσο εντός όσο και εκτός της επαγγελματικής σφαίρας.

Πέρα από το άτομο, η απομόνωση που αισθάνονται οι τηλεεργαζόμενοι μπορεί επίσης να έχει ευρύτερες επιπτώσεις σε επίπεδο ομάδας. Η έλλειψη προσωπικών αλληλεπιδράσεων μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις και κακή επικοινωνία, δημιουργώντας προβλήματα στην ομαδική εργασία και τη συνεργασία. Τα συνεχή αισθήματα αποστασιοποίησης μπορούν επίσης να επηρεάσουν τη δέσμευση ενός εργαζομένου στους οργανωτικούς στόχους και όραμα, οδηγώντας δυνητικά σε μειωμένη εργασιακή δέσμευση (Sardeshmukh, Sharma and Golden, 2012).

Οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι πρέπει να αναγνωρίσουν και να αντιμετωπίσουν προληπτικά αυτές τις προκλήσεις. Οι τακτικές εικονικές συναντήσεις, τα ομαδικά meetings και οι διαδικτυακές κοινωνικές εκδηλώσεις μπορούν να γεφυρώσουν το χάσμα σε κάποιο βαθμό. Τα υβριδικά μοντέλα εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι μοιράζουν το χρόνο τους μεταξύ σπιτιού και γραφείου, μπορεί επίσης να είναι μια ισορροπημένη προσέγγιση, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι έχουν τόσο την ευελιξία της τηλεργασίας όσο και τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις του περιβάλλοντος γραφείου (Allen, Golden and Shockley, 2015).

Όπως συνάγεται από τα προαναφερθέντα, ενώ η τηλεργασία προσφέρει πολυάριθμα πλεονεκτήματα, είναι σημαντικό να γίνονται αντιληπτές οι προκλήσεις της απομόνωσης και της μοναξιάς που υπογραμμίζουν τη σημασία της διατήρησης των ανθρώπινων συνδέσεων στην ψηφιακή εποχή. Οι εργοδότες και οι τηλεεργαζόμενοι πρέπει να βρουν από κοινού στρατηγικές για να μετριάσουν αυτές τις συναισθηματικές προκλήσεις, διασφαλίζοντας ότι η εξ αποστάσεως εργασία είναι παραγωγική και ψυχολογικά ανταποδοτική.

### **2.3.1 Περισπασμοί και διαχείριση χρόνου**

Το σπίτι, ως ένας χώρος για προσωπικές και οικογενειακές δραστηριότητες, είναι γεμάτο με πιθανούς περισπασμούς, από οικιακές εργασίες και οικογενειακές ευθύνες μέχρι τη γοητεία των μέσων ψυχαγωγίας όπως η τηλεόραση ή τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Σε αντίθεση με το δομημένο περιβάλλον του γραφείου, η άτυπη ατμόσφαιρα του σπιτιού μπορεί μερικές φορές να εμποδίζει τη συγκέντρωση. Ο Aherne, (2023) μέσα από την έρευνά του εντόπισε ότι οι τηλεεργαζόμενοι συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στο να διαχωρίσουν τις περιόδους «εργασίας» και «διαλείμματος», οδηγώντας τους αυτό σε διακοπτόμενη ροή εργασίας και κατά συνέπεια ενδεχομένη μείωση της παραγωγικότητας.

Η ευελιξία που προσφέρει η τηλεργασία μπορεί μερικές φορές να μετατραπεί σε παγίδα. Χωρίς σταθερό ωράριο εργασίας ή άμεση επίβλεψη, οι εργαζόμενοι μπορεί είτε να χρονοτριβούν, οδηγώντας σε αναποτελεσματικότητα, είτε να εργάζονται υπερβολικά λόγω της απουσίας ξεκάθαρου ωραρίου (Kossek, Lautsch and Eaton, 2006). Τέτοιες παρατυπίες μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα της εργασίας και τη συνολική παραγωγικότητα.

Ακόμη, η εργασία στο σπίτι μπορεί συχνά να οδηγεί σε επικάλυψη επαγγελματικών και προσωπικών ρόλων. Η απάντηση σε μια κλήση που αφορά την εργασία ενώ το άτομο εκτελεί μια οικιακή δουλειά ή η παύση μιας συνάντησης για να ασχοληθεί με το παιδί, μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση ρόλων, προκαλώντας άγχος και αναποτελεσματικότητα.

### **2.3.2. Διατήρηση της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής**

Ο ίδιος παράγοντας που προωθεί την τηλεργασία, η ευελιξία, μπορεί μερικές φορές να οδηγεί σε μείωση της αποτελεσματικότητάς της. Οι Golden, Veiga and Simsek (2006) έχουν αναφέρει σχετικά ότι ενώ η τηλεργασία παρέχει στους εργαζόμενους την αυτονομία να επιλέγουν τις ώρες εργασίας τους, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε «εισβολή» στις προσωπικές ώρες εργασίας. Αυτή η διάβρωση των ορίων μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται μονίμως ότι εργάζονται και να είναι σε επαγρύπνηση.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η συνεχής εργασία από το σπίτι, χωρίς σαφή όρια μπορεί να οδηγήσει τόσο σε συναισθηματική όσο και σε σωματική εξάντληση. Η απουσία φυσικής διάκρισης μεταξύ του χώρου εργασίας και του προσωπικού χώρου μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα παγίδευσης ή συντριβής, καθώς δεν υπάρχει η δυνατότητα «φυγής» από την εργασία (Kreiner, Hollensbe and Sheep, 2009).

Ενώ η τηλεργασία μπορεί αρχικά να φαίνεται ευεργετική για την οικογένεια, μερικές φορές μπορεί να οδηγήσει στο αντίθετο. Τα μέλη της οικογένειας μπορεί να αντιλαμβάνονται το άτομο που εργάζεται από απόσταση ως «πάντα διαθέσιμο», οδηγώντας τα να «εισβάλλουν» σε πολλές περιπτώσεις στο χώρο του εργαζομένου κατά τις ώρες εργασίας. Από την άλλη πλευρά, οι παρατεταμένες ώρες εργασίας λόγω κακής ρύθμισης ορίων μπορεί να παραβιάσουν τον οικογενειακό χρόνο, επηρεάζοντας τις οικογενειακές σχέσεις (Derks, van Mierlo and Schmitz, 2014).

Για να αντιμετωπισθούν οι προαναφερθείσες προκλήσεις, η ευαισθητοποίηση είναι το πρώτο βήμα προς τον μετριασμό τους. Η αναγνώριση των προκλήσεων αυτών επιτρέπει στους τηλεεργαζόμενους να θέτουν σαφή όρια, να ορίζουν συγκεκριμένους χώρους εργασίας μέσα στο σπίτι και να οριοθετούν αυστηρά τις ώρες εργασίας τους. Η τακτική επικοινωνία με τα μέλη της οικογένειας σχετικά με τις επαγγελματικές υποχρεώσεις και τα χρονοδιαγράμματα μπορεί επίσης να βοηθήσει στη δημιουργία ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος στο σπίτι. Οι εργοδότες, από την άλλη πλευρά, μπορούν να διευκολύνουν τις εκπαιδευτικές συνεδρίες σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου, να προσφέρουν συμβουλευτικές υπηρεσίες και να διασφαλίζουν ότι αξιολογούν συχνά την ευημερία των εργαζομένων.

## **2.4. Προκλήσεις για τον εργοδότη**

### **2.4.1. Διαχείριση και διατήρηση της παραγωγικότητας**

Η τηλεργασία προσφέρει στους εργοδότες μια πληθώρα πλεονεκτημάτων, από τη μείωση των γενικών εξόδων έως τη δυνατότητα αξιοποίησης μιας ευρύτερης δεξαμενής ταλέντων. Ωστόσο, παράλληλα με αυτά τα πλεονεκτήματα εμφανίζονται και προκλήσεις που χρειάζονται έξυπνη διαχείριση. Η κύρια μεταξύ αυτών των προκλήσεων είναι το καθήκον της διαχείρισης και διατήρησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων σε ένα περιβάλλον τηλεργασίας.

Η τηλεργασία συνιστά μια «διαταρακτική» αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, υποσχόμενη ευελιξία, μειωμένα γενικά έξοδα και πρόσβαση σε μια μεγάλη δεξαμενή ταλέντων. Ωστόσο, παρουσιάζει ταυτόχρονα προκλήσεις. Μεταξύ των πολύπλευρων ζητημάτων που αντιμετωπίζουν οι εργοδότες, η ασφάλεια στον κυβερνοχώρο και η διατήρηση



της εταιρικής κουλτούρας και επικοινωνίας ξεχωρίζουν ως ιδιαίτερα σημαντικά στοιχεία στο σημερινό ψηφιακό περιβάλλον.

Αρχικά, η διαχείριση και διατήρηση της παραγωγικότητας θέτει ορισμένες σημαντικές προκλήσεις οι οποίες παρουσιάζονται στο ακόλουθο σχήμα.



**Σχήμα 2: Προκλήσεις που συνδέονται με τη διαχείριση και διατήρηση της παραγωγικότητας στην τηλεργασία**

**Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Amin Al-Habaibeh et al., 2021**

Σε ένα παραδοσιακό περιβάλλον γραφείου, η μέτρηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων συχνά εκτείνεται πέρα από την απλή αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των εργασιών που έχουν να εκτελέσουν. Οι άτυπες παρατηρήσεις, συμπεριλαμβανομένου του χρόνου που αφιερώνεται στο γραφείο και των αλληλεπιδράσεων με τους συναδέλφους παρέχουν έμμεσες ενδείξεις για την παραγωγικότητα και τη δέσμευση ενός υπαλλήλου (Amin Al-Habaibeh et al., 2021). Η στροφή προς την εξ αποστάσεως εργασία δημιουργεί δυσκολία μέτρησης σε αυτούς τους δείκτες, απαιτώντας νέους τρόπους κατανόησης και διαχείρισης της παραγωγικότητας (Kossek, Lautsch and Eaton, 2006).

Επιπροσθέτως, ελλείπει φυσικής επίβλεψης, μπορεί να υπάρχει ο πειρασμός να εξισωθεί η παραγωγικότητα με το χρόνο που αφιερώνεται στο διαδίκτυο ή την ανταπόκριση σε προσωπικά μηνύματα και μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Αυτή η προοπτική μπορεί να είναι παραπλανητική. Οι Bailey και Kurland (2002) επεσήμαναν ότι οι τηλεργαζόμενοι συχνά συγχωνεύουν την εργασία τους και τις προσωπικές τους εργασίες, καθιστώντας την καθαρή διάρκεια της διαδικτυακής παρουσίας αναξιόπιστη μέτρηση για την παραγωγικότητα.

Η εμπιστοσύνη αποτελεί το θεμέλιο της τηλεργασίας. Η έλλειψη άμεσης εποπτείας μπορεί να είναι ανησυχητική για ορισμένους εργοδότες, οδηγώντας τους στην εφαρμογή αυστηρών μηχανισμών παρακολούθησης. Ωστόσο, η υπερβολικά επιθετική επιτήρηση μπορεί να αποτύχει, διαβρώνοντας την εμπιστοσύνη και μειώνοντας την αυτονομία που συνιστά ένα βασικό πλεονέκτημα της τηλεργασίας (Oravec, 2003). Η εμπιστοσύνη, που δομείται μέσα από τη σαφή επικοινωνία, είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση του ότι οι τηλεργαζόμενοι αισθάνονται τους εκτιμά η διοίκηση και παραμένουν παραγωγικοί.

Η εικονική φύση της τηλεργασίας την καθιστά σε μεγάλο βαθμό εξαρτημένη από την τεχνολογία. Ωστόσο, η τεχνολογία μπορεί μερικές φορές να λειτουργήσει έχοντας ταυτόχρονα ένα θετικό και έναν αρνητικό ρόλο. Ενώ εργαλεία όπως η τηλεδιάσκεψη και το λογισμικό συνεργασίας σε πραγματικό χρόνο μπορούν να διευκολύνουν τις εργασίες εξ αποστάσεως, τεχνικές δυσλειτουργίες, διακοπές λειτουργίας λογισμικού ή επιθέσεις στον κυβερνοχώρο μπορούν να παρεμποδίσουν την παραγωγικότητα (Maquyama and Tietze, 2012). Υπογραμμίζει την ανάγκη ύπαρξης αξιόπιστων υποδομών πληροφορικής και ισχυρά μέτρα κυβερνοασφάλειας.

Η διαχείριση της παραγωγικότητας συνεπάγεται επίσης τη διασφάλιση της συνέπειας στην ποιότητα και την απόδοση της εργασίας. Με τους τηλεργαζόμενους που εργάζονται σε διαφορετικά περιβάλλοντα με ποικίλα προσωπικά χρονοδιαγράμματα, οι εργοδότες μπορεί να θεωρήσουν δύσκολο να διασφαλίσουν ένα ενιαίο επίπεδο εργασίας σε όλους τους τομείς (Gajendran and Harrison, 2007).

Όπως μπορεί να γίνει κατανοητό από τα προαναφερθέντα, η διατήρηση της παραγωγικότητας σε ένα περιβάλλον τηλεργασίας απαιτεί ένα μείγμα εμπιστοσύνης, επικοινωνίας, τεχνολογικής ευρωστίας και συνεχούς ανατροφοδότησης. Οι τακτικές αξιολογήσεις, όχι μόνο για την εργασία αλλά και για την ευημερία του υπαλλήλου, μπορεί να είναι ευεργετικές. Επιπλέον, οι αντικειμενικές μετρήσεις, όπως τα αποτελέσματα των εργασιών και όχι οι ώρες εργασίας, μπορούν να προσφέρουν μια σαφέστερη εικόνα της παραγωγικότητας.

### 2.4.2. Κυβερνοασφάλεια

Η ψηφιακή τεχνολογία έχει κάνει τεράστια άλματα την τελευταία δεκαετία. Ωστόσο, η τηλεργασία απαιτεί εγγενώς την εξάρτηση από ψηφιακά εργαλεία και πλατφόρμες, καθιστώντας την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο ένα πρωταρχικό μέλημα. Η ευπάθεια αυτή δημιουργεί τις ακόλουθες προκλήσεις, όπως παρουσιάζονται στο σχήμα στη συνέχεια.



**Σχήμα 3: Προκλήσεις κυβερνοασφάλειας από την εφαρμογή της τηλεργασίας**

**Πηγή: ίδια επεξεργασία από Khan, Alghathbar, Nabi and Khan, 2010; Jagatic, Johnson, Jakobsson and Menczer, 2007**

Η μετάβαση από την εργασία στα φυσικά γραφεία της εκάστοτε επιχείρησης στην κατανομημένη τηλεργασία από το σπίτι του κάθε εργαζομένου, αυξάνει τα πιθανά σημεία επίθεσης από κακόβουλες οντότητες. Οι συσκευές των εργαζομένων που εκτός της ενισχυμένης υποδομής του εταιρικού δικτύου μπορεί να είναι επιρρεπείς σε παραβιάσεις (Sasse, Brostoff and Weirich, 2001). Οι τηλεεργαζόμενοι συχνά συνδέονται στη βάση εργασίας τους από οικιακά δίκτυα ή δημόσια Wi-Fi, τα οποία ενδέχεται να μην διαθέτουν τα αυστηρά πρωτόκολλα ασφαλείας των εταιρικών δικτύων. Αυτό τους καθιστά εύκολο στόχο για επιθέσεις στον κυβερνοχώρο έως υποκλοπές (Khan, Alghathbar, Nabi and Khan, 2010).

Οι εργαζόμενοι που δουλεύουν εξ αποστάσεως, όντας απομονωμένοι από τους συναδέλφους τους και κατά συνέπεια αποκομμένοι από την κοινωνικοποίηση στο γραφείο, μπορεί να γίνουν πιο ευάλωτοι σε phishing και άλλες επιθέσεις μέσω των κοινωνικών δικτύων. Η έλλειψη επαφής πρόσωπο με πρόσωπο μπορεί μερικές φορές να οδηγήσει τους υπαλλήλους να μοιράζονται ακούσια ευαίσθητες πληροφορίες (Jagatic, Johnson, Jakobsson and Menczer, 2007). Οι τηλεεργαζόμενοι μπορεί μερικές φορές να καταφεύγουν στη χρήση μη εγκεκριμένου λογισμικού ή εργαλείων για να διευκολύνουν τις εργασίες τους, παρακάμπτοντας τις εγκεκριμένες από τις εταιρείες πλατφόρμες που μπορεί να είναι πιο δύσχρηστες αλλά συμβατές με την ασφάλεια (D'Arcy, Hovan and Galletta, 2009).

Για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις αυτές, οι εργοδότες πρέπει να προσφέρουν εκπαίδευση στον κυβερνοχώρο στους εργαζομένους τους και θεσπίζοντας σαφή πρωτόκολλα για την εξ αποστάσεως εργασία. Η εφαρμογή εικονικών ιδιωτικών δικτύων (VPN), ο έλεγχος ταυτότητας πολλαπλών παραγόντων και η διασφάλιση ότι οι συσκευές διαθέτουν ενημερωμένο λογισμικό ασφαλείας είναι κρίσιμα βήματα. Οι εργοδότες θα πρέπει επίσης να διατηρούν ένα κανάλι για άμεση διαβούλευση για θέματα κυβερνοασφάλειας για την αποτροπή πιθανών παραβιάσεων.

### **2.4.3. Διατήρηση εταιρικής κουλτούρας και επικοινωνίας**

Η εταιρική κουλτούρα, που συχνά αποκαλείται «DNA» μιας εταιρείας, περιλαμβάνει τις κοινές αξίες της, τους στόχους και τις εφαρμοζόμενες πρακτικές. Αυτή η «άυλη ουσία», ενώ είναι πανταχού παρούσα σε ένα φυσικό γραφείο μέσω αλληλεπιδράσεων, γεγονότων και κοινών εμπειριών, σε ένα απομακρυσμένο περιβάλλον εργασίας σε πολλές πριπτώσεις εκλείπει (Schein, 1990). Ακόμη, σε ένα φυσικό γραφείο, η ανατροφοδότηση, επίσημη ή άτυπη, είναι πιο άμεσα διαθέσιμη. Η απομακρυσμένη εργασία μπορεί μερικές φορές να καθυστερήσει ή να μειώσει αυτή την ανατροφοδότηση, επηρεάζοντας το ηθικό των εργαζομένων και την εργασιακή τους ικανοποίηση (Watson-Manheim, Chudoba and Crowston, 2002).

Για να διασφαλίσουν ότι διατηρείται η εταιρική κουλτούρα και εξασφαλίζεται η απαραίτητη επικοινωνία, οι εργοδότες πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην τακτική επικοινωνία, όχι μόνο εκείνη που είναι προσανατολισμένη στην εργασία αλλά και στην επικοινωνία κοινωνικής φύσης, για να ενισχύσουν την εταιρική κουλτούρα. Τα εικονικά γραφεία, οι δραστηριότητες δημιουργίας ομάδας και οι ψηφιακές πλατφόρμες επικοινωνίας μπορούν να βοηθήσουν στη διατήρηση της ουσίας του οργανισμού. Οι managers μιας εταιρείας πρέπει να προσβάσιμοι, διασφαλίζοντας ότι το οργανωτικό όραμα και η κουλτούρα διαπερνούν το ψηφιακό χάσμα.



## **Κεφάλαιο 3: Το μέλλον της τηλεργασίας εργασίας**

### **3.1. Η αυξανόμενη εφαρμογή των υβριδικών μοντέλων**

Όπως έγινε αντιληπτό από το σύνολο των προαναφερθέντων, η μεταμορφωτική επίδραση της τηλεργασίας στο επαγγελματικό τοπίο είναι αδιαμφισβήτητη. Καθώς οι οργανισμοί και οι εργαζόμενοι περιηγούνται στη νέα πραγματικότητα όπως αυτή διαμορφώθηκε μετά την πανδημία, τα εξελισσόμενα πρότυπα εργασίας υποδηλώνουν ότι η τηλεργασία δεν είναι απλώς ένα παροδικό φαινόμενο. Αντίθετα αλλάζει συνεχώς και εξελίσσεται διαμορφώνοντας πιο προσαρμόσιμα μοντέλα, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις νέες δυνατότητες αλλά και προκλήσεις που ανακύπτουν.

Η τηλεργασία έχει αλλάξει ριζικά το επαγγελματικό τοπίο, εισάγοντας σημαντικά πλεονεκτήματα όπως είναι η ευελιξία, η επεκτασιμότητα και η δυνατότητα πρόσβασης σε μια ευρύτερη δεξαμενή ταλέντων για τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, αυτά τα πλεονεκτήματα συνοδεύουν σημαντικές προκλήσεις που απαιτούν καινοτόμες στρατηγικές έτσι ώστε αυτό το μοντέλο να μπορέσει να εφαρμοστεί αποδοτικά και στο μέλλον. Μια τέτοια εξέλιξη είναι το υβριδικό μοντέλο εργασίας. Ακόμη και πριν από την εξάπλωση της τηλεργασίας λόγω της πανδημίας η υβριδική προσέγγιση, μια συνέργεια παραδοσιακής εργασίας στο γραφείο και απομακρυσμένης εργασίας, αναδυόταν ως βιώσιμο μοντέλο για τις επιχειρήσεις.

Αυτό το μοντέλο προσφέρει μια λύση που εξισορροπεί τα οφέλη της τηλεργασίας, όπως η ευελιξία και η αυτονομία, με την ουσιαστική σύνδεση με συναδέλφους, τη συνεργασία και την άμεση ανατροφοδότηση που είναι εγγενής στα φυσικά περιβάλλοντα γραφείου (Brynjolfsson et al., 2020).

Η ελκυστικότητα του υβριδικού μοντέλου δεν έγκειται μόνο στην ισορροπημένη προσέγγισή του αλλά και στην προσαρμοστικότητά του. Αντί για ένα μοντέλο που εφαρμόζεται ομοιόμορφα, οι επιχειρήσεις προσαρμόζουν τις υβριδικές στρατηγικές τους ώστε να προσαρμόζονται σε διαφορετικές επιχειρησιακές ανάγκες και προτιμήσεις των εργαζομένων. Αυτή η προσαρμογή θα μπορούσε να κυμαίνεται από ένα διαχωρισμό μεταξύ γραφείου και απομακρυσμένης εργασίας σε μια πιο ρευστή δομή που εξαρτάται από τους ρόλους των ίδιων των εργαζομένων. Αυτή η προσαρμοστικότητα επεκτείνεται επίσης σε φυσικούς χώρους εργασίας, οι οποίοι επαναπροσδιορίζονται από απλούς σταθμούς ατομικής παραγωγικότητας σε συνεργατικούς κόμβους που προάγουν την ομαδική εργασία και την καινοτομία (Lautsch, Kossek and Eaton, 2009).

Ωστόσο, η εμφάνιση αυτού του μοντέλου σηματοδοτεί επίσης την ανάγκη αντιμετώπισης προκλήσεων που είναι εγγενείς στην τηλεργασία. Προσφέροντας στους υπαλλήλους την ευκαιρία να μοιράζουν το χρόνο τους μεταξύ σπιτιού και γραφείου, θέματα όπως το αίσθημα απομόνωσης, η υπερβολική εργασία και η ασάφεια των ορίων εργασίας-ζωής μπορούν ενδεχομένως να μετριαστούν. Ταυτόχρονα, το υβριδικό μοντέλο συνοδεύεται από το δικό του σύνολο πολυπλοκοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των προκλήσεων προγραμματισμού, των πιθανών διαφορών στις εργασιακές εμπειρίες και της αναζήτησης διατήρησης της συνοχής της ομάδας ανάμεσα σε ποικίλες θέσεις εργασίας (Allen, Golden and Shockley, 2015).

Ωστόσο, είναι προφανές ότι το μέλλον της εργασίας δεν θα είναι μια απλοϊκή διχοτόμηση παραδοσιακών και απομακρυσμένων μεθόδων εργασίας. Το υβριδικό μοντέλο, με την εγγενή ευελιξία του και την έμφαση στην εξισορρόπηση της εργασίας, έχει πολλές πιθανότητες να καθορίσει το επόμενο κεφάλαιο της επαγγελματικής εξέλιξης. Οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι θα χρειαστεί να αναγνωρίσουν τις νέες αυτές δυνατότητες, διασφαλίζοντας ότι, ενώ η φύση της εργασίας μπορεί να αλλάξει, η ουσία της -η συνεργασία, η καινοτομία και η παραγωγικότητα- παραμένει αμείωτη (Choudhury, Foroughi and Larson, 2021; Bélanger, Watson-Manheim and Swan, 2017).

Στην ουσία, το υβριδικό μοντέλο εργασίας δεν είναι απλώς μια τάση, αλλά μια απόδειξη της εξελισσόμενης φύσης της εργασίας, που διαμορφώνεται από τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις ατομικές προτιμήσεις και τις οργανωτικές ανάγκες. Με προσεκτικό σχεδιασμό και προθυμία προσαρμογής, οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες αυτού του μοντέλου, διασφαλίζοντας ανθεκτικότητα και βιωσιμότητα σε έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο.

### **3.2. Τεχνολογικές εξελίξεις που διευκολύνουν την τηλεργασία**

Το αναπτυσσόμενο τοπίο της τηλεργασίας, του οποίου η ανάπτυξη υποστηρίζεται από τις τεχνολογικές εξελίξεις, έχει επαναπροσδιορίσει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και τη λειτουργία των εργαζομένων. Καθώς η σφαίρα της εξ αποστάσεως εργασίας επεκτείνεται, η τεχνολογία συνεχίζει να διαδραματίζει έναν απαραίτητο ρόλο, διαμορφώνοντας τις λειτουργίες και την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας. Οι νέες τεχνολογικές εξελίξεις δεν επιτρέπουν μόνο την εκτέλεση της τηλεργασίας, αλλά ενισχύουν επίσης την παραγωγικότητα, τη συνεργασία και την ασφάλεια.

Η έλευση και ενσωμάτωση στις επιχειρησιακές λειτουργίες του υπολογιστικού νέφους είναι αναμφισβήτητα ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες διευκόλυνσης της τηλεργασίας. Διασφαλίζει ότι η εργασία δεν συνδέεται με μια συγκεκριμένη συσκευή ή τοποθεσία. Με τις

πλατφόρμες cloud, οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν πρόσβαση σε δεδομένα, εφαρμογές και πόρους από οπουδήποτε, υπό την προϋπόθεση ότι έχουν σύνδεση στο διαδίκτυο. Αυτή η απρόσκοπτη πρόσβαση διασφαλίζει τη συνέχεια της εργασίας και ελαχιστοποιεί τις δυσκολίες πρόσβασης που μπορεί να προκύψουν λόγω γεωγραφικών περιορισμών ή ζητημάτων πρόσβασης σε υλικό (Mell and Grance, 2011).

Επιπρόσθετα, συνεργατικά εργαλεία του cloud computing επαναπροσδιορίζουν τη δυναμική της αλληλεπίδρασης της ομάδας σε ένα απομακρυσμένο περιβάλλον συνεισφέρουν επιπλέον στην περαιτέρω ανάπτυξη της τηλεργασίας. Πλατφόρμες όπως το Microsoft Teams, το Zoom και το Slack έχουν μεταμορφώσει την εικονική συνεργασία, καθιστώντας την σχεδόν τόσο διαισθητική και αποτελεσματική όσο και οι πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπιδράσεις. Δυνατότητες όπως η επεξεργασία εγγράφων σε πραγματικό χρόνο, οι ενσωματωμένες λειτουργίες συνομιλίας και οι εικονικές αίθουσες συνεργασίας καθιστούν αποτελεσματικές τις ομαδικές εργασίες και τις συνεδρίες «καταιγισμού ιδεών» ακόμα και όταν οι συμμετέχοντες είναι διάσπαρτοι σε όλο τον κόσμο (DeSanctis and Monge, 1999).

Επιπλέον, η άνοδος της τεχνητής νοημοσύνης (AI) και της μηχανικής μάθησης προσφέρει στους τηλεεργαζόμενους τη βοήθεια που χρειάζονται και βελτιστοποιεί τη ροή της εργασίας τους. Για παράδειγμα, οι εικονικοί βοηθοί που βασίζονται σε AI μπορούν να λειτουργήσουν βοηθητικά στον προγραμματισμό, την ιεράρχηση εργασιών ή ακόμα και την ανάλυση δεδομένων, ενισχύοντας έτσι την παραγωγικότητα των εργαζομένων που δουλεύουν εξ αποστάσεως. Επιπλέον, τα αναλυτικά στοιχεία που βασίζονται σε τεχνητή νοημοσύνη μπορούν να παρέχουν πληροφορίες για τα μοτίβα εργασίας, βοηθώντας τους διευθυντές να εντοπίσουν σημεία συμφόρησης ή αναποτελεσματικότητα σε διαδικασίες απομακρυσμένης εργασίας και να τα διορθώσουν (Brynjolfsson and McAfee, 2014).

Ωστόσο, με τα οφέλη της τεχνολογίας έρχονται και κίνδυνοι, ειδικά στον τομέα της κυβερνοασφάλειας που είναι μια βασική πρόκληση του μοντέλου της τηλεργασίας, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως. Η στροφή στην τηλεργασία έχει ενισχύσει τη σημασία των προηγμένων πρωτοκόλλων ασφαλείας. Τα εικονικά ιδιωτικά δίκτυα (VPN) έχουν γίνει κρίσιμα, διασφαλίζοντας ότι η μετάδοση δεδομένων μεταξύ απομακρυσμένων εργαζομένων και διακομιστών του οργανισμού παραμένει κρυπτογραφημένη και ασφαλής από πιθανές παραβιάσεις. Παράλληλα, ενισχύονται λύσεις ασφάλειας τελικού σημείου για την καταπολέμηση των αυξημένων ευπαθειών που παρουσιάζονται από διάφορες συσκευές και δίκτυα που χρησιμοποιούν οι τηλεεργαζόμενοι (Singer and Friedman, 2014).



Ένα άλλο αξιοσημείωτο τεχνολογικό βήμα στον τομέα της τηλεργασίας είναι η εξέλιξη των ψηφιακών χώρων εργασίας. Πρόκειται για ολοκληρωμένες πλατφόρμες που συνδυάζουν διάφορα εργαλεία – από την επικοινωνία και τη συνεργασία μέχρι τη διαχείριση έργων – διασφαλίζοντας ότι οι τηλεεργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε μια κεντρική, ενοποιημένη πλατφόρμα για τις ποικίλες εργασίες τους. Τέτοιες λειτουργίες μπορούν να μειώσουν σημαντικά το γνωστικό φορτίο, καθώς οι εργαζόμενοι δεν χρειάζεται πλέον να εισάγουν δεδομένα σε πολλαπλές πλατφόρμες, διασφαλίζοντας πιο βελτιωμένες και αποτελεσματικές λειτουργίες (Duffy, 2000).

Συμπερασματικά, καθώς η τηλεργασία εδραιώνει τη θέση της στην αγορά, οι τεχνολογικές καινοτομίες θα συνεχίσουν να αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της. Από την εξασφάλιση απρόσκοπτων λειτουργιών και βελτιωμένης συνεργασίας έως την εξασφάλιση ασφάλειας και αποτελεσματικότητας, η τεχνολογία θα παραμείνει το επίκεντρο πάνω στο οποίο βασίζεται η επιτυχία του μοντέλου της τηλεργασίας. Ωστόσο, καθώς οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι αξιοποιούν αυτά τα τεχνολογικά εργαλεία, είναι επίσης σημαντικό να είναι σε εγρήγορση, να προσαρμόζονται στις γρήγορες τεχνολογικές αλλαγές και να διασφαλίζουν ότι η ανθρώπινη πτυχή της εργασίας δεν επισκιάζεται από τα ίδια τα εργαλεία που προορίζονται να τη διευκολύνουν.

### **3.3. Πολιτικές και ρυθμιστικές επιπτώσεις για την τηλεργασία**

Καθώς η τηλεργασία συνεχίζει να κυριαρχεί της στο σύγχρονο επαγγελματικό τοπίο, γίνεται φανερό ότι αυτός ο τρόπος εργασίας δεν είναι απλώς μια λειτουργική αλλαγή παραδείγματος αλλά και ένα κοινωνικοπολιτικό και οικονομικό φαινόμενο. Η ενσωμάτωση της εξ αποστάσεως εργασίας στον ιστό των οργανισμών απαιτεί μια ολοκληρωμένη εξέταση της πολιτικής και των ρυθμιστικών επιπτώσεων. Αυτές οι πτυχές όχι μόνο υπαγορεύουν την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας αλλά επηρεάζουν επίσης τη βιωσιμότητα και την ισότητά της μακροπρόθεσμα.

Η στροφή προς την εξ αποστάσεως εργασία ρυθμίζεται από διάφορους τομείς πολιτικής, με τα εργασιακά δικαιώματα να βρίσκονται στην πρώτη γραμμή. Η παραδοσιακή εργατική νομοθεσία έχει δομηθεί γύρω από τους φυσικούς χώρους εργασίας, ορίζοντας δικαιώματα και ευθύνες εντός των ορίων ενός απτού εργασιακού περιβάλλοντος. Ωστόσο, με τη διάβρωση αυτών των χωρικών ορίων, υπάρχει μια αυξανόμενη ανάγκη επανεξέτασης και αναθεώρησης αυτών των καταστατικών. Για παράδειγμα, οι κανονισμοί για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, που παραδοσιακά επικεντρώνονται σε χειροπιαστούς κινδύνους, πρέπει τώρα να

λάβουν υπόψη τις μοναδικές προκλήσεις ενός γραφείου από το σπίτι, που κυμαίνονται από εργονομικά θέματα έως ζητήματα ψυχικής ευεξίας (Felstead and Henseke, 2017).

Επιπλέον, τα θολά όρια μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής που συνδέονται άμεσα με την τηλεργασία έχουν προκαλέσει ανησυχίες σχετικά με τις ώρες εργασίας και το δικαίωμα αποσύνδεσης των εργαζομένων. Οι πολιτικές πρέπει να αντιμετωπίζουν την πιθανότητα υπερκόπωσης και εξουθένωσης, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι έχουν προστατεύσει τις μη εργάσιμες ώρες, ακόμη και σε απομακρυσμένο περιβάλλον. Χώρες όπως η Γαλλία έχουν ήδη αναλάβει το προβάδισμα, θεσπίζοντας νόμους που παρέχουν στους εργαζομένους το «δικαίωμα αποσύνδεσης» από την επικοινωνία που σχετίζεται με την εργασία εκτός των τυπικών ωρών εργασίας (Aumayr-Pintar, 2018).

Οι κανονισμοί προστασίας προσωπικών δεδομένων και απορρήτου αποτελούν επίσης ένα βασικό σημείο που διαδραματίζει κομβικό ρόλο στην εποχή της τηλεργασίας. Η απομακρυσμένη εργασία, ενώ προσφέρει ευελιξία, εκθέτει τους οργανισμούς σε μια πληθώρα απειλών για την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο. Οι ρυθμιστικές αρχές δίνουν έμφαση σε αυστηρά μέτρα προστασίας δεδομένων, διασφαλίζοντας ότι οι εταιρείες τηρούν αυστηρά πρότυπα, ειδικά όταν χειρίζονται ευαίσθητες ή προσωπικές πληροφορίες. Ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων (GDPR) της Ευρωπαϊκής Ένωσης χρησιμεύει ως σημείο αναφοράς από την άποψη αυτή, ορίζοντας ολοκληρωμένες κατευθυντήριες γραμμές για την προστασία δεδομένων για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εντός της ΕΕ (Kuner, 2017).

Καθώς η τηλεργασία υπερβαίνει τα εθνικά σύνορα, υπάρχει επίσης μια αναδυόμενη συζήτηση για τη διασυνοριακή απασχόληση και τις σχετικές ρυθμιστικές της επιπτώσεις. Η εξ αποστάσεως εργασία μπορεί να συνεπάγεται την πρόσληψη εργαζομένων από διαφορετικές δικαιοδοσίες, οδηγώντας σε περίπλοκες νομικές διασταυρώσεις σχετικά με τους φόρους, τις παροχές εργαζομένων και τις συμβατικές υποχρεώσεις. Αυτές οι εκτιμήσεις απαιτούν τη διαμόρφωση σαφών διεθνών συμφωνιών εργασίας και πολιτικών για την διαχείριση των περίπλοκων συνθηκών που δημιουργεί η διασυνοριακή τηλεργασία (Brewster, Mayrhofer and Smale, 2016).

Τέλος, οι ευρύτερες κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις της τηλεργασίας απαιτούν προσοχή. Ενώ η εξ αποστάσεως εργασία εκδημοκρατίζει την απασχόληση, προσφέροντας ευκαιρίες ανεξαρτήτως γεωγραφικού εύρους, υπάρχει ο κίνδυνος να επιδεινωθούν οι υπάρχουσες κοινωνικές ανισότητες. Η πρόσβαση σε σταθερές συνδέσεις στο Διαδίκτυο, κατάλληλους χώρους εργασίας και βασικούς τεχνολογικούς όρους δεν είναι καθολικά δίκαιη. Οι υπεύθυνοι

χάραξης πολιτικής πρέπει να διασφαλίσουν ότι η μετάβαση στην εξ αποστάσεως εργασία δεν αφήνει πίσω τμήματα του πληθυσμού, διαιωνίζοντας τις κοινωνικοοικονομικές διαφορές (Srnicek and Williams, 2015).

Συνοπτικά, η άνοδος του μοντέλου της τηλεργασίας δεν είναι απλώς μια μετατόπιση στον τομέα της εργασίας, αλλά αντιπροσωπεύει μια πολύπλοκη αλληλεπίδραση εργασιακών δικαιωμάτων, προστασίας δεδομένων, διασυνοριακής δυναμικής και κοινωνικοοικονομικών παραγόντων. Η αντιμετώπιση αυτών των πολύπλευρων προκλήσεων απαιτεί συντονισμένες προσπάθειες από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, τους ενδιαφερόμενους φορείς του κλάδου και τους εκπροσώπους της εργασίας. Καθώς προχωράμε στην εποχή της τηλεργασίας, η αποτελεσματικότητα και η δικαιοσύνη της εξ αποστάσεως εργασίας θα εξαρτηθεί σημαντικά από την ευρωστία και την προνοητικότητα των σχετικών πολιτικών και κανονιστικών φορέων.

### **3.4. Τηλεργασία και Περιβαλλοντική Αειφορία**

Η ανάδειξη της τηλεργασίας ως κυρίαρχης μορφής εργασίας συνεισφέρει στην αντιμετώπιση ενός από τα πιο πιεστικά παγκόσμια ζητήματα, την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Τα πιθανά περιβαλλοντικά οφέλη της τηλεργασίας έχουν επικεντρώσει το ερευνητικό ενδιαφέρον, ιδιαίτερα υπό το φως των αυξανόμενων ανησυχιών για την αστική συμφόρηση, την ατμοσφαιρική ρύπανση και το αποτύπωμα άνθρακα. Η εμβάθυνση σε αυτή τη σύνδεση παρέχει πληροφορίες για τις ολιστικές επιπτώσεις ενός απομακρυσμένου εργατικού δυναμικού και την απήχυσή του στους παγκόσμιους στόχους βιωσιμότητας.

Στον πυρήνα της, η τηλεργασία μειώνει την ανάγκη για καθημερινές μετακινήσεις, με αποτέλεσμα να βρίσκονται λιγότερα οχήματα στο δρόμο. Ο τομέας των μεταφορών συμβάλλει σημαντικά στις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου, ιδιαίτερα στα αστικά κέντρα όπου οι καθημερινές μετακινήσεις είναι ο κανόνας (Hook et al., 2017). Με την εξάλειψη ή τη μείωση της ανάγκης για αυτές τις καθημερινές μετακινήσεις, η τηλεργασία επηρεάζει άμεσα τη μείωση των εκπομπών άνθρακα. Αυτή η μετατόπιση όχι μόνο συμβάλλει σε καθαρότερο αέρα, αλλά και μειώνει την πίεση στα συστήματα δημόσιων μεταφορών και τις οδικές υποδομές, οδηγώντας σε μειωμένη φθορά και, κατά συνέπεια, χαμηλότερες εκπομπές και κόστος συντήρησης.

Ωστόσο, οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις της τηλεργασίας δεν περιορίζονται μόνο στον τομέα των μεταφορών. Η μειωμένη ανάγκη για φυσικούς χώρους γραφείων μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη κατανάλωση ενέργειας. Τα γραφεία, ιδιαίτερα οι μεγάλες εταιρικές δομές, είναι σημαντικοί καταναλωτές ηλεκτρικής ενέργειας, νερού και άλλων υπηρεσιών κοινής ωφέλειας. Με τη μετάβαση σε ένα μοντέλο όπου οι χώροι των γραφείων ελαχιστοποιούνται ή

βελτιστοποιούνται για την εφαρμογή υβριδικών μοντέλων, υπάρχει πιθανή μείωση στη χρήση ενέργειας, συμβάλλοντας περαιτέρω στη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα (Matthews and Williams, 2005).

Αν και υπάρχουν αρκετά οφέλη όσον αφορά στο περιβάλλον και την εξοικονόμηση ενέργειας, σημειώνονται και ορισμένες σημαντικές προκλήσεις. Καθώς οι εργαζόμενοι εργάζονται από τα σπίτια τους, ενδέχεται να υπάρξει αύξηση στην κατανάλωση ενέργειας των νοικοκυριών. Η χρήση θέρμανσης, ψύξης και ηλεκτρικής ενέργειας που συνήθως θα ήταν συγκεντρωμένη στο περιβάλλον του γραφείου διασκορπίζεται πλέον σε μεμονωμένα νοικοκυριά. Ως εκ τούτου, η επίδραση στην κατανάλωση ενέργειας απαιτεί προσεκτική εξέταση και ανάλυση. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε περιοχές με ακραία κλίματα όπου οι ανάγκες θέρμανσης ή ψύξης μπορεί να υπερβαίνουν τα οφέλη που προκύπτουν από τις μειωμένες μετακινήσεις (Choo, Mokhtarian and Salomon, 2005).

Μια επιπλέον διάσταση που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η πιθανή μείωση των απορριμμάτων χαρτιού και αναλώσιμων που χρησιμοποιούνται στα γραφεία. Η τηλεργασία, εφόσον έχει ψηφιακή φύση οδηγεί σε μειωμένη εξάρτηση από το χαρτί, την εκτύπωση και άλλους φυσικούς πόρους. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη παραγωγή απορριμμάτων, συμβάλλοντας περαιτέρω στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα (Dettling, 2017).

Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί η ανάγκη για συστημική υποστήριξη για την πλήρη αξιοποίηση αυτών των περιβαλλοντικών οφελών. Για παράδειγμα, η ευρεία υιοθέτηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας για οικιακή ηλεκτρική ενέργεια μπορεί να ενισχύσει τη μετάβαση στην τηλεργασία, διασφαλίζοντας ότι η αλλαγή δεν θα συμβάλει ακούσια στην υψηλότερη κατανάλωση ορυκτών καυσίμων στα σπίτια. Οι απαραίτητες υποδομές, όπως και τα αποτελεσματικά ευρυζωνικά δίκτυα, μπορούν να διασφαλίσουν ότι η απομακρυσμένη εργασία γίνεται ομαλά, ελαχιστοποιώντας την ανάγκη για σποραδικές επισκέψεις στο γραφείο που θα μπορούσαν να αντισταθμίσουν τα οφέλη της τηλεργασίας.

Συνυπολογίζοντας το σύνολο των προαναφερθέντων ανακύπτει ότι η τηλεργασία ευθυγραμμίζεται αναμφισβήτητα με πολλές αρχές της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας. Η μειωμένη εξάρτηση από τις μεταφορές και η δυνατότητα για ελαχιστοποίηση της κατανάλωσης των πόρων του γραφείου προσφέρει μια πολλά υποσχόμενη οδό για τον περιορισμό των εκπομπών άνθρακα και της αστικής συμφόρησης. Ωστόσο, η επιτυχία αυτού του μοντέλου από περιβαλλοντικής άποψης εξαρτάται από την εφαρμογή μιας ολιστικής προσέγγισης, όπου μεμονωμένες πρακτικές τηλεργασίας υποστηρίζονται από ευρύτερες συστημικές αλλαγές στην

κατανάλωση ενέργειας και τις υποδομές. Στο μέλλον, η σύνδεση της τηλεργασίας με τους στόχους βιωσιμότητας θα μπορούσε να οδηγήσει σε έναν αρμονικό συνδυασμό επαγγελματικής αποτελεσματικότητας και περιβαλλοντικής ευθύνης.

## **Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία έρευνας**

### **4.1. Σκοπός της έρευνας**

Σκοπός της έρευνας είναι η μελέτη των απόψεων των εργαζομένων αναφορικά με την τηλεργασία ως ευέλικτη μορφή εργασίας, τις προοπτικές, αλλά και τα εμπόδια για την εφαρμογή της. Επιπλέον, διερευνάται το εάν η ηλικία και τα έτη εργασίας στον τομέα της τηλεργασίας, επηρεάζουν τις απόψεις των ερωτώμενων. Τα παραπάνω, συνοψίζονται στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Η ηλικία των ερωτώμενων επηρεάζει τις απόψεις τους αναφορικά με την τηλεργασία;
- Τα έτη εργασίας κατά τα οποία οι ερωτώμενοι εργάζονται μέσω της τηλεργασίας επηρεάζουν τις απόψεις τους αναφορικά με την τηλεργασία;

### **4.2. Ερευνητικό εργαλείο**

Για την επίτευξη των σκοπών της έρευνας και την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 26 ερωτήσεων κλειστού τύπου συνολικά. Πιο αναλυτικά, οι πρώτες 9 ερωτήσεις διερευνούν τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων. Στη συνέχεια, 15 ερωτήσεις επικεντρώνονται στις απόψεις των ερωτώμενων αναφορικά με την τηλεργασία και πιο συγκεκριμένα την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, την παραγωγικότητα, την κοινωνική αλληλεπίδραση, την ικανοποίηση από την εργασία, τις τεχνικές πτυχές και τις μελλοντικές προοπτικές. Τέλος, οι 2 τελευταίες ερωτήσεις παρουσιάζουν τις γενικότερες αντιλήψεις των ερωτώμενων αναφορικά με την τηλεργασία.

Τέλος, για να διαπιστωθεί η αξιοπιστία ενός ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε έλεγχος Cronbach's alpha. Το ιδανικά επιθυμητό είναι το  $\alpha$  να είναι μεγαλύτερο του 0.7. Στην παρούσα έρευνα το  $\alpha=0.748$  που σημαίνει ότι είναι σε σχετικά καλό επίπεδο. Συνεπώς, συμπεραίνεται ότι το ερωτηματολόγιο είχε αρκετά καλή αξιοπιστία όπως απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας Αποτελέσματος  
Αξιοπιστίας Κλίμακας**

Cronbach's Alpha	N of Items
0.748	26

### 4.3. Δείγμα και συλλογή δεδομένων

Το δείγμα της έρευνας απαρτίζεται από 53 εργαζόμενους με τηλεργασία. Πιο αναλυτικά, οι περισσότεροι είναι 25 με 34 ετών, γυναίκες και με πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ. Επιπλέον, το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας απαρτίζεται από άγαμους, που εργάζονται στον χρηματοοικονομικό τομέα και εργάζονται με τηλεργασία 1 με 3 έτη.

Για την επιλογή του δείγματος χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της απλής τυχαίας δειγματοληψίας, καθώς χρησιμοποιήθηκαν ερωτώμενοι άμεσα διαθέσιμοι προς την ερευνήτρια. Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο διαμοιράσθηκε ηλεκτρονικά με την χρήση κατάλληλα διαμορφωμένου Google form το οποίο περιέχει το ερευνητικό εργαλείο και ενημερωτικό-εισαγωγικό σημείωμα, το οποίο ενημερώνει τους συμμετέχοντες για τους σκοπούς της έρευνας και την ανώνυμη και εθελοντική συμμετοχή τους. Επιπλέον, αναφέρει τον εκτιμώμενο χρόνο συμπλήρωσης του ερευνητικού εργαλείου και ενθαρρύνει τους ερωτώμενους να απαντήσουν με ειλικρίνεια όλες τις ερωτήσεις. Το Google form διαμοιράσθηκε σε ομάδες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, σχετικές με την τηλεργασία και επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την μέθοδο αυτή.

### 4.4. Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την χρήση του προγράμματος SPSS v.25, ενώ χρησιμοποιήθηκε βοηθητικά και το πρόγραμμα Microsoft Excel. Πιο αναλυτικά, υπολογίσθηκαν ποσοστά και συχνότητες για την παρουσίαση όλων των μεταβλητών του ερωτηματολογίου. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε ο γραμμικός συντελεστής συσχέτισης Pearson για την απάντηση των δύο ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν παραπάνω. Τα παραπάνω, παρουσιάζονται μέσα από κατάλληλα διαμορφωμένους πίνακες και γραφήματα στα προγράμματα που προαναφέρθηκαν.



## Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα της έρευνας

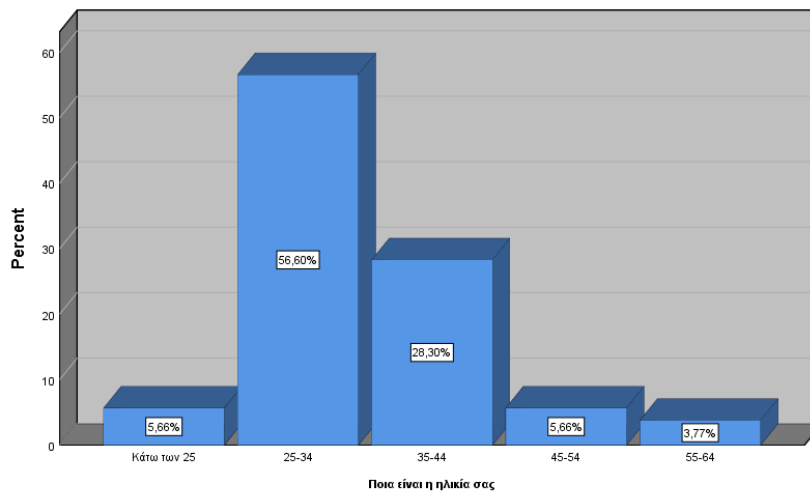
Στην ενότητα που ακολουθεί, διερευνώνται τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, ενώ δίνεται απάντηση και στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν.

Ο Πίνακας 1 και το Γράφημα 1, παρουσιάζουν την ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα. Το υψηλότερο ποσοστό των ερωτηθέντων εμπίπτει στην ηλικιακή ομάδα 25-34 ετών, αντιπροσωπεύοντας το 56,6% του συνόλου. Στη συνέχεια, η ηλικιακή ομάδα 35-44 ετών αποτελεί το 28,3% των συμμετεχόντων. Τα άτομα κάτω των 25 ετών αποτελούν το 5,7%, ενώ η ηλικιακή ομάδα 45-54 ετών και η ηλικιακή ομάδα 55-64 ετών αποτελούν 5,7% και 3,8%, αντίστοιχα.

Πίνακας 1. Ποια είναι η ηλικία σας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κάτω των 25	3	5,7	5,7	5,7
	25-34	30	56,6	56,6	62,3
	35-44	15	28,3	28,3	90,6
	45-54	3	5,7	5,7	96,2
	55-64	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Γράφημα 1. Ποια είναι η ηλικία σας



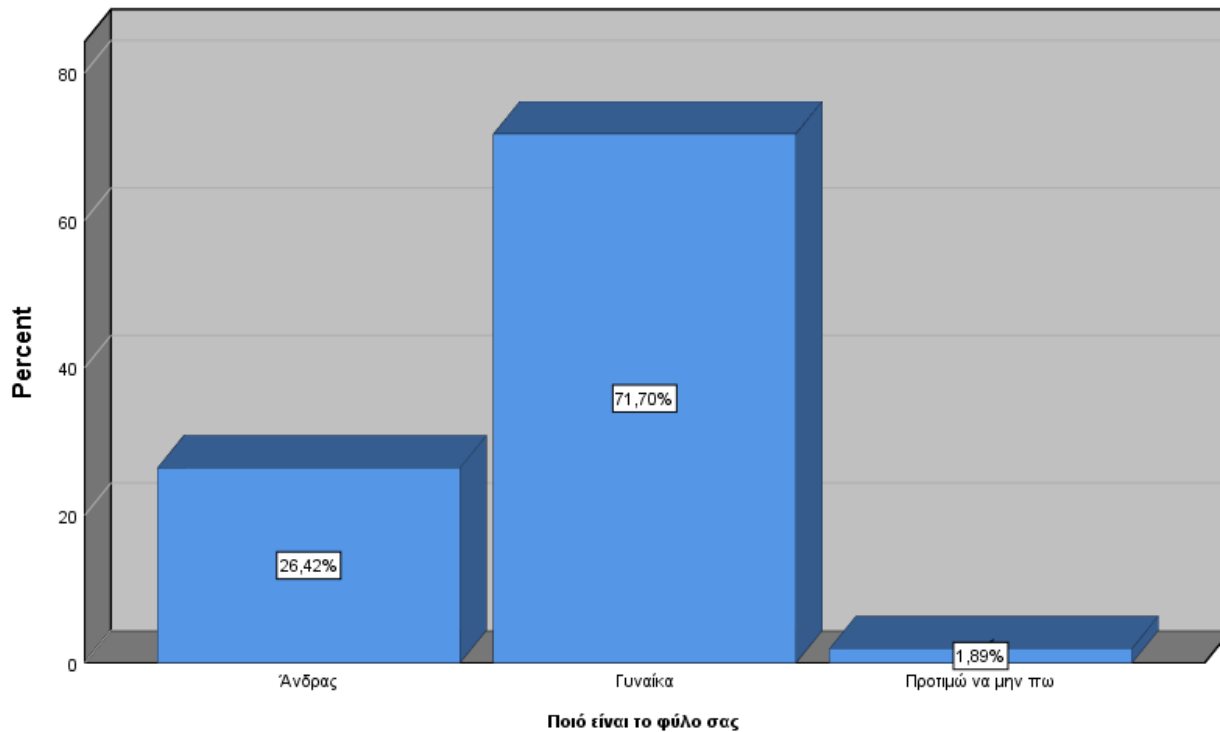


Στον Πίνακα 2 και Γράφημα 2, εξετάζεται το φύλο των συμμετεχόντων. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων αυτοπροσδιορίζονται ως γυναίκες, αποτελώντας το 71,7% του συνόλου. Οι άνδρες αποτελούν το 26,4% των συμμετεχόντων, ενώ ένα μικρό ποσοστό (1,9%) επέλεξε να μην αποκαλύψει το φύλο του.

Πίνακας 2. Ποιό είναι το φύλο σας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	14	26,4	26,4	26,4
	Γυναίκα	38	71,7	71,7	98,1
	Προτιμώ να μην πω	1	1,9	1,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Γράφημα 2. Ποιό είναι το φύλο σας



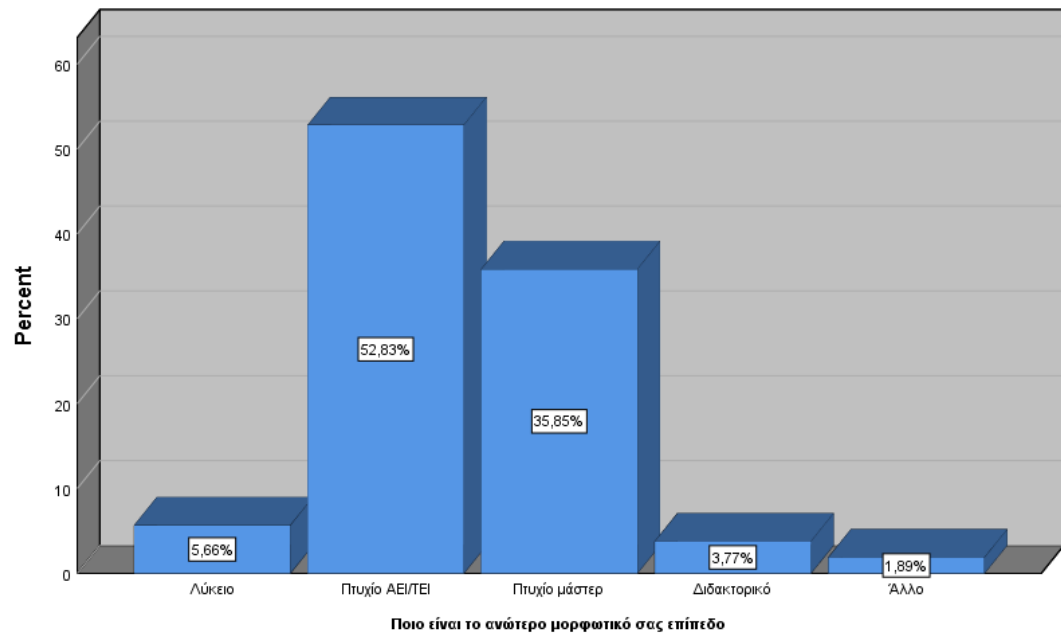
Ο Πίνακας 3 παρέχει πληροφορίες σχετικά με τα υψηλότερα εκπαιδευτικά επίπεδα των συμμετεχόντων. Η μεγαλύτερη ομάδα ερωτηθέντων, που αντιπροσωπεύει το 52,8%, έχει αποκτήσει πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ. Μετά από αυτό, τα άτομα με μεταπτυχιακό δίπλωμα αντιπροσωπεύουν το 35,8% του συνόλου. Ένα μικρότερο ποσοστό των ερωτηθέντων

αγγίζοντας το 5,7% ολοκλήρωσε μόνο το Λύκειο και το 3.8% κατέχει διδακτορικό δίπλωμα. Επιπλέον, ένα αμελητέο ποσοστό εμπίπτει στην κατηγορία "Άλλο", στο 1,9%. Το Γράφημα 3 απεικονίζει αυτή την εκπαιδευτική κατανομή.

Πίνακας 3. Ποιο είναι το ανώτερο μορφωτικό σας επίπεδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λύκειο	3	5,7	5,7	5,7
	Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	28	52,8	52,8	58,5
	Πτυχίο μάστερ	19	35,8	35,8	94,3
	Διδακτορικό	2	3,8	3,8	98,1
	Άλλο	1	1,9	1,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Γράφημα 3. Ποιο είναι το ανώτερο μορφωτικό σας επίπεδο

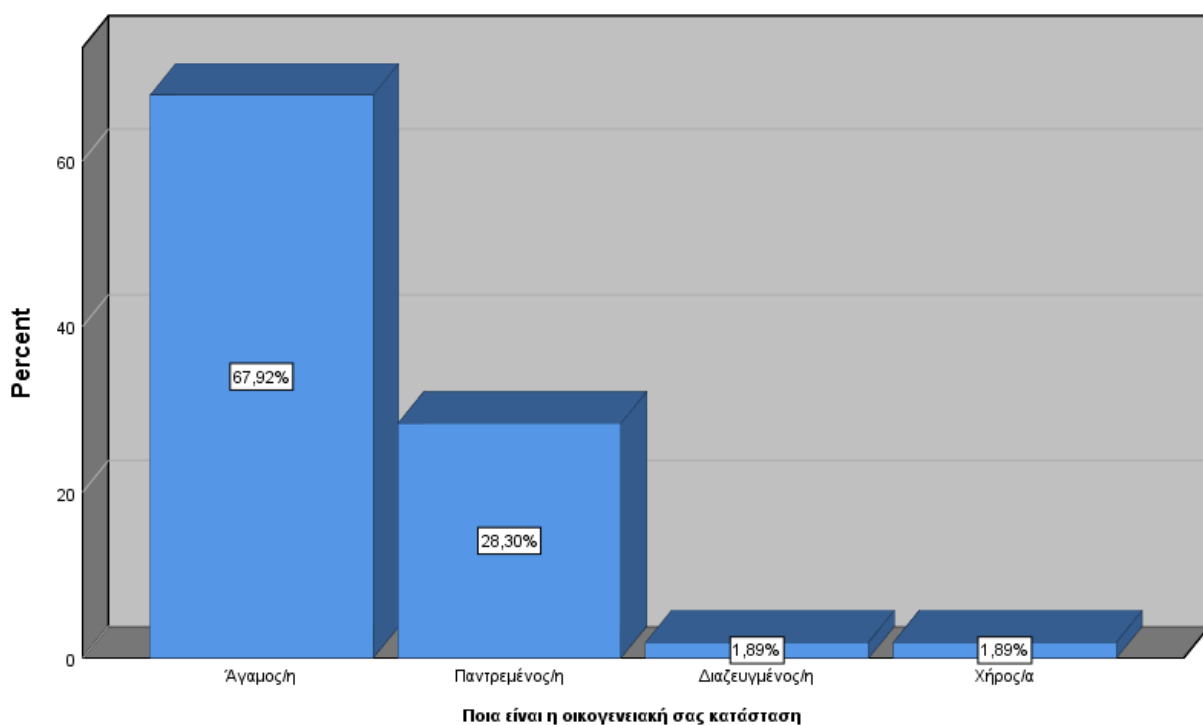


Ο Πίνακας 4 και το Γράφημα 4, αποκαλύπτει την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων στην έρευνα. Η μεγαλύτερη ομάδα, που αντιπροσωπεύει το 67,9% των ερωτηθέντων, είναι άγαμοι και τα παντρεμένα άτομα αντιπροσωπεύουν το 28,3% του συνόλου. Ένα μικρότερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι διαζευγμένοι, αποτελώντας το 1,9%. Ομοίως, το ίδιο ποσοστό παρατηρείται για τους ερωτηθέντες που είναι χήροι.

Πίνακας 4. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	36	67,9	67,9	67,9
	Παντρεμένος/η	15	28,3	28,3	96,2
	Διαζευγμένος/η	1	1,9	1,9	98,1
	Χήρος/α	1	1,9	1,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Γράφημα 4. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση



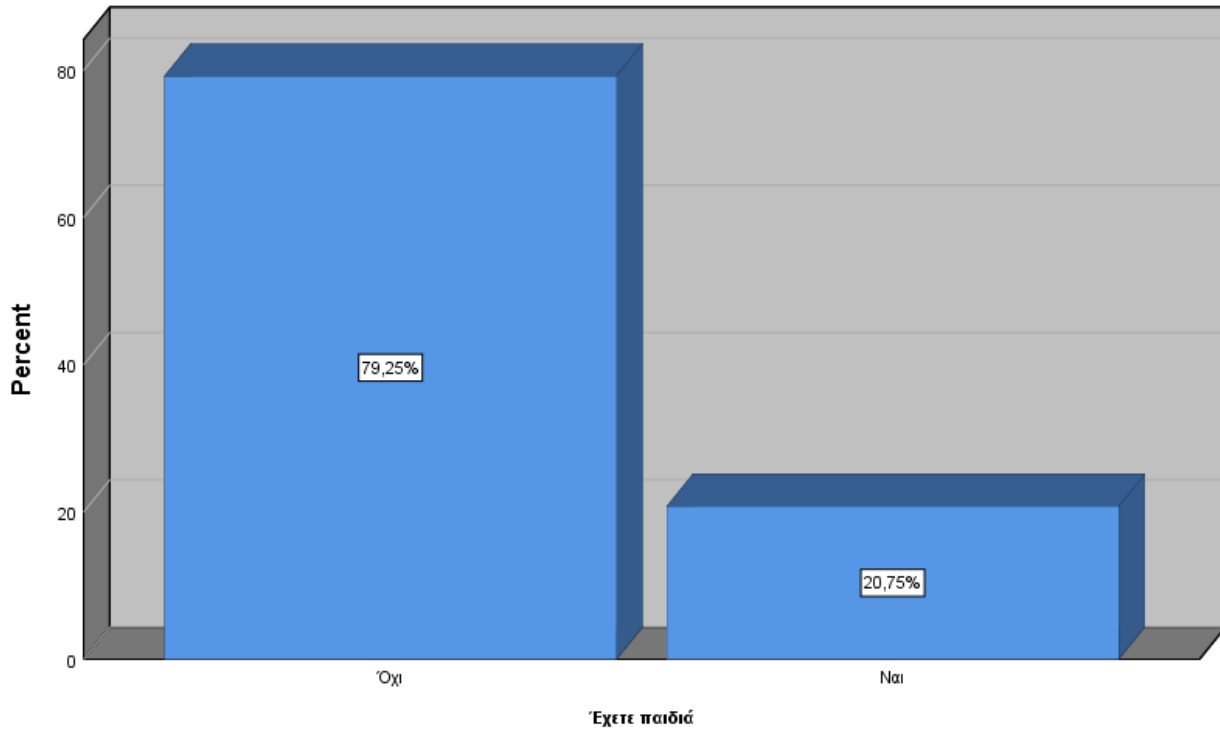
Στον Πίνακα 5, διερευνάται το εάν οι συμμετέχοντες έχουν παιδιά. Μια σημαντική πλειοψηφία των ερωτηθέντων, 79,2%, δεν έχουν παιδιά. Αντίθετα, το 20,8% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι έχουν παιδιά. Τα ποσοστά αυτά απεικονίζονται οπτικά στο Γράφημα 5.

Πίνακας 5. Έχετε παιδιά

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Όχι	42	79,2	79,2	79,2
	Ναι	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Γράφημα 5. Έχετε παιδιά



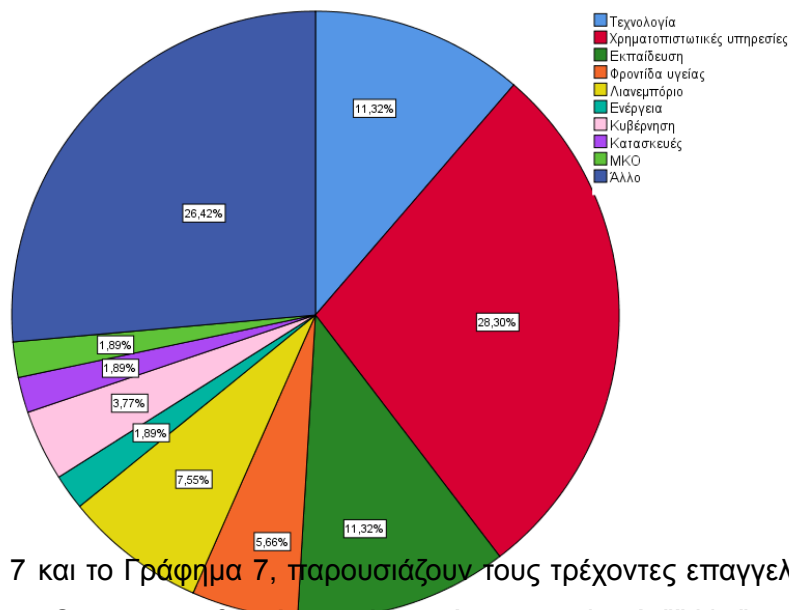
Ο Πίνακας 6 και το Γράφημα 6, παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τους διάφορους κλάδους στους οποίους εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Η μεγαλύτερη ομάδα, με ποσοστό 28,3%, απασχολείται στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες. Μετά από αυτό, η εκπαίδευση και η τεχνολογία αντιπροσωπεύουν το 11,3% των χώρων εργασίας των ερωτηθέντων. Η υγειονομική περίθαλψη και το λιανικό εμπόριο αντιπροσωπεύουν 5,7% και 7,5%, αντίστοιχα. Η ενέργεια, η κυβέρνηση και ο τομέας των ΜΚΟ αποτελούν μικρότερα ποσοστά, με 1,9% το καθένα. Ο κατασκευαστικός τομέας έχει 1,9% και το 26,4% των ερωτηθέντων εργάζεται σε διάφορους άλλους κλάδους.

Πίνακας 6. Σε ποιο κλάδο εργάζεστε

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Τεχνολογία	6	11,3	11,3	11,3

Χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες	15	28,3	28,3	39,6
Εκπαίδευση	6	11,3	11,3	50,9
Φροντίδα υγείας	3	5,7	5,7	56,6
Λιανεμπόριο	4	7,5	7,5	64,2
Ενέργεια	1	1,9	1,9	66,0
Κυβέρνηση	2	3,8	3,8	69,8
Κατασκευές	1	1,9	1,9	71,7
ΜΚΟ	1	1,9	1,9	73,6
Άλλο	14	26,4	26,4	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Γράφημα 6. Σε ποιο κλάδο εργάζεστε



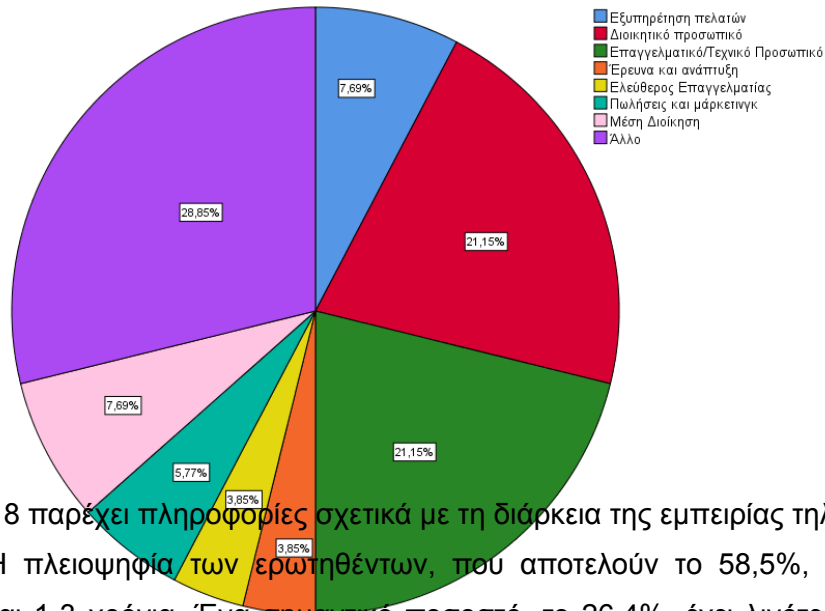
Ο Πίνακας 7 και το Γράφημα 7, παρουσιάζουν τους τρέχοντες επαγγελματικούς ρόλους των συμμετεχόντων. Ο πιο συνηθισμένος ρόλος είναι η επιλογή "Άλλο", με το 28,8% των ερωτηθέντων να εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία. Τόσο το διοικητικό προσωπικό όσο και το επαγγελματικό/τεχνικό προσωπικό αντιπροσωπεύουν το 21,2% των συμμετεχόντων. Επιπλέον, το 7,7% των ερωτηθέντων ασχολούνται με ρόλους εξυπηρέτησης πελατών ή μέσης διοίκησης. Μικρότερα ποσοστά παρατηρούνται σε θέσεις πωλήσεων και μάρκετινγκ (5,8%), έρευνας και ανάπτυξης (3,8%) και ελεύθερων επαγγελματιών (3,8%).

Πίνακας 7. Ποιος είναι ο τρέχων επαγγελματικός σας ρόλος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Εξυπηρέτηση πελατών	4	7,5	7,7	7,7
Διοικητικό προσωπικό	11	20,8	21,2	28,8
Επαγγελματικό/Τεχνικό Προσωπικό	11	20,8	21,2	50,0
Έρευνα και ανάπτυξη	2	3,8	3,8	53,8

	Ελεύθερος Επαγγελματίας	2	3,8	3,8	57,7
	Πωλήσεις και μάρκετινγκ	3	5,7	5,8	63,5
	Μέση Διοίκηση	4	7,5	7,7	71,2
	Άλλο	15	28,3	28,8	100,0
	Total	52	98,1	100,0	
Missing	System	1	1,9		
Total		53	100,0		

Γράφημα 7. Ποιος είναι ο τρέχων επαγγελματικός σας ρόλος

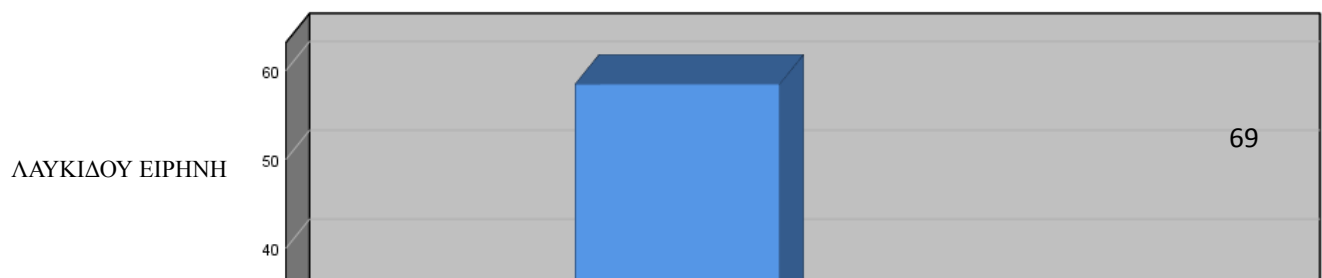


Ο Πίνακας 8 παρέχει πληροφορίες σχετικά με τη διάρκεια της εμπειρίας τηλεργασίας των συμμετεχόντων. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, που αποτελούν το 58,5%, εργάζονται με τηλεργασία εδώ και 1-3 χρόνια. Ένα σημαντικό ποσοστό, το 26,4%, έχει λιγότερο από 1 έτος εμπειρίας τηλεργασίας. Οι μικρότερες ομάδες περιλαμβάνουν άτομα με 4-6 χρόνια εμπειρίας, που αποτελούν το 11,3%, και άτομα με 7 ή περισσότερα χρόνια εμπειρίας τηλεργασίας, που αντιπροσωπεύουν το 3,8%. Το Γράφημα 8 αναπαριστά οπτικά αυτές τις διάρκειες.

Πίνακας 8. Πόσα χρόνια εργάζεστε μέσω της τηλεργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λιγότερο από 1 έτος	14	26,4	26,4	26,4
1-3 έτη	31	58,5	58,5	84,9
4-6 έτη	6	11,3	11,3	96,2
7 έτη ή περισσότερο	2	3,8	3,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Γράφημα 8. Πόσα χρόνια εργάζεστε μέσω της τηλεργασίας

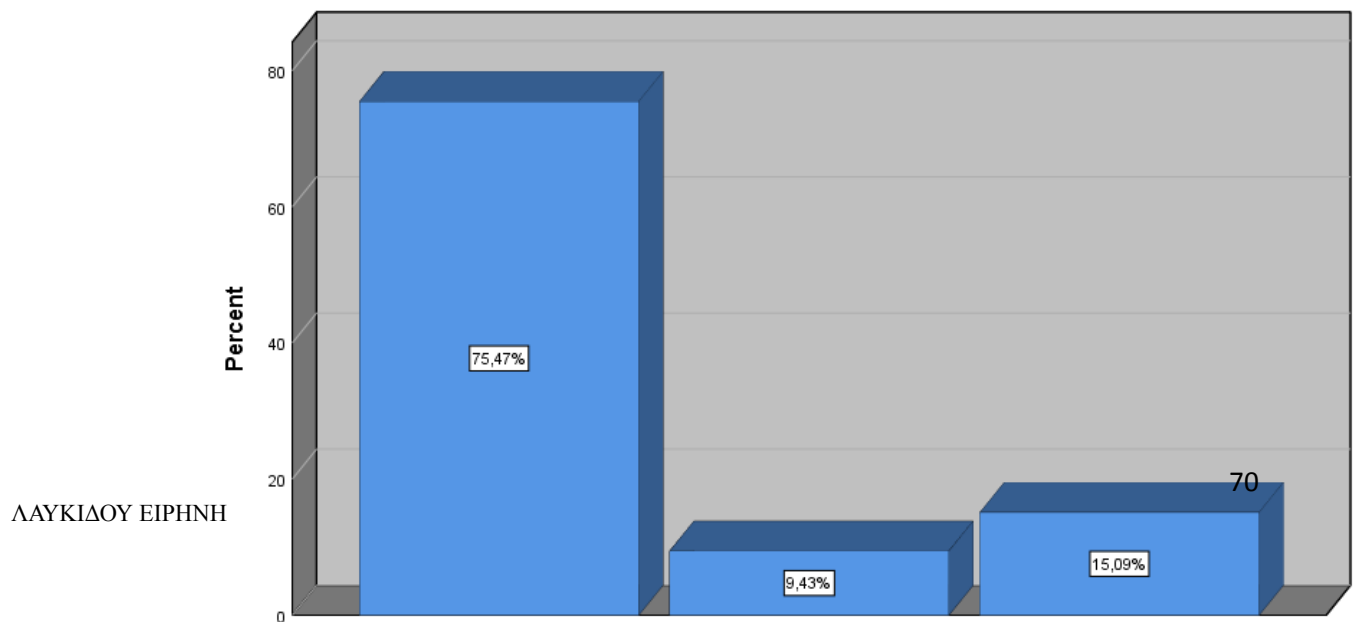


Ο Πίνακας 9 και το Γράφημα 9, αποκαλύπτουν τα μοντέλα τηλεργασίας που χρησιμοποιήθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Το πιο συχνά υιοθετημένο μοντέλο είναι το υβριδικό μοντέλο, με το 75,5% των ερωτηθέντων να το χρησιμοποιούν. Το 15,1% χρησιμοποιεί άλλα μοντέλα τηλεργασίας και η κατ' οίκον εργασία πλήρους απασχόλησης απασχολείται από το 9,4% των συμμετεχόντων.

Πίνακας 9. Με ποιο μοντέλο τηλεργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υβριδικό μοντέλο	40	75,5	75,5	75,5
	Πλήρης απασχόληση από το σπίτι	5	9,4	9,4	84,9
	Άλλο	8	15,1	15,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Γράφημα 9. Με ποιο μοντέλο τηλεργασίας

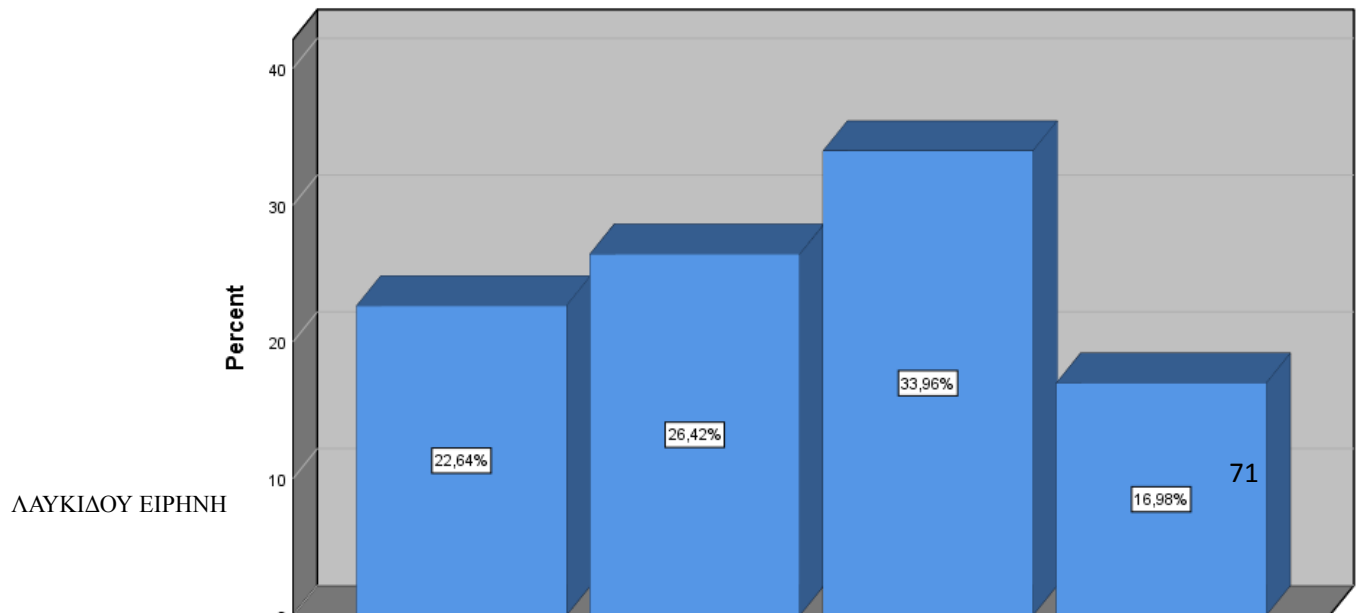


Ο Πίνακας 10 και το αντίστοιχο Γράφημα 10, διερευνά τον αντίκτυπο της τηλεργασίας στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μεταξύ των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ένα σημαντικό ποσοστό, 34,0%, συμφωνεί ότι η τηλεργασία έχει βελτιώσει αυτή την ισορροπία. Επιπλέον, το 26,4% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 22,6% διαφωνεί και το 17,0% συμφωνεί απόλυτα με αυτή τη δήλωση.

Πίνακας 10. Η τηλεργασία έχει βελτιώσει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	12	22,6	22,6	22,6
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	14	26,4	26,4	49,1
	Συμφωνώ	18	34,0	34,0	83,0
	Συμφωνώ απόλυτα	9	17,0	17,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Γράφημα 10. Η τηλεργασία έχει βελτιώσει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής



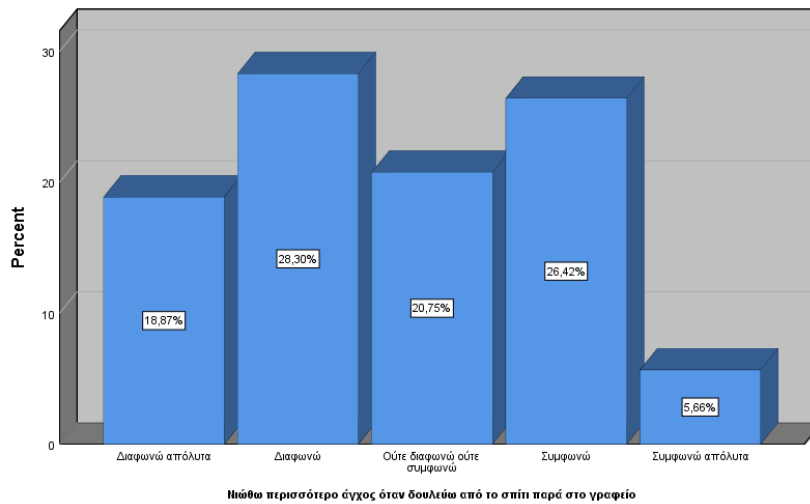


Σύμφωνα με τον Πίνακα 11 και το Γράφημα 11, το 47,2% των ερωτώμενων διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα με την ιδέα ότι νιώθουν άγχος όταν εργάζονται από το σπίτι. Ακολουθεί το 26,4% που συμφωνεί ότι αισθάνεται περισσότερο άγχος και το 20,8% που ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Το 5,7% συμφωνεί απόλυτα με τη δήλωση.

Πίνακας 11. Νιώθω περισσότερο άγχος όταν δουλεύω από το σπίτι παρά στο γραφείο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	10	18,9	18,9	18,9
	Διαφωνώ	15	28,3	28,3	47,2
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	11	20,8	20,8	67,9
	Συμφωνώ	14	26,4	26,4	94,3
	Συμφωνώ απόλυτα	3	5,7	5,7	100,0
Total		53	100,0	100,0	

Γράφημα 11. Νιώθω περισσότερο άγχος όταν δουλεύω από το σπίτι παρά στο γραφείο

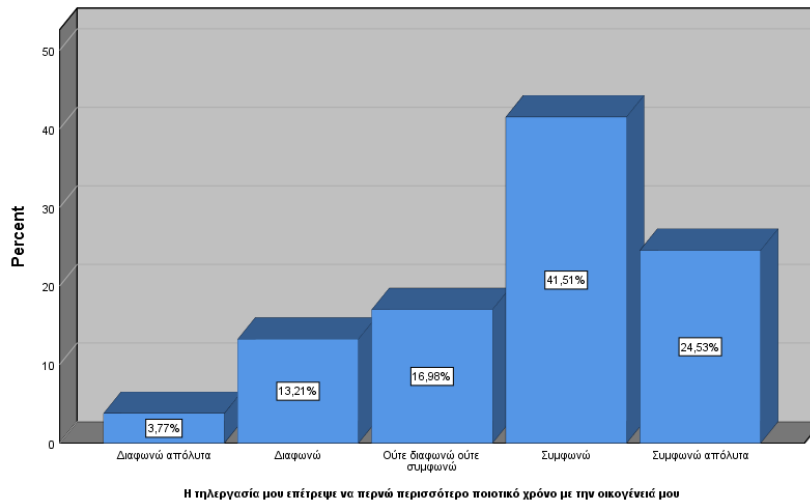


Στην ίδια λογική, ο Πίνακας 12 και το Γράφημα 12 δείχνουν ότι το 41,5% του δείγματος συμφωνεί ότι η τηλεργασία επέτρεψε να περνά περισσότερο ποιοτικό χρόνο με την οικογένεια. Το 24,5% των ερωτώμενων συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 17,0% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Στο τέλος, το 13,2% διαφωνεί και το 3,8% διαφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 12. Η τηλεργασία μου επέτρεψε να περνώ περισσότερο ποιοτικό χρόνο με την οικογένειά μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	3,8	3,8	3,8
	Διαφωνώ	7	13,2	13,2	17,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	9	17,0	17,0	34,0
	Συμφωνώ	22	41,5	41,5	75,5
	Συμφωνώ απόλυτα	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Γράφημα 12. Η τηλεργασία μου επέτρεψε να περνώ περισσότερο ποιοτικό χρόνο με την οικογένειά μου



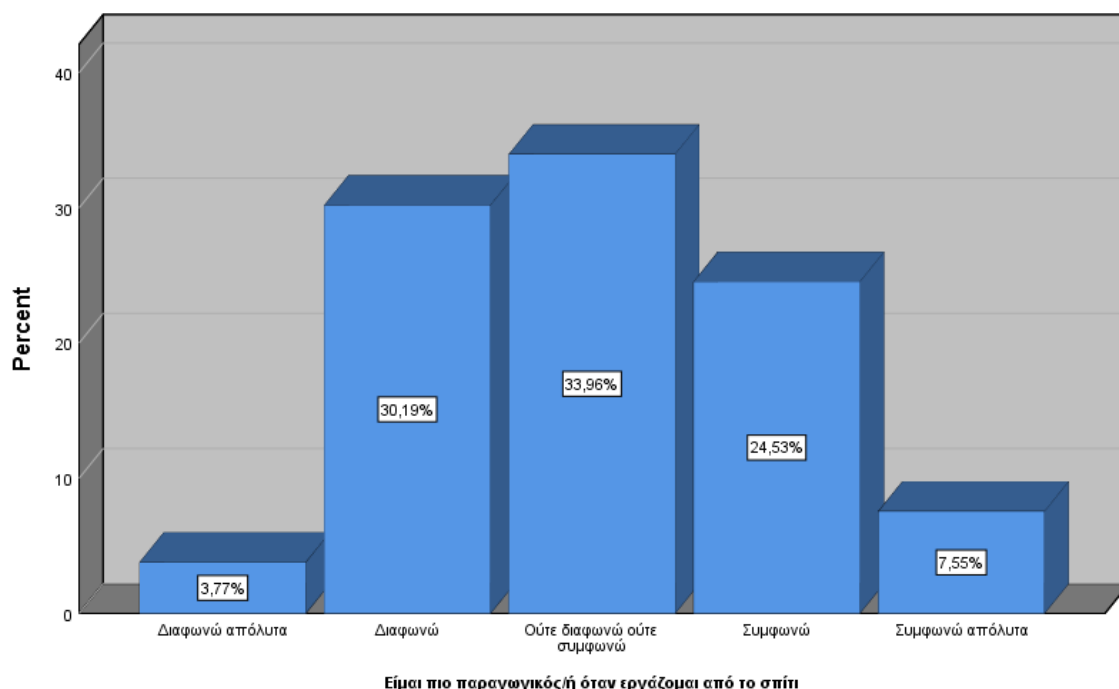
Ταυτόχρονα, βάσει του Πίνακα 13 και του Γραφήματος 13, το 34,0% των συμμετεχόντων ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν ότι είναι πιο παραγωγικοί όταν εργάζονται από το σπίτι. Ακολουθεί το 30,2% που διαφωνεί και το 24,5% που συμφωνεί. Μόνο το 7,5% συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 3,8% διαφωνεί απολύτως.

Πίνακας 13. Είμαι πιο παραγωγικός/ή όταν εργάζομαι από το σπίτι

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	3,8	3,8	3,8
	Διαφωνώ	16	30,2	30,2	34,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	18	34,0	34,0	67,9
	Συμφωνώ	13	24,5	24,5	92,5
	Συμφωνώ απόλυτα	4	7,5	7,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Γράφημα 13. Είμαι πιο παραγωγικός/ή όταν εργάζομαι από το σπίτι

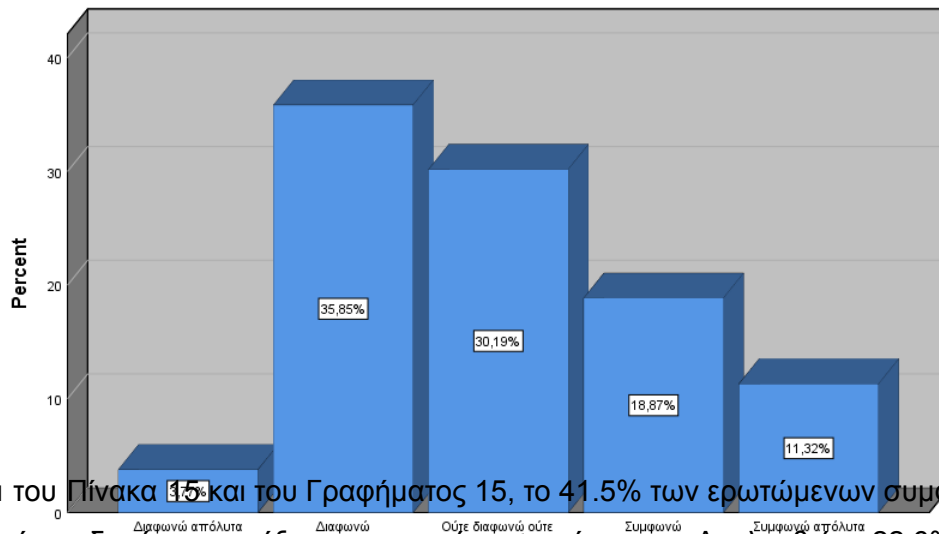


Ο Πίνακας 14 εξετάζει τις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την ευκολία επικοινωνίας κατά την εργασία από το σπίτι. Ένα σημαντικό ποσοστό, 35,8%, διαφωνεί με τη δήλωση ότι είναι ευκολότερο να επικοινωνεί κανείς κατά την τηλεργασία. Επιπλέον, το 30,2% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, ενώ το 18,9% συμφωνεί ότι είναι ευκολότερο να συλλέγονται πληροφορίες ενώ εργάζεστε από το σπίτι. Ένα μικρότερο ποσοστό, 11,3%, συμφωνεί απόλυτα με αυτό το συναίσθημα, ενώ το 3,8% διαφωνεί απολύτως. Τα ίδια αποτελέσματα απεικονίζονται και στο Γράφημα 14.

Πίνακας 14. Είναι πιο εύκολο για μένα να συγκεντρώνομαι ενώ εργάζομαι από το σπίτι

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	3,8	3,8	3,8
	Διαφωνώ	19	35,8	35,8	39,6
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	16	30,2	30,2	69,8
	Συμφωνώ	10	18,9	18,9	88,7
	Συμφωνώ απόλυτα	6	11,3	11,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Γράφημα 14. Είναι πιο εύκολο για μένα να συγκεντρώνομαι ενώ εργάζομαι από το σπίτι



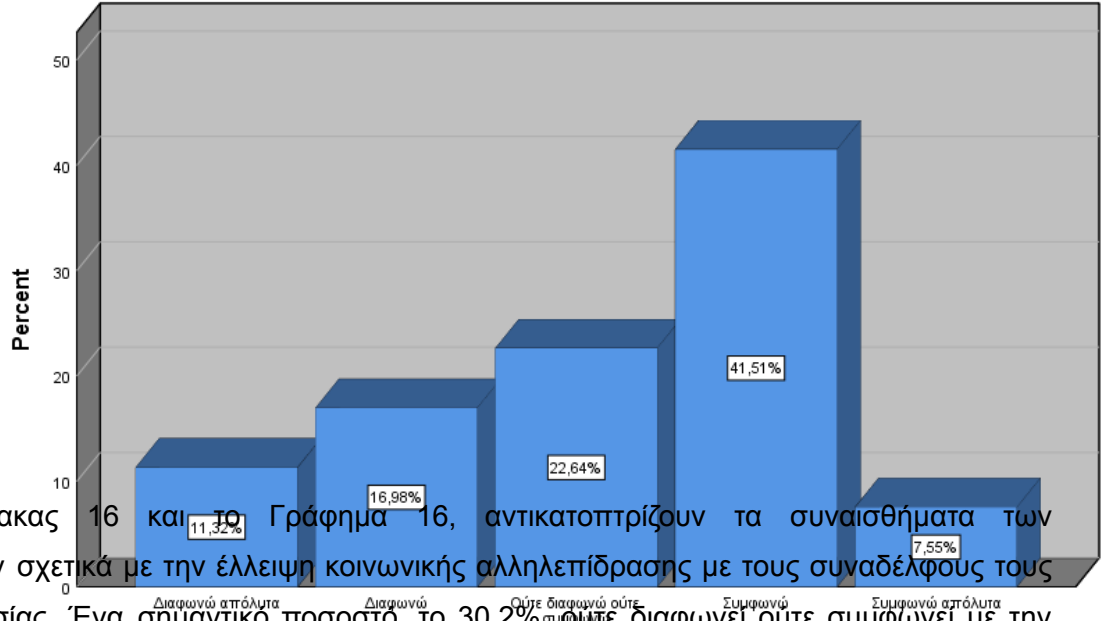
Βάσει του Πίνακα 15 και του Γραφήματος 15, το 41,5% των ερωτώμενων συμφωνούν ότι η τηλεργασία έχει οδηγήσει σε αύξηση των ωρών εργασίας τους. Ακολουθεί το 22,6% που ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί με τη δήλωση. Μικρότερα ποσοστά, 17,0% και 11,3%, διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα αντίστοιχα. Τέλος, το 7,5% συμφωνεί απόλυτα ότι το ωράριο εργασίας τους έχει αυξηθεί λόγω τηλεργασίας.

Πίνακας 15. Η τηλεργασία με έχει οδηγήσει σε περισσότερες ώρες εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	6	11,3	11,3	11,3
	Διαφωνώ	9	17,0	17,0	28,3
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	22,6	22,6	50,9
	Συμφωνώ	22	41,5	41,5	92,5
	Συμφωνώ απόλυτα	4	7,5	7,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Total	53	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Γράφημα 15. Η τηλεργασία με έχει οδηγήσει σε περισσότερες ώρες εργασίας

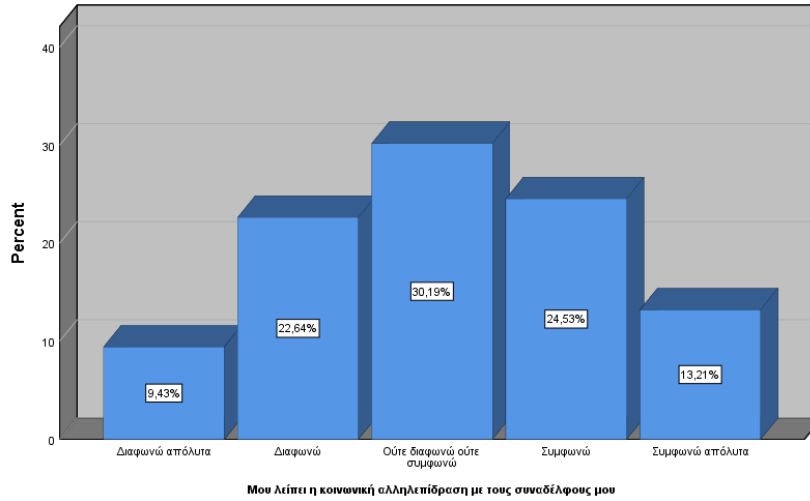


Ο Πίνακας 16 και το Γράφημα 16, αντικατοπτρίζουν τα συναισθήματα των συμμετεχόντων σχετικά με την έλλειψη κοινωνικής αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους τους λόγω τηλεργασίας. Ένα σημαντικό ποσοστό, το 30,2%, ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί με την έλλειψη κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Επιπλέον, το 24,5% συμφωνεί ότι του λείπει, ενώ το 13,2% συμφωνεί απόλυτα. Από την άλλη, το 22,6% διαφωνεί και το 9,4% διαφωνεί απολύτως με την απουσία κοινωνικής αλληλεπίδρασης με συναδέλφους.

Πίνακας 16. Μου λείπει η κοινωνική αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	9,4	9,4	9,4
	Διαφωνώ	12	22,6	22,6	32,1
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	16	30,2	30,2	62,3
	Συμφωνώ	13	24,5	24,5	86,8
	Συμφωνώ απόλυτα	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Γράφημα 16. Μου λείπει η κοινωνική αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους μου

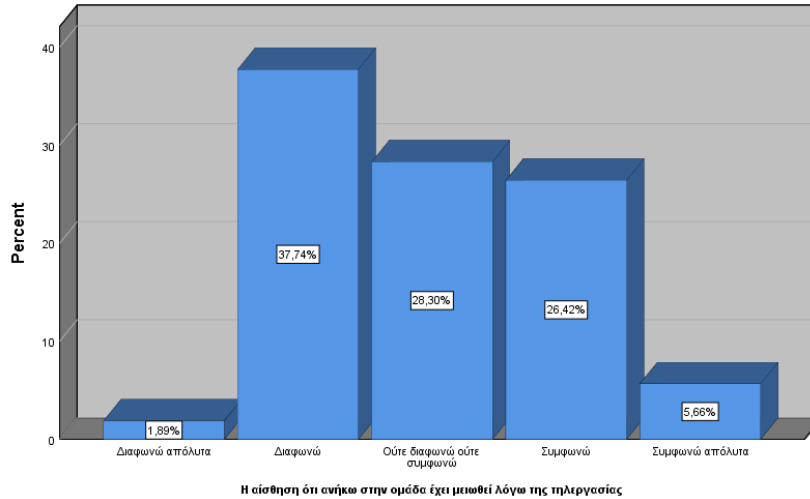


Ακολούθως, ο Πίνακας 17 και το αντίστοιχο Γράφημα 17, διερευνούν εάν οι συμμετέχοντες αισθάνονται λιγότερο ότι ανήκουν σε μια ομάδα λόγω της τηλεργασίας. Το 37,7%, διαφωνεί με αυτή τη δήλωση, ενώ το 28,3% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί. Από την άλλη, το 26,4% συμφωνεί ότι η αίσθηση του ανήκειν έχει μειωθεί, με το 5,7% να συμφωνεί απόλυτα. Μόνο ένα μικρό ποσοστό, 1,9%, διαφωνεί απόλυτα με την ιδέα ότι η τηλεργασία έχει μειώσει την αίσθηση ότι ανήκουν σε μια ομάδα.

Πίνακας 17. Η αίσθηση ότι ανήκω στην ομάδα έχει μειωθεί λόγω της τηλεργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	1	1,9	1,9	1,9
Διαφωνώ	20	37,7	37,7	39,6
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	15	28,3	28,3	67,9
Συμφωνώ	14	26,4	26,4	94,3
Συμφωνώ απόλυτα	3	5,7	5,7	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Γράφημα 17. Η αίσθηση ότι ανήκω στην ομάδα έχει μειωθεί λόγω της τηλεργασίας

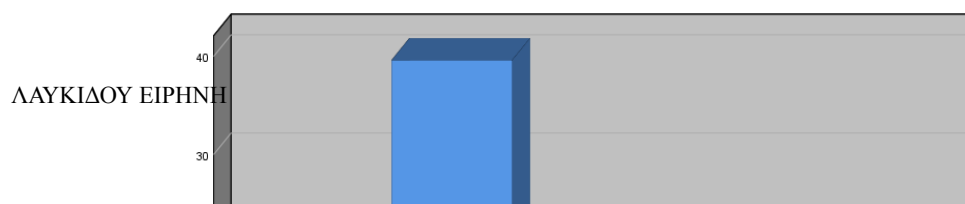


Ο Πίνακας 18 και το Γράφημα 18, μελετούν τις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την αποτελεσματικότητα των διαδικτυακών συναντήσεων σε σύγκριση με τις προσωπικές συναντήσεις για ομαδική επικοινωνία. Το 39,6% διαφωνεί με την ιδέα ότι οι διαδικτυακές συναντήσεις είναι εξίσου αποτελεσματικές με τις προσωπικές συναντήσεις. Επιπλέον, το 18,9% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, ενώ το 18,9% συμφωνεί ότι οι διαδικτυακές συναντήσεις είναι εξίσου αποτελεσματικές. Ένα μικρότερο ποσοστό, 15,1%, συμφωνεί απόλυτα με αυτή τη δήλωση και μόνο το 7,5% διαφωνεί απολύτως με την ιδέα ότι οι διαδικτυακές συναντήσεις μπορούν να είναι εξίσου αποτελεσματικές με τις προσωπικές για ομαδική επικοινωνία.

Πίνακας 18. Οι διαδικτυακές συναντήσεις είναι εξίσου αποτελεσματικές με τις προσωπικές συναντήσεις για ομαδική επικοινωνία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	7,5	7,5	7,5
	Διαφωνώ	21	39,6	39,6	47,2
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	10	18,9	18,9	66,0
	Συμφωνώ	10	18,9	18,9	84,9
	Συμφωνώ απόλυτα	8	15,1	15,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Γράφημα 18. Οι διαδικτυακές συναντήσεις είναι εξίσου αποτελεσματικές με τις προσωπικές συναντήσεις για ομαδική επικοινωνία

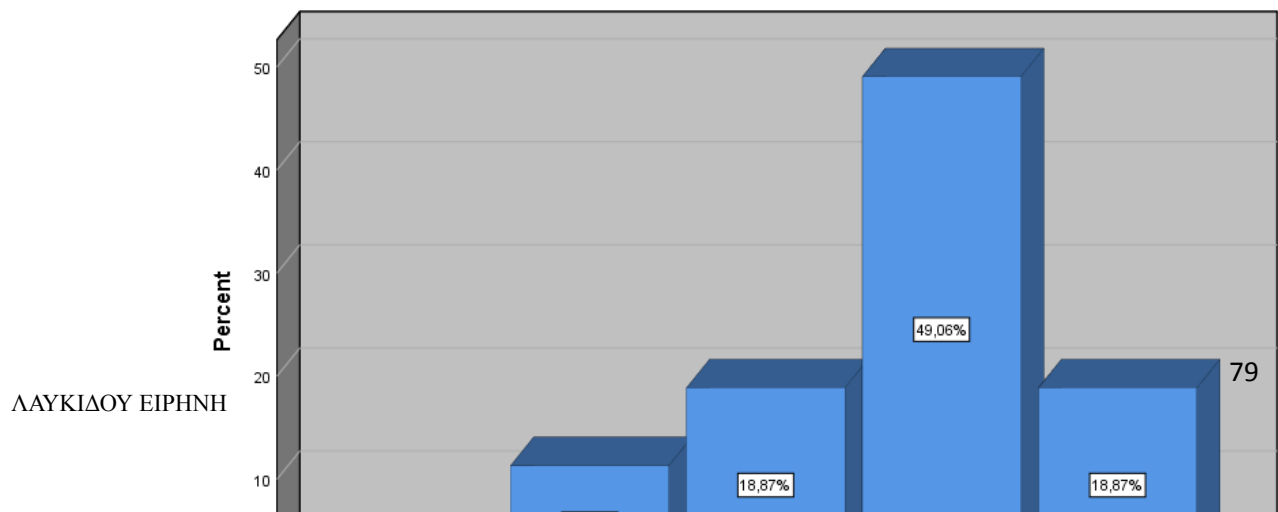


Στον Πίνακα 19 και το Γράφημα 19, παρατηρούμε ότι το 49,1% των συμμετεχόντων συμφωνούν ότι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους κατά την τηλεργασία. Συνεχίζοντας, το 18,9% των ατόμων συμφωνεί απόλυτα με την ίδια δήλωση. Το ίδιο ποσοστό, 18,9%, δηλώνει ότι ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί με την ικανοποίηση από την τηλεργασία. Ενώ το 11,3% διαφωνεί, μόλις το 1,9% διαφωνεί απολύτως με την έννοια της ικανοποίησης κατά τη διάρκεια τηλεργασίας.

Πίνακας 19. Είμαι ικανοποιημένος με τη δουλειά μου όσο τηλεργάζομαι

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,9	1,9	1,9
	Διαφωνώ	6	11,3	11,3	13,2
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	10	18,9	18,9	32,1
	Συμφωνώ	26	49,1	49,1	81,1
	Συμφωνώ απόλυτα	10	18,9	18,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Γράφημα 19. Είμαι ικανοποιημένος με τη δουλειά μου όσο τηλεργάζομαι



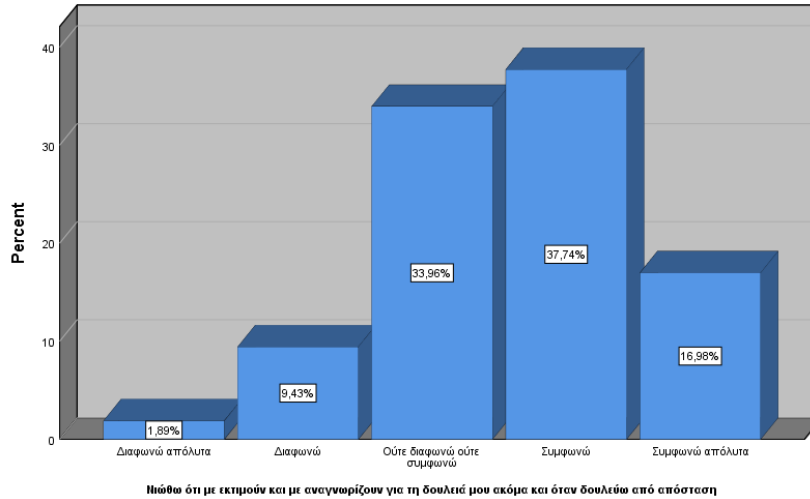


Στον Πίνακα 20 και το Γράφημα 20, το 37,7% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι αισθάνονται ότι εκτιμώνται και έχουν αναγνώριση στην εργασία τους κατά την τηλεργασία. Ακολουθεί το 34,0%, το οποίο ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί με την δήλωση. Το 17,0% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 9,4% διαφωνεί με την ιδέα ότι εκτιμώνται και αναγνωρίζονται ενώ εργάζονται εξ αποστάσεως. Τέλος, μόλις το 1,9% διαφωνεί απόλυτα με αυτό το συναίσθημα.

*Πίνακας 20. Νιώθω ότι με εκτιμούν και με αναγνωρίζουν για τη δουλειά μου ακόμα και όταν δουλεύω από απόσταση*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,9	1,9	1,9
	Διαφωνώ	5	9,4	9,4	11,3
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	18	34,0	34,0	45,3
	Συμφωνώ	20	37,7	37,7	83,0
	Συμφωνώ απόλυτα	9	17,0	17,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

*Γράφημα 20. Νιώθω ότι με εκτιμούν και με αναγνωρίζουν για τη δουλειά μου ακόμα και όταν δουλεύω από απόσταση*

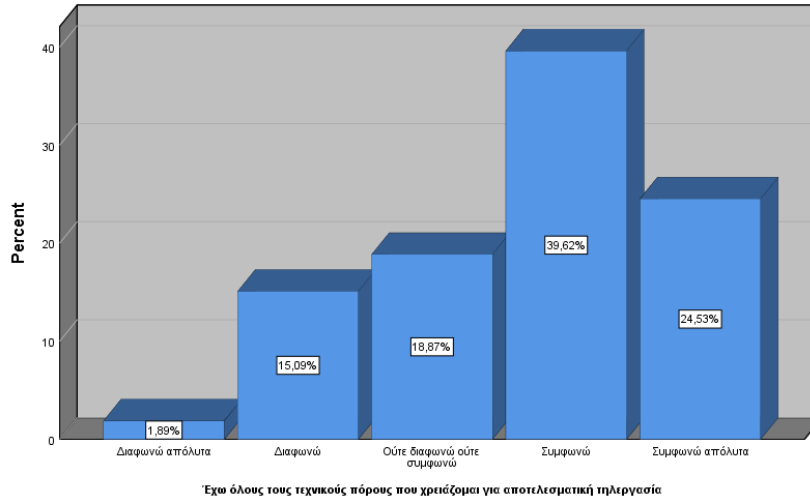


Ο Πίνακας 21 και το Γράφημα 21, διερευνά κατά πόσον οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι διαθέτουν όλους τους απαραίτητους τεχνικούς πόρους για αποτελεσματική τηλεργασία. Ένα σημαντικό ποσοστό, 39,6%, συμφωνεί ότι διαθέτει τους απαιτούμενους τεχνικούς πόρους. Επιπλέον, το 24,5% συμφωνεί απόλυτα με αυτή τη δήλωση, με το 18,9% να είναι ουδέτερο, το 15,1% να διαφωνεί και μόνο το 1,9% να διαφωνεί απόλυτα με την ιδέα ότι διαθέτει όλα τα τεχνικά μέσα που απαιτούνται για την αποτελεσματική τηλεργασία.

Πίνακας 21. Έχω όλους τους τεχνικούς πόρους που χρειάζομαι για αποτελεσματική τηλεργασία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	1	1,9	1,9	1,9
Διαφωνώ	8	15,1	15,1	17,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	10	18,9	18,9	35,8
Συμφωνώ	21	39,6	39,6	75,5
Συμφωνώ απόλυτα	13	24,5	24,5	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Γράφημα 21. Έχω όλους τους τεχνικούς πόρους που χρειάζομαι για αποτελεσματική τηλεργασία

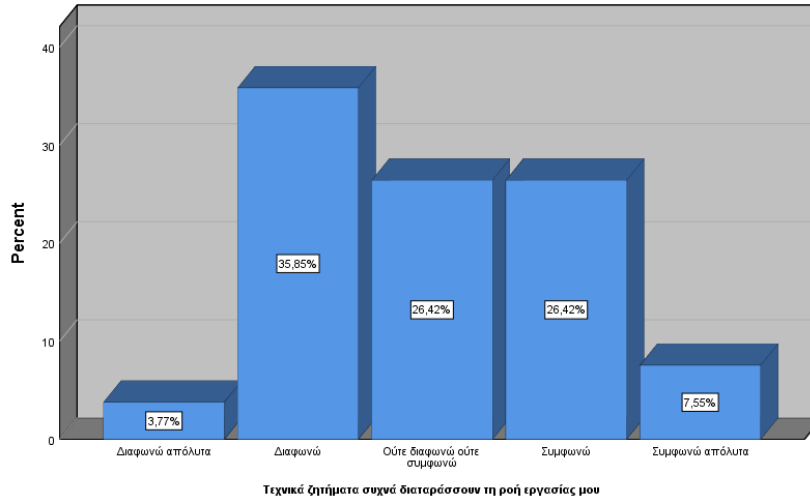


Ο Πίνακας 22 διερευνά κατά πόσον τεχνικά ζητήματα συχνά διαταράσσουν τη ροή εργασίας των συμμετεχόντων κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας. Ένα σημαντικό ποσοστό, 35,8%, διαφωνεί με τη δήλωση ότι τα τεχνικά ζητήματα συχνά διαταράσσουν τη ροή εργασίας τους. Επιπλέον, το 26,4% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, ενώ το 26,4% συμφωνεί ότι τα τεχνικά ζητήματα προκαλούν αναστάτωση. Ένα μικρότερο ποσοστό, 7,5%, συμφωνεί απόλυτα με αυτό το συναίσθημα και μόνο το 3,8% διαφωνεί απολύτως με την ιδέα ότι τα τεχνικά ζητήματα διαταράσσουν τη ροή εργασίας τους. Τα συμπεράσματα αυτά παρουσιάζονται και στο Γράφημα 22.

Πίνακας 22. Τεχνικά ζητήματα συχνά διαταράσσουν τη ροή εργασίας μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	3,8	3,8	3,8
	Διαφωνώ	19	35,8	35,8	39,6
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	14	26,4	26,4	66,0
	Συμφωνώ	14	26,4	26,4	92,5
	Συμφωνώ απόλυτα	4	7,5	7,5	100,0
Total		53	100,0	100,0	

Γράφημα 22. Τεχνικά ζητήματα συχνά διαταράσσουν τη ροή εργασίας μου

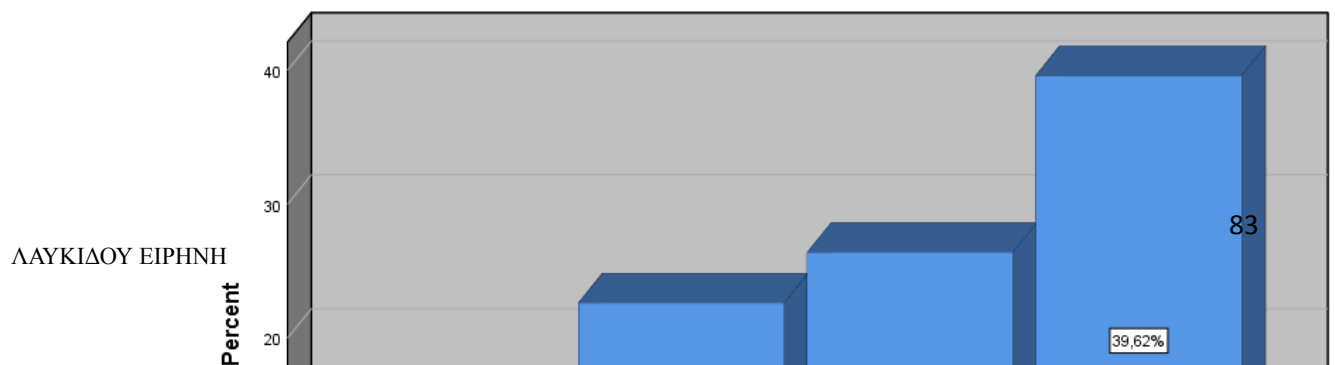


Ο Πίνακας 23 και το Γράφημα 23 αντικατοπτρίζουν τις προτιμήσεις των συμμετεχόντων όσον αφορά τη συνέχιση της τηλεργασίας. Η πλειοψηφία, 39,6%, συμφωνεί απόλυτα ότι θα προτιμούσε να συνεχίσει την τηλεργασία. Επιπλέον, το 26,4% συμφωνεί με αυτή τη δήλωση. Από την άλλη, το 22,6% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό, το 11,3%, διαφωνεί με την ιδέα της συνέχισης της τηλεργασίας.

Πίνακας 23. Θα προτιμούσα να συνεχίσω την τηλεργασία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	6	11,3	11,3	11,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	22,6	22,6	34,0
Συμφωνώ	14	26,4	26,4	60,4
Συμφωνώ απόλυτα	21	39,6	39,6	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Γράφημα 23. Θα προτιμούσα να συνεχίσω την τηλεργασία

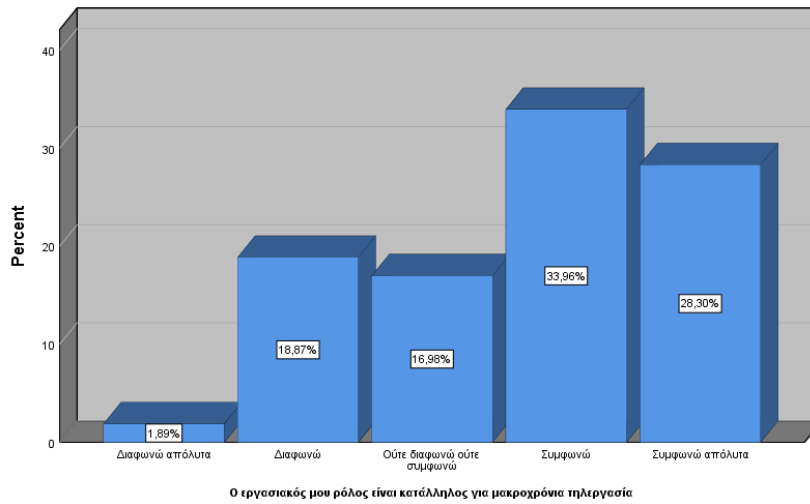


Ο Πίνακας 24 και το Γράφημα 24, διερευνούν εάν οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι οι ρόλοι εργασίας τους είναι κατάλληλοι για μακροχρόνια τηλεργασία. Ένα σημαντικό ποσοστό, 34,0%, συμφωνεί ότι ο εργασιακός του ρόλος είναι κατάλληλος για μακροχρόνια τηλεργασία. Επιπλέον, το 28,3% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα με αυτή τη δήλωση. Αντίθετα, το 18,9% διαφωνεί, το 17,0% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί και μόνο το 1,9% διαφωνεί απόλυτα με την ιδέα ότι ο εργασιακός του ρόλος είναι κατάλληλος για μακροχρόνια τηλεργασία.

*Πίνακας 24. Ο εργασιακός μου ρόλος είναι κατάλληλος για μακροχρόνια τηλεργασία*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,9	1,9	1,9
	Διαφωνώ	10	18,9	18,9	20,8
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	9	17,0	17,0	37,7
	Συμφωνώ	18	34,0	34,0	71,7
	Συμφωνώ απόλυτα	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

*Γράφημα 24. Ο εργασιακός μου ρόλος είναι κατάλληλος για μακροχρόνια τηλεργασία*

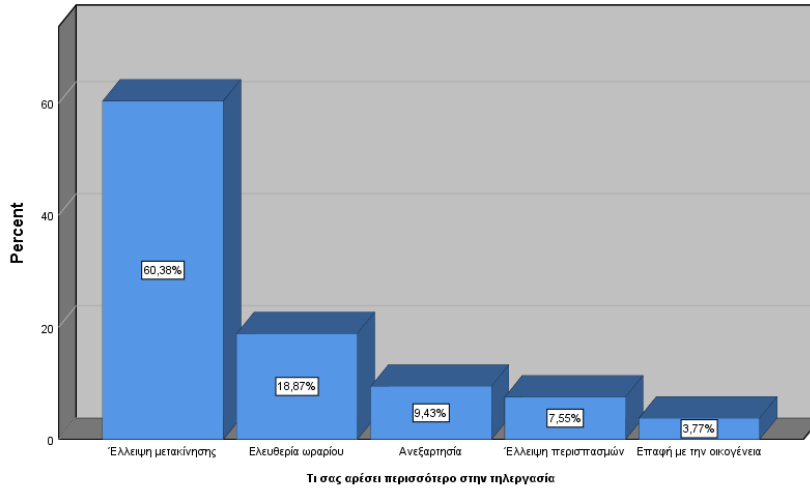


Στον Πίνακα 25 παρουσιάζονται οι αγαπημένες πτυχές της τηλεργασίας των συμμετεχόντων. Η πλειοψηφία, 60,4%, εκτιμά την έλλειψη μετακινήσεων που συνδέεται με την τηλεργασία. Επιπλέον, το 18,9% εκτιμά την ελευθερία επιλογής του ωραρίου εργασίας του, ενώ το 9,4% απολαμβάνει την ανεξαρτησία που παρέχει. Ένα μικρότερο ποσοστό, 7,5%, εκτιμά τους μειωμένους περισπασμούς κατά την τηλεργασία και το 3,8% αρέσει στην αυξημένη επαφή με τις οικογένειές τους. Αυτές οι προτιμήσεις απεικονίζονται οπτικά στο Γράφημα 25.

Πίνακας 25. Τι σας αρέσει περισσότερο στην τηλεργασία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Έλλειψη μετακίνησης	32	60,4	60,4	60,4
Ελευθερία ωραρίου	10	18,9	18,9	79,2
Ανεξαρτησία	5	9,4	9,4	88,7
Έλλειψη περισπασμών	4	7,5	7,5	96,2
Επαφή με την οικογένεια	2	3,8	3,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Γράφημα 25. Τι σας αρέσει περισσότερο στην τηλεργασία

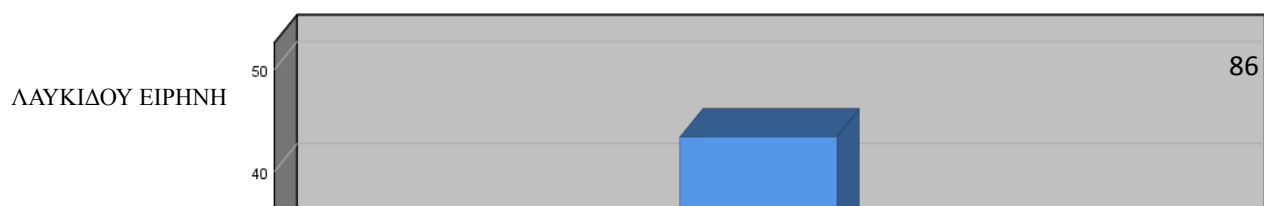


Ο Πίνακας 26 και το Γράφημα 26, περιγράφουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι συμμετέχοντες κατά την τηλεργασία. Η πιο κοινή πρόκληση, που αναφέρθηκε από το 43,4% των ερωτηθέντων, είναι οι περισπασμοί στο σπίτι. Επιπλέον, το 30,2% δυσκολεύτηκε να διαχειριστεί την ισορροπία μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής. Μικρότερα ποσοστά αντιμετώπισαν προβλήματα όπως η έλλειψη εμπειρίας (11,3%), η έλλειψη πόρων (9,4%) και η δυσκολία διαχείρισης εξοπλισμού (5,7%).

Πίνακας 26. Ποιες προκλήσεις αντιμετωπίσατε κατά την τηλεργασία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Έλλειψη πόρων	5	9,4	9,4	9,4
Έλλειψη εμπειρίας	6	11,3	11,3	20,8
Περισπασμοί στο σπίτι	23	43,4	43,4	64,2
Δυσκολία διαχείρισης του εξοπλισμού	3	5,7	5,7	69,8
Δυσκολία εύρεσης ισορροπίας επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής	16	30,2	30,2	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Γράφημα 26. Ποιες προκλήσεις αντιμετωπίσατε κατά την τηλεργασία



**Πίνακας 27: Εξέταση ερευνητικών ερωτημάτων**

	Ποια είναι η ηλικία σας	Πόσα χρόνια εργάζεστε μέσω της τηλεργασίας
Η τηλεργασία έχει βελτιώσει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	<b>-,307*</b>	-0,056
Νιώθω περισσότερο άγχος όταν δουλεύω από το σπίτι παρά στο γραφείο	0,221	-0,155
Η τηλεργασία μου επέτρεψε να περνώ περισσότερο ποιοτικό χρόνο με την οικογένειά μου	0,026	-0,053
Είμαι πιο παραγωγικός/ή όταν εργάζομαι από το σπίτι	-0,078	0,08



Είναι πιο εύκολο για μένα να συγκεντρώνομαι ενώ εργάζομαι από το σπίτι	0,073	0,047
Η τηλεργασία με έχει οδηγήσει σε περισσότερες ώρες εργασίας	-0,179	0,015
Μου λείπει η κοινωνική αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους μου	0,033	0,209
Η αίσθηση ότι ανήκω στην ομάδα έχει μειωθεί λόγω της τηλεργασίας	-0,072	-0,004
Οι διαδικτυακές συναντήσεις είναι εξίσου αποτελεσματικές με τις προσωπικές συναντήσεις για ομαδική επικοινωνία	0,081	0,188
Είμαι ικανοποιημένος με τη δουλειά μου όσο τηλεργάζομαι	<b>-,287*</b>	0,051
Νιώθω ότι με εκτιμούν και με αναγνωρίζουν για τη δουλειά μου ακόμα και όταν δουλεύω από απόσταση	-0,169	0,148
Έχω όλους τους τεχνικούς πόρους που χρειάζομαι για αποτελεσματική τηλεργασία	-0,059	<b>,291*</b>
Τεχνικά ζητήματα συχνά διαταράσσουν τη ροή εργασίας μου	<b>,358**</b>	0,124
Θα προτιμούσα να συνεχίσω την τηλεργασία	<b>-,275*</b>	0,019

Ο εργασιακός μου ρόλος είναι κατάλληλος για μακροχρόνια τηλεργασία	-0,226	,294*
--	--------	-------

Διερευνώντας το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, χρησιμοποιήθηκε ο γραμμικός συντελεστής συσχέτισης Pearson, τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στην πρώτη στήλη του πίνακα 27. Πιο συγκεκριμένα, αναδεικνύονται 4 στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε 95% και 99% επίπεδο εμπιστοσύνης. Πιο αναλυτικά, όσο αυξάνεται η ηλικία των ερωτώμενων, τόσο λιγότερο θεωρούν ότι η τηλεργασία βελτιώνει την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, είναι ικανοποιημένοι από αυτήν και προτιμούν να συνεχίσουν την τηλεργασία. Επιπλέον, αύξηση της ηλικίας, συνεπάγεται με αύξηση της συμφωνίας των ερωτώμενων αναφορικά με το ότι τεχνικά ζητήματα διαταράσσουν την τηλεργασία τους. Οι συσχετίσεις δέχονται τιμές από το 0.275 έως το 0.358, επομένως είναι μέτριας έντασης.

Ο γραμμικός συντελεστής συσχέτισης Pearson χρησιμοποιήθηκε και για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα. Στη δεύτερη στήλη του προηγούμενου πίνακα, είναι εμφανές πως υφίστανται 2 στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε 95% επίπεδο εμπιστοσύνης. Αναλυτικότερα, όσα περισσότερα έτη οι ερωτώμενοι εργάζονται μέσω τηλεργασίας, τόσο περισσότερο συμφωνούν πως έχουν όλους τους τεχνικούς πόρους που χρειάζονται για αποτελεσματική τηλεργασία. Επιπλέον, τόσο πιο θετικοί είναι πως ο εργασιακός τους ρόλος είναι κατάλληλος για μακροχρόνια τηλεργασία. Οι συσχετίσεις δέχονται τιμές 0.291 και 0.294 αντίστοιχα και είναι μικρής προς μέτριας έντασης.

## Κεφάλαιο 6: Συζήτηση

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης παρέχουν πολύτιμες γνώσεις για τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τα οφέλη και τις προκλήσεις της τηλεργασίας. Αρχικά, αναφορικά με το ζήτημα της ισορροπίας της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και την παραγωγικότητα, όπως διαπιστώθηκε, σημαντική μερίδα των ερωτηθέντων συμφώνησε ότι η τηλεργασία έχει βελτιώσει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Το εύρημα αυτό έρχεται σε συμφωνία με ευρήματα προηγούμενων μελετών που υποδηλώνουν ότι η τηλεργασία προσφέρει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη ευελιξία, επιτρέποντάς τους να διαχειρίζονται καλύτερα τις προσωπικές και επαγγελματικές τους ευθύνες (Smith & Jones, 2020). Ωστόσο, η παρατήρηση ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία ερωτηθέντες ήταν λιγότερο πιθανό να συμφωνήσουν με την προηγούμενη δήλωση υποδηλώνει ότι οι αντιλήψεις για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να επηρεάζονται από το στάδιο της ζωής των ατόμων ή την ηλικία τους. Το στοιχείο αυτό ευθυγραμμίζεται με την έρευνα των Doe et al. (2019), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι συχνά εκτιμούν την ευελιξία της τηλεργασίας, ενώ οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι μπορεί να δίνουν προτεραιότητα σε άλλες πτυχές της εργασίας.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης το γεγονός ότι δεν υπήρχε σημαντικός αντίκτυπος της τηλεργασίας στην παραγωγικότητά των εργαζομένων. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με μελέτες μέσα από τις οποίες έχει εντοπισθεί ότι η παραγωγικότητα των τηλεεργαζομένων είναι αυξημένη λόγω μειωμένων περισπασμών και χρόνου μετακίνησης (de Vries, Tummers and Bekkers, 2018). Η ουδετερότητα μπορεί να αποδοθεί στις προκλήσεις της οριοθέτησης της εργασίας και των προσωπικών ορίων κατά την εργασία από το σπίτι, ένα ζήτημα που τονίζεται στη βιβλιογραφία (Bhat, Yousuf and Saba, 2022).

Αναφορικά με την επικοινωνία και τη δυναμική της ομάδας, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι ερωτηθέντες θεώρησαν πως η επικοινωνία είναι δύσκολη σε ένα περιβάλλον τηλεργασίας. Το εύρημα αυτό συμφωνεί και με προηγούμενη έρευνα στην οποία έχουν επισημανθεί οι πιθανές παγίδες της εξ αποστάσεως επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων των μειωμένων μη λεκτικών ενδείξεων και της πιθανότητας παρεξηγήσεων (Aziz, 2021). Η αίσθηση ότι οι διαδικτυακές συναντήσεις δεν είναι τόσο αποτελεσματικές όσο οι πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπιδράσεις αναδεικνύει περαιτέρω αυτήν την πρόκληση.

Τέλος, όσον αφορά στις τεχνικές πτυχές και τις μελλοντικές προοπτικές της τηλεργασίας, οι περισσότεροι ερωτηθέντες ένιωσαν πως είναι εφοδιασμένοι με τους απαραίτητους τεχνικούς πόρους, αλλά οι μεγαλύτεροι σε ηλικία ερωτηθέντες και εκείνοι με περισσότερα χρόνια εμπειρίας στην τηλεργασία ανέφεραν πως αντιμετώπιζαν προβλήματα με τη σύνδεσή τους. Το εύρημα αυτό καταδεικνύει την ανάγκη για συνεχή τεχνική κατάρτιση και υποστήριξη, ειδικά για πιο έμπειρους τηλεεργαζόμενους.

Η προτίμηση που έδειξαν οι ερωτηθέντες αναφορικά με τη συνέχιση της τηλεργασίας να και η πεποίθηση ότι οι ρόλοι τους είναι κατάλληλοι για μακροχρόνια τηλεργασία είναι απόδειξη της βιωσιμότητας της μορφής αυτής εργασίας. Αυτό ευθυγραμμίζεται με τις παγκόσμιες τάσεις που υποδεικνύουν μια στροφή προς πιο ευέλικτα εργασιακά μοντέλα μετά την πανδημία (Johnson et al., 2022).

## Συμπεράσματα

Στην παραπάνω έρευνα διερευνήθηκαν οι απόψεις εργαζομένων αναφορικά με την τηλεργασία, καθώς και τις προοπτικές και τα εμπόδια που συνάντησαν. Πιο συγκεκριμένα, το δείγμα αποτελείται από συνολικά 53 ερωτώμενους, με τους περισσότερους να είναι 25 με 34 ετών, γυναίκες, με πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ και άγαμοι. Παράλληλα, πιο συχνά αναφέρουν πως δεν έχουν παιδιά, εργάζονται στον χρηματοπιστωτικό κλάδο ως διοικητικό ή τεχνικό προσωπικό και εργάζονται 1 με 3 έτη μέσω τηλεργασίας. Τέλος, οι περισσότεροι αναφέρουν πως εργάζονται με ένα υβριδικό μοντέλο τηλεργασίας.

Μέσα από την έρευνα αναδείχθηκε πως οι περισσότεροι ερωτώμενοι συμφωνούν πως η τηλεργασία έχει βελτιώσει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, αισθάνονται περισσότερο άγχος όταν εργάζονται από το σπίτι και πως περνούν περισσότερο ποιοτικό χρόνο με την οικογένεια. Ταυτόχρονα, πιο συχνά οι ερωτώμενοι είναι ουδέτεροι ως προς το ότι είναι πιο παραγωγικοί όταν εργάζονται από το σπίτι, ενώ διαφωνούν αναφορικά με την ευκολία επικοινωνίας κατά την εργασία από το σπίτι. Ακολούθως, η πλειοψηφία συμφωνεί πως η τηλεργασία έχει οδηγήσει σε αύξηση των ωρών εργασίας και ουδέτεροι είναι ως προς το ότι τους λείπει η κοινωνική αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους.

Στη συνέχεια, παρατηρείται πως σε μεγαλύτερη συχνότητα οι ερωτώμενοι διαφωνούν πως αισθάνονται λιγότερο ότι ανήκουν σε μια ομάδα λόγω της τηλεργασίας και ότι οι διαδικτυακές συναντήσεις είναι εξίσου αποτελεσματικές με τις προσωπικές συναντήσεις για ομαδική επικοινωνία. Ωστόσο, συμφωνούν πως είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους κατά την τηλεργασία και πως αισθάνονται ότι εκτιμώνται και έχουν αναγνώριση στην εργασία τους κατά την τηλεργασία. Ακόμη, οι περισσότεροι συμφωνούν πως διαθέτουν όλους τους απαραίτητους τεχνικούς πόρους για αποτελεσματική τηλεργασία, αλλά αντίθετη άποψη έχουν ως προς το ότι τεχνικά ζητήματα συχνά διαταράσσουν τη ροή εργασίας τους. Επιπλέον, το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων συμφωνούν απόλυτα πως θα προτιμούσαν να συνεχίσουν την τηλεργασία και συμφωνούν πως οι ρόλοι εργασίας τους είναι κατάλληλοι για μακροχρόνια τηλεργασία. Τέλος, πιο συχνά τους αρέσει στην τηλεργασία η έλλειψη μετακίνησης τους και αντιμετωπίζουν περισσότερο περισπασμούς στο περιβάλλον τους στο σπίτι.

Μελετώντας το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, έγινε σαφές πως όσο αυξάνεται η ηλικία των ερωτώμενων, τόσο μειώνεται η συμφωνία τους ως προς το ότι η τηλεργασία βελτιώνει την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, είναι ικανοποιημένοι από αυτήν και προτιμούν να συνεχίσουν την τηλεργασία. Ακόμη, τόσο περισσότερο συμφωνούν αναφορικά με

το ότι τεχνικά ζητήματα διαταράσσουν την τηλεργασία τους. Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, παρατηρείται πως η αύξηση των ετών προϋπηρεσίας στην τηλεργασία, ταυτίζεται με αύξηση της συμφωνίας τους πως έχουν όλους τους τεχνικούς πόρους που χρειάζονται για αποτελεσματική τηλεργασία και πως ο εργασιακός τους ρόλος είναι κατάλληλος για μακροχρόνια τηλεργασία.

Συνοψίζοντας, μέσα από την παρούσα έρευνα, αναδείχθηκαν οι διαφοροποιημένες αντιλήψεις των τηλεεργαζομένων, υπογραμμίζοντας τόσο τις ευκαιρίες όσο και τις προκλήσεις αυτής του μοντέλου αυτού εργασίας. Καθώς οι οργανισμοί συνεχίζουν να αναπτύσσονται και να δραστηριοποιούνται στο πλαίσιο της λειτουργίας του εξελισσόμενου τοπίου της εργασίας, η κατανόηση των αντιλήψεων αυτών είναι ζωτικής σημασίας για τη χάραξη πολιτικών που υποστηρίζουν την ευημερία των εργαζομένων και την οργανωτική αποτελεσματικότητα.

## Βιβλιογραφία

Aherne, J. (2023). Hybrid work Archives. TalentCulture.

<https://talentculture.com/tag/hybrid-work/>

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.

Allen, T. D., Golden, T. D., and Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.

Apollo Technical LLC. (2023). Surprising Working From Home Productivity Statistics. Retrieved September 28, 2023, from

<https://www.apollotechnical.com/working-from-home-productivity-statistics/>

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., and Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.

Ashkenas, R., Manzoni, J., and Paul, R. (2013). The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organization Structure. *Wiley*.

Athanasiadou, C. and Theriou, G. (2021). *Telework: Systematic Literature Review and Future Research Agenda*. [online] ResearchGate. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/355270854\\_Telework\\_Systematic\\_Literature\\_Review\\_and\\_Future\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/355270854_Telework_Systematic_Literature_Review_and_Future_Research_Agenda) [Accessed 19 Sep. 2023].

Aumayr-Pintar, C. (2018). The right to disconnect. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Aziz, A. (2021). Remote Work: New Normal Communication Challenges. doi:<https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.06.02.1>.

Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J., and Sterkens, P. (2020). The COVID-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes. IZA DP No. 13229

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400.

Baruch, Y. (2001). Self performance appraisal vs direct-manager appraisal: A case of congruence. *Journal of Managerial Psychology*, 11(6), pp.50–65.  
doi:<https://doi.org/10.1108/02683949610129758>.

Battisti, E., Alfiero, S. and Erasmia Leonidou (2022). Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic–financial impacts and psychological drivers for employees. *Journal of Business Research*, [online] 150, pp.38–50.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.010>.

Bélanger, F., Watson-Manheim, M. B., & Swan, B. R. (2017). A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. *Behaviour & Information Technology*, 32(10), 1046-1059.

Belzunegui-Eraso, A. and Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, [online] 12(9), p.3662. doi:<https://doi.org/10.3390/su12093662>.

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

Bhat, Z.H., Yousuf, U. and Saba, N. (2022). The implications of telecommuting on work-life balance: Effects on work engagement and work exhaustion. [online]  
doi:<https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-1642674/v1>.

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

Brewster, C., Mayrhofer, W., & Smale, A. (2016). Crossing the streams: HRM in multinational enterprises and comparative HRM. *Human Resource Management Review*, 26(4), 285-297.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.

Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., and TuYe, H. (2020). COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data. *National Bureau of Economic Research*.



- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H. Y. (2020). COVID-19 and remote work: An early look at US data. *NBER Working Paper, No. w27344*.
- Caillier, J.G. (2011). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. *The American Review of Public Administration, 42(4)*, pp.461–480. doi:<https://doi.org/10.1177/0275074011409394>.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., and Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems* , 30 (1), pp. 69-88.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., and Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28(1)*, 51-73.
- Choo, S., Mokhtarian, P. L., & Salomon, I. (2005). Does telecommuting reduce vehicle-miles traveled? An aggregate time series analysis for the U.S. *Transportation, 32(1)*, 37-64.
- Choudhury, P., Foroughi, C. and Larson, B. (2020). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal, 42(4)*, pp.655–683. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.3251>.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal, 42(4)*, 655-683.
- Chrisalena , A. and Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon, [online] 7(10)*, pp.e08165–e08165. doi:<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>.
- Christian, T. J. (2012). Trade-offs between commuting time and health-related activities. *Journal of Urban Health, 89(5)*, 746-757.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior, 23(4)*, 511-532.

- Cosmote.gr. (2021). *Annual Reports | OTE Group*. [online] Available at: [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/en/ethisioi\\_apologismoi.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/en/ethisioi_apologismoi.html) [Accessed 19 Sep. 2023].
- D'Arcy, J., Hovav, A., & Galletta, D. (2009). User awareness of security countermeasures and its impact on information systems misuse: A deterrence approach. *Information Systems Research*, 20(1), 79-98.
- Davidov, G. (2017). The Status of Teleworkers: An Empirical Analysis. *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 33(2), 293-318.
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474.
- de Vries, H., Tummers, L. and Bekkers, V. (2018). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), p.0734371X1876012. doi:<https://doi.org/10.1177/0734371x18760124>.
- Deole, S., Deter, M., and Huang, Y. (2021). Home Sweet Home: Working from home and employee performance during the COVID-19 pandemic in the UK. GLO Discussion Paper Series (791).
- Derks, D., van Mierlo, H., & Schmitz, E. B. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment, and exhaustion: Examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 74-84.
- DeSanctis, G., & Monge, P. (1999). Introduction to the special issue: Communication processes for virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 693-703.
- Dettling, L. J. (2017). Broadband in the labor market: The impact of residential high-speed internet on married women's labor force participation. *ILR Review*, 70(2), 451-482.
- Duffy, F. (2000). Design and facilities management in a time of change. *Facilities*, 18(10/11/12), 371-375.

ECHR. (2017). *Barbulescu v. Romania*. *European Court of Human Rights*. ? [online] Available at: [https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/press\\_q\\_a\\_barbulescu\\_eng](https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/press_q_a_barbulescu_eng) [Accessed 19 Sep. 2023].

Erickson, W. A., von Schrader, S., Bruyère, S. M., VanLooy, S. A., & Matteson, A. (2018). Disability inclusion and inclusive hiring: Practices and benefits. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 30(2), 73-91.

Eurofound (2023). *Telework*. [online] Eurofound. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/telework> [Accessed 19 Sep. 2023].

Eurofound. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. [online] Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work> [Accessed 19 Sep. 2023].

Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19*. [online] Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19> [Accessed 19 Sep. 2023].

Europa.eu. (2018). *EUR-Lex - 32016R0679 - EN - EUR-Lex*. [online] Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> [Accessed 19 Sep. 2023].

Europa.eu. (2023). *EUR-Lex - c10131 - EN - EUR-Lex*. [online] Available at: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/teleworking.html> [Accessed 19 Sep. 2023].

Fagan, C., Norman, H., Smith, M. and González Menéndez, M. (2014). *Conditions of Work and employment series no. 43 INWORK In search of good quality part-time employment*. [online] Available at: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_237781.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_237781.pdf).

Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernández-Macías, E., and Vázquez, I. G. (2020). *Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: a qualitative study*. Seville: European Commission, Joint Research Centre (JRC)

Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.

Felstead, A., and Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.

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

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

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

Giansanti, D. and Giulia Veltro (2021). The Digital Divide in the Era of COVID-19: An Investigation into an Important Obstacle to the Access to the mHealth by the Citizen. *Healthcare*, [online] 9(4), pp.371–371. doi:<https://doi.org/10.3390/healthcare9040371>.

Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press.

Giritli Nygren, K., and Olofsson, A. (2020). Managing the Covid-19 Pandemic Through Individual Responsibility: The Consequences of a World Risk Society and Enhanced Ethopolitics. *Journal of Risk Research*, 1-5.

Global Workplace Analytics. (2021). Costs and benefits.  
<https://globalworkplaceanalytics.com/resources/costs-benefits>

Global Workplace Analytics. (2022). Latest work-at-home/telecommuting/remote work statistics.  
<https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421.

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340-1350.

Golden, T. D., Veiga, J. F., and Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340-1350.

Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

Hackman, J., and Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal Of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

Haddon, L., and Lewis, A. (1998). The experience of teleworking: An annotated review. *International Journal of Human-Resource Management*, 5(1), 193-223.

Higa, K. and Janaka, I.W. (2000). *Adoption of Telework by Japanese Organizations: A Survey Study*. [online] ResearchGate. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/302949341\\_Adoption\\_of\\_Telework\\_by\\_Japanese\\_Organizations\\_A\\_Survey\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/302949341_Adoption_of_Telework_by_Japanese_Organizations_A_Survey_Study) [Accessed 19 Sep. 2023].

Hilbrecht, M., Shaw, S.M., Johnson, L.C. and Andrey, J. (2008). 'I'm Home for the Kids': Contradictory Implications for Work-Life Balance of Teleworking Mothers. *Gender, Work and Organization*, 15(5), pp.454–476. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00413.x>.

Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241.

Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49-58.

Hill, E.J. and Fellows, K.J. (2014). Telecommuting. *Springer eBooks*, [online] pp.6599–6600. doi:[https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5\\_2985](https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_2985).

Hook, A., Court, V., Sovacool, B. K., & Sorrell, S. (2017). A systematic review of the energy and climate impacts of teleworking. *Environmental Research Letters*, 12(10), 103001.

Horton, J. J. (2017). The Effects of Algorithmic Labor Market Recommendations: Evidence from a Field Experiment. *Journal of Labor Economics*, 35(2), 345-385.

ILO (2020). *Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work*. [online] ilo.org. Available at: [https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS\\_747075/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS_747075/lang--en/index.htm) [Accessed 19 Sep. 2023].

Ioannou, C. and Sidiropoulos, Y. (2020). *Telework in Greece during the Covid-19 pandemic: A preliminary review of evidence*. [online] ΣΕΒ. Available at: [https://en.sev.org.gr/wp-content/uploads/2020/06/Telework\\_SEV\\_english.pdf](https://en.sev.org.gr/wp-content/uploads/2020/06/Telework_SEV_english.pdf).

Ioannou, C. and Sidiropoulos, Y. (2020). *Telework in Greece during the Covid-19 pandemic: A preliminary review of evidence*. [online] ΣΕΒ. Available at: [https://en.sev.org.gr/wp-content/uploads/2020/06/Telework\\_SEV\\_english.pdf](https://en.sev.org.gr/wp-content/uploads/2020/06/Telework_SEV_english.pdf).

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., and Hansen, J. P. (2021). International Journal of Environmental Research and Public Health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (4), p. 1826.

Jaafar, N.A. & Rahim, R.A. (2022). Telecommuting and Employee Productivity: Mediating Role of Work-Family Conflict and Autonomy. *International Academic Symposium of Social Science 2022*. <https://doi.org/10.3390/proceedings2022082084>.

Jagatic, T. N., Johnson, N. A., Jakobsson, M., & Menczer, F. (2007). Social phishing. *Communications of the ACM*, 50(10), 94-100.

Julia and Fisher, G.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*, [online] 19(7), pp.3879–3879. doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>.

Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Khan, M. A., Alghathbar, K., Nabi, S. I., & Khan, M. K. (2010). Effectiveness of information security awareness methods based on psychological theories. *African Journal of Business Management*, 4(19), 4182-4187.

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Avery, D. R. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77.

Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367.

Kossek, E. E., Lautsch, B. A., and Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, Control, and Boundary Management: Correlates of Policy Use and Practice, Job Control, and Work–Family Effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367.

Koula, A. and Zampetakis, L.A. (2022). Παράγοντες που επιδρούν στην πρόθεση των εργαζομένων να εργαστούν με τηλεργασία. *Ψυχολογία. Το περιοδικό της Ελληνικής Ψυχολογικής Εταιρείας*, [online] 27(3), pp.98–117. doi:[https://doi.org/10.12681/psy\\_hps.26830](https://doi.org/10.12681/psy_hps.26830).

KPMG (2020). *Βαρόμετρο για τις συνθήκες εργασίας στην εποχή της νόσου COVID-19*. [online] KPMG. Available at: <https://kpmg.com/gr/el/home/insights/2020/07/teleworking-survey-3rd-wave.html> [Accessed 19 Sep. 2023].

KPMG. (2021). *Βαρόμετρο για τις συνθήκες εργασίας στην εποχή της νόσου COVID-19*. [online] Available at: <https://kpmg.com/gr/el/home/insights/2021/04/covid-19-barometer-synthikes-ergasias-tetartos-kyklos-apotelesmata.html> [Accessed 19 Sep. 2023].

- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), 704-730.
- Kumar, P., Agrawal, A. and Pawan Budhwar (2021). *Work from Home*. Emerald Group Publishing.
- Kuner, C. (2017). The European Union General Data Protection Regulation (GDPR): A practical guide. *Privacy Laws & Business International Report*, 142, 14-18.
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827.
- Mantelero, A. (2018). *AI and Big Data: A Blueprint for a Human Rights, Social and Ethical Impact Assessment*. [online] Ssrn.com. Available at: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3225749](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3225749) [Accessed 19 Sep. 2023].
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616.
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450-469.
- Matthews, H. S., & Williams, E. (2005). Telework adoption and energy use in building and transport sectors in the United States and Japan. *Journal of Infrastructure Systems*, 11(1), 21-30.
- Matthews, H. S., and Williams, E. (2005). Telework Adoption and Energy Use in Building and Transport Sectors in the United States and Japan. *Journal of Infrastructure Systems*, 11(1), 21-30.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337-1357.
- Mell, P., & Grance, T. (2011). The NIST definition of cloud computing. *National Institute of Standards and Technology*, 53(6), 50.



Morilla-Luchena, A., Muñoz-Moreno, R., Chaves-Montero, A., and Vázquez-Aguado, O. (2021). Telework and Social Services in Spain during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health* , 18 (2), p. 725.

Mutiganda, J.C., Wiitavaara, B., Heiden, M., Svensson, S., Fagerström, A., Bergström, G. and Aboagye, E. (2022). A systematic review of the research on telework and organizational economic performance indicators. *Frontiers in Psychology*, 13.  
doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1035310>.

Nilles, J. M. (1994). *Making Telecommuting Happen: A Guide for Telemanagers and Telecommuters*. Van Nostrand Reinhold.

OECD (2021). Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and prospects. *OECD policy responses to coronavirus (Covid-19)*. [online] doi:<https://doi.org/10.1787/72a416b6-en>.

O'Leary, M. B., & Cummings, J. N. (2007). The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *Mis Quarterly*, 31(3), 433-452.

Oravec, J. A. (2003). Constructive approaches to internet recreation in the workplace. *Communications of the ACM*, 46(1), 60-63.

Ortiz-Lozano, J.M., Martínez-Morán, P.C. and Fernández-Muñoz, I. (2021). Difficulties for Teleworking of Public Employees in the Spanish Public Administration. *Sustainability*, [online] 13(16), pp.8931–8931. doi:<https://doi.org/10.3390/su13168931>.

OSHA (2016). *OSHA Safety and Health Program Management Guidelines*. [online] Available at: [https://www.osha.gov/sites/default/files/SHPM\\_guidelines.pdf](https://www.osha.gov/sites/default/files/SHPM_guidelines.pdf).

Pouliakas, K. (2020). *Working at Home in Greece: Unexplored Potential at Times of Social Distancing?* [online] IZA Discussion Papers. Available at: <https://ideas.repec.org/p/iza/izadps/dp13408.html> [Accessed 19 Sep. 2023].

Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., and Stachová, K. (2020). Working from Home—Who is Happy? A Survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability* , 12 (13).

Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.

Salourou, R. (2023). *Hybrid working still popular*. [online] Ekathimerini.com. Available at: <https://www.ekathimerini.com/economy/1213835/hybrid-working-still-popular/> [Accessed 19 Sep. 2023].

Santana, M.C. (2016). From Empowerment to Domesticity: The Case of Rosie the Riveter and the WWII Campaign. *Frontiers in Sociology*, [online] 1. doi:<https://doi.org/10.3389/fsoc.2016.00016>.

Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.

Sasse, M. A., Brostoff, S., & Weirich, D. (2001). Transforming the 'weakest link'—a human/computer interaction approach to usable and effective security. *BT Technology Journal*, 19(3), 122-131.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.

Singer, P. W., & Friedman, A. (2014). *Cybersecurity: What everyone needs to know*. Oxford University Press.

Smith, M. R., and Marx, L. (Eds.). (1994). *Does Technology Drive History? The Dilemma of Technological Determinism*. MIT Press.

Solís, M. (2016). Academia Revista Latinoamericana de Administración Article information. Retrieved December 26, 2019, from [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/9671/telework\\_conditions\\_positive\\_negative\\_impac\\_work-family.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/9671/telework_conditions_positive_negative_impac_work-family.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Spinuzzi, C. (2012). Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399-441.

Srnicek, N., & Williams, A. (2015). The future of work: Full automation, shorter working hours and no more jobs? *Soundings*, (61), 66-73.

Statista. (2022). *People usually working from home Europe 2022* | Statista. [online] Available at: <https://www.statista.com/statistics/879251/employees-teleworking-in-the-eu/> [Accessed 19 Sep. 2023].

Ștefan-Alexandru Catană, Toma, S.-G., Cosmin Imbrișcă & Burcea, M. (2022). Teleworking Impact on Wellbeing and Productivity: A Cluster Analysis of the Romanian Graduate Employees. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856196>.

Stone, K. V. W. (2004). Legal Protections for Atypical Employees: Employment Law for Workers without Workplaces and Employees without Employers. *Washington University Journal of Law and Policy*, 27, 110-136.

U.S. Office of Personnel Management. (2019). *Pandemic FAQ - What is telework?* [online] Available at: <https://www.opm.gov/faq/pandemic/What-is-telework.ashx> [Accessed 19 Sep. 2023].

Virtanen, M., Heikkilä, K., Jokela, M., Ferrie, J. E., Batty, G. D., Vahtera, J., & Kivimäki, M. (2009). Long working hours and coronary heart disease: a systematic review and meta-analysis. *American Journal of Epidemiology*, 176(7), 586-596.

Wajcman, J. (2017). Automation: Is It Really Different this Time? *The British Journal of Sociology*, 68(1), 119-127.

Watson-Manheim, M. B., Chudoba, K. M., & Crowston, K. (2002). Discontinuities and continuities: A new way to understand virtual work. *Information, Technology & People*, 15(3), 191-209.

WeWork. (2019). *2019 Global Impact Report*. [online] Newsroom. Available at: <https://www.wework.com/newsroom/2019-global-impact-report> [Accessed 19 Sep. 2023].

Ζελιαλίδου, Ε. (2023). *Remote and hybrid work in Greece. A residue of Covid-19 or a new employment status? - Epsilon College*. [online] Epsilon College. Available at: <https://epsiloncollege.gr/en/arthrografeia/yvridiki-kai-ex-apostaseos-ergasia-stin-ellada-kataloipo-tou-covid-19-i-ena-neo-kathestos-apascholis/> [Accessed 19 Sep. 2023].

ΚΕ.Π.Ε.Α./Γ.Σ.Ε.Ε. (2023). ΣΥΜΦΩΝΙΑ – ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ. [online] Available at: <https://www.kepea.gr/aarticle.php?id=269#> [Accessed 19 Sep. 2023].

## Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο

Σας ευχαριστώ που συμμετέχετε σε αυτή τη σημαντική ερευνητική μελέτη. Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να εντοπίσει τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν την εφαρμογή της τηλεργασίας και τις μελλοντικές της προοπτικές. Η συμμετοχή σας είναι εντελώς εθελοντική και ανώνυμη. Η έρευνα θα χρειαστεί περίπου 9 λεπτά για να ολοκληρωθεί. Οι ειλικρινείς απαντήσεις σας είναι ζωτικής σημασίας για την ακεραιότητα της έρευνας. Δεν θα αποθηκευτούν τα προσωπικά σαν δεδομένα, και όλα τα στοιχεία που θα συγκεντρωθούν θα αναλυθούν μόνο για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Σας ευχαριστώ για τον χρόνο και την πολύτιμη συμβολή σας.

Μέρος 1: Δημογραφικά στοιχεία

Ποια είναι η ηλικία σας;

- Κάτω των 25
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 ετών και άνω

Φύλο:

- Άρσενικό
- Θηλυκό
- Προτιμώ να μην πω

Ποιο είναι το ανώτερο μορφωτικό σας επίπεδο;

- Λύκειο
- Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Πτυχίο μάστερ
- Διδακτορικό
- Άλλο

Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

- Ελεύθερος/η
- Παντρεμένος/η
- Διαζευγμένος/η
- Χήρος/α

Έχετε παιδιά?

- Ναι
- Όχι

Σε ποιο κλάδο εργάζεστε;

- Φροντίδα υγείας
- Εκπαίδευση
- Τεχνολογία
- Λιανεμπόριο
- Χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες
- Ακίνητα
- Τέχνες και Ψυχαγωγία
- Κυβέρνηση
- ΜΚΟ
- Κατασκευές
- Μεταφορές
- Ενέργεια
- Γεωργία
- Φιλοξενία και Τουρισμός
- Άλλο (διευκρινίστε: \_\_\_\_\_)

Ποιος είναι ο τρέχων επαγγελματικός σας ρόλος;

- Ανώτερη Διοίκηση
- Μέση Διοίκηση
- Επαγγελματικό/Τεχνικό Προσωπικό
- Διοικητικό προσωπικό
- Πωλήσεις και μάρκετινγκ
- Δημιουργικό σχέδιο
- Έρευνα και ανάπτυξη
- Εξυπηρέτηση πελατών
- Εργάτης
- Ελεύθερος Επαγγελματίας
- Άλλο (διευκρινίστε: \_\_\_\_\_)

Πόσα χρόνια εργάζεστε μέσω της τηλεργασίας;

- Λιγότερο από 1 έτος
- 1-3 έτη
- 4-6 έτη
- 7 έτη ή περισσότερα

Μέρος 2: Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Κλίμακα Likert: 1- Διαφωνώ απόλυτα, 5- Συμφωνώ απόλυτα)

1. Η τηλεργασία έχει βελτιώσει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.
2. Νιώθω περισσότερο άγχος όταν δουλεύω από το σπίτι παρά στο γραφείο.
3. Η τηλεργασία μου επέτρεψε να περνάω περισσότερο ποιοτικό χρόνο με την οικογένειά μου.

Μέρος 3: Παραγωγικότητα (Κλίμακα Likert: 1- Διαφωνώ απόλυτα, 5- Συμφωνώ απόλυτα)

4. Είμαι πιο παραγωγικός/ή όταν εργάζομαι από το σπίτι.
5. Είναι πιο εύκολο για μένα να συγκεντρώνομαι ενώ εργάζομαι από το σπίτι.
6. Η τηλεργασία με έχει οδηγήσει σε περισσότερες ώρες εργασίας.

Μέρος 4: Κοινωνική αλληλεπίδραση και ομαδική εργασία (Κλίμακα Likert: 1- Διαφωνώ απόλυτα, 5- Συμφωνώ απόλυτα)

7. Μου λείπει η κοινωνική αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους μου.
8. Η αίσθηση ότι ανήκω στην ομάδα έχει μειωθεί λόγω της τηλεργασίας.
9. Οι διαδικτυακές συναντήσεις είναι εξίσου αποτελεσματικές με τις προσωπικές συναντήσεις για ομαδική επικοινωνία.

Μέρος 5: Ικανοποίηση από την εργασία (Κλίμακα Likert: 1- Διαφωνώ απόλυτα, 5- Συμφωνώ απόλυτα)

10. Είμαι ικανοποιημένος με τη δουλειά μου όσο τηλεργάζομαι.
11. Νιώθω ότι με εκτιμούν και με αναγνωρίζουν για τη δουλειά μου ακόμα και όταν δουλεύω από απόσταση.

Μέρος 6: Τεχνικές πτυχές (Κλίμακα Likert: 1- Διαφωνώ απόλυτα, 5- Συμφωνώ απόλυτα)

12. Έχω όλους τους τεχνικούς πόρους που χρειάζομαι για αποτελεσματική τηλεργασία.
13. Τεχνικά ζητήματα συχνά διαταράσσουν τη ροή εργασίας μου.

Μέρος 7: Μελλοντικές προοπτικές (Κλίμακα Likert: 1- Διαφωνώ απόλυτα, 5- Συμφωνώ απόλυτα)

14. Θα προτιμούσα να συνεχίσω την τηλεργασία.
15. Ο εργασιακός μου ρόλος είναι κατάλληλος για μακροχρόνια τηλεργασία.

Μέρος 8: Αντιλήψεις σχετικά με την τηλεργασία

**16. Τι σας αρέσει περισσότερο στην τηλεργασία;**

- Ελευθερία ωραρίου
- Έλλειψη μετακίνησης
- Έλλειψη περισπασμών
- Επαφή με την οικογένεια
- Ανεξαρτησία

**17. Ποιες προκλήσεις αντιμετωπίσατε κατά την τηλεργασία;**

- Έλλειψη πόρων
- Δυσκολία διαχείρισης του εξοπλισμού
- Δυσκολία εύρεσης ισορροπίας επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής

- Περισπασμοί στο σπίτι
- Έλλειψη εμπειρίας