



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Διπλωματική εργασία

«ΤΗΛΕ-ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ SMART WORKING:
ΜΙΑ ΝΕΑ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ MANAGEMENT»

ΣΩΤΗΡΙΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2021

ΤΗΛΕ-ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ SMART WORKING: ΜΙΑ ΝΕΑ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ MANAGEMENT

ΣΩΤΗΡΙΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

Σημαντικοί όροι: Τηλεργασία, Smart Working, Τηλε-ηγέτης, Ψηφιακός
Μετασχηματισμός

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην Ελλάδα, όπως και σε παγκόσμια κλίμακα, με την έλευση της πανδημίας Covid-19 που προκάλεσε κύματα καραντίνας και της αλληλουχίας αρνητικών επιπτώσεων που ακολούθησαν, γνωρίσαμε αρκετούς καινούριους όρους όσον αφορά στην εργασία. Ένας από αυτούς είναι και ο όρος τηλεργασία, η οποία μπήκε για τα καλά στην καθημερινότητα μας καθώς εν μέσω πανδημίας αποτέλεσε την νέα τάση στην αγορά εργασίας και «θέσπισε» τους νέους κανόνες στον εργασιακό βίο.

Με την παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάζεται εις βάθος η έννοια της τηλεργασίας μέσα από μια εκτενή ιστορική αναδρομή, αναλύονται οι κατηγορίες της και ιδιαίτερο βάρος δίνεται στην εξελιγμένη μορφή της τηλεργασίας, το Smart Working, όπως επίσης και οι επιπτώσεις που έχει σε εργαζόμενους και σε εργοδότες. Ακόμα θα γίνει αναφορά στο προφίλ των τηλεεργαζομένων (Smart Workers) που εφαρμόζουν την απομακρυσμένη εργασία και συγκεκριμένα το Smart Working, τα μέσα που χρησιμοποιούν αλλά και από ποια μέρη πραγματοποιείται πέραν του φυσικού, συνηθισμένου περιβάλλοντος εργασίας. Συνεχίζοντας, θα γίνει αναφορά στο νομοθετικό πλαίσιο της τηλεργασίας σε Ευρώπη και Ελλάδα, που αυτό υστερεί και το νέο νομοθετικό πλαίσιο που προβλέπεται για την υποστήριξη των τηλεεργαζομένων.

Επιπλέον, θα αφιερωθεί ένα μεγάλο κομμάτι στην εξελιγμένη μορφή του ηγέτη που καλείται να διευθύνει ένα απομακρυσμένο εργατικό δυναμικό και εξελίσσεται σε τηλε-ηγέτη. Επίσης, θα αναδειχθούν οι προκλήσεις που πρέπει να ξεπεράσει ο τηλε-ηγέτης και τα βήματα προς την επίτευξη μιας επιτυχημένης τηλε-ηγεσίας.

Τέλος, η παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό, μια διαδικασία απαραίτητη για το μέλλον των επιχειρήσεων, πλήρως συνυφασμένη με την έννοια της τηλεργασίας, όπου συνοδοιπόρος σε αυτήν τη διαδικασία θα είναι ο ψηφιακός ηγέτης, το κλειδί για έναν πραγματικό μετασχηματισμό.

Τα συμπεράσματα οδηγούν στην πεποίθηση ότι η τηλεργασία ήρθε για να μείνει και ότι η μετά Covid-19 εποχή θα έχει αλλάξει ριζικά τη ζωή των εργαζομένων και τη σύσταση των επιχειρήσεων.

Ευχαριστίες,

Σε αυτό το κομμάτι θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή και πρόεδρο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική κ. Πολλάλη Ιωάννη για την δυνατότητα πραγματοποίησης της παρούσας εργασίας και του οποίου οι συμβουλές και υποδείξεις ήταν ιδιαίτερα πολύτιμες και σημαντικές για την ολοκλήρωση της.

Ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω σε όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για την διδασκαλία τους και τις πολύτιμες γνώσεις.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου Ιωάννη και Μαρία Σωτηρίου αλλά και τα αδέρφια μου Δημήτρη και Αικατερίνη που με στήριξαν όλα αυτά τα χρόνια υλικά και πνευματικά.

Τέλος, να ευχαριστήσω τους φίλους μου που στέκονται δίπλα μου σε όλη τη διάρκεια της προσπάθειας μου και ειδικότερα την Σύλια Σπυροπούλου για τη συνεχή στήριξή της.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελ.

Κεφάλαιο 1: Εννοιολογήσεις Τηλε-ηγεσία και Smart working.....	5
1.1 Ορισμός Τηλε-ηγεσίας.....	5
1.2 Ορισμός Smart working.....	8
1.3 Smart working: Η εξέλιξη της τηλεργασίας.....	11
Κεφάλαιο 2: Ιστορική αναδρομή τηλεργασίας.....	16
2.1 Η τηλεργασία στην Ευρώπη.....	16
2.2 Η τηλεργασία στην Ελλάδα.....	25
2.3 COVID-19: Η νέα πραγματικότητα στην Τηλεργασία.....	33
Κεφάλαιο 3: Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας.....	44
3.1 Νομοθετικό πλαίσιο στην Ευρώπη.....	44
3.2 Νομοθετικό πλαίσιο στην Ελλάδα.....	51
Κεφάλαιο 4: Χαρακτηριστικά Smart Worker.....	57
4.1 Προφίλ Smart Worker.....	57
4.2 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Smart Working.....	61
Κεφάλαιο 5: Χαρακτηριστικά Τηλε-Ηγεσίας.....	67
5.2 Προφίλ Τηλε-ηγέτη.....	67
5.2 Οι προκλήσεις και τα βήματα προς μια επιτυχημένη Τηλε-ηγεσία.....	71
Κεφάλαιο 6: Remote Digital Leadership.....	75
6.1 Ψηφιακός Μετασχηματισμός.....	75
6.2 Ψηφιακός Ηγέτης.....	79
Κεφάλαιο 7 : Συμπεράσματα.....	82
Βιβλιογραφία.....	85

Κεφάλαιο 1

1.1 Ορισμός «Τηλε-ηγεσίας»

Ο όρος «Τηλε-ηγεσία» αποτελεί έναν όρο επινοημένο στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία καθώς δεν υπάρχει κάποιος αντίστοιχος στην Ελληνική γλώσσα. Θα μπορούσε να αποδοθεί και ως απομακρυσμένη ηγεσία, όρος ο οποίος συναντάται στην Αγγλική γλώσσα ως Remote Management ή Remote Leadership . Πριν αναφερθεί πιο αναλυτικά ο όρος Τηλε-ηγεσία θα πρέπει πρώτα να γίνει κατανοητός ο όρος της απομακρυσμένης εργασίας (Remote Working).

Η απομακρυσμένη εργασία είναι ένα μοντέλο εργασίας που επιτρέπει στους εργαζομένους μιας επιχείρησης να εκτελούν όλες τα βασικά καθήκοντα τους εκτός του παραδοσιακού χώρου του γραφείου. Αυτοί οι εργαζόμενοι αποτελούν για την επιχείρηση ένα απομακρυσμένο εργατικό δυναμικό. Μια βασική αρχή της απομακρυσμένης εργασίας είναι ότι η εργασία είναι το τι κάνει κάποιος και όχι το που το κάνει. Αυτό σημαίνει ότι οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να είναι παραγωγικοί και να ολοκληρώσουν την καθημερινή τους εργασία στο σύνολο της εκτός των γραφείων της επιχείρησης. Για να εξασφαλιστεί η αφοσίωση των εργαζομένων σε ένα απομακρυσμένο εργατικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρέχουν τεχνολογία που να εξασφαλίζει μια ισχυρή εμπειρία των εργαζομένων αλλά και την συμμετοχή τους στην κουλτούρα της εταιρείας εκτός γραφείου. Αυτή η τεχνολογία θα πρέπει να παρέχει μια λύση ψηφιακού χώρου εργασίας για απομακρυσμένους εργαζόμενους που να περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο τεχνολογικό πλαίσιο το οποίο να έχει σχεδιαστεί για την παροχή και διαχείριση εφαρμογών, δεδομένων, επιφανειών εργασίας, κοινής χρήσης αρχείων και δεδομένων. Επίσης επιτρέπει στους υπαλλήλους να έχουν πρόσβαση στις εφαρμογές και στα δεδομένα τους σε πραγματικό χρόνο, από οποιαδήποτε συσκευή και τοποθεσία.

Η Τηλε-ηγεσία ή η απομακρυσμένη διαχείριση εργατικού δυναμικού είναι η πρακτική της αποτελεσματικής καθοδήγησης και διαχείρισης των απομακρυσμένων υπαλλήλων. Αυτό συνήθως περιλαμβάνει ένα συνδυασμό επικοινωνίας, διαδικασιών και τεχνολογίας ειδικά σχεδιασμένων για την καθοδήγηση ενός παραγωγικού απομακρυσμένου εργατικού δυναμικού. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε μια επιτυχή απομακρυσμένη διαχείριση του εργατικού δυναμικού παρέχουν επίσης συχνά ουσιαστική κατάρτιση γύρω από θέματα απομακρυσμένης εργασίας τόσο για τους διευθυντές όσο και για τους υπαλλήλους.



Η απομακρυσμένη διαχείριση του εργατικού δυναμικού είναι μια σημαντική πρόκληση για τους ηγέτες των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας πανδημίας Covid-19. Η τάση προς την απομακρυσμένη εργασία ξεκίνησε δειλά στα μέσα της δεκαετίας του 1980 και αυξάνεται σταθερά μέχρι και σήμερα. Αν και οι περισσότερες ενθαρρύνουν τους εργαζομένους τους να εργάζονται από το σπίτι, οι περισσότεροι από αυτούς δεν είναι επαρκώς προετοιμασμένοι με την απαραίτητη υποστήριξη και την υποδομή που απαιτούνται ώστε ένα απομακρυσμένο εργατικό δυναμικό να έχει αποτελεσματική διαχείριση. Σε επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθούν λεπτομερώς τα οφέλη και οι προκλήσεις της Τηλε-ηγεσίας, καθώς και οι βέλτιστες πρακτικές για μια επιτυχημένη διαχείριση του απομακρυσμένου εργατικού δυναμικού.

Το αποτέλεσμα του Covid-19 ήταν να επιταχύνει δραματικά αυτήν την τάση σε εξαιρετικά σύντομο διάστημα, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους να προσαρμοστούν γρήγορα στα μέτρα αυτοαπομόνωσης που συνιστούν οι κυβερνήσεις παγκοσμίως. Σύμφωνα με δημοσκόπηση της Gartner σε στελέχη HR σε παγκόσμια κλίμακα, το 88% των επιχειρήσεων έχουν ζητήσει από τους εργαζομένους τους να τηλεδιασκέπτονται ενώ βρίσκονται σε αυτό-απομόνωση στο σπίτι. Μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα οι ευέλικτες πολιτικές εργασίας έχουν γίνει απαραίτητες ενώ μέχρι πρότινος αποτελούσαν επιλογή πολυτελείας. Διεθνείς κολοσσοί όπως οι Google, Twitter, Apple, Spotify και πολλές άλλες έχουν μεταβιβάσει τους υπαλλήλους τους σε εργασία εξ αποστάσεως. Η νέα αυτή συνθήκη διεισδύει σε όλους τους κλάδους και τους τομείς, με τεράστιο αριθμό εργαζομένων να καλούνται να εργαστούν από το σπίτι και τα τμήματα IT, HR και οι διοικούντες να πασχίζουν για την υποστήριξη του εργατικού δυναμικού κατά τη διάρκεια αυτής της μετάβασης.

Η Τηλε-ηγεσία μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη για τους διευθυντές, τους υπαλλήλους αλλά και για ολόκληρη την επιχείρηση. Ενώ μερικά από αυτά τα οφέλη είναι διαθέσιμα εδώ και δεκαετίες, πολλές επιχειρήσεις έχουν προβάλλει αντίσταση στη μετάβαση σε απομακρυσμένη στρατηγική εργασίας. Σε καιρούς που η τηλεργασία έχει εξελιχθεί σε αναγκαιότητα πολλοί εργαζόμενοι και διευθυντές σε όλο τον κόσμο θα έχουν την ευκαιρία να επωφεληθούν από αυτή για πρώτη φορά. Η επιθυμία για τηλεργασία είναι τόσο ισχυρή που το 80% των εργαζομένων στις ΗΠΑ δήλωσαν ότι θα αρνηθούν μια προσφορά εργασίας που δεν περιλαμβάνει όρους τηλεργασίας.

Ενώ οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν απομακρυσμένες παροχές εργασίας, όπως περισσότερο οικογενειακό χρόνο και ευέλικτο προγραμματισμό, τα οφέλη για τους διευθυντές και τους εργοδότες είναι εξίσου επιτακτικά, με τα κυριότερα να είναι τα εξής:

- Εξοικονόμηση κόστους. Οι επιχειρήσεις φέρουν άμεσες δαπάνες που σχετίζονται με την παρουσία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, με την

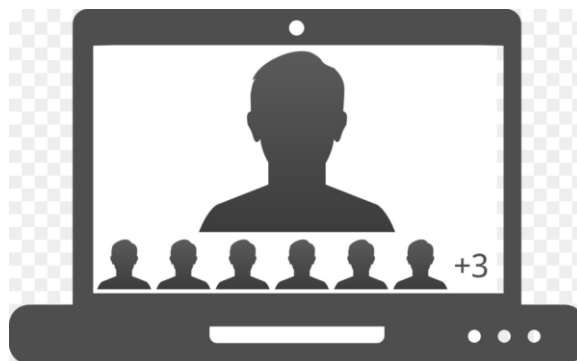
ακίνητη περιουσία, την ηλεκτρική ενέργεια και τις προμήθειες γραφείου. Το ποσοστό του κύκλου εργασιών των εργαζομένων και των απουσιών είναι επίσης συνήθως χαμηλότερο για τους απομακρυσμένους υπαλλήλους. Το Global Workplace Analytics εκτιμά ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να εξοικονομήσουν έως και 11.000\$ ετησίως ανά εργαζόμενο μεταβαίνοντας σε τηλεργασία.

- Παραγωγικότητα. Οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί, γεγονός που διαπιστώθηκε και από έρευνα της Owl Labs όπου το 53% των τηλεεργαζομένων δίνουν το κάτι παραπάνω από ό,τι απαιτείται εντός των 40 ωρών εβδομαδιαίως, σε σύγκριση με το 28% των εργαζομένων από το γραφείο. Οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι μπορούν συχνά να εκτελέσουν περισσότερες εργασίες λόγω των λιγότερων περισπασμών.
- Προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων. Η Owl Labs σε έρευνα που διενήργησε σε περισσότερους από 1200 ερωτηθέντες, ώστε να προσδιορίσει τα τρία κυριότερα προνόμια και οφέλη κατά την αξιολόγηση μιας επαγγελματικής ευκαιρίας, διαπίστωσε ότι το 68% των ερωτηθέντων προσδιόρισαν την ευελιξία στην τοποθεσία εργασίας και το 60% την ευελιξία στο εργασιακό ωράριο ως τους κυριότερους παράγοντες στην επιλογή ενός εργοδότη.

Σε συνέχεια των εργασιακών ωφελειών της Τηλε-ηγεσίας έρχονται να προστεθούν τα περιβαλλοντικά οφέλη. Περισσότερη τηλεργασία σημαίνει λιγότερες μετακινήσεις το οποίο συνεπάγεται λιγότερα οχήματα στο δρόμο, λιγότερη εκνευριστική κυκλοφοριακή κίνηση, μειωμένες εκπομπές ρύπων και πιο καθαρή ατμόσφαιρα.

Μιλώντας για Τηλε-ηγεσία θα πρέπει αρχικά να αναφερθούν κάποιοι γενικοί κανόνες οι οποίοι θα βοηθήσουν στη σημαντική αυτή μετάβαση και στη συνειδητοποίηση από την πλευρά των διευθυντών της εκάστοτε επιχείρησης ότι οι κανόνες του παιχνιδιού έχουν αλλάξει. Ως εκ τούτου προκύπτει ότι οι διευθυντές θα πρέπει να έχουν πρωτίστως στο μυαλό τους την ηγεσία και δευτερευόντως την τοποθεσία. Η τηλε-ηγεσία έχει να κάνει με την ουσία της ηγεσίας και τις αρχές της οι οποίες ακόμα και από απόσταση δεν έχουν αλλάξει, αυτό που έχει αλλάξει είναι ότι οι περισσότεροι άνθρωποι εργάζονται σε διαφορετικά μέρη και ίσως σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Επιπλέον πρέπει να αποδεχτούν το γεγονός ότι το να ηγούνται από απόσταση απαιτεί το να ηγούνται διαφορετικά, το οποίο συνεπάγεται την αλλαγή στις μεθόδους επικοινωνίας αλλά και τη δημιουργία ενός αισθήματος απομόνωσης του ηγέτη που πλέον δεν είναι μόνο συναισθηματική. Οι ηγέτες δεν είναι μόνο μοναχικοί γιατί έχουν την αποκλειστική ευθύνη των αποφάσεων, το βάρος της εξουσίας ή την ευθύνη απέναντι στους ανθρώπους που χάνουν τις θέσεις εργασίας τους, στην πραγματικότητα είναι και σωματικά μόνοι. Η πράξη της ηγεσίας δεν έχει αλλάξει, παρά τις αλλαγές στον τρόπο εφαρμογής της πράγμα που σημαίνει ότι οι ίδιες διαδικασίες γίνονται με διαφορετικό τρόπο, πιο γρήγορα, πιο έξυπνα, χρησιμοποιώντας διαφορετικά εργαλεία αλλά το έργο που παράγεται είναι θεμελιωδώς το ίδιο. Εξίσου σημαντικό είναι ότι οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν ότι η εργασία και η ηγεσία από απόσταση αλλάζουν την διαπροσωπική δυναμική ακόμα και αν αυτό δεν είναι θεμιτό. Είτε μιλάμε για φυσική παρουσία είτε για εικονική, το να είναι ορατός ένας ηγέτης είναι κρίσιμο και πάσχει σε μια εξ αποστάσεως εργασιακή σχέση. Όταν η επαφή γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο, η ανατροφοδότηση είναι στιγμιαία ακόμα και μέσω των μορφασμών του προσώπου που βοηθούν να γίνει κατανοητό το μήνυμα που θέλουμε να περάσουμε. Σε έναν κόσμο όμως που οι άμεσες αυτές ενδείξεις εκλείπουν πρέπει βρεθούν άλλοι τρόποι διαβεβαίωσης ότι το μήνυμα γίνεται αντιληπτό. Οι βασικές ανάγκες των εργαζομένων δεν αλλάζουν αλλά το πλαίσιο των τοποθεσιών εργασίας μπορεί να κάνει κάποιες ανάγκες περισσότερο σημαντικές ή προφανείς από ότι ήταν στο παρελθόν. Οι εργαζόμενοι από το σπίτι μπορεί να έχουν ανάγκες διαπροσωπικής επαφής οι οποίες να εκπληρώνονταν στον εργασιακό χώρο αλλά πλέον να λείπουν.

Ένας Τηλε-ηγέτης θα πρέπει να βρει τρόπους να καλύψει αυτές τις ανάγκες καθώς με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα μπορούν να επικεντρώνονται καλύτερα και να ολοκληρώνουν την εργασία τους με επιτυχία.



1.2 Ορισμός Smart Working

Smart Working (έξυπνη εργασία) ή Agile working (ευέλικτη εργασία) είναι μια προσέγγιση για την οργάνωση της εργασίας που στοχεύει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας, ενισχύοντας τα προσωπικά και οργανωτικά αποτελέσματα μέσω ενός συνδυασμού ευελιξίας, αυτονομίας και συνεργασίας, χρησιμοποιώντας μια σειρά πρακτικών, τεχνολογιών και εργασιακών περιβαλλόντων.

Ένας άλλος ορισμός σύμφωνα με τον επιστημονικό διευθυντή του Smart Working Observatory, Mariano Corso, είναι ο εξής: «Smart Working σημαίνει επαναπροσδιορισμός της εργασίας από μια πιο έξυπνη οπτική, αμφισβήτηση των παραδοσιακών υποχρεώσεων σχετικά με το χώρο και το χρονοδιάγραμμα εργασίας αφήνοντας στους ανθρώπους μεγαλύτερη ανεξαρτησία για να καθορίσουν την εργασία τους βάση των ευθυνών που βασίζονται στα αποτελέσματα. Η ανεξαρτησία, η ευελιξία, η λογοδοσία και η εκτίμηση των ταλέντων και της εμπιστοσύνης εδραιώνονται ως βασικές αρχές αυτής της νέας προσέγγισης».

Το Smart Working είναι ένα τροποποιητικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται από τις εταιρείες ώστε να υπερπηδήσουν τις συνήθεις εργασιακές συνθήκες με έναν τρόπο που θα τους ευεργετήσει. Με άλλα λόγια επιτρέπει στην εργασία να πραγματοποιείται με τους ελάχιστους περιορισμούς και τη μέγιστη ευελιξία και έτσι μετατρέπεται το εργασιακό περιβάλλον από το να είναι απλά ένα μέρος μετάβασης σε μια δραστηριότητα η οποία εκτελείται ανεξαρτήτως τόπου και χρόνου εκτέλεσης. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιεί ως εργαλεία την επικοινωνία και την τεχνολογία των πληροφοριών ώστε να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που ανταποκρίνεται πιο γρήγορα με σκοπό να αξιοποιήσει με τον καλύτερο τρόπο την απόδοση της εταιρείας και να επιτύχει την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η συγκεκριμένη μέθοδος είναι εξίσου πολύτιμη τόσο για τον εργοδότη όσο και για τον εργαζόμενο.

Το Smart Working είναι μια «επανάσταση» στην παραγωγικότητα της επιχείρησης. Οι βάσεις του έχουν χτιστεί πάνω στα θεμέλια της ανόδου του αυτοματισμού και της απομακρυσμένης πρόσβασης, γεγονός που έχει περιορίσει κατά πολύ την εξάρτησή μας από το παραδοσιακό εργασιακό περιβάλλον. Η ιδέα είναι ότι οι άνθρωποι είναι πιο παρακινημένοι και παραγωγικοί εάν έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν πως και πότε θα εργάζονται αντί να αναγκάζονται να πηγαίνουν στο κλειστό εργασιακό περιβάλλον μιας εταιρείας και να κάθονται σε ένα γραφείο. Πρόκειται λοιπόν για την βελτιστοποίηση ατόμων, χώρων και τεχνολογιών. Είναι τόσο δημοφιλές που η Βρετανική κυβέρνηση έχει θέσει ως στόχο και αναμένει ότι το 70% των τμημάτων και των υπηρεσιών των εταιρειών θα συμμορφωθούν με τον κώδικα πρακτικής του Smart Working του British Standards Institute έως το 2020 και με το 100% έως το 2022.

«Μετασχηματίζοντας τον τρόπο που εργαζόμαστε δεν είναι πάντα κάτι το επιθυμητό. Είναι ο μόνος τρόπος να εξασφαλίσουμε ότι παρέχουμε τις υπηρεσίες που οι πελάτες μας αναμένουν και απαιτούν τώρα και στο μέλλον». Martin Donnelly (Permanent Secretary, Business Innovation and Skills, and Chair of the TW3 Delivery Board).

Το Smart Working βασίζεται στις παρακάτω θεμελιώδεις αρχές:

- Η εργασία λαμβάνει χώρο στις πιο αποτελεσματικές τοποθεσίες και ώρες, σεβόμενη τις ανάγκες του εκάστοτε καθήκοντος, τον πελάτη, το άτομο και την ομάδα.
- Απλοποιημένη συνεργασία και εικονική συνδεσιμότητα παντού σημαίνει να μοιραζόμαστε πληροφορίες και να εργαζόμαστε μαζί με άλλους ανεξαρτήτως τοποθεσία.
- Ο χώρος κατανέμεται σε δραστηριότητες, όχι σε ατομικό επίπεδο ούτε ανάλογα με την παλαιότητα.
- Το μότο "Ευελξία Πρώτα" είναι μια προσέγγιση όπου η ευελξία είναι περισσότερο νόρμα παρά εξαίρεση. Όλοι υποτίθεται ότι είναι ικανοί για Smart Working χωρίς να γίνονται ειδικές για άτομα ή ρόλους.
- Μια κοινώς αποδεκτή προσέγγιση του Smart Working είναι ότι ισορροπεί την ελευθερία της επιλογής και την ευθύνη της εκπλήρωσης των αναγκών της εταιρείας.
- Οι διαδικασίες με τις οποίες τα άτομα καλούνται να δουλέψουν συνεχώς δημιουργούν προκλήσεις ώστε να εξασφαλίζεται ότι εφαρμόζονται ορθά.
- Η διαχείριση της απόδοσης επικεντρώνεται περισσότερο στα αποτελέσματα παρά στη φυσική παρουσία του ατόμου.



Το Smart Working ενσωματώνει όλο το φάσμα των επιλογών στην ευελιξία της εργασίας, το οποίο χωρίζεται σε δύο άξονες, τον ευέλικτο χρόνο και τον ευέλικτο χώρο.

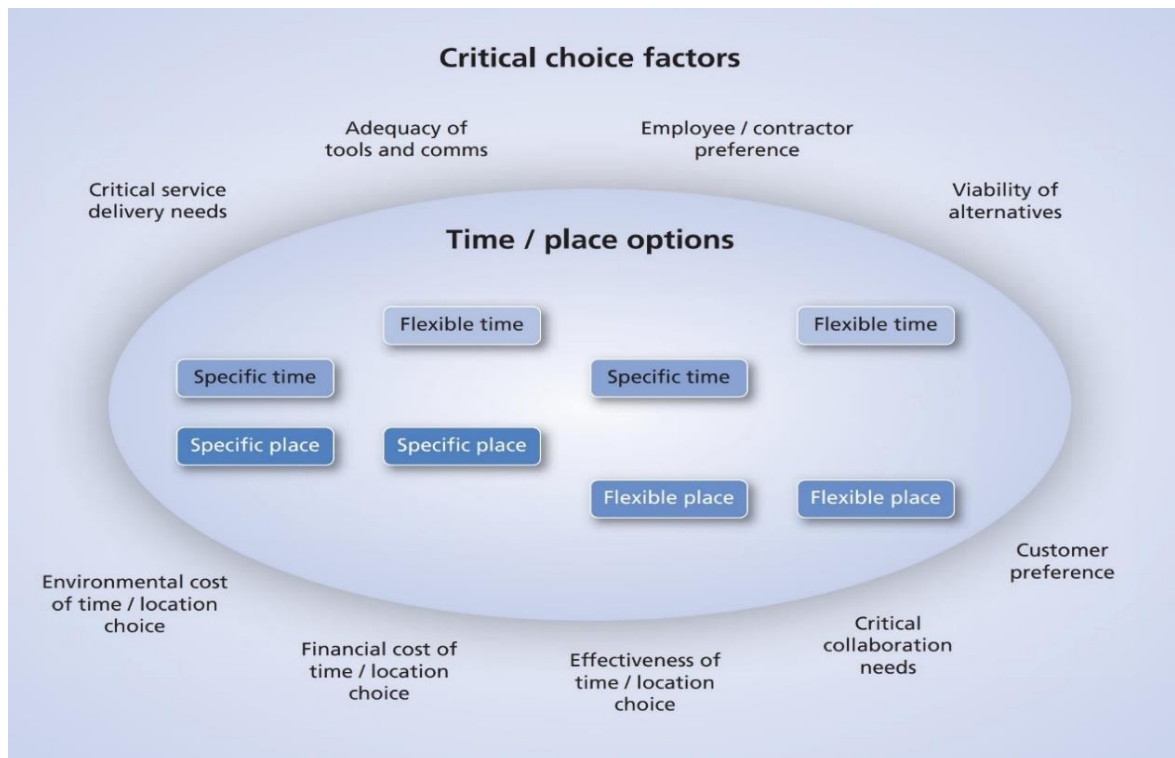
Οι επιλογές ευέλικτου χώρου περιλαμβάνουν:

- Κινητή εργασία: Οι υπάλληλοι που εργάζονται από διάφορα μέρη πρέπει να είναι κινητοποιημένοι και εξοπλισμένοι να εργάζονται όταν ταξιδεύουν, όταν βρίσκονται σε δημόσιους χώρους και όταν βρίσκονται στα γραφεία τους.
- Κοινά γραφεία: Οι εργαζόμενοι δεν έχουν μόνιμο γραφείο αλλά επιλέγουν το χώρο ο οποίος είναι κατάλληλος για την εκάστοτε ανάγκη εργασίας.
- Εργασία από άλλα γραφεία: Το προσωπικό μπορεί να επιλέξει να εργάζεται από άλλα γραφεία τα οποία ανήκουν στην επιχείρηση, γραφεία τρίτων ή γραφεία πελατών/συνεργατών.
- Εργασία μέσω εικονικών ομάδων: Για να αποτραπεί η μετεγκατάσταση ή τα συχνά ταξίδια, το προσωπικό εργάζεται ευέλικτα μέσω εικονικών ομάδων, χρησιμοποιώντας online επικοινωνίες και τεχνικές συνεργασίας.
- Εργασία από το σπίτι: Όταν οι υπάλληλοι δουλεύουν συστηματικά από το σπίτι συνήθως γίνεται για 1-2 μέρες την εβδομάδα. Μερικοί ρόλοι μπορούν να βασιστούν σε full-time εργασία από το σπίτι. Το περισσότερο κινητό προσωπικό μπορεί να έχει ως βάση το σπίτι παραπάνω ή σχεδόν το ίδιο όπως το γραφείο.

Οι επιλογές ευέλικτου χρόνου περιλαμβάνουν:

- Flexi-time: Οι υπάλληλοι μπορούν να μεταβάλλουν την αρχή και το τέλος του ωραρίου. Μερικές φορές αυτό περιορίζεται από το προαπαιτούμενο σταθερό ωράριο.
- Time off in lieu (TOIL): TOIL είναι μια μορφή ευέλικτου ωραρίου το οποίο επιτρέπει οι ώρες να ποικίλουν ανά τις ημέρες, αναπληρώνοντας τις επιπλέον ώρες εργασίας με μια μέρα άδεια σε άλλες μέρες.
- Ετήσιο ωράριο: Οι υπάλληλοι έχουν συμβόλαιο να εργάζονται ετησίως με ένα συγκεκριμένο αριθμό ωρών οι οποίες μπορούν να πραγματοποιηθούν ευέλικτα μέσα σε διάστημα 12 μηνών. Αυτό είναι χρήσιμο για την αντιμετώπιση των «άνω-κάτω» της δουλειάς καθώς και για την εκπλήρωση των προσωπικών απαιτήσεων.
- Συμπιεσμένες εβδομάδες εργασίας: Οι υπάλληλοι εργάζονται το κανονικό τους ωράριο σε λιγότερες μέρες. Για παράδειγμα οι ώρες μιας εβδομάδας πραγματοποιούνται σε τέσσερις μέρες ή ώρες δύο εβδομάδων πραγματοποιούνται σε εννιά μέρες. Υπάρχει ένα εύρος από πρότυπα ποικιλίας πολυπλοκότητας.
- Εργασία ορισμένου χρόνου: Αυτό επιτρέπει στο προσωπικό που είναι γονείς να εργάζονται με βάση τους όρους των σχολείων και των διακοπών.
- Εργασία μερικής απασχόλησης: Το προσωπικό μερικές φορές προσλαμβάνεται με μερική απασχόληση ενώ άλλοι αναζητούν να μειώσουν τις ώρες τους με αναλογικές μειώσεις και παροχές. Συνήθως σχετίζεται με γονικές ευθύνες αλλά οι έρευνες δείχνουν ότι αυτή είναι μια επιλογή ενδιαφέροντος για τους ηλικιωμένους εργαζόμενους που σκέφτονται υπό την άποψη της σταδιακής συνταξιοδότησης.

- Jobshare: Είναι μια συγκεκριμένη μορφή μερικής απασχόλησης όπου δυο ή περισσότερα άτομα μοιράζονται μια εργασία πλήρους απασχόλησης.
- Self-rostering: Οι ομάδες παίρνουν τον έλεγχο των δικών τους προτύπων βάρδιας και των ρυθμίσεων κάλυψης οι οποίες μπορούν να είναι ιδιαίτερα πολύτιμες σε ρόλους που η τοποθεσία είναι πολύ συγκεκριμένη ή απαιτείται άμεση συμμετοχή.
- Διαλείμματα καριέρας: Η επιλογή του υπαλλήλου να έχει ένα διάλειμμα ή άδεια για την άσκηση επαγγελματικής ή προσωπικής εξέλιξης.



Πίνακας 1.2.1: Παράγοντες επιλογής χώρου και χρόνου.

1.3 Smart Working: Η εξέλιξη της τηλεργασίας

Το Smart Working είναι μια νέα προοπτική που σχετίζεται στενά με την έννοια της τηλεργασίας. Μερικές έρευνες θεωρούν ότι το Smart Working είναι μια εξελικτική μορφή τηλεργασίας με επιπρόσθετη κινητικότητα και ευελιξία, όπως για παράδειγμα η ευελιξία του προγράμματος και ένας άνετος χώρος εργασίας είτε στο σπίτι είτε σε οποιοδήποτε άλλο βολικό μέρος. Η τηλεργασία στο σπίτι ή στα λεγόμενα "satellite

offices”, τα οποία αποτελούν παρακλάδι μιας μεγαλύτερης εταιρείας και διαχωρίζονται από τα κυρίως γραφεία της εταιρείας, με μερική ή πλήρη απασχόληση δε σημαίνει μόνο εργασία εξ’ αποστάσεως. Το τρέχον στάδιο της εξέλιξης της τηλεργασίας περιλαμβάνει νέες προσεγγίσεις όσον αφορά στη δομή του χρόνου και του χώρου εργασίας, καθώς και στην ανάπτυξη των ευέλικτων και «έξυπνων» υπαλλήλων της επιχείρησης. Συνεπώς, το Smart Working ορίζεται ως μια νέα φιλοσοφία management που βασίζεται στο να παρέχει στους υπαλλήλους ελευθερία και ευελιξία στην επιλογή του τόπου, του χώρου και των εργαλείων που χρειάζονται υπό τους όρους μεγαλύτερης υπευθυνότητας στα αποτελέσματα.

Η διαφοροποίηση του Smart Working από την τηλεργασία είναι απαραίτητη παράλο που και στις δυο περιπτώσεις η εργασία εκτελείται εκτός γραφείου, ωστόσο οι δυο έννοιες δεν πρέπει να συγχέονται. Πιο αναλυτικά στο Smart Working οι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντα τους εκτός γραφείου κατά μέσο όρο μια με δυο ημέρες την εβδομάδα, μπορούν να επιλέξουν ελεύθερα την τοποθεσία και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιήσουν. Αντίθετα η τηλεργασία συνεπάγεται μεγάλες και συνεχείς περιόδους εκτός γραφείου όπου η τοποθεσία και τα εργαλεία παρέχονται από τον εργοδότη. Το Smart Working έχει μετατραπεί από μια ευκαιρία σε αναγκαιότητα, ένα εργαλείο που ανακαλύπτει ξανά και συγκεντρώνει όλη την κρυφή ενέργεια και το δυναμισμό μιας επιχείρησης και τα μετατρέπει σε δυναμική.

Πιστεύεται ότι το Smart Working επιτρέπει την πιο αποτελεσματική χρήση του εργατικού δυναμικού προσδίδοντάς του μεγαλύτερη αυτονομία και ορίζεται από το νόμο ως τρόπος απασχόλησης που καθορίζεται από τα μέρη με γραπτή συμφωνία. Στη συγκεκριμένη μορφή η εργασία μπορεί να οργανώνεται βάσει φάσεων, κύκλων και στόχων χωρίς προκαθορισμένο τόπο και χρόνο εργασίας, επιτρέποντας τη χρήση τεχνολογικών συσκευών και μπορεί να πραγματοποιηθεί εν μέρει εντός της επιχείρησης (επί τόπου), εν μέρει μακριά από την επιχείρηση (εκτός γραφείου).

Κατά τη δημιουργία της η τηλεργασία προέβλεπε σταθερά πρότυπα παροχής εργασίας και στην ουσία δεν αποτελούσε πραγματικό εργαλείο ευελιξίας τόσο για την εταιρεία όσο και για τους εργαζόμενους. Στον αντίποδα, το Smart Working βασίζεται στη διατήρηση της εργασίας εκτός γραφείου προσθέτοντας περισσότερα στοιχεία ευελιξίας στην ανάπτυξη της εργασιακής δραστηριότητας όσον αφορά στους τόπους και στους χρόνους. Το Smart Working μπορεί να σημαίνει «ευφυής εργασία» όμως θα έλεγε κανείς ότι πρόκειται περισσότερο για «μια νέα φιλοσοφία management που βασίζεται στην εκχώρηση προς τους εργαζόμενους ευελιξίας και αυτονομίας στην επιλογή των χώρων, των ωραρίων και των εργαλείων έναντι μιας μεγαλύτερης ευθύνης στην πρόκληση των αποτελεσμάτων» (Politecnico di Milano).

Προϋπόθεση για την εφαρμογή του Smart Working είναι μια ευφυής επανατοποθέτηση του τρόπου άσκησης της εργασίας ακόμη και εντός των εταιρικών εγκαταστάσεων, αίροντας περιορισμούς και εργασιακά μοντέλα τα οποία δεν προσαρμόζονται σε ένα open space σταθερού γραφείου και που δεν είναι συμβατά με τις αρχές της μοναδικότητας των ατόμων, της ευελιξίας και της ελευθερίας που επιθυμούν οι εργαζόμενοι ιδιαίτερα οι πιο νέοι ηλικιακά.



Το Smart Working δεν είναι μια νέα μορφή τηλεργασίας αλλά ουσιαστικά η μετεξέλιξη της καθώς η τηλεργασία αποτελεί μια απλή μεταφορά της εργασιακής μεθοδολογίας στην οικία του εργαζομένου, ενώ το Smart Working θεωρεί τα τεχνολογικά μέσα σα δομικό στοιχείο και όχι τη φυσική παρουσία του εργαζομένου. Επιπροσθέτως ο εργαζόμενος αποκτά κίνητρο για την υλοποίηση των στόχων, λαμβάνοντας απεριόριστο χώρο ατομικής οργάνωσης προκειμένου οι στόχοι που τέθηκαν να πραγματοποιηθούν εντός των απαιτούμενων προθεσμιών. Αντίθετα, η τηλεργασία ενέχει τον κίνδυνο του αποκλεισμού του εργαζομένου από τις εταιρικές δυναμικές γι' αυτό και περιορίζει την πιθανότητα καριέρας, τη στιγμή που το Smart Working προσφέρει ολοένα και περισσότερα νέα εργαλεία καριέρας.

Μιλώντας για το Smart Working εννοούμε ένα νεωτεριστικό τρόπο εργασίας που βασίζεται στο δυνατό στοιχείο της ευλυγισίας του ωραρίου και του τόπου εργασίας. Το μέλλον της οργάνωσης της εργασίας βρίσκεται στο σημείο όπου η εργασία τέμνει τις νέες τεχνολογίες μέσω των οποίων δημιουργούνται ευκαιρίες που θα οδηγήσουν σε μια ριζική αλλαγή της εργασιακής νοοτροπίας. Έρευνες αποδεικνύουν ότι η εργασία εκτός γραφείου οδηγεί σε πιο παραγωγικούς εργαζομένους από ότι η εντός γραφείου κατά 35%-40%. Επίσης ο εργαζόμενος απουσιάζει λιγότερο κατά 63% και όντας πιο ικανοποιημένος εγκαταλείπει τη σκέψη αλλαγής εργασίας και εν συνεχεία ο εργοδότης επενδύει στην κατάρτιση του υπαλλήλου.

Στην τηλεργασία, το σπίτι μετατρέπεται σε ακριβές αντίγραφο του γραφείου με τα ίδια εργαλεία, το ανάλογο έπιπλο και την κατασκευή ενός περιβάλλοντος που αποτελεί την προσομοίωση εκείνου της εταιρείας. Επίσης το ωράριο αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της τηλεργασίας ενώ στο Smart Working δεν μας ενδιαφέρει ο χρόνος αλλά το αντικείμενο της εργασίας όπως και το να υλοποιηθεί η εργασία και όχι με ποια εργαλεία. Με αυτόν τον τρόπο ο εργαζόμενος καλείται να αναλάβει την ευθύνη και από την μεριά του ο εργοδότης να εκχωρήσει την εμπιστοσύνη του προς τον εργαζόμενο.

Οι ευέλικτες ώρες εργασίας είναι πλέον το Νο1 επιθυμητό όφελος για εργασία για όλες τις ηλικιακές ομάδες. Επιπλέον το 92% των Millennials έχουν εκφράσει την επιθυμία να εργαστούν εξ αποστάσεως. Στο ερώτημα γιατί οι εταιρείες επιμένουν να αφήνουν πίσω τα παραδοσιακά γραφεία για χάρη της απομακρυσμένης εργασίας, η απάντηση έρχεται με 5 βασικούς λόγους:

i. Η εργασία δε συμβαίνει στην «εργασία».

Αυτό σημαίνει ότι ο υπάλληλος δεν είναι απαραίτητο να βρίσκεται στο γραφείο για να διεκπεραιώσει τη δουλειά που πρέπει να γίνει, το ακριβώς αντίθετο, αν οι εργαζόμενοι ερωτηθούν που πραγματικά πρέπει να βρίσκονται ώστε να ολοκληρώσουν τη δουλειά τους πολύ λίγοι θα απαντήσουν στο γραφείο. Αυτό συμβαίνει διότι στις μέρες μας τα γραφεία έχουν μετατραπεί σε χώρους παρέμβασης γεμάτους από αχρείαστες συσκευές, τμηματικά διαλείμματα και περισπασμούς. Ένας υπάλληλος ο οποίος εργάζεται σε γραφείο δεν μπορεί να εργαστεί παραπάνω από λίγες ώρες χωρίς να διασπαστεί η προσοχή του και ακόμα λιγότερο αν δεν βρίσκεται σε γραφείο με κλειστή πόρτα. Συνάδελφοι που κουβεντιάζουν συνεχώς, θορυβώδεις εκτυπωτές, τηλέφωνα που χτυπούν και άλλοι «τυπικοί ήχοι γραφείου» κοστίζουν στις επιχειρήσεις κατά μέσο όρο 759 χαμένες ώρες εργασίας ετησίως σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Think Money σε 2000 συμμετέχοντες. Αυτό μεταφράζεται σε παραπάνω από 60 χρεώσιμες ώρες μηνιαίως για κάθε υπάλληλο μόνο από περισπασμούς. Αν σε αυτό προστεθούν οι ανούσιες συσκευές, τα διαλείμματα για καφέ και φαγητό, διάφορες συζητήσεις και εταιρικές εκδηλώσεις, φαίνεται πως μάλλον αυτός ο αριθμός διπλασιάζεται. Σε πλήρη αντίθεση μια εννιάμηνη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τη Bloom έδειξε ότι οι ίδιοι υπάλληλοι αποδίδουν κατά 13,5% καλύτερα όταν εργάζονται από το σπίτι παρά όταν είναι στο γραφείο.

ii. Η μεταφορά κάνει τους υπαλλήλους λιγότερο παραγωγικούς.

Η πρωινή κυκλοφορία έχει γίνει εφιάλης για την πλειοψηφία των εργαζομένων. Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες σχετικά με την κοινωνική και δημόσια υγεία, οι καθημερινές μεταφορές συνδέονται στενά με τα αυξανόμενα ποσοστά παχυσαρκίας, υψηλή χοληστερίνη, υψηλή αρτηριακή πίεση, πόνοι στον αυχένα και στη μέση, ακόμα και κατάθλιψη. Αυτό οδηγεί απευθείας στο να είναι οι εργαζόμενοι απόντες από τη δουλειά και να έχουν κακή απόδοση. Μια νέα έρευνα από το Social Market Foundation επίσης κατέληξε ότι οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι αποδίδουν 12% καλύτερα κατά μέσο όρο από αυτούς που δεν είναι. Μερικά δεδομένα έδειξαν ότι η ικανοποίηση αυτή μπορεί να αυξήσει την απόδοση ακόμα και 20%.

iii. 24ωρο εργατικό δυναμικό.

Εάν υποθέσουμε ότι όλοι οι υπάλληλοι εργάζονταν 24/7 στο γραφείο τότε αυτό γρήγορα θα γινόταν κοστοβόρο και μη εφαρμόσιμο. Προσλαμβάνοντας ένα απομακρυσμένο εργατικό δυναμικό από όλο τον κόσμο, δεν δίνει μόνο την πρόσβαση στα καλύτερα ταλέντα, αλλά και επιτρέπει στην εταιρεία να έχει κάποιον υπάλληλο ενεργό στη δουλειά 24/7. Ένας υπάλληλος στις ΗΠΑ θα μπορούσε εύκολα να στείλει τη δουλειά του σε ένα διαφορετικό άτομο στην Αυστραλία για να εργαστεί πάνω σε αυτή κατά τη διάρκεια της νύχτας. Μέχρι το επόμενο πρωί το έργο μπορεί να έχει προχωρήσει 8 ώρες επιπλέον. Με δυο ξεχωριστές ομάδες για το χειρισμό του φόρτου εργασίας, οι πελάτες δεν θα χρειαστεί ποτέ να περιμένουν μια απάντηση.

iv. Εξοικονόμηση στα προνόμια του γραφείου.

Ο ανταγωνισμός για τα καλύτερα προνόμια γραφείου έχει γίνει ένας συνεχής πόλεμος μεταξύ των εταιρειών. Από την πληρωμή φοιτητικών δανείων έως την κάλυψη γαμήλιων δαπανών, τα προνόμια έχουν γίνει η στρατηγική του 21^{ου} αιώνα για την προσέλκυση ταλέντων. Σύμφωνα με τον Ennen Esen, διευθυντή της SHRM, η παροχή προνομίων είναι ένα εργαλείο πρόσληψης και διατήρησης. Μια έρευνα που διενεργήθηκε από το Society for Human Resource Management τώρα ανιχνεύει σχεδόν 350 παρεχόμενα προνόμια στους υπαλλήλους έναντι των 60 το 1996. Όλα

αυτά τα τραπέζια του ring rong, οι αίθουσες μασάζ, οι συνεδρίες yoga κ.α. δεν έρχονται δωρεάν, ειδικά όταν το Νο1 επιθυμητό προνόμιο της απομακρυσμένης εργασίας μπορεί να δοθεί δωρεάν.

ν. Εξοικονόμηση χώρου και εξοπλισμού γραφείου.

Κάθε εταιρικός λογιστής θα πει ότι κάθε ευρώ κάνει τη διαφορά. Ο μισός όροφος των εγκαταστάσεων μιας επιχείρηση μπορεί να την πάει πίσω οικονομικά κατά χιλιάδες ευρώ την εβδομάδα. Εάν σε αυτό προστεθεί εξοπλισμός, τεχνολογία, είδη γραφείου, προσωπικού καθαρισμού, λογαριασμοί ηλεκτρικού ρεύματος και νερού τότε ανέρχεται σε εκατοντάδες εκατομμύρια ευρώ. Η IBM ένας διεθνής τεχνολογικός κολοσσός που δραστηριοποιείται σε πάνω από 170 χώρες, το έχει αποδείξει. Μέχρι το 1995 χρησιμοποιώντας τη στρατηγική της τηλεργασίας, έχει μειώσει τον χώρο των γραφείων της κατά 78εκ. τ.π. από αυτά τα 58εκ. τ.π. πωλήθηκαν έναντι των 1,9δισ δολαρίων και τα υπόλοιπα υπενοικιάζονται και φέρνουν έσοδα 1δισ δολάρια ετησίως. Η IBM δεν είναι η μόνη εταιρεία η οποία επωφελείται από την τηλεργασία, καθώς κάθε χρόνο υπολογίζεται ότι το λιγότερο 100εκ. αποταμιεύονται από ενοίκια γραφείων χάριν στους τηλεεργαζομένους. Για τις εταιρείες η εξοικονόμηση χρημάτων από μόνη της είναι ένας επαρκής λόγος για να σκεφτούν να μην ανανεώσουν τα ενοικιαστήρια των γραφείων τους. Όταν αυτό συνδυάζεται με την αυξημένη παραγωγικότητα, τους ικανοποιημένους υπαλλήλους και ένα 24ωρο εργατικό δυναμικό, τα οφέλη ξεπερνούν κατά πολύ τα μειονεκτήματα.

Με βάση τα παραπάνω διακρίνεται η ανάγκη ρύθμισης της τηλεργασίας σε ένα νέο μοντέλο έξυπνου τρόπου οργάνωσης της. Το νέο αυτό μοντέλο πρέπει αρχικά να καθοριστεί περιγραφικά και στη συνέχεια να ρυθμιστεί καθώς εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο πολλαπλών εργαλείων. Ενώ η τηλεργασία χρησιμοποιεί ως βασικό συστατικό τις δομές, το Smart Working υιοθετεί τις νέες τεχνολογίες με σκοπό τον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων. Η αφομοίωση όλων των γενεών εργαζομένων εξαρτάται από τη ρύθμιση του πλαισίου παροχής των μορφών εργασίας σε συνάρτηση με τις νέες τεχνολογίες καθώς και την υιοθέτηση μέτρων με σκοπό την εμπλοκή τους στην «εικονική πραγματικότητα» της εργασίας. Σύμφωνα με το Bloomberg κατά το έτος 2018, 6 στους 10 πολίτες της Ε.Ε. δεν είχαν εργαστεί ποτέ από το σπίτι τους. Η προετοιμασία του πεδίου παροχής την εργασίας είναι πιο αναγκαία από ποτέ και βασίζεται στα πρόσωπα, στη ευέλικτη απασχόληση και στην αυτονομία με σκοπό την μεγιστοποίηση της ευθύνης των αποτελεσμάτων. Η τηλεργασία αποτελεί τον κύριο μοχλό κίνησης προς το μοντέλο του Smart Working, το οποίο σχετίζεται στενά με το welfare δηλαδή με τους όρους που αφορούν στην εξισορρόπηση της ιδιωτικής και της επαγγελματικής ζωής του εργαζομένου.

Κεφάλαιο 2

2.1 Η τηλεργασία στην Ευρώπη

Η Ευρώπη συνδυάζει πολλά μοναδικά χαρακτηριστικά σχετικά με την ανάπτυξη, την επίπτωση και τις συνέπειες της τηλεργασίας. Πολλές χώρες στην ήπειρο έχουν δει οικονομικές μεταβολές μεγάλης κλίμακας τις τελευταίες 5 δεκαετίες μακριά από την απασχόληση στον τομέα της παραγωγής και προς την παροχή πληροφοριών και τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών αλλά και θέσεις εργασίας που βασίζονται στη γνώση. Αυτή η εξέλιξη συνέπεσε με την αυξανόμενη ζήτηση για ευέλικτο χώρο εργασίας και ωραρίου σε εθνικό και εταιρικό επίπεδο που τροφοδοτούνται από σταθερά αυξανόμενα νοικοκυριά με διπλό εισόδημα λόγω της αύξησης της γυναικείας συμμετοχής στην αγορά εργασίας. Η Ευρώπη είναι μοναδική υπό την έννοια ότι η χάραξη πολιτικής και ο κοινωνικός διάλογος σχετικά με την τηλεργασία ενσωματώνονται σε μια συμφωνία πλαίσιο για την τηλεργασία του 2002 (Framework agreement on telework 2002) που πραγματοποιήθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, με τρόπο που δεν μπορεί να βρεθεί εκτός αυτής την περιοχής. Μια σύγκριση των ευρωπαϊκών χωρών αποκαλύπτει πως μπορεί η τηλεργασία με φόντο αυτά τα κοινά χαρακτηριστικά να αναπτύσσεται διαφορετικά ανάλογα με το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον. Η Ευρώπη μπορεί να θεωρηθεί ιδανικός χώρος αναπαραγωγής για την άνοδο της τηλεργασίας. Οι εθνικές οικονομίες σε ολόκληρη την ήπειρο ακολουθούν μια παρόμοια πορεία τις τελευταίες δεκαετίες, όπου οι κινητές τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη. Ο αυτοματισμός και η ψηφιοποίηση μειώνουν δραστικά την αναγκαιότητα της ανθρώπινης εργασίας στην παραγωγή αγαθών καθώς και σε υπηρεσίες όπως οι μεταφορές, οι πωλήσεις και η λογιστική. Ένας αυξανόμενος αριθμός εργασιών στην νέα οικονομία της Ευρώπης βασισμένη στην γνώση, επιτρέπεται από διαδικτυακές συνδέσεις και μπορεί να εκτελεστεί οπουδήποτε και ανά πάσα στιγμή με τη βοήθεια των κινητών Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), ενώ όλο και λιγότερες θέσεις εργασίας παραμένουν εξ' ολοκλήρου εξαρτώμενες από μια μόνο τοποθεσία. Αυτός ο μετασχηματισμός έχει δημιουργήσει μια αυξανόμενη ζήτηση για την ικανότητα να οργανωθεί η αμειβόμενη εργασία και η ιδιωτική ζωή με ευελιξία για όλα τα εργαζόμενα μέλη του νοικοκυριού σε βάθος χρόνου και χώρου. Όλες αυτές οι συνθήκες μιλούν υπέρ μιας μεγάλης κλίμακας επέκταση της τηλεργασίας σε όλη την Ευρωπαϊκή ήπειρο, ωστόσο η πρόοδος υπήρξε αργή. Εκτιμήσεις από το Eurofound για τα πρώτα χρόνια του 21^{ου} αιώνα δείχνουν ότι το μερίδιο της τηλεργασίας στο σπίτι είχε αυξηθεί από 5 σε 7% μεταξύ 2000 και 2005, εκτιμήσεις οι οποίες δε δείχνουν την πλήρη εικόνα.

Αν και είναι δύσκολο να συμπεριλάβει κανείς τα αμέτρητα ορόσημα που επηρέασαν την τηλεργασία υπάρχουν μερικοί αξιοσημείωτοι χρονικοί σταθμοί που αδιαμφισβήτητα άλλαξαν την πορεία της τηλεργασίας για πάντα και είναι οι εξής:

- 1760-1840: Η βιομηχανική επανάσταση δημιουργεί μια δυνατή κοινωνική ορμή προς την εργασία εκτός σπιτιού. Οι κατασκευαστές προσέλκυσαν τους ανθρώπους από τα σπίτια τους για να εργαστούν στα εργοστάσια και τα εργοτάξια.
- 1926: Η Ford Motor Company υιοθετεί οχτάωρη πενθήμερη εργασία.

- 1970: Το κίνημα του καθαρού αέρα χωρίς να κάνει σαφή αναγνώριση της τηλεργασίας θέτει σημαντικά θεμέλια αναγνωρίζοντας ένα από τα κυριότερα οφέλη της, μηδενικός χρόνος μετακίνησης.
- 1973: Ο Jack Niles επινόησε τον όρο τηλεργασία χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικά συστήματα για να εργαστεί εξ αποστάσεως. Ο Nils αναφέρθηκε στο έργο του ως μηχανικός της NASA ως τηλεργασία και εκτίμησε ότι αυτό το συλ εργασίας θα ήταν κανόνας σε 10 με 20 χρόνια. Εξέδωσε το βιβλίο “The Telecommunications-Transportation Tradeoff” με το οποίο επηρέασε σημαντικά το μοντέλο του χώρου εργασίας και ανέπτυξε μέσω της έρευνας μια υπόθεση που έδειξε πως η τηλεργασία θα μπορούσε να αντισταθμίσει την κυκλοφοριακή συμφόρηση και τη διατήρηση των πόρων. Για όλα τα παραπάνω ο Niles θεωρείται ο πατέρας της τηλεργασίας.
- 1975: Εμφάνιση των πρώτων Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (Personal Computer)
- 1979: Η Washington Post εκδίδει ένα άρθρο με τίτλο “Working at home can save gasoline” με αφορμή το εμπόργκο πετρελαίου της OPEC. Την ίδια χρονιά η IBM επιτρέπει σε πέντε υπαλλήλους της να εργαστούν πειραματικά από το σπίτι. Μέχρι το 1983, 2000 υπάλληλοι της IBM εργάζονταν εξ’ αποστάσεως.
- 1982: Ο ειδικός τηλεπικοινωνιών Gil Gordon ξεκίνησε την επιχείρηση παροχής συμβούλων για εταιρείες που επιθυμούν να ξεκινήσουν προγράμματα τηλεργασίας. Κατά τις επόμενες δυο δεκαετίες ο Gordon πραγματοποίησε πολλαπλές διασκέψεις τηλεργασίας, δημοσίευσε ένα ενημερωτικό δελτίο, συνέγραψε δυο βιβλία και δημιούργησε βίντεο διαχείρισης, όλα αυτά για την προώθηση των βέλτιστων πρακτικών εργασίας.
- 1983: Δημιουργία του Internet.
- 1990: Η πόλη του Los Angeles καθιέρωσε ένα πιλοτικό πρόγραμμα τηλεργασίας από το 1990 έως το 1992 που επέτρεψε σε πάνω από 400 υπαλλήλους πόλεων να εργαστούν εξ’ αποστάσεως. Στόχος του προγράμματος ήταν η μείωση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης και της κυκλοφορίας καθώς και η αύξηση της παραγωγικότητας και των υποψηφίων για ειδικευμένες θέσεις εργασίας.
- 1991: Η μηχανικός μεταφορών Patricia Mokhtarian δημοσίευσε το πρώτο της άρθρο σχετικά με την απομακρυσμένη εργασία με τίτλο “Defining Telecommuting”. Μια πρώιμη πρωτοπόρος της τηλεργασίας η Mokhtarian δημοσίευσε πολλά άρθρα σχετικά με το πως η τεχνολογία των τηλεπικοινωνιών επηρεάζει τη συμπεριφορά ταξιδιού – κρίσιμη έρευνα για την πορεία προς την τηλεργασία. Την ίδια χρονιά δημιουργείται το Wi-Fi.
- 1993: Δημιουργείται η Διεθνής Ένωση και το Συμβούλιο Τηλεργασίας (International Telework Association and Council) που σήμερα αποκαλείται Συνασπισμός Τηλεργασίας. Η ομάδα κινείται για την προώθηση της τηλεργασίας ως μια πιο υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, έναν τρόπο αύξησης της παραγωγής των εργαζομένων, μια νέα ευκαιρία απασχόλησης εργαζομένων με αναπηρία ή όσων μένουν σε προάστια και ένα μέσο μείωσης της κυκλοφορίας οχημάτων και κατ’ επέκταση της ρύπανσης του περιβάλλοντος.
- 1994: Η AT&T γιορτάζει την πρώτη της «Ημέρα Τηλεργασίας Υπαλλήλων» και η American Express ξεκινάει την δορυφορική μετάδοση σε εικονικά γραφεία της για το τμήμα των ταξιδιωτικών πωλήσεων ενός διετούς προγράμματος για την βελτίωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων της.

- 1995: Η IBM άρχισε να μειώνει το χώρο γραφείων της και να αυξάνει τον αριθμό τηλεργαζομένων. Κατά τα επόμενα 14 χρόνια το 40% του εργατικού δυναμικού της δεν θα έχει ένα παραδοσιακό χώρο γραφείων. Η IBM επίσης προχώρησε σε πώληση του μεγαλύτερου μέρους των γραφείων της με κέρδος 1,9 \$ δισεκατομμυρίων και ήταν σε θέση να γλιτώσει 100\$ εκατομμύρια ετησίως με την μετατροπή σε τηλεργασία.
- 2005: Ιδρύεται η Automattic, εταιρεία ανάπτυξης ιστοσελίδων που βρίσκεται πίσω από τη WordPress, εταιρεία που βασίζεται αμιγώς στην τηλεργασία και μια από τις πρώτες εταιρείες με ψηφιακές ρίζες. Η εταιρεία αυτή τη στιγμή απασχολεί 500 εργαζόμενους σε 45 διαφορετικές χώρες.
- 2008: Η Μεγάλη Ύφεση έκανε τη συρρίκνωση επιτακτική ανάγκη. Για τη μείωση του κόστους οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν να απαλλάσσονται από το «βάρος» του φυσικού χώρου γραφείων και να μετατρέπουν τους υπαλλήλους σε τηλεργασία.
- 2010: Επί της προεδρίας Barack Obama ψηφίστηκε το Telework Enhancement Act, ένα νομοσχέδιο το οποίο απαιτούσε από τις ομοσπονδιακές υπηρεσίες να καθιερώσουν πολιτικές τηλεργασίας. Με το νομοσχέδιο αυτό η κυβέρνηση έδειξε την στήριξη της στην τηλεργασία.
- 2013: Δυο νέες εταιρείες ακολούθησαν την αρχή πρόσληψης μόνο απομακρυσμένων επαγγελματιών. Οι Baremetrics και Groove, εταιρείες web analytics και ανάπτυξης λογισμικού αντίστοιχα, απέδειξαν ότι ακόμη και οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να ευδοκιμήσουν ως ψηφιακοί νομάδες.
- 2014: Η υποστήριξη για την τηλεργασία συνέχισε να αυξάνεται. Σύμφωνα με το GlobalWorkplaceAnalytics.com από το 2013 έως το 2014 υπήρξε αύξηση κατά 5,9%, του εργατικού δυναμικού που εργάζεται με κάποια μορφή τηλεργασίας.
- 2018: Το 70% του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού τηλεργάζεται τουλάχιστον μια φορά μέσα στην εβδομάδα και το 53% τηλεργάζεται τη μισή εβδομάδα το λιγότερο
- 2019: το Zoom αναφέρει ότι έχει 50,800 πελάτες με προσωπικό πάνω από 10 εργαζόμενους , αριθμός που έχει πενταπλασιαστεί από το 2007.
- 2020: Η πανδημία του Covid-19 έχει εκτοξεύσει την τηλεργασία, με εκατοντάδες εκατομμύρια εργαζομένων να δουλεύουν από το σπίτι.



Οι παράλληλες τάσεις της ψηφιοποίησης στο χώρο εργασίας και η αυξημένη ζήτηση μεταξύ εργασίας και ζωής μπορεί να θεωρηθεί κοινός παράγοντας της τηλεργασίας στην Ευρωπαϊκή ήπειρο. Ωστόσο οι δυνάμεις τους δεν ξεδιπλώνονται ομοιόμορφα σε όλες τις χώρες και τους τομείς. Συγκριτικές μελέτες σχετικά με τους κανονιστικούς φραγμούς στο χρόνο εργασίας και στην ευελιξία του χώρου εργασίας υπογραμμίζουν μια ισχυρή διάσπαση στην Ευρώπη. Οι Σκανδιναβικές χώρες ιδίως η Σουηδία και η Δανία, εμφανίζονται να συνδυάζουν γενναιόδωρη κοινωνική ασφάλιση για γονείς και ηλικιωμένους με ρυθμιστικό πλαίσιο και εργασιακή κουλτούρα που επιτρέπει ευέλικτο συντονισμό μεταξύ αμειβόμενης εργασίας και ιδιωτικής ζωής. Νότιες και Ανατολικές Ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Ελλάδα, η Ιταλία, η Πορτογαλία, η Τσέχικη Δημοκρατία, η Ουγγαρία, η Πολωνία και η Σλοβακία χαρακτηρίζονται από χαμηλότερο επίπεδο τυπικής ευελιξίας και έμφαση στον παρουσιασμό. Χώρες της Κεντρικής Ευρώπης, κυρίως η Γερμανία, βρίσκονται μεταξύ αυτών των δυο πόλων.

Η ανάπτυξη της τηλεργασίας είναι αλληλένδετη με αυτούς τους παράγοντες. Το να εργάζεται κανείς μακριά από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη διευκολύνεται σε ένα κανονιστικό πλαίσιο και μια κουλτούρα εργασίας που επιτρέπει τόσο την ευελιξία στο χρόνο εργασίας όσο και στο χώρο. Η τάση προς μια αυξανόμενη ζήτηση για πολιτικές ισορροπίας μεταξύ εργασίας και ζωής αντικατοπτρίζεται με σαφήνεια στα αποτελέσματα μιας έρευνας μεταξύ 1556 γερμανικών εταιρειών για το έτος 2012. Περίπου το 81% των εργοδοτών θεωρούν ότι η οικογενειακή φιλικότητα είναι «σημαντική» ή «αρκετά σημαντική» για την εταιρεία τους. Μόνο το 47% απάντησε με αυτόν τον τρόπο όταν η ίδια μελέτη πραγματοποιήθηκε για πρώτη φορά το 2003. Η απομακρυσμένη εργασία και η εργασία από το σπίτι με δυνατότητα τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών αναγνωρίζεται ως επαρκής απάντηση σε αυτήν την τάση τόσο από εργοδότες όσο και από εργαζόμενους. Το μερίδιο των εταιρειών με πολιτικές για οικιακή τηλεργασία αυξήθηκε από 8% το 2003 σε 21% το 2012 (BMFSFJ 2013). Αποτελέσματα μιας έρευνας μεταξύ Γερμανών εργαζομένων το 2012 δείχνουν ότι η κατ' οίκον εργασία πραγματοποιείται από το 62% των ερωτηθέντων προκειμένου να εξισορροπηθεί η αμειβόμενη εργασία και η ιδιωτική ζωή. Συγκριτικά μόνο το 27% δηλώνει ότι επιλέγει να εργάζεται από το σπίτι επειδή βελτιώνει τη δική τους ικανοποίηση από την εργασία (Pfisterer et al.2013). Μια σύγκριση με άλλες εθνικές εκθέσεις δείχνει ότι η τάση προς την υιοθέτηση της τηλεργασίας έχει ξεδιπλωθεί άνισα σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή ήπειρο. Τα στοιχεία από μια έρευνα σε εταιρεία στη Σουηδία δείχνουν ακόμα μεγαλύτερη αύξηση από ότι στη Γερμανία. Το μερίδιο των εταιρειών με υπαλλήλους που εργάζονται μακριά από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη για τουλάχιστον μισή ημέρα την εβδομάδα αυξήθηκε από 36% το 2003 σε 51% το 2014 (Statistics Sweden 2014). Τα αποτελέσματα μελέτης μεταξύ 300 εταιρειών στην Ισπανία αντιθέτως δείχνουν μια πολύ πιο αργή άνοδο της τηλεργασίας. Περίπου το 7% των ερωτηθέντων στις εταιρείες ανέφεραν το 2003 ότι υιοθέτησαν επίσημες πολιτικές για να επιτρέψουν την εργασία μακριά από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη. Δέκα χρόνια αργότερα το ποσοστό αυξήθηκε μόνο στο 13% (IDC 2013).

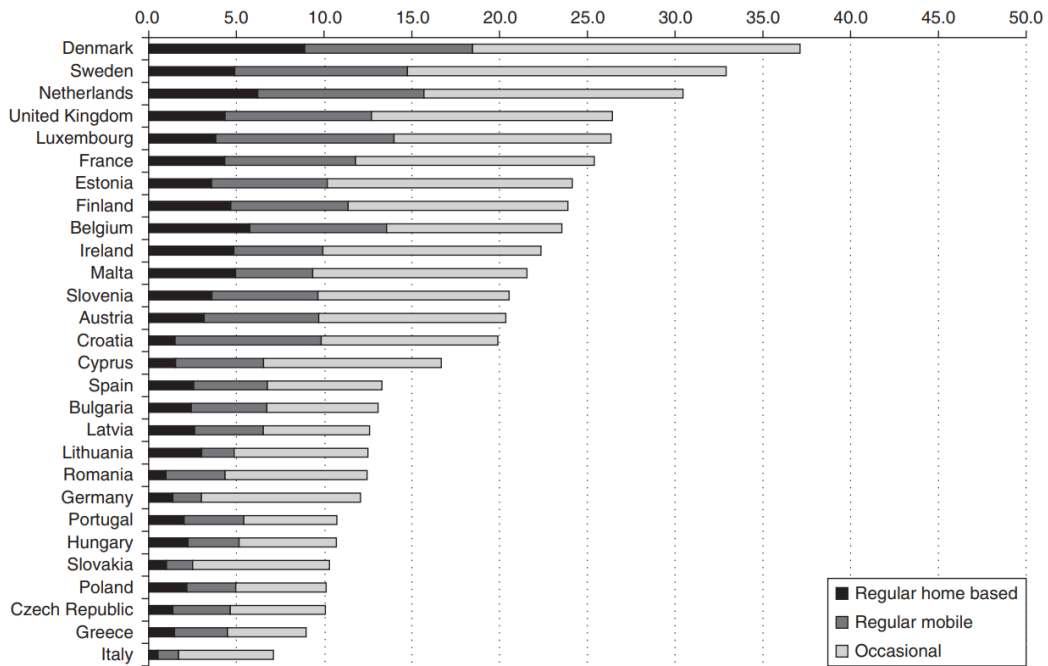
Η σύγκριση μεταξύ των χωρών υποστηρίζει την υπόθεση ότι οι κινητήριες δυνάμεις της τηλεργασίας δεσμεύονται από παράγοντες όπως ο κανονισμός για την απασχόληση, η εργασιακή κουλτούρα και από τις υποδομές της ΤΠΕ. Αυτή η εξάρτηση τονίζεται επίσης από διατομεακές συγκρίσεις εντός των εγχώριων περιπτώσεων. Αποτελέσματα από μια μελέτη σχεδίων ισότητας και συλλογικών συμφωνιών σε 56 μεγάλες Ισπανικές εταιρείες δείχνουν ότι είναι πιο δύσκολο να εισαχθεί η τηλεργασία ως τρόπος εργασίας σε άμεσες διαδικασίες παραγωγής (εργαζόμενοι σε εργαστήρια ή σε γραμμή παραγωγής). Τυπικές εργασίες γραφείου όπως η λογιστική και η διαχείριση μπορούν να προσαρμοστούν ευκολότερα στην ευελιξία του χρόνου

εργασίας και των προγραμμάτων τηλεργασίας. Παρόμοιες διατομεακές διακυμάνσεις αναφέρονται επίσης και στην περίπτωση της Γαλλίας. Η τηλεργασία βρέθηκε να είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη σε ένταση τεχνολογίας και σε αγγλοσαξονικές πολυεθνικές εταιρείες. Ωστόσο υπάρχει υψηλός βαθμός ετερογένειας μεταξύ αυτών των εταιρειών (Greenworking 2012). Αυτή η παραλλαγή δείχνει ότι υπάρχουν εμπόδια στην τηλεργασία σε ατομικά και εταιρικά επίπεδα.

Τα τεχνικά προβλήματα και η απροθυμία μεταξύ των managers αναφέρονται ως κύρια ατομικά ή εταιρικά εμπόδια για την τηλεργασία. Μια έρευνα του 2005 μεταξύ 1027 τηλεργαζομένων στη Σουηδία σχετικά με το εάν αντιμετώπισαν τυχόν εμπόδια όταν εργάζονται μακριά από το γραφείο έδειξε ότι το 63% αντιμετωπίζει δυσκολίες πρόσβασης στα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας και το 56% δήλωσε ότι το θεωρεί προβληματικό να συμμετέχει σε συναντήσεις των ΤΠΕ. Έννοιες όπως τεχνολογικά και οργανωτικά προβλήματα μπορούν να κάνουν τους εργοδότες απρόθυμους να υιοθετήσουν την τηλεργασία στις δικές τους εταιρείες. Μια μελέτη μεταξύ εργοδοτών στο Βέλγιο δείχνει ότι η πλειονότητα των εργοδοτών φοβάται το υψηλό κόστος των ΤΠΕ καθώς και την απώλεια διαχειριστικού ελέγχου λόγω της υιοθέτησης ευέλικτων ρυθμίσεων χρόνου και χώρου εργασίας. Αυτοί οι φόβοι είναι ιδιαίτερα έντονοι σε μικρές και μεσαίες εταιρείες και μεταξύ διευθυντών που οι ίδιοι δεν είχαν εμπειρία στην τηλεργασία (Walrave and De Bie 2005).

Μέτρια επίπεδα τηλεργασίας μπορούν να βρεθούν στην Κεντρική Ευρώπη. Οι εργαζόμενοι στη Νότια και Ανατολική Ευρώπη εργάζονται σχεδόν αποκλειστικά στις εγκαταστάσεις του εργοδότη τους. Αυτά τα στοιχεία φαίνεται να δείχνουν μια τραχιά διαίρεση Βορρά-Νότου και Ανατολής-Δύσης στην περίπτωση της τηλεργασίας. Ωστόσο, είναι εξαιρετικά προβληματικό να εξαχθούν γενικά συμπεράσματα από τη σύνοψη αυτών των μεμονωμένων εθνικών εκθέσεων. Ο αριθμός των χωρών ανά περιοχή ποικίλει σημαντικά, μαζί με τις πηγές δεδομένων, τους πληθυσμούς αναφοράς και τους επιχειρησιακούς ορισμούς της τηλεργασίας. Είναι επομένως σημαντικό, τα αναφερόμενα στοιχεία να συμπληρωθούν με πρόσθετα δεδομένα από το EWCS.

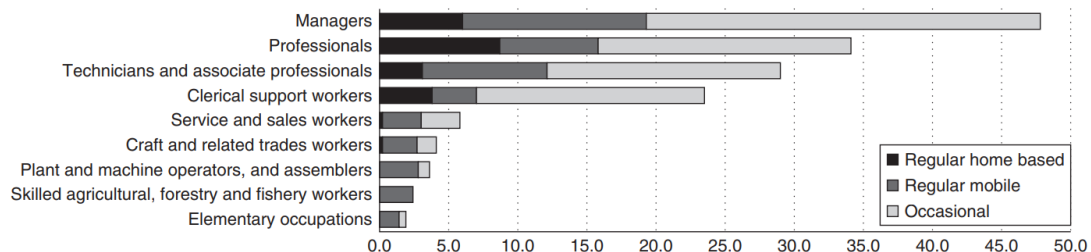
Τα αποτελέσματα των αναλύσεων με δεδομένα του 2015 του EWCS συνοψίζονται στον πίνακα 2.1 και δείχνουν ένα παρόμοιο γενικό χάσμα Βορρά-Νότου και Ανατολής-Δύσης. Τα μερίδια των τηλεργαζομένων είναι πολύ υψηλότερα στη Δανία (37%), την Φινλανδία (24%) και τη Σουηδία (33%) από ό,τι στην Ελλάδα (9%), την Ιταλία (7%), την Πορτογαλία (11%) και την Ισπανία (13%). Οι χώρες της Κεντρικής και Δυτικής Ευρώπης είναι ανάμεσα στο 30% στις Κάτω Χώρες και στο 12% στη Γερμανία και το ίδιο μπορεί να ειπωθεί και για τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης. Τα μερίδια των τηλεργαζομένων κυμαίνονται μεταξύ 24% στην Εσθονία και 10% στην Τσεχική Δημοκρατία.



Πηγή: Eurofound 2015

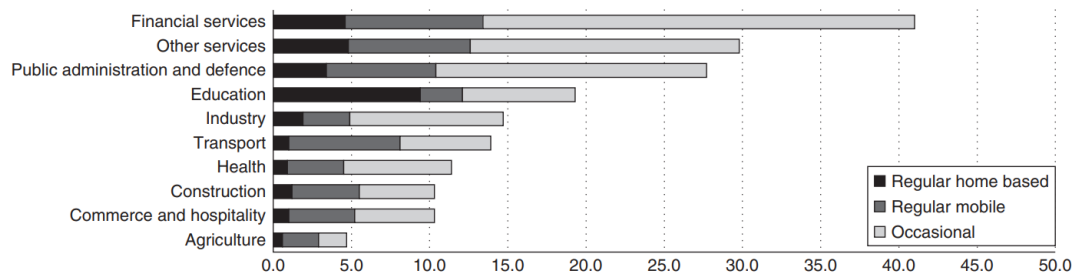
Πίνακας 2.1.1: Μεριδία των εργαζομένων ανά τύπο τηλεργασίας και ανά χώρα (ποσοστό επί %)

Τα αποτελέσματα από το EWCS (Eurofound 2015) που παρουσιάζονται στους πίνακες 2.2 και 2.3 υποστηρίζουν την υπόθεση ότι οι τηλεεργαζόμενοι βρίσκονται κυρίως σε επαγγέλματα υψηλότερου επιπέδου (διευθυντές, επαγγελματίες και τεχνικοί). Ωστόσο αυτός ο τύπος εργασίας δεν προορίζεται αποκλειστικά για μια ομάδα επαγγελματιών. Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι υποστήριξης γραφείου χρησιμοποιούν τακτικά ΤΠΕ για εργασία μακριά από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη. Το EWCS δείχνει επίσης πιο συνεπή αποτελέσματα μεταξύ των χωρών σε διάφορους τομείς. Ειδικότερα η τηλεργασία είναι πιο εμφανείς στον τομέα των υπηρεσιών, πιο συγκεκριμένα στη χρηματοδότηση, ακολουθούμενη από τη δημόσια διοίκηση, την άμυνα και την εκπαίδευση. Σε σχέση με τον τύπο της τηλεργασίας η κανονική οικιακή τηλεργασία είναι χαρακτηριστική σε επαγγέλματα ανώτερου επιπέδου και ιδίως στον τομέα της εκπαίδευσης σχετίζεται με εκπαιδευτικούς που εργάζονται από το σπίτι.



Πηγή: Eurofound (2015).

Πίνακας 2.1.2: Μεριδία των εργαζομένων ανά τύπο εργασίας και επάγγελμα (ποσοστό επί %).

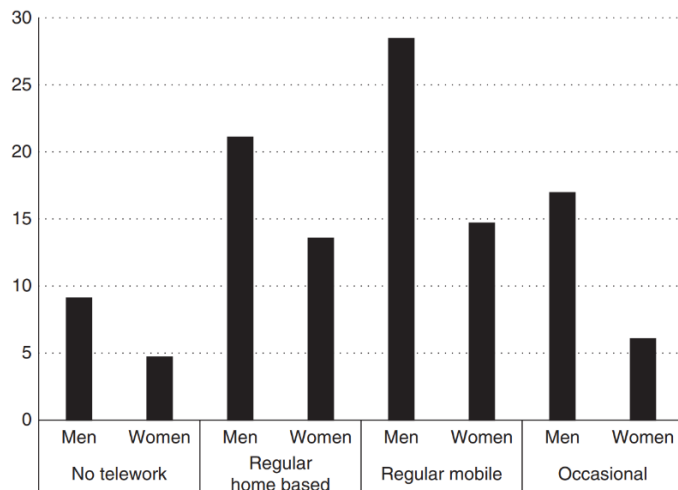


Πηγή: Eurofound (2015).

Πίνακας 2.1.3: Μερίδια των εργαζομένων ανά τύπο εργασίας και οικονομικό τομέα (ποσοστό επί %).

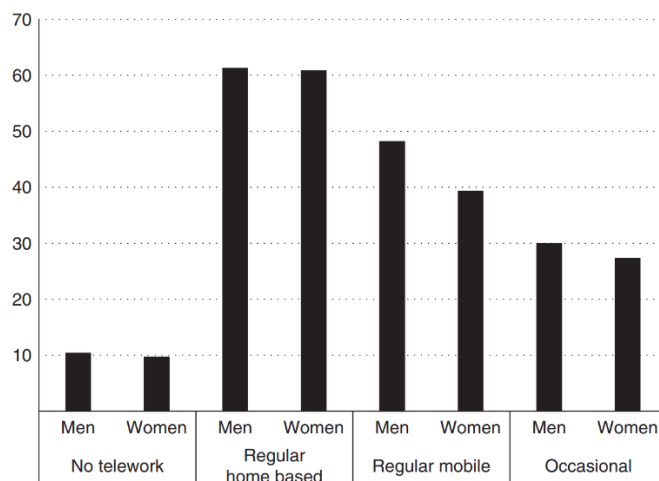
Στην Ευρώπη τα στοιχεία του EWCS δείχνουν ότι το μερίδιο των εργαζομένων που εργάζονται πολλές ώρες, ορίζεται ως 48 ώρες ή περισσότερο, είναι υψηλότερο μεταξύ των εργαζομένων που είναι σε τηλεργασία από ό,τι μεταξύ άλλων υπαλλήλων, συμπεριλαμβανομένων των οικιακών τηλεεργαζομένων και ιδιαίτερα μεταξύ των κινητών τηλεεργαζομένων (βλ. πίνακα 2.4). Αυτό ισχύει τόσο για τους άντρες όσο και για τις γυναίκες, αν και οι άντρες είναι πιο πιθανό να εργάζονται τόσο πολλές ώρες τόσο στο γραφείο όσο και σε κάθε κατηγορία τηλεργασίας, ειδικά της κινητής τηλεργασίας.

Τα αποτελέσματα του EWCS 2015 αντικατοπτρίζουν τις επιπτώσεις της τηλεργασίας στην ισορροπία ανάμεσα σε εργασία και ζωή. Οι οικιακοί τηλεεργαζόμενοι είναι ιδιαίτερα επιρρεπείς να εργάζονται στον ελεύθερο χρόνο τους προκειμένου να ανταποκρίνονται στις εργασιακές απαιτήσεις. Περίπου το 60% τόσο των ανδρών όσο και των γυναικών το πραγματοποιούν είτε σε καθημερινή βάση είτε αρκετές φορές μέσα στην εβδομάδα. Συγκριτικά μόνο το 10% εκείνων που παραμένουν πάντα στις εγκαταστάσεις του εργοδότη αναφέρουν το ίδιο θόλωμα των ορίων. Τα μερίδια των κινητών τηλεεργαζομένων βρίσκονται μεταξύ αυτών των δύο άκρων (βλ. πίνακα 2.5). Ωστόσο αυτό το θόλωμα των ορίων δεν φαίνεται να μεταφράζεται σε έντονα αρνητικά αποτελέσματα για τους οικιακούς τηλεεργαζομένους, οι οποίοι αναφέρουν ότι οι ώρες εργασίας τους δεν ταιριάζουν με την προσωπική τους ζωή με ελαφρώς χαμηλότερο ποσοστό από εκείνους τους εργαζομένους που εργάζονται πάντα στις εγκαταστάσεις του εργοδότη. Αντίθετα το μερίδιο για την κινητή τηλεργασία είναι δυο φορές υψηλότερο από αυτό για την οικιακή τηλεργασία. Τα θολά όρια φαίνεται να είναι πιο προβληματικά γι' αυτή την ομάδα. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τους άνδρες τηλεεργαζομένους (βλ. πίνακα 2.6) οι οποίοι αναφέρουν αρνητικές επιπτώσεις των θολών ορίων σε ένα ελαφρώς υψηλότερο ποσοστό τόσο στην κινητή τηλεργασία (29% για τους άνδρες και 25% για τις γυναίκες) όσο και στην περιστασιακή τηλεργασία (17% για τους άνδρες και 14% για τις γυναίκες).



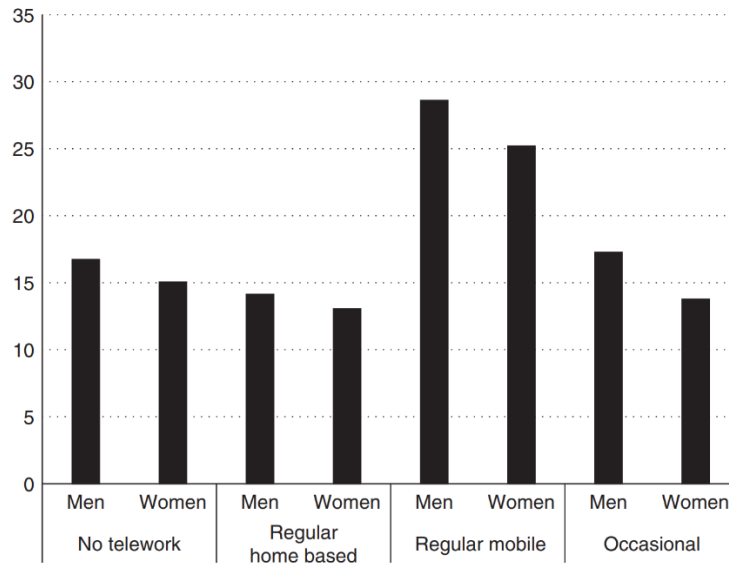
Πηγή: Eurofound (2015)

Πίνακας 2.1.4: Μερίδια των εργαζομένων που εργάζονται 48 ώρες ή περισσότερο την εβδομάδα ανά τύπο τηλεργασίας και ανά φύλο, EU28 (ποσοστό επί %).



Πηγή: Eurofound (2015)

Πίνακας 2.1.5: Μερίδια των εργαζομένων που αναφέρουν ότι εργάζονται στον ελεύθερο χρόνο τους για να ανταποκριθούν στις εργασιακές απαιτήσεις καθημερινά ή αρκετές φορές μέσα στην εβδομάδα ανά τύπο τηλεργασίας και ανά φύλο, EU28 (ποσοστό επί %).



Πηγή: Eurofound (2015)

Πίνακας 2.1.6: Μέρη των εργαζομένων που αναφέρουν ότι οι ώρες εργασίας τους δεν ταιριάζουν με οικογενειακές ή κοινωνικές υποχρεώσεις, ανά τύπο τηλεργασίας και ανά φύλο, EU28 (ποσοστό επί %).

Για τις εταιρείες, η τηλεργασία θεωρείται ότι είναι ένας τρόπος βελτίωσης της διατήρησης του προσωπικού. Η τηλεργασία, ειδικά η τακτική οικιακή τηλεργασία, γίνεται ολοένα και πιο σημαντική στρατηγική μεταξύ των εργαζομένων που αγωνίζονται να συνδυάσουν την καθημερινή χρήση του χρόνου για διάφορους σκοπούς σε διαφορετικές τοποθεσίες, όπως διερευνήθηκε από το Wheatley(2012) για την περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου. Επομένως η τηλεργασία μπορεί να είναι ένας τρόπος για να προσελκύσει αυτούς τους εργαζόμενους. Επίσης οι οργανισμοί χρησιμοποιούν την τηλεργασία ως εργαλείο πρόσληψης για να προσελκύσουν επαγγελματίες υψηλής ειδίκευσης, την κύρια ομάδα των εργαζομένων που απαιτούν ευέλικτα προγράμματα εργασίας.

Ένα από τα εμπόδια στη χρήση της τηλεργασίας για την βελτίωση της απόδοσης είναι η πολυπλοκότητα και οι δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική χρήση των ΤΠΕ ειδικά για ορισμένες ομάδες εργαζομένων. Στο Ηνωμένο Βασίλειο τα επιχειρήματα σχετικά με την ευέλικτη εργασία έχουν δείξει ότι χωρίς κάποιο είδος εταιρικής πολιτικής θα υπάρξουν κενά στις δεξιότητες των ΤΠΕ που οι εργοδότες θα αγωνιστούν να καλύψουν. Σύμφωνα με τη Σουηδική εθνική μελέτη οι διευθυντές βρήκαν το συντονισμό της τηλεργασίας δαπανηρό, τα απαιτούμενα προγράμματα δύσκολα και κυρίως τον έλεγχο των απομακρυσμένων εργαζομένων προβληματικό. Τα ζητήματα εμπιστοσύνης, ελέγχου και εξουσίας θεωρήθηκαν ως τα κύρια εμπόδια που εμποδίζουν την εφαρμογή προγραμμάτων τηλεργασίας και ευνοούν τους επαγγελματίες και όχι τους υπαλλήλους γραφείου. Η τηλεργασία φαίνεται να βελτιώνει γενικά την απόδοση οδηγώντας σε μια πιο αποτελεσματική χρήση του χώρου και του χρόνου εργασίας, με μεγαλύτερης διάρκειας ωράριο και υψηλότερα επίπεδα κινήτρων που σχετίζονται με την αυτονομία της εργασίας.

Συμπερασματικά, σχεδόν όλες οι χώρες της ηπείρου έχουν βιώσει μια μετάβαση τόσο από τη βιομηχανοποίηση σε δουλειές παροχής υπηρεσιών όσο και από τα νοικοκυριά με ένα εισόδημα σε νοικοκυριά με δύο. Αυτές οι εξελίξεις τροφοδοτούνται από

τεχνολογικές αναβαθμίσεις και κυρίως από την δυνατότητα απομάκρυνσης από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη με τη βοήθεια κινητών ΤΠΕ. Πολλές ιδιαιτερότητες σε σχέση με αυτή την εξέλιξη θα μπορούσαν να αποκαλυφθούν για την περίπτωση της Ευρώπης. Συγκριτικές αναλύσεις δείχνουν ότι η τηλεργασία εξαπλώνεται με ποικίλες ταχύτητες μεταξύ χωρών, τομέων και επαγγελμάτων. Αυτές οι παραλλαγές συνδέονται πρωτίστως με τον ρυθμό της τεχνολογικής ανάπτυξης αλλά και με τη συγκεκριμένη οικονομική δομή κάθε χώρας, την εργασιακή κουλτούρα και τη σχέση μεταξύ της ευελιξίας στο χώρο εργασίας και της κοινωνικής ασφάλισης. Λόγω της έλλειψης συστηματικής συγκριτικής έρευνας για το θέμα, είναι δύσκολο να εκτιμηθεί εάν και σε ποιο βαθμό αυτές οι συνθήκες λειτουργούν ως καταλύτες για τις επιπτώσεις της τηλεργασίας. Ωστόσο τα αποτελέσματα των μελετών δείχνουν ότι είναι πιθανό να το πράξουν με διαφορετικό τρόπο συμπεριλαμβανομένων τόσο των πλεονεκτημάτων όσο και των μειονεκτημάτων σε σχέση με το χρόνο εργασίας, την ισορροπία εργασίας-ζωής, την ευημερία, την υγεία και τις επιδόσεις.

2.2 Η τηλεργασία στην Ελλάδα

Καταγράφοντας την πιο σοβαρή κρίση της δημόσιας υγείας τα τελευταία χρόνια, η Ελλάδα ήταν μια χώρα η οποία ήδη κουβαλούσε το βαρύ τίμημα της προηγούμενης οικονομικής και χρηματοπιστωτικής κρίσης. Εφαρμοσμένες πολιτικές λιτότητας κατά την περασμένη δεκαετία στο πλαίσιο των προγραμμάτων οικονομικής αναδιάρθρωσης ή μνημονίων της χώρας, αύξησαν τις ανησυχίες σχετικά με τις δυνητικά αναπόφευκτες επιπτώσεις που είχαν τέτοια μέτρα πολιτικής στο τεταμένο σύστημα δημόσιας υγείας της χώρας.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για το έτος 2019 η Ελλάδα κατατάχθηκε στις τελευταίες θέσεις των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσον αφορά την συνολική ψηφιακή τους ετοιμότητα, συμπεριλαμβανομένους δείκτες όπως η συνδεσιμότητα και η πρόσβαση στο Διαδίκτυο, η χρήση ψηφιακών υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα, η χρήση τεχνολογιών ΤΠΕ στο σπίτι ή στην εργασία, ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών σε επιχειρήσεις και το σημαντικότερο ανεπάρκεια της βάσης ψηφιακών δεξιοτήτων (Cedefop, 2018). Η μεγάλη εξάρτηση της χώρας από μια μικρομεσαία εταιρική βάση πιστεύεται ότι συμβάλλει στη χαμηλότερη έκθεση και χρήση ψηφιακών τεχνολογιών, όπως αποδεικνύεται από τη χαμηλή συγκέντρωση εργαζομένων σε αμιγώς ψηφιακά επαγγέλματα (SEV, 2020). Συνολικά, η χώρα πάσχει από ένα έντονο «ψηφιακό χάσμα», με σημαντικές κοινωνικοοικονομικές διαφορές στην πρόσβαση και την χρήση ψηφιακών τεχνολογιών και εργαλείων πληροφόρησης. Οι παραπάνω ελλείψεις εξηγούν γιατί η χώρα κατατάχθηκε στην 53^η θέση από τις 63 χώρες στην παγκόσμια ψηφιακή ανταγωνιστικότητα IMD (Institute for Management Development), το οποίο μετρά την ικανότητα και την ετοιμότητα των οικονομιών να προσαρμόσουν και να εξερευνήσουν τις ψηφιακές τεχνολογίες ως βασικό μοχλό οικονομικού μετασχηματισμού στις επιχειρήσεις, την κυβέρνηση και την ευρύτερη κοινωνία. Επιπλέον, η ελληνική οικονομία παραδοσιακά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από άλλες χώρες της Ε.Ε. στην παροχή οικονομικών δραστηριοτήτων που συνεπάγονται την παροχή διαδραστικών υπηρεσιών, κυρίως μέσω της σημαντικής τουριστικής βιομηχανίας, καθώς και των σχετικά μεγαλύτερων τομέων χονδρικού και λιανικού εμπορίου και υπηρεσιών δημόσιας διοίκησης. Αυτός είναι ένας άλλος παράγοντας που

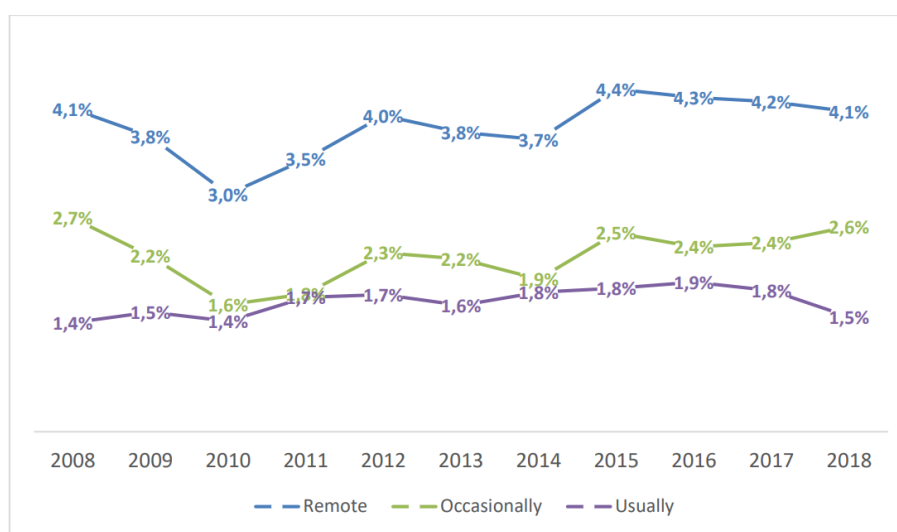
επηρέασε σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα της χώρας να μετριάσει τις αρνητικές οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες του σοκ Covid-19.

Εξαιτίας των παραπάνω λόγων, αλλά και των πολιτιστικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών, η Ελλάδα ήταν επίσης μια από τα χώρες της Ε.Ε. με τη χαμηλότερη συχνότητα τηλεργαζομένων από το σπίτι στην προ-Covid εποχή (Eurostat, 2020). Παρά τις πολλές προκλήσεις που αντιμετώπισε η πληγείσα από την κρίση χώρα αντιμετώπισε πολύ χαμηλό τίμημα κατά το πρώτο κύμα της λοίμωξης του κορονοϊού το 2020. Αλλά για να διασφαλιστούν καλά αποτελέσματα της δημόσιας υγείας μεσοπρόθεσμα και να βοηθήσουν στην εφαρμογή των απαραίτητων πρακτικών κοινωνικής απόστασης, η τηλεργασία θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί από ένα μεγαλύτερο μέρος του ελληνικού εργατικού δυναμικού. Θα χρειαστούν επίσης οργανωτικές και δημόσιες πολιτικές για την προώθηση του περαιτέρω περιορισμού της οικιακής και διαδικτυακής εργασίας στην Ελλάδα ώστε να μην μείνει πίσω από την πορεία που έχουν ακολουθήσει άλλες προηγμένες οικονομίες της Ε.Ε., δεδομένο ότι οι ρυθμίσεις της εξ αποστάσεως εργασίας αναμένονται να γίνουν πιο διαδεδομένες μετά την πανδημία.

Για να αναλυθεί ο επιπολασμός, η εξέλιξη και οι καθοριστικοί παράγοντες της κατ' οίκον εργασίας στην Ελλάδα σχεδιάζεται το ελληνικό δείγμα της Ευρωπαϊκής Έρευνας Εργατικού Δυναμικού (EU-LFS) που καλύπτει την περίοδο 2008-2018. Το EULFS είναι η μεγαλύτερη Ευρωπαϊκή έρευνα για τα νοικοκυριά που ταξινομεί τον πληθυσμό σε ηλικία εργασίας (ηλικίας 15 ετών και άνω) σε καθεμία από τις 31 ευρωπαϊκές χώρες (ΕΕ27 συν Ηνωμένο Βασίλειο, Νορβηγία, Ελβετία και Ισλανδία) σύμφωνα με το κύριο καθεστώς απασχόλησης. Οι συμμετέχουσες χώρες είναι υπεύθυνες για τη συλλογή δεδομένων για περισσότερες από 100 μεταβλητές που συλλέγονται ανά τρίμηνο και ετησίως. Η συλλογή δεδομένων EULFS πραγματοποιείται κυρίως μέσω ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων που συλλέγονται μέσω προσωπικών επισκέψεων, τηλεφωνικών και διαδικτυακών συνεντεύξεων καθώς και αυτοδιαχειριζόμενων ερωτηματολογίων. Η έρευνα είναι πολύ υψηλής ποιότητας και διασφαλίζει την συγκρισιμότητα μεταξύ των χωρών, δεδομένου ότι βασίζεται σε δειγματοληψία τυχαίων πιθανοτήτων και χρησιμοποιεί τις ίδιες έννοιες και μεταβλητούς ορισμούς. Ακολουθεί τις κατευθυντήριες γραμμές και τις ταξινομήσεις (βασικό καθεστώς εργατικού δυναμικού, επάγγελμα, οικονομική δραστηριότητα, εκπαίδευση, περιφέρεια κλπ.) της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ΔΟΕ) και χρησιμοποιούνται για την εξαγωγή βασικών στατιστικών και δεικτών της αγοράς εργασίας της Ε.Ε. σε διάρκεια χρόνου.

Κατά τη διενέργεια της έρευνας στην Ελλάδα, η Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), ακολουθώντας την καθοδήγηση της Eurostat δειγματίζει περίπου 27.000 νοικοκυριά και 43.600 άτομα ηλικίας 15-74 σε ένα μέσο τρίμηνο. Η έρευνα συλλέγει πλούσιες πληροφορίες σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία, τα γεωγραφικά και εκπαιδευτικά χαρακτηριστικά των ατόμων, την κατάσταση της αγοράς εργασίας, τα χαρακτηριστικά απασχόλησης των κύριων και δεύτερων θέσεων εργασίας, τα χαρακτηριστικά της εμπειρίας ανεργίας για όσους αναζητούν ενεργά εργασία καθώς και μεθόδους αναζήτησης εργασίας που χρησιμοποιούνται από τον ανενεργό πληθυσμό. Για τους σκοπούς της μέτρησης του ποσοστού των εργαζομένων που εργάστηκαν από το σπίτι στην Ελλάδα και τον καθοριστικών θέσεων εργασίας τους, διατηρήθηκε ένα δείγμα μισθωτών εργαζομένων ηλικίας 15-64 ετών. Μια συγκεκριμένη μεταβλητή που περιλαμβάνεται στο EU-LFS, η τηλεργασία, χρησιμοποιείται για τον ποσοτικό προσδιορισμό της συχνότητας των τηλεργαζομένων Ελλήνων υπαλλήλων. Αυτή η μεταβλητή που αποσκοπεί στην αξιολόγηση της συμφιλίωσης της εργασίας με την οικογενειακή ζωή καθώς και των ευέλικτων εργασιακών ρυθμίσεων, μετρά αν τα άτομα

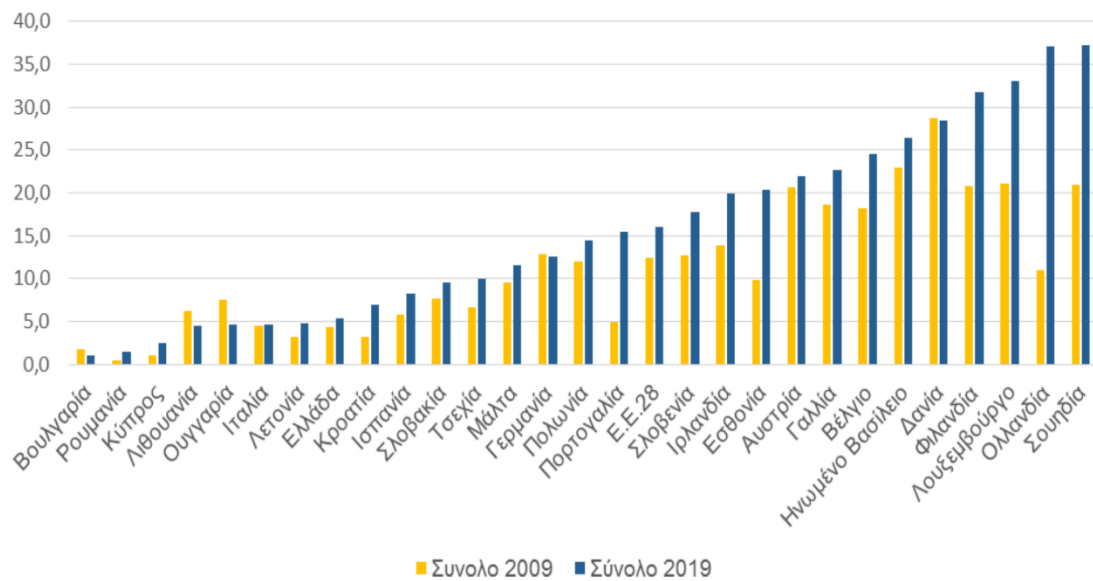
«συνήθως», «μερικές φορές» ή «ποτέ» κάνουν οποιαδήποτε παραγωγική δραστηριότητα ως μέρος της τρέχουσας εργασίας τους από το σπίτι κατά το έτος της έρευνας. Ο όρος «συνήθως» ορίζεται ως τηλεργασία από το σπίτι τουλάχιστον τις μισές ημέρες που εργάστηκαν τις τέσσερις εβδομάδες πριν από το τέλος της εβδομάδας αναφοράς, ενώ ο όρος «μερικές φορές» αναφέρεται σε περιπτώσεις όπου τα άτομα εργάζονται στο σπίτι λιγότερο από τις μισές μέρες αλλά τουλάχιστον μια ώρα κατά την περίοδο αναφοράς. Όσοι αποτυπώθηκαν με τον όρο «ποτέ» δεν έχουν εργαστεί ποτέ στο σπίτι τους τις τέσσερις εβδομάδες πριν από το τέλος της εβδομάδας αναφοράς της έρευνας.



Πηγή: Έρευνα Ελληνικού εργατικού δυναμικού

Πίνακας 2.2.1: Μέρη Ελλήνων εργαζομένων σε τηλεργασία από το σπίτι (συνήθως ή μερικές φορές) (ποσοστό επί %), 2008-2018

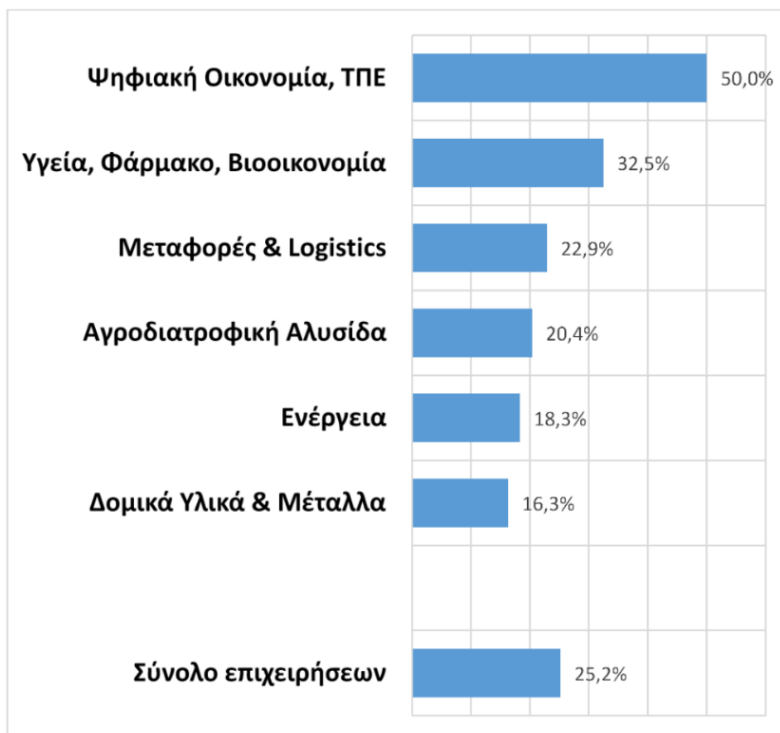
Η εμφανής υστέρηση στην εισαγωγή και καθιέρωση της τηλεργασίας σε σημαντικά ποσοστά στη χώρα μας αποδίδεται και συνδέεται με τη διαχρονική δυσκολία προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες που αναφέρονται αφενός μεν στις ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές και αφετέρου δε στα σύγχρονα συστήματα οργάνωσης της εργασίας στις επιχειρήσεις. Η Ελλάδα έχει από τα χαμηλότερα ποσοστά τηλεργασίας στην Ε.Ε.. Ειδικότερα στη χώρα μας η τηλεργασία συνολικά εκτιμώταν στο 4,3% το 2009 και στο 5,3% το 2019. Πιο συγκεκριμένα η τηλεργασία σε περιστασιακή βάση ανερχόταν στο 2,4% το 2009 για να αυξηθεί μόλις κατά μια μονάδα στο 3,4% το 2019. Η σταθερή τηλεργασία το 2009 όσο και το 2019 δεν υπερβαίνει το 2% της συνολικής απασχόλησης.



Πηγή: Eurostat

Πίνακας 2.2.2: απασχολούμενοι με τηλεργασία ως προς τη συνολική απασχόληση στην Ε.Ε-28 (2009 και 2019) (ποσοστό επί %)

Η υψηλότερη διείσδυση της τηλεργασίας στη χώρα μας εμφανίζεται σε κλάδους και επιχειρήσεις έντασης γνώσης όπως πληροφορική, επικοινωνίες, εκπαίδευση, logistics. Ταυτόχρονα ο ψηφιακός μετασχηματισμός της οικονομίας αλλάζει τόσο τα σύγχρονα επαγγέλματα πληροφορικής όπως προγραμματιστές, αναλυτές, τεχνικοί δικτύων όσο και τα πιο παραδοσιακά όπως είναι οι υπάλληλοι γραφείου και συναφείς ειδικότητες. Στο πλαίσιο αυτό, αξίζει να επισημανθεί η έρευνα που διεξήγαγε ο ΣΕΒ το 2018 σε ένα δείγμα 831 επιχειρήσεων με απασχόληση άνω των 30 ατόμων σε 6 ευρύτερους κλάδους της οικονομίας. Τα κύρια ευρήματα της δείχνουν ότι μια στις τέσσερις επιχειρήσεις εφαρμόζει με έναν συστηματικό τρόπο τηλεργατικές μορφές απασχόλησης, με σημαντικές ωστόσο αποκλίσεις μεταξύ των μελετώμενων κλάδων. Σημαντικό συμπέρασμα είναι ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους έντασης γνώσης εφαρμόζουν τηλεργασία σε πολύ υψηλότερο ποσοστό σε σχέση με τις επιχειρήσεις σε κλάδους έντασης κεφαλαίου.

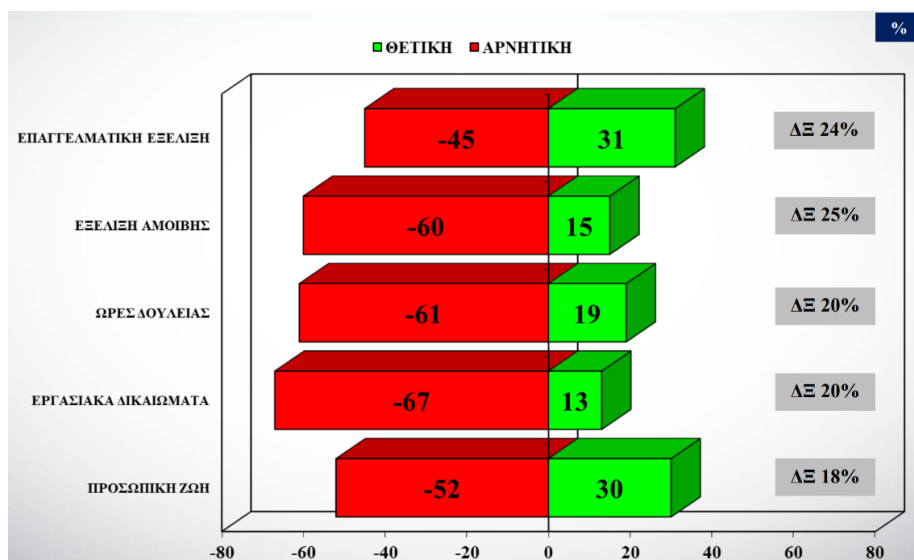


Πηγή: ΣΕΒ

Πίνακας 2.2.3: Επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τηλεργασία ανά κλαδικό οικοσύστημα (ποσοστό επί %)

Από την άλλη πλευρά, πρόσφατη έρευνα της ΓΣΕΕ που διενεργήθηκε το Σεπτέμβριο 2020 σε εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα για την καταγραφή-μέτρηση και συγκριτική αποτίμηση δεικτών κλίματος αναφορικά με την αισιοδοξία, την εξέλιξη των αμοιβών και την ασφάλεια της θέσης εργασίας κατέδειξε ότι υπάρχει μεγάλη επιφύλαξη των εργαζομένων απέναντι στην ανάπτυξη της τηλεργασίας ως προς μια σειρά παραμέτρων που είναι οι εξής:

- Το 45% την αξιολογεί αρνητικά ως προς την επαγγελματική εξέλιξη του.
- Το 60% τη θεωρεί αρνητική εξέλιξη ως προς την εξέλιξη της αμοιβής του.
- Το 61% τη θεωρεί αρνητική εξέλιξη ως προς τις ώρες εργασίας του.
- Το 67% των ερωτηθέντων την αξιολογεί αρνητικά ως προς την εξέλιξη των εργασιακών δικαιωμάτων του.
- Το 52% την αξιολογεί αρνητικά ως προς την προσωπική ζωή του.



Πηγή: ΓΣΕΕ

Πίνακας 2.2.4: Η ανάπτυξη της τηλεργασίας θετική ή αρνητική εξέλιξη για τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα ανά κατηγορία (ποσοστό επί %)

Στη δεκαετία που προηγείται του 2020 που είναι και η χρονιά της κρίσης του Covid-19 και η οποία αναμένεται να προκαλέσει μια διαρθρωτική αλλαγή στο μερίδιο και τη σύνθεση της απομακρυσμένης εργασίας στις περισσότερες χώρες, είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι η εργασία στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από πολλά ιδιοσυγκρασιακά στοιχεία σε σχέση με άλλες χώρες. Η εργασία από το σπίτι, ειδικά σε συνήθη βάση, είναι πιο διαδεδομένη μεταξύ των γυναικών και των αλλοδαπών. Οι νεότεροι Έλληνες εργαζόμενοι έως τη μέση ηλικία είναι λιγότερο πιθανό να ασχοληθούν με απομακρυσμένη εργασία, παρά το γεγονός ότι είναι πιο ψηφιακά εγγράμματοι σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες ηλικιακά ομάδες. Η εργασία από το σπίτι είναι πιο διαδεδομένη μεταξύ ατόμων με τριτοβάθμια εκπαίδευση, ενώ είναι εντυπωσιακό ότι υπάρχει μικρή διαφορά στην εκτιμώμενη πιθανότητα της κατ' οίκον εργασίας μεταξύ εκείνων που έχουν προσόντα σε επίπεδο ανώτερης δευτεροβάθμιας και μέσης εκπαίδευσης. Το να υπάρχει ένα πρώτο παιδί ή περισσότερα από τρία μικρά παιδιά στο νοικοκυριό συνδέεται επίσης θετικά με την τάση της τακτικής εργασίας στο σπίτι. Επίσης, οι ενήλικοι εργαζόμενοι που εργάζονται από το σπίτι είναι πιο πιθανό να έχουν αδράνεια πριν ξεκινήσουν την τρέχουσα εργασία τους, κάτι που υποδηλώνει το γεγονός ότι αυτοί οι εργαζόμενοι οι οποίοι μπορεί να έχουν συνηθίσει να ασκούν δραστηριότητες στο σπίτι, έχουν την τάση να διατηρήσουν αυτόν τον τρόπο εργασίας στην νέα τους απασχόληση. Αντίθετα, τα άτομα που κάνουν μετάβαση από το σχολείο στην εργασία έχουν χαμηλότερες πιθανότητες να συμφωνήσουν με τον εργοδότη τους να εργαστούν από τις εγκαταστάσεις τους. Καθώς ως επί τω πλείστον οι περιστασιακοί εργαζόμενοι στο σπίτι έχουν περισσότερες πιθανότητες να ασχοληθούν με την μαύρη εργασία, αυτό αναφέρεται στο γεγονός ότι η ικανότητα εργασίας από το σπίτι μπορεί να συνδυαστεί με την εμπλοκή σε επιπρόσθετες δραστηριότητες εργασίας για μερικούς ανθρώπους (ελεύθεροι επαγγελματίες, εργασία σε διαδικτυακές πλατφόρμες κλπ.).

Εκτός από την εκτέλεση περισσότερων από μια θέσεων εργασίας, οι εμπειρικές εκτιμήσεις εθιστούν επίσης την προσοχή στην πιθανή διαταραχή της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που μπορεί να συνεπάγεται η εργασία από το σπίτι για ορισμένα άτομα. Υπό την συνθήκη *Ceteris Paribus*, οι οικιακοί εργαζόμενοι στην Ελλάδα βρίσκονται να εργάζονται περισσότερο και σε άτυπες ώρες

εργασίας. Τα νοικοκυριά που αποτελούνται από ζευγάρια με παιδιά (ειδικά εκείνα με χωρισμένους γονείς) έχουν χαμηλότερη εκτιμώμενη πιθανότητα για εργασία στο σπίτι σε σύγκριση για τα νοικοκυριά χωρίς παιδιά. Αυτό είναι ανησυχητικό καθώς μπορεί να δημιουργήσει πίεση στους γονείς που προσπαθούν να συνδυάσουν την εργασία με τις ευθύνες για τη φροντίδα των παιδιών. Η εξ αποστάσεως εργασία θεωρείται ότι είναι πιο διαδεδομένη σε άτομα με μερική απασχόληση και με μόνιμη σύμβαση, μετά από έλεγχο για τις ώρες εργασίας και άλλα ατομικά και εργασιακά χαρακτηριστικά, καθώς και για όσους έχουν εποπτικές ευθύνες στην κύρια εργασία τους. Οι μερικώς απασχολούμενοι τείνουν να εργάζονται συχνότερα από το σπίτι ενώ οι προσωρινοί εργαζόμενοι είναι ιδιαίτερα λιγότερο πιθανό να ασκούν περιστασιακή απομακρυσμένη εργασία. Οι εργαζόμενοι σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι οι λιγότερο πιθανό να έχουν την ικανότητα απομακρυσμένης εργασίας σε αντίθεση με εκείνους σε μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις.

Ένα ενδιαφέρον εύρημα είναι η θετική μερική συσχέτιση μεταξύ της εξ αποστάσεως εργασίας και της περαιτέρω συμμετοχής των εργαζομένων σε δραστηριότητες τυπικής ή μη τυπικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Κατά την περίοδο των μέτρων περιορισμού του Covid-19 έχουν εφαρμοστεί συγκεκριμένα μέτρα πολιτικής και προγράμματα στην Ελλάδα και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες για την προώθηση μορφών εξ αποστάσεως μάθησης. Η θετική μερική σχέση μεταξύ της απομακρυσμένης εργασίας και της συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης συνεπάγεται ότι μπορεί να υπάρχει μια ενισχυτική σχέση μεταξύ της εργασίας στο σπίτι και της συνεχούς μάθησης. Η πιο διεξοδική εξέταση αυτής της σχέσης αποκαλύπτει ότι υποστηρίζεται από άτομα που βρίσκονται σε κανονική εκπαίδευση (ειδικά από άτομα που πραγματοποιούν προηγμένες ερευνητικές μελέτες), αλλά περισσότερο από εκείνους που παρακολουθούν μη τυπικές διδακτικές δραστηριότητες μάθησης (σεμινάρια, συνέδρια, ιδιωτικά μαθήματα). Παρατηρείται ότι οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να ασχοληθούν με τη μη τυπική εκπαίδευση και κατάρτιση που σχετίζεται με την εργασία και πραγματοποιείται κυρίως ή αποκλειστικά εκτός των ωρών εργασίας. Επιβεβαιώνεται επίσης ότι η σχέση δεν διαστρεβλώνεται με την ένταξη υπαλλήλων ηλικίας κάτω των 24 ετών ή εκείνων που εξακολουθούν να βρίσκονται στην κανονική εκπαίδευση ως κύρια κατάσταση, χωρίς να απορρίπτονται από το δείγμα όλα τα άτομα των οποίων η κυρία υποκειμενική κατάσταση στην αγορά εργασίας δεν είναι η απασχόληση.

Όσον αφορά στην τομεακή και επαγγελματική κατανομή της κατ' οίκον εργασίας, οι εμπειρικές εκτιμήσεις επιβεβαιώνουν ότι οι εργαζόμενοι στην εκπαίδευση, στις ΤΠΕ και στις επαγγελματικές υπηρεσίες έχουν υψηλότερα επίπεδα πιθανότητας να ασκούν απομακρυσμένη εργασία. Ομοίως, η επαγγελματική ενασχόληση έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα για εργασία στο σπίτι ενώ οι τεχνικοί και συνεργαζόμενοι επαγγελματίες και υπάλληλοι, των οποίων οι θέσεις εργασίας γενικά έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά όσον αφορά στην κοινωνική αλληλεπίδραση και στη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών με επαγγελματίες, έχουν σημαντικά χαμηλότερες πιθανότητες για εργασία στο σπίτι (Redmond και McGuinness, 2020). Τέλος, οι εκτιμήσεις αποκαλύπτουν μια στατιστικά σημαντική γεωγραφική διακύμανση ως προς την επίπτωση της απομακρυσμένης εργασίας στην Ελλάδα με τους εργαζόμενους στην Αττική και στο Νότιο Αιγαίο να ασχολούνται περισσότερο με την εργασία στο σπίτι σε αντίθεση με παρόμοιους υπαλλήλους στη Δυτική Μακεδονία, τη Θεσσαλία και το Βόρειο Αιγαίο. Η εργασία σε μη αστικές περιοχές συνδέεται επίσης θετικά με την προσφορά εργασίας από το σπίτι, ειδικά περιστασιακά.

Με την έναρξη του περιορισμού του Covid-19 και των σχετικών μέτρων κοινωνικής απόστασης, ένα μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού είτε απολύθηκε, είτε τέθηκε σε κάποια μορφή βραχυπρόθεσμης εργασίας ή αναγκάστηκε να εργαστεί εξ αποστάσεως από το σπίτι. Στην Ελλάδα όπου εφαρμόστηκαν σχετικά γρήγορα προληπτικά μέτρα για την εξάλειψη της εξάπλωσης του ιού, παρουσιάστηκε σε πρώτη φάση μια απότομη αύξηση της ανεργίας η οποία επιβραδύνθηκε από την εφαρμογή κυβερνητικών πολιτικών για την ενθάρρυνση της διατήρησης των εργαζομένων στις εταιρείες. Καθώς η χώρα κινείται σταθερά προς την σταδιακή άρση των αυστηρών μέτρων περιορισμού και προς μια νέα συνθήκη κοινωνικής απόστασης στους χώρους εργασίας, είναι ενδιαφέρον να αναφερθεί ο δείκτης κοινωνικών αποστάσεων Covid-19 (COV19R), ο οποίος είναι ένας σταθμισμένος δείκτης που συνδυάζει πληροφορίες σχετικά με τη σημασία των δεξιοτήτων που περιλαμβάνουν τη φυσική εγγύτητα ή την επαφή με άλλα άτομα (δεξιότητες επικοινωνίας, ομαδική εργασία και διαχείριση πελατών), καθώς και την ένταση των ψηφιακών δεξιοτήτων εργασίας. Μεγαλύτερες τιμές COV19R υποδηλώνουν μεγαλύτερη πιθανή απώλεια στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και πιθανή απώλεια θέσεων εργασίας λόγω μέτρων κοινωνικής απόστασης.

Η έναρξη της κρίσης του Covid-19 συνοδεύτηκε από σημαντικές αλλαγές και προκλήσεις στις αγορές εργασίας, κυρίως από μια αυξανόμενη εξάρτηση από τις διαδικτυακές μορφές εργασίας που πραγματοποιούνται από απόσταση. Ενώ η εργασία από το σπίτι ήταν μια μάλλον περιορισμένη μορφή εργασίας στην εποχή πριν τον Covid-19, οι πρόσφατες εκτιμήσεις επισημαίνουν ότι πάνω από το ένα τρίτο όλων των θέσεων εργασίας στις προηγμένες οικονομίες θα μπορούσαν να είναι θετικές στην απομακρυσμένη εργασία. Τέτοια στοιχεία είναι πιθανό να αποτελέσουν ένα ανώτατο όριο, καθώς καταγράφουν την τεχνική σκοπιμότητα της απομακρυσμένης εργασίας, ενώ πολλοί οργανισμοί και άτομα μπορεί να αποφασίσουν να επιτύχουν κάποια ισορροπία μεταξύ εργασίας στο σπίτι και στο γραφείο ή να μην χρησιμοποιήσουν την επιλογή της εργασίας από το σπίτι ακόμα και αν είναι διαθέσιμη. Περιπτώσεις πολλών οργανισμών που κλείνουν τους χώρους γραφείων τους χάρη στις ρυθμίσεις της απομακρυσμένης εργασίας αφθονούν και πολλοί συντάκτες υποστήριξαν ότι η απομακρυσμένη εργασία είναι εδώ για να μείνει λόγω των τεχνολογικών και κοινωνικών εξελίξεων, της αποτελεσματικότητας των διαδικτυακών μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των χαμηλών ωφελειών της διαρροής των γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων της γνώσης που εργάζονται πολύ κοντά σε άλλους. Από την άλλη πλευρά, άλλοι σημειώνουν ότι στο παρελθόν υπήρξαν αρκετές προσπάθειες για τηλεργασία, ξεκινώντας από τη δεκαετία του 1970, οι οποίες δεν υλοποιήθηκαν σε ευρεία υιοθέτηση. Η απομακρυσμένη εργασία είναι εφικτή για αυτόνομες εργασίες, ενώ λόγω δυσκολιών στη διαχείριση των επιδόσεων, εξαρτάται από τις υψηλές σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων. Επιπλέον, παρά τις πρακτικές κοινωνικής απόστασης, υπάρχουν ανησυχίες σχετικά με τον αρνητικό αντίκτυπο που μπορεί να έχει η απομακρυσμένη εργασία στην ομαδική εργασία και στην καινοτομία στο χώρο εργασίας.

Η Ελλάδα, μια χώρα που εξακολουθεί να υφίσταται το βάρος της προηγούμενης οικονομικής κρίσης και κρίσης χρέους, μπήκε σε αυτές τις δύσκολες στιγμές με ένα προβληματικό σύστημα δημόσιας υγείας, συστημική και υψηλή ανεργία και με μια αγορά εργασίας που ήταν ακόμα ως επί το πλείστον αναλογική παρά ψηφιακή. Ενώ η χώρα χρησιμοποίησε την ευκαιρία της κρίσης για να επεκτείνει δυναμικά την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών σε πολλά σημεία της οικονομίας και της κοινωνίας, θα χρειαστούν τεράστιες επενδύσεις και δέσμευση από την κυβέρνηση, τους οργανισμούς και τα άτομα, έτσι ώστε να μην είναι πλέον βραδυκίνητη η ψηφιοποίηση. Οι ελληνικές

επιχειρήσεις, ιδίως οι μικρότερου μεγέθους θα πρέπει να υιοθετήσουν την επιλογή της εργασίας από το σπίτι ως μια βιώσιμη και ευέλικτη επιλογή για το εργατικό δυναμικό, εάν επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να διευκολύνουν τους κανόνες κοινωνικής απόστασης. Προκειμένου να εκδηλωθεί σε υψηλότερα κέρδη παραγωγικότητας, η εργασία από το σπίτι απαιτεί σημαντική επένδυση σε εργατικό δυναμικό υψηλότερης ειδίκευσης και σημαντικές προσπάθειες για την τόνωση μιας κουλτούρας καινοτομίας που αντικαθιστά τα όρια των φυσικών χώρων εργασίας. Σε μια εποχή όπου ενδέχεται να απαιτείται συνεχής τήρηση πρακτικών κοινωνικής απόστασης κατά τη διάρκεια της μεσοπρόθεσμης περιόδου, η επέκταση της επιλογής της εργασίας από το σπίτι για τους εργαζόμενους που πιθανότατα θα επηρεαστούν από τις συνέπειες του Covid-19, θα είναι καθοριστικής σημασίας για τον μετριασμό των συνεχιζόμενων αρνητικών συνεπειών της πανδημίας για την Ελλάδα.

2.3 Covid-19: Η νέα πραγματικότητα στην τηλεργασία

Από το ξέσπασμα της πανδημίας του Covid-19 η εργασιακή ζωή όλων άλλαξε ριζικά και η εργασία από το σπίτι έγινε απόλυτη αναγκαιότητα. Είναι πλέον κοινώς αποδεκτό ότι οι μεγάλες κρίσεις φέρνουν μεγάλες αλλαγές, γκρεμίζοντας ταυτόχρονα εργασιακά ταμπού δεκαετιών. Όταν το Facebook του Mark Zuckerberg μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες του πλανήτη πιθανολογεί ότι η εργασία εξ αποστάσεως θα συνεχιστεί και μετά το πέρας της κρίσης που προκάλεσε η πανδημία τότε γίνεται φανερό πως η τηλεργασία είναι πλέον η νέα πραγματικότητα και φαίνεται πως ήρθε για να μείνει.

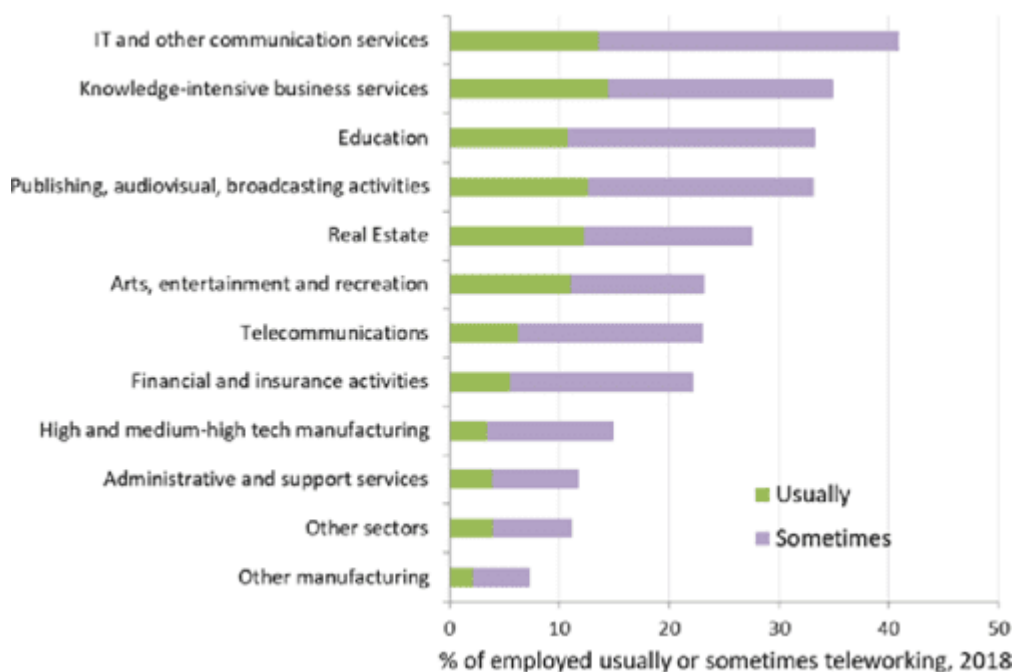
Τα τελευταία γεγονότα δείχνουν τους τεχνολογικούς κολοσσούς να προβαίνουν σε αλληπάλληλες ανακοινώσεις ότι θα δοθεί στους εργαζομένους η δυνατότητα να συνεχίσουν να εργάζονται στα πλαίσια της τηλεργασίας και του Smart Working. Ο CEO του Twitter, Jack Dorsey δήλωσε ότι «Οι προηγούμενοι μήνες μας δείχνουν ότι μπορεί να λειτουργήσει». Στο ίδιο μήκος κύματος κυμάνθηκαν και οι δηλώσεις της Google η οποία ανακοίνωσε ότι τα γραφεία της θα ανοίξουν για περιορισμένο αριθμό υπαλλήλων ενώ οι υπόλοιποι εργαζόμενοι θα συνεχίσουν σε συνθήκες τηλεργασίας. Όσο για την ανακοίνωση του Facebook σχετικά με την τηλεργασία, τα νούμερα είναι εντυπωσιακά καθώς το 50% των εργαζομένων της εταιρείας θα μπορεί να εργάζεται εξ αποστάσεως για τα επόμενα πέντε με δέκα χρόνια, σύμφωνα με τον Zuckerberg.



Η πανδημία Covid-19 έχει μετατρέψει την εργασία από το σπίτι σε κανόνα για εκατομμύρια εργαζομένους στην Ε.Ε. και παγκοσμίως. Πρώιμες εκτιμήσεις της Eurofound (2020) προτείνουν ότι περίπου το 40% των εργαζομένων στην Ε.Ε. ξεκίνησε την fulltime τηλεργασία εξαιτίας της πανδημίας. Το JRC (Joint Research Centre) σε πρόσφατη μελέτη του παρέχει μια πρόχειρη εκτίμηση ότι περίπου το 25% της συνολικής απασχόλησης πραγματοποιείται σε τηλεεργαζομένους τομείς στην Ε.Ε.. Λαμβάνοντας υπόψιν ότι πριν το ξέσπασμα της πανδημίας μόλις το 15% των εργαζομένων στην Ε.Ε. δεν είχαν τηλεεργαστεί ποτέ, συνεπάγεται ότι μεγάλος αριθμός εργοδοτών και εργαζομένων πιθανότατα αντιμετωπίζει προκλήσεις στην ξαφνική μετάβαση στην τηλεργασία. Παρόλα αυτά η έκταση αυτών των δυσκολιών μπορεί να ποικίλλει σημαντικά ανάλογα με άλλους παράγοντες που σχετίζονται με το επίπεδο προηγούμενης εμπειρίας στην τηλεργασία.

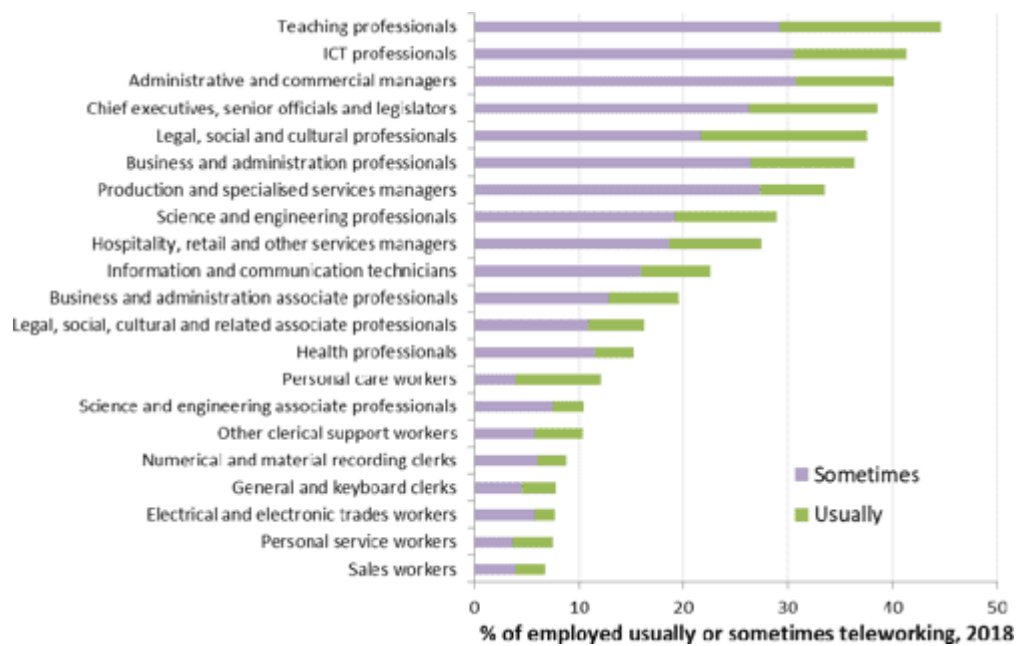
Σύμφωνα με την ανακοίνωση της Commission σχετικά με τις ειδικές ανά χώρα συστάσεις στο Ευρωπαϊκό Εξάμηνο 2020 τονίζεται ο σημαντικός ρόλος της τηλεργασίας όσον αφορά στη διατήρηση των θέσεων εργασίας και της παραγωγής στα πλαίσια της κρίσης του Covid-19. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο γίνονται συζητήσεις για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι χώρες, οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι προκειμένου να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον της εξ αποστάσεως εργασίας βάσει των τάσεων πριν την πανδημία στην επικράτηση της τηλεργασίας σε χώρες της Ε.Ε., σε τομείς και σε επαγγέλματα. Πιο συγκεκριμένα ανακύπτουν ερωτήματα σχετικά με α) το ποιοι εργαζόμενοι βρίσκονταν σε τηλεργασία στην Ε.Ε. πριν την πανδημία, β) σε ποιο μέρος της Ε.Ε. ήταν πιο διαδεδομένη η τηλεργασία και γιατί και γ) πως θα μπορούσαν τα πρότυπα της τηλεργασίας να αναπτυχθούν στο μέλλον.

Σχετικά με το ερώτημα (α), αξίζει να σημειωθεί ότι η τηλεργασία αυξήθηκε με αργούς ρυθμούς τα δέκα τελευταία χρόνια πριν την πανδημία ως επι το πλείστον σαν ένα μοτίβο περιστασιακής εργασίας, ενώ μόλις το 2019 μόνο το 5,4% των εργαζομένων στη Ε.Ε.-27 εργάζονταν από το σπίτι. Κατά την ίδια περίοδο οι απασχολούμενοι που εργάζονταν κάποιες φορές από το σπίτι αυξήθηκαν από 5,2% το 2009 σε 9% το 2019. Η τηλεργασία ήταν σε μεγάλο βαθμό περισσότερο κοινή μεταξύ των ελεύθερων επαγγελματιών παρά των εξαρτώμενων υπαλλήλων, αν και αυξήθηκε με παρόμοιο τρόπο και για τις δυο κατηγορίες κατά την τελευταία δεκαετία. Το 2019 σχεδόν το 36% των ελεύθερων επαγγελματιών μερικές φορές εργαζόταν από το σπίτι στην Ε.Ε.-27, σε σχέση με το 30% που ήταν το 2009. Η συχνότητα της τηλεργασίας μεταξύ των εξαρτώμενων υπαλλήλων ήταν λίγο πιο πάνω από το 11% το 2019 σε σχέση με το 7,5% το 2009 (πηγή: Eurostat LFS).



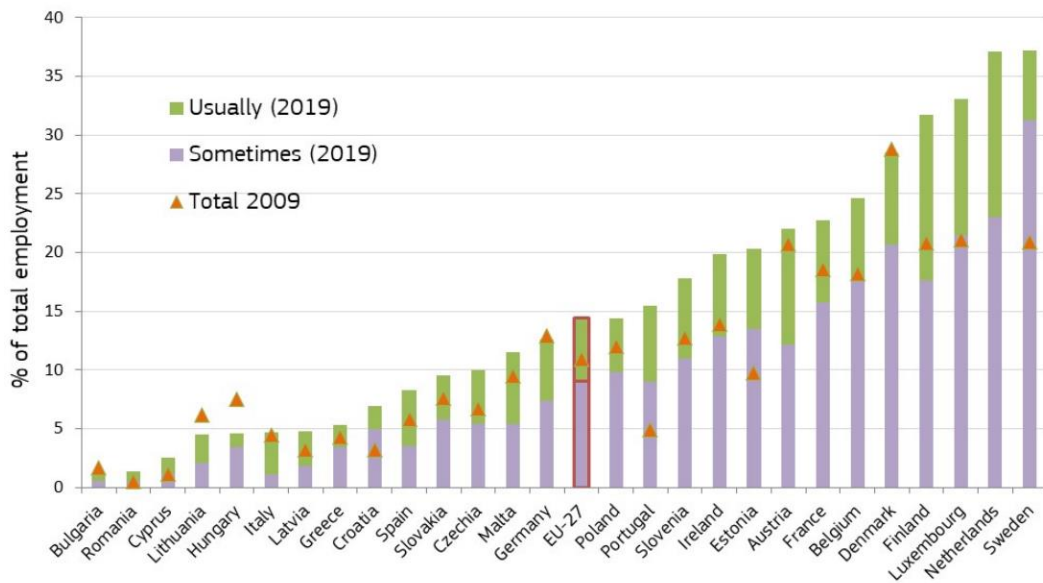
Πίνακας 2.3.1: Συχνότητα τηλεργασίας ανά τομέα, Ε.Ε.-27 (πηγή: JRC μετρήσεις-LFS data by Eurostat)

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι σε γενικές γραμμές οι διαφορές στα ποσοστά τηλεργασίας μεταξύ των επαγγελματιών αντικατοπτρίζουν το γεγονός ότι ανάλογα με το περιεχόμενο της εργασίας μερικά επαγγέλματα μπορούν να εφαρμοστούν εύκολα από το σπίτι ενώ άλλα όχι ή με περισσότερη δυσκολία. Για πολλούς άλλους ανθρώπους η τηλεργασία είναι σχεδόν μια νέα εμπειρία. Για παράδειγμα το 2018 λιγότερο από το 20% των IT τεχνικών και 10% των γενικών γραμματέων και άλλων υπαλλήλων γραμματειακής υποστήριξης είχαν βιώσει κάποια μορφή τηλεργασίας. Εν τω μεταξύ, οι νέοι επαγγελματίες παρουσιάζουν πολύ πιο χαμηλή συχνότητα τηλεργασίας από ότι οι ανώτεροι ομόλογοι τους. Ωστόσο η φύση μερικών επαγγελμάτων καθιστά δύσκολη ή αδύνατη την τηλεργασία. Αυτό ισχύει γενικά για επαγγέλματα που περιλαμβάνουν υψηλό επίπεδο αλληλεπίδρασης πρόσωπο με πρόσωπο με το κοινό, για παράδειγμα οι πωλητές ή οι κομμωτές οι οποίοι πριν την πανδημία εμφάνισαν τα χαμηλότερα μερίδια τηλεργασίας μεταξύ μεγάλων επαγγελματικών ομάδων.

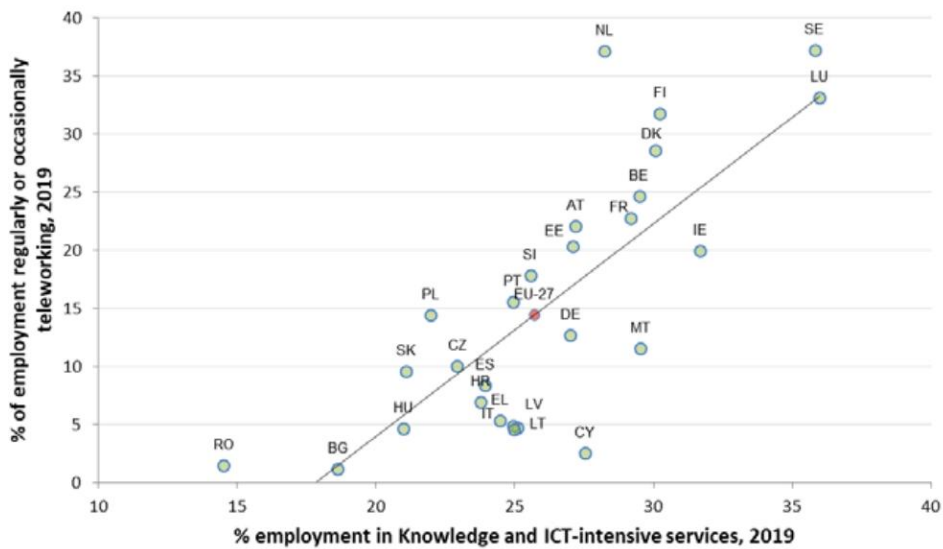


Πίνακας 2.3.2: Συχνότητα τηλεργασίας ανά επάγγελμα Ε.Ε.-27 (πηγή: JRC μετρήσεις-LFS data by Eurostat)

Πέρα από την τεχνική εφαρμοσιμότητα, οι διαφορές στην πρόσβαση της τηλεργασίας μεταξύ των επαγγελματιών αντικατοπτρίζονται στους ποικίλους βαθμούς αυτονομίας των εργαζομένων από τους εξαρτάται η εμπιστοσύνη των εργοδοτών. Υπάλληλοι στην εξυπηρέτηση πελατών, γραμματειακής υποστήριξης και νέοι επαγγελματίες είχαν πολύ χαμηλότερη πρόσβαση στην τηλεργασία από ότι οι περισσότεροι διευθυντές και ανώτεροι επαγγελματίες παρά το γεγονός ότι συχνά εμφανίζουν όμοια εντατική χρήση υπολογιστών στη δουλειά. Αυτό εν μέρει εξηγείται από το γεγονός ότι αυτοί οι εργαζόμενοι συχνά υπόκεινται σε στενή παρακολούθηση και επίβλεψη της απόδοσης τους και επομένως έχουν λιγότερη αυτονομία έναντι του εργασιακού τους χρόνου και χώρου. Η εργασιακή αυτονομία αυτών των επαγγελματιών και ως εκ τούτου η πρόσβαση τους στην τηλεργασία εξαρτάται από την εμπιστοσύνη και την προθυμία εκχώρησης εξουσίας των εργοδοτών και διευθυντών, η οποία μπορεί να διαφέρει όχι μόνο μεταξύ των επιχειρήσεων αλλά και των χωρών.



Πίνακας 2.3.4: Συχνότητα τηλεργασίας μεταξύ των μελών της Ε.Ε. (πηγή: Eurostat, LFS)



Πίνακας 2.3.5: Βιομηχανική δομή απασχόλησης και τηλεργασίας, EU-27 (πηγή: JRC calculations from Eurostat, LFS)

Σχετικά με το ερώτημα (γ) δηλαδή το πως θα μπορούσαν τα πρότυπα της τηλεργασίας να αναπτυχθούν στο μέλλον, σημειώνεται ότι η τηλεργασία έχει φτάσει σε σημείο καμπίης όπου όλο ένα και περισσότερες εταιρείες έχουν εισάγει αυτή τη ρύθμιση εργασίας σε μια προσπάθεια να κρατήσουν ασφαλείς τους υπαλλήλους τους διασφαλίζοντας παράλληλα τη συνεχή παράδοση κρίσιμων υπηρεσιών. Ωστόσο, δεδομένων των μεγάλων διαφορών σε προηγούμενη εμπειρία τηλεργασίας, η μετάβαση σε αυτήν μπορεί να ήταν περισσότερο απαιτητική για μερικούς υπαλλήλους,

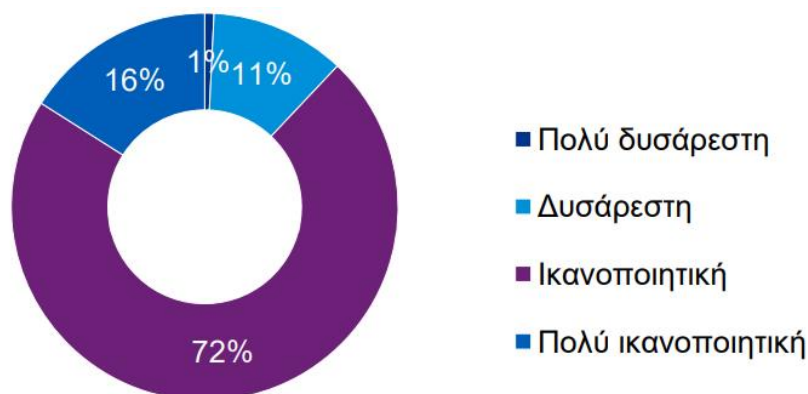
εργοδότες και χώρες της Ε.Ε. από ότι για άλλους. Για παράδειγμα πολλές εταιρείες που δεν διαθέτουν τις σωστές ΙΤ υποδομές μπορεί να βρήκαν δυσκολία στο να αναδιοργανώσουν την εργασία από το σπίτι αμέσως μετά τον απόηχο της πανδημίας. Επιπλέον το γεγονός ότι σε πολλές χώρες της Ε.Ε. περισσότεροι από τους μισούς οι οποίοι επί του παρόντος τηλεργάζονται δεν είχαν καμία προηγούμενη εμπειρία καθιστά αναμφισβήτητα δυσκολότερη τη μετάβαση. Αυτό έχει σημαντικές επιπτώσεις στην απασχόληση, στις εταιρείες, στην παραγωγικότητα και στην ευημερία των εργαζομένων τουλάχιστον από βραχυπρόθεσμα σε μεσοπρόθεσμα. Στην ουσία η διάδοση της τηλεργασίας μακροπρόθεσμα θα εξαρτάται από ένα ευρύ φάσμα παραγόντων, συμπεριλαμβανομένης της επίδρασης της στην παραγωγικότητα και στις συνθήκες εργασίας καθώς επίσης και τη συμβολή της σε ευρύτερους στόχους πολιτικής όπως οι ψηφιακές και πράσινες μεταβάσεις της Ευρώπης. Τα στοιχεία προτείνουν ότι υπό κανονικές συνθήκες οι άνθρωποι που δουλεύουν από το σπίτι μπορούν να διατηρήσουν ακόμα και να βελτιώσουν την παραγωγικότητα τους, απολαμβάνοντας παράλληλα μια καλύτερη ισορροπία, μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ωστόσο κάτω από τις τρέχουσες εξαιρετικές συνθήκες η παραγωγικότητα, οι εργασιακές συνθήκες ή και τα δυο μπορεί να επιδεινώνονται για πολλούς εργαζομένους εξαιτίας της έλλειψης παιδικής φροντίδας, των ακατάλληλων χώρων εργασίας και των ΙΤ εργαλείων.

Πολιτικές για την υποστήριξη της μετάβασης σε πιο διαδεδομένη τηλεργασία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα πιθανά οφέλη και κόστη για την παραγωγικότητα, την ποιότητα εργασίας και την προσωπική-επαγγελματική ισορροπία καθώς και την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Εν τω μεταξύ όπως τονίζεται από την Commission στην ανακοίνωση της σχετικά με τις ειδικές συστάσεις ανά χώρα 2020, τα οφέλη της τηλεργασίας μπορεί να μην είναι διαθέσιμα στους ανειδίκευτους και τους μη εκπαιδευμένους. Αυτό ισχύει ειδικά για πολλούς εργαζομένους σε χειρωνακτικά επαγγέλματα ή με χαμηλές ψηφιακές δεξιότητες οι οποίοι ήδη πριν την πανδημία ήταν μεταξύ των χαμηλόμισθων. Μεσοπρόθεσμα η πανδημία Covid-19 κινδυνεύει να επιδεινώσει περαιτέρω υπάρχουσες ανισότητες, καθώς αυτοί οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να χάσουν τη δουλειά τους και να αντιμετωπίσουν μειώσεις στις ώρες εργασίας και υψηλή αβεβαιότητα στο εισόδημα. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο τα συνεχόμενα μέτρα στήριξης του εισοδήματος παραμένουν ζωτικής σημασίας για την προστασία του βιοτικού επιπέδου αυτών των εργαζομένων. Ωστόσο στο βαθμό που οι συνέπειες της τρέχουσας κρίσης θα αντέξουν μακροπρόθεσμα, πολιτικές που θα στοχεύσουν στη επανεκπαίδευση και αναβάθμιση των εργαζομένων της Ε.Ε. θα είναι επίσης σημαντικές στο να διασφαλίσουν τη δια βίου απασχόληση του εργατικού δυναμικού της Ε.Ε. και να διευκολύνουν τις μεταβάσεις των εργαζομένων μεταξύ των βιομηχανιών.

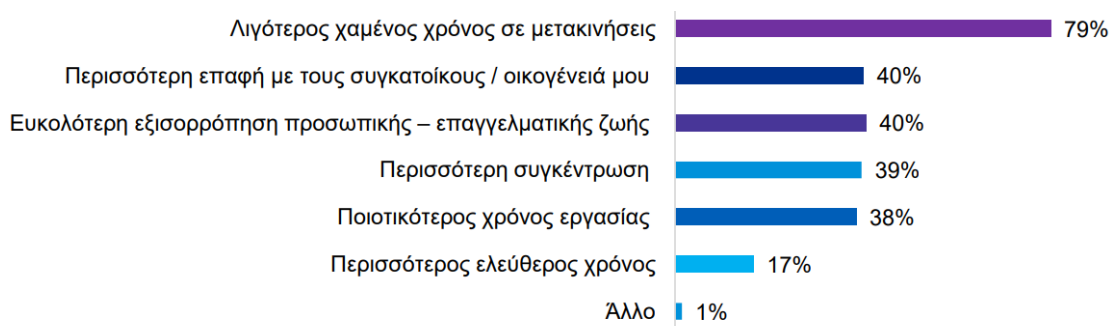
Πέρα από το ευρύτερο πλαίσιο της Ε.Ε., μια πιο στενή ματιά θα βοηθήσει στην κατανόηση του πως τελικά λειτούργησε η τηλεργασία στην Ελλάδα εν μέσω της πανδημίας του Covid-19. Όπως έχει ήδη ειπωθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο η τηλεργασία διαφέρει σημαντικά από το Smart Working και γι' αυτό το λόγο αλλάζει και ολόκληρη κοσμοθεωρία του τρόπου εργασίας που γνωρίζαμε έως τώρα καθώς χρειάζονται Free lancers για να λειτουργήσει σωστά το νέο εξελιγμένο μοντέλο και όχι μισθωτούς με συγκεκριμένα ωράρια. Με πιο απλά λόγια, θα έλεγε κανείς ότι κατά την περίοδο της καραντίνας η τηλεργασία στην Ελλάδα κατέκτησε τα πλήθη των επιχειρήσεων, καθώς υιοθετήθηκε από μικρές start-up επιχειρήσεις μέχρι τεράστιου βεληνεκούς πολυεθνικές όπως η Deloitte και η Accenture. Ειδικότερα, σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε τον Απρίλιο η KPMG τα σημαντικότερα ευρήματα και τα οποία αξίζει να αναφερθούν έχουν να κάνουν με τις νέες συνθήκες εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα:

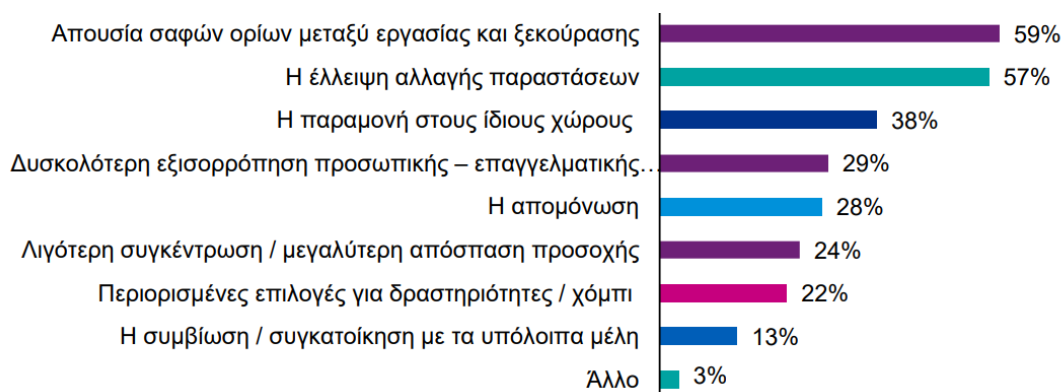
- Με 88%, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων στην Ελλάδα δήλωσαν ευχαριστημένοι με την τηλεργασία σε ικανοποιητικό ή πολύ ικανοποιητικό βαθμό ανεξαρτήτως φύλλου, ηλικίας, κλάδου και ειδικότητας.



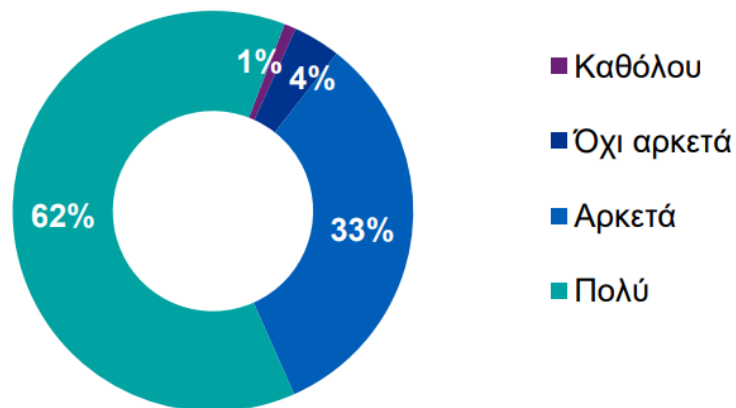
- Το 79%, αναφέρει ότι το μεγαλύτερο όφελος της τηλεργασίας είναι ο χρόνος που εξοικονομείται από τις μετακινήσεις, με τους νέους έως 30 ετών να το εκτιμούν περισσότερο από τις άλλες ηλικιακές ομάδες.



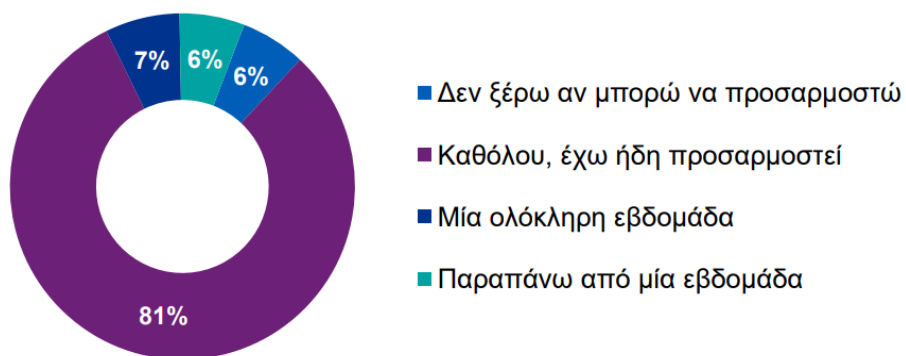
- Το 59% δηλώνει ότι η μεγαλύτερη δυσκολία που αντιμετωπίζει είναι η απουσία σαφούς οριοθέτησης μεταξύ εργασίας και ξεκούρασης, γεγονός που γίνεται πιο έντονο για τους διευθυντές τμημάτων, ενώ λιγότερο αισθητό για τους υπάλληλους γραφείου.



- Το 95% απάντησε θετικά στην αποτελεσματικότητα και αμεσότητα από την πλευρά των εταιρειών τους στο να εφαρμόσουν τα νέα μέτρα για την αντιμετώπιση του Covid-19.



- Το 81% των εργαζομένων δηλώνει ότι έχει ήδη προσαρμοστεί στη τηλεργασία, ενώ ένα μικρό ποσοστό (6%) δήλωσε πως δεν νιώθει έτοιμο και δυσκολεύεται να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι που είχαν ήδη εμπειρία στην τηλεργασία έχουν προβάδισμα ως προς το χρόνο προσαρμογής αλλά και ως προς τη θετική αξιολόγηση στην παραγωγικότητά τους.



- Το 66% αναφέρει ότι η τηλεργασία δεν έχει επηρεάσει τη συνεργασία με τους συναδέλφους ενώ το 19% έχει επηρεαστεί θετικά και ως προς την παραγωγικότητα τους κάτι το οποίο εμφανίζεται στο μεγαλύτερο ποσοστό σε ηλικίες μέχρι 30 ετών.



Σε κάθε περίπτωση η αλλαγή στον τρόπο εργασίας έχει ξεκινήσει πριν το ξέσπασμα του Covid-19. Η Carola Burrell, διευθύντρια μάρκετινγκ στην εταιρεία κατασκευής επίπλων Interstuhl αναφέρει σχετικά, «Οι σταθερές δομές ανήκουν στο παρελθόν. Έχουμε σημαντικούς πελάτες που προμηθεύουν τους εργαζομένους τους με εξοπλισμό home-office. Οι εργαζόμενοι μπορούν για παράδειγμα να πάρουν στο σπίτι την καρέκλα του γραφείου τους ή εξοπλισμό με έπιπλα με μια ειδική σύμβαση. Θα αναπροσαρμοστεί ένα μέρος των ειδών που προσφέρουμε, αλλάζοντας τις επιφάνειες και τα χρώματα ώστε να ταιριάζουν στην ατμόσφαιρα του σπιτιού και να μην είναι τόσο ψυχρά όσο στο χώρο εργασίας». Την ίδια τάση επιβεβαιώνει και ο Ard Jen Spijkervet, αντιπρόεδρος της Leitz στην κεντρική Ευρώπη αναφέροντας χαρακτηριστικά ότι, «Είδη γραφείου σε μαύρο ή γκρι ταιριάζουν λίγο σε ένα σπίτι. Συνήθως ο επαγγελματικός εξοπλισμός δεν είναι ελκυστικός για έναν ιδιωτικό χώρο. Ο Covid-19 μας ανάγκασε να κάνουμε γρήγορα καινοτομίες». Η Leitz κυκλοφορεί ήδη μια νέα γραμμή με προσαρμοσμένο design για το σπίτι με πιο ελκυστική αισθητική. Στο ερώτημα αν η τηλεργασία θα παραμείνει ως μόνιμος τρόπος εργασίας και μετά τον Covid-19, οι ειδικοί αναφέρουν ότι η ευθύνη βαραίνει τους εργοδότες. Όπως συνεχίζει στις παρατηρήσεις του ο Spijkervet «το πρόβλημα εντοπίζεται στο μοντέλο εργασιακής ιεραρχίας. Οι εργοδότες και τα εκάστοτε συμβούλια είναι υπεύθυνα για τις άκαμπτες εργασιακές δομές. Απαιτείται ένα νέο συνεργατικό μοντέλο ηγεσίας όπως και μια νέα εργασιακή κουλτούρα όπου θα παρέχονται σε όλους και οι δυο δυνατότητες δηλαδή εργασία στο γραφείο και εργασία στο σπίτι και αυτό γιατί η εργασία στο σπίτι δεν είναι για όλους. Υπάρχουν άνθρωποι που προσαρμόζονται πιο εύκολα σε ψηφιακό περιβάλλον και δεν αντιμετωπίζουν πρόβλημα και εκείνοι που εργάζονται ακόμη αναλογικά και χρειάζονται την προσωπική επαφή στο χώρο εργασίας». Για το ίδιο ζήτημα η Carola Burrell εκτιμά ότι, «Οι εργοδότες πρέπει να εμπιστευτούν περισσότερο τους εργαζομένους και να τους δώσουν ένα μεγαλύτερο χώρο ελευθερίας».

Σύμφωνα με την έρευνα του ασφαλιστικού φορέα SDK και τα όσα αναφέρει ο Oliver Schwab, «Δυο στους τρεις υπαλλήλους προτιμούν να εργάζονται στο σπίτι παρά στο γραφείο. Πολλοί παράγοντες που αυξάνουν το άγχος δεν υπάρχουν στο σπίτι, για παράδειγμα οι θορυβώδεις συνάδελφοι ή η επίπονη μετακίνηση για τη δουλειά». Με

βάση μια άλλη δημοσκοπική έρευνα για λογαριασμό της Ένωσης Βιομηχανιών Εξοπλισμού Γραφείων (Iba) ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων φαίνεται να θέλει να μείνει αποκλειστικά και μόνο στο σπίτι. Ο επικεφαλής της Iba Hendrick Hund αναφέρει ότι αυτό που λείπει στους εργαζομένους είναι συνήθως ο άρτιος εξοπλισμός του εργασιακού χώρου καθώς την περίοδο της πανδημίας Covid-19 πολλοί έπρεπε να αναπροσαρμόσουν τα σπίτια τους ώστε να μπορέσουν να εργαστούν. Παρόλα αυτά αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να χρειάζονται το εργασιακό τους περιβάλλον με τους συναδέλφους και τους διευθυντές τους ώστε να μπορούν να οργανώνονται καλύτερα. Επίσης σύμφωνα με τον ίδιο η μόνιμη τηλεργασία ενέχει τον κίνδυνο να χαθούν οι δεσμοί με το εργασιακό περιβάλλον.



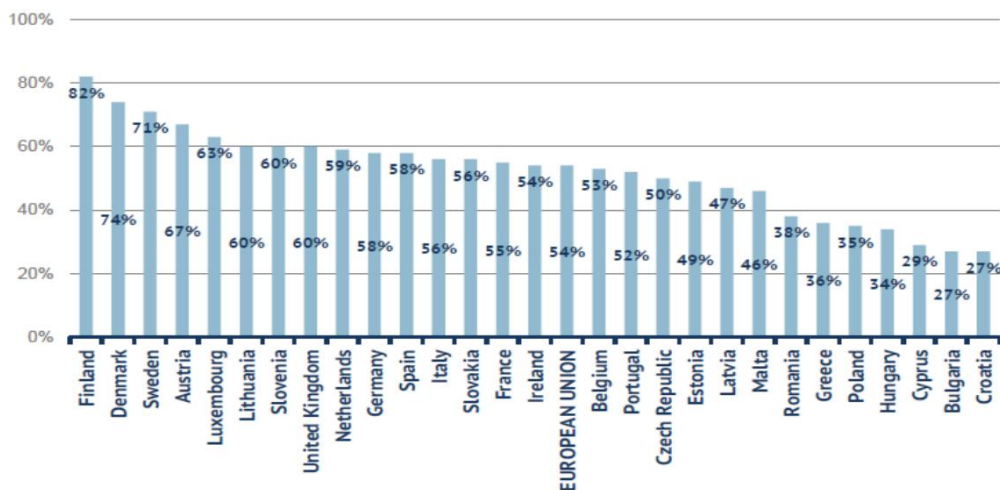
Με περισσότερο από το ήμισυ του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού να εργάζεται εξ' αποστάσεως και καθώς η πανδημία Covid-19 συνεχίζει να απειλεί την παγκόσμια υγεία, εξετάζεται το ενδεχόμενο μιας παρατεταμένης περιόδου υβριδικής εργασίας από το σπίτι και το γραφείο σε διαφορετικές αναλογίες. Τα διδάγματα που αντλήθηκαν είναι ότι υπάρχει δυνατότητα επίτευξης περισσότερων εργασιών από απόσταση χωρίς σημαντική μείωση της αποδοτικότητας ή της ποιότητας. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι εκτιμούν την ευελιξία, ειδικά εκείνοι που αντιμετωπίζουν μεγάλες μετακινήσεις. Ωστόσο με την πάροδο του χρόνου απαιτείται η αλληλεπίδραση πρόσωπο με πρόσωπο για την διευκόλυνση της συνεργασίας, την δημιουργία εργασιακών σχέσεων, την επίλυση σύνθετων προβλημάτων και την δημιουργία ιδεών. Η συνεχής απομακρυσμένη εργασία επεκτείνει την εργάσιμη μέρα, διαχέει τα όρια της επαγγελματικής ζωής και μειώνει την ψυχική ευεξία. Δεδομένων αυτών των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων οι επιχειρήσεις πρέπει να επανεξετάσουν τις εργασιακές τους ρυθμίσεις και η εξισορρόπηση που θα επέλθει θα εγκατασταθεί τελικά σε ένα νέο βιώσιμο και πιθανώς υβριδικό εργατικό δυναμικό και κατανομημένο χώρο εργασίας.

Κεφάλαιο 3

3.1 Νομοθετικό πλαίσιο στην Ευρώπη

Στην Ε.Ε. καθώς και στην Ελλάδα εντοπίζεται ουσιαστικό κενό τόσο στη νομοθεσία όσο και στο θεσμικό πλαίσιο που καθορίζει την τηλεργασία. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο ήδη από το 2002 έχει υπογραφεί η «Συμφωνία-Πλαίσιο για την τηλεργασία» κατά τη διάρκεια του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού διαλόγου μεταξύ ευρωπαϊκών οργανώσεων εργοδοτών και εργαζομένων. Η συμφωνία αυτή καλύπτει εν μέρει το νομοθετικό κενό για το ζήτημα της τηλεργασίας ωστόσο δεν έλαβε ποτέ τη μορφή Ευρωπαϊκής οδηγίας και ως εκ τούτου η εφαρμογή της αφέθηκε στην πρωτοβουλία της κάθε χώρας. Στις 13 Σεπτεμβρίου 2016, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο έδειξε την υποστήριξή του προς το Smart Working με ένα ψήφισμα που περιλαμβάνει τη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών εργασίας που στοχεύουν στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ωστόσο, δεν υπάρχει κανένας σαφής ορισμός που να είναι παγκοσμίως αποδεκτός για το Smart Working. Σύμφωνα με το Smart Working Observatory of Politecnico di Milano «Στην Ευρώπη υπάρχουν διαφορετικοί όροι που χρησιμοποιούνται για την περιγραφή του Smart Working όπως ευέλικτη εργασία, κινητή εργασία, ευπροσάρμοστη εργασία, εργασία βάσει δραστηριοτήτων και οι νέοι τρόποι εργασίας είναι οι πιο συνηθισμένοι όροι». Εντούτοις, τα πρότυπα χρόνου εργασίας στην Ε.Ε. ρυθμίζονται από δυο νομικά έγγραφα που είναι ο Χάρτης των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων και η Οδηγία για το Χρόνο Εργασίας. Ο Χάρτης εξετάζει τα δικαιώματα περιορισμού των μέγιστων ωρών εργασίας και συνθηκών εργασίας που είναι κατάλληλες για την υγεία, την ασφάλεια και την αξιοπρέπεια των εργαζομένων. Ενώ η Οδηγία για το Χρόνο Εργασίας επικεντρώνεται στην οργάνωση των απαιτήσεων υγείας και ασφάλειας, των μέγιστων χρόνων εργασίας και της ημερήσιας περιόδου ανάπαυσης. Παρόλο που το ψήφισμά του κοινοβουλίου δημιουργήθηκε μόλις το 2016, υπήρξαν έξυπνες πρωτοβουλίες εργασίας στην Ευρώπη για περισσότερο από μια δεκαετία νωρίτερα.

Το Eurofound διεξήγαγε την τρίτη έρευνα για τις Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις (2013) και βρήκε τις τρεις πιο κοινές μορφές ευέλικτης εργασίας που είναι η ατομική ευέλικτη εργασία, η μερική απασχόληση και η συσσώρευση υπερωριών. Εκτός από αυτό, η έρευνα υπογράμμισε τη διαφορά μεταξύ των Σκανδιναβικών χωρών και της Αυστρίας όπου οι εργαζόμενοι έχουν πολύ μεγαλύτερη ευελιξία στην επιλογή του χρόνου εργασίας από άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί το υψηλό ποσοστό τηλεργασίας / ΤΠΕ κινητής εργασίας στο Λουξεμβούργο, στο Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γαλλία και το Βέλγιο. Σύμφωνα με την έκτη έρευνα για τις συνθήκες εργασίας στην Ευρώπη, μόνο το 5% των εργαζομένων στις χώρες της Ε.Ε. παραδέχονται ότι έχουν πλήρη ευελιξία στην επιλογή των ωρών εργασίας, σε σύγκριση με το 68% που πρέπει να συμμορφώνονται με τις ώρες που έχει ορίσει η εταιρεία τους χωρίς δυνατότητα τροποποίησης του προγράμματος (Νέοι Τρόποι Εργασίας: Απολογισμός Smart Working στην Ευρώπη, 2017).



Πίνακας 3.1.1: Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις που υιοθέτησαν ατομικές ευέλικτες ώρες εργασίας (πηγή: Νέοι Τρόποι Εργασίας: Απολογισμός Smart Working στην Ευρώπη, 2017)

Το Ηνωμένο Βασίλειο ήταν η πρώτη χώρα που δημιούργησε το 2014 νόμο που ρυθμίζει τις ευέλικτες εργασιακές πρακτικές και αποτελεί πρωτοπόρο σε αυτόν τον τομέα. Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να ζητήσουν περισσότερη ευελιξία μετά από τουλάχιστον 26 εβδομάδες καθήκοντος υποβάλλοντας ένα αίτημα που περιλαμβάνει πληροφορίες όπως το τρέχον πρόγραμμα τους, τις αλλαγές που επιθυμούν και το πως μπορεί να επηρεάσει την επιχείρηση. Ο εργοδότης μπορεί αντίστοιχα να αποδεχθεί ή να απορρίψει το αίτημα και σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να δοθεί εξήγηση. Αντίθετα, η Ελβετία δεν διαθέτει νόμους σχετικά με το Smart Working, αν και το 50% των εργαζομένων της θα μπορούσε να εργάζεται εξ αποστάσεως και το 25% είναι ήδη Smart Workers. Οι κύριοι κινητήρες πίσω από την αύξηση των έξυπνων εργασιακών πρακτικών είναι η συμφόρηση κατά τις ώρες αιχμής όπου οι υποδομές των μεταφορών φτάνουν στη μέγιστη χωρητικότητα. Το Βέλγιο μπορεί να θεωρηθεί μια από τις κορυφαίες χώρες στον τομέα αυτό με πρωτοβουλίες που χρονολογούνται από το 2005 με στόχο την κατάργηση των περιορισμών χρόνου και τόπου, παρόλο που δεν υπάρχουν νόμοι οι οποίοι να ρυθμίζουν αυτό το θέμα. Το κοινό όνομα που χρησιμοποιείται είναι ο Νέος Τρόπος Εργασίας και περιλαμβάνει τρία βασικά στοιχεία: υποδομές που έχουν σχέση με τη διάταξη του γραφείου, bytes που σχετίζονται με τις τεχνολογικές πτυχές και την εν κινήσει επικοινωνία και συμπεριφορές που καλύπτουν την αλληλεπίδραση μεταξύ διευθυντών και υπαλλήλων καθώς και το στυλ ηγεσίας. Σε διαφορετικές περιστάσεις η Γαλλία επικεντρώνεται στο δικαίωμα αποσύνδεσης για μικρό χρονικό διάστημα και έχει μια μοναδική ιδέα σχετικά με το Smart Working που είναι μια μορφή τηλεργασίας αλλά με λιγότερους δεσμούς και αυξημένη ευελιξία. Αυτό βασίζεται στις ανάγκες του εργαζομένου και δεν απαιτεί συμβόλαιο και αντ' αυτού μπορεί να αρκεί μια προφορική συμφωνία. Η Ολλανδία είναι μια άλλη χώρα με πρωτοβουλίες από το 2005, χάρη στην εξάπλωση της μερικής απασχόλησης, η μετάβαση στην ευέλικτη εργασία ήταν ευκολότερη καθώς οι διευθυντές είχαν συνηθίσει να πραγματοποιούν δραστηριότητες προσανατολισμένες στα αποτελέσματα χωρίς την παρουσία όλων των εργαζομένων. Ούτως ή άλλως, ο ευέλικτος νόμος εργασίας ενσωματώθηκε από τον νόμο μόλις το 2016 όπου δίνει στον υπάλληλο το δικαίωμα να ζητήσει εγγράφως την αλλαγή του χρονοδιαγράμματος των ωρών και του χώρου εργασίας εάν έχει εργαστεί για περισσότερες από 26 εβδομάδες ετησίως.

Το Smart Working εξαπλώνεται ολοένα και περισσότερο σε όλη την Ευρώπη με όλες τις διαφορετικές μορφές και τα ονόματα, αυτή η εξάπλωση διευκολύνεται από τη συνεχιζόμενη τεχνολογική ανάπτυξη και υποκινείται από διαφορετικούς λόγους όπως τη μείωση της κυκλοφορίας, τους περιορισμούς στο κόστος του γραφείου, την προσέλκυση ταλέντων και την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής σε κάθε χώρα. Είναι ενδιαφέρον ότι μόνο τρεις από αυτές τις χώρες διαθέτουν κανονισμούς Smart Working: το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ολλανδία και η Ιταλία. Σε κάθε περίπτωση σύμφωνα με το Smart Working Observatory «η ύπαρξη νόμου για τη ρύθμιση της πρακτικής δε φαίνεται να αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή του Smart Working και συχνά οι οργανισμοί δε φαίνεται να αισθάνονται ότι χρειάζονται».

Αν και δεν υπάρχουν οδηγίες της Ε.Ε. που να εστιάζουν ειδικά στην τηλεργασία, αρκετές έχουν ιδιαίτερη συνάφεια για τους εργαζομένους που υπόκεινται σε αυτούς τους τύπους εργασιακών ρυθμίσεων. Για παράδειγμα, η οδηγία της Ε.Ε. για το χρόνο εργασίας καθορίζει ορισμένες διατάξεις που έχουν σχεδιαστεί για την προστασία της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων σε ολόκληρη την Ε.Ε. συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που εκτελούν τηλεργασία. Αυτές οι διατάξεις θεσπίζουν ένα νομικό πλαίσιο που καθορίζει το πολύ 48 ώρες εργασίας την εβδομάδα συμπεριλαμβανομένων και των υπερωριών. Η περίοδος αναφοράς δεν πρέπει να υπερβαίνει τους τέσσερις μήνες αλλά μπορεί να παραταθεί έως και έξι μήνες. Υπό ορισμένες προϋποθέσεις, όπως στην περίπτωση της συλλογικής σύμβασης, μπορεί να παραταθεί έως ένα έτος το πολύ. Η οδηγία για το χρόνο εργασίας προβλέπει επίσης ελάχιστες περιόδους διαδοχικών ωρών ημερήσιας ανάπαυσης (11 ώρες) και εβδομαδιαίας ανάπαυσης (35 ώρες). Άλλες σχετικές οδηγίες της Ε.Ε. στον τομέα της επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας σχετίζονται με τη χρήση ΤΠΕ για εργασία μακριά από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη. Η οδηγία 89/391 ή αλλιώς η «οδηγία πλαίσιο» της ΕΑΥ (Επαγγελματική Ασφάλεια και Υγεία), δεν κάνει διάκριση μεταξύ διαφορετικών θέσεων εργασίας αλλά το Ευρωπαϊκό πλαίσιο συμφωνίας για την τηλεργασία (2002) ορίζει ότι: «Ο εργοδότης είναι υπεύθυνος για την προστασία της επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας του τηλεεργαζόμενου σύμφωνα με την οδηγία 89/391 και τις σχετικές θυγατρικές οδηγίες, την εθνική νομοθεσία και τις συλλογικές συμβάσεις». Αυτή η συμφωνία - πλαίσιο ήταν πρωτοποριακή επειδή ήταν η πρώτη φορά που μια συμφωνία, η οποία έπρεπε να εφαρμοστεί απευθείας στα διαφορετικά συστήματα εργασιακών σχέσεων των κρατών μελών των συνήφθη σε μια αυτόνομη κοινωνική εταιρική σχέση. Η συμφωνία παρέχει ένα γενικό ευρωπαϊκό πλαίσιο για τα άτομα σε τηλεργασία το οποίο πρέπει να εφαρμοστεί σύμφωνα με τις εθνικές διαδικασίες και πρακτικές. Σε αυτήν την συμφωνία η τηλεργασία ορίζεται ως εξής: «Η τηλεργασία είναι μια μορφή οργάνωσης ή και εκτέλεσης εργασίας χρησιμοποιώντας τεχνολογία πληροφοριών στο πλαίσιο σύμβασης/σχέσης εργασίας όπου η εργασία η οποία θα μπορούσε επίσης να εκτελεστεί στις εγκαταστάσεις του εργοδότη, εκτελείται σε τακτική βάση από τις εγκαταστάσεις αυτές» (Ευρωπαϊκή Συμφωνία-Πλαίσιο για την Τηλεργασία, άρθρο 2). Αυτός ο ορισμός είναι σκόπιμα ευρύς για να καλύψει τόσο την κινητή όσο και την τηλεργασία στο σπίτι. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να προσαρμοστεί με ευελιξία στις τεχνολογικές εξελίξεις και στις νέες μορφές εργασίας. Κεντρικά στοιχεία της συμφωνίας είναι ο εθελοντικός χαρακτήρας της τηλεργασίας, η ίση μεταχείριση των τηλεεργαζομένων και των τακτικών υπαλλήλων, η παροχή ενός ασφαλούς χώρου εργασίας παρά την διαφορετική τοποθεσία και ο σεβασμός των συλλογικών δικαιωμάτων των εργαζομένων. Τα περισσότερα από τα κράτη μέλη της Ε.Ε. έχουν μεταφράσει την Ευρωπαϊκή Συμφωνία-Πλαίσιο για την Τηλεργασία σε εθνικές συμφωνίες κοινωνικών εταίρων. Η Ιρλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο που δεν διαθέτουν εθνικό σύστημα συλλογικών διαπραγματεύσεων, έχουν εισαγάγει οδηγούς

και κώδικες ορθής πρακτικής, ενώ άλλες χώρες έχουν μεταφέρει τη συμφωνία στους εθνικούς τους εργατικούς τους νόμους.

Το 2009 το Φινλανδικό Υπουργείο Απασχόλησης και Οικονομίας δημοσίευσε μια έκθεση για την τηλεργασία, παρέχοντας πρακτικές συστάσεις και μέτρα για την διευκόλυνση της εισαγωγής της τηλεργασίας σε εταιρείες και οργανισμούς. Ενώ στη Φινλανδία η τηλεργασία θεωρείται γενικά μια συμφωνία win-win εάν είναι σωστά οργανωμένη, οι εργαζόμενοι έχουν αρχίσει πρόσφατα να επικεντρώνονται στα θέματα της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και ζωής με την ευημερία για εκείνους τους εργαζόμενους που χρησιμοποιούν ΤΠΕ εκτός των εγκαταστάσεων του εργοδότη σε τακτική βάση, ιδίως το ζήτημα των μη αμειβόμενων υπερωριών, όπως φαίνεται από μια εκστρατεία της Ομοσπονδίας Επαγγελματικού και Διοικητικού Προσωπικού. Η Ουγγαρία ήταν η πρώτη χώρα που ενσωμάτωσε την Ευρωπαϊκή συμφωνία κοινωνικών εταίρων για την τηλεργασία στο εθνικό κανονιστικό πλαίσιο σε συνεννόηση και συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων. Η νομική αναγνώριση σε κοινωνικό επίπεδο επισημοποιήθηκε μέσω νόμου (Νόμος XXVIII του 2004 σχετικά με την τροποποίηση ορισμένων πράξεων που σχετίζονται με την απασχόληση) του οποίου οι διατάξεις για την τηλεργασία ενσωματώθηκαν αργότερα στον κώδικα εργασίας. Παρόλο που η τηλεργασία δεν είναι πολύ δημοφιλής στην Ιταλία, ωστόσο τον Ιανουάριο του 2016 εκπονήθηκε νομοσχέδιο για την ευέλικτη εργασία (lavoro agile), με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και τη διευκόλυνση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Συγκεκριμένα, το σχέδιο νόμου ορίζει την ευέλικτη εργασία ως ένα είδος σύμβασης εργασίας με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: είναι δυνατόν να εκπληρωθούν ορισμένα καθήκοντα εργασίας μακριά από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη εντός των προθεσμιών εργασίας που ορίζονται στη νομοθεσία και τις συλλογικές συμβάσεις. Επίσης είναι δυνατή η χρήση τεχνολογικών εργαλείων για την εκτέλεση της εργασίας και δεν υπάρχει σταθερός σταθμός εργασίας σε εκείνες τις στιγμές που η εργασία γίνεται μακριά από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη. Στην Ισπανία, η μόνη εθνική νομοθεσία που σχετίζεται με την τηλεργασία περιλαμβάνεται στο νόμο 3/2012 σχετικά με τα επείγοντα μέτρα για τη μεταρρύθμιση της αγοράς εργασίας (Ley 3/2012 de 6 de Julio, de medidas urgentes para la reforma del Mercado laboral en España) και ρυθμίζει ορισμένες πτυχές της εξ αποστάσεως εργασίας. Οι συμφωνίες τηλεργασίας πρέπει να διατυπωθούν γραφώς και ο τηλεεργαζόμενος έχει τα ίδια δικαιώματα με τους άλλους εργαζόμενους σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια, τους μισθούς, την κατάρτιση και την εκπροσώπηση. Στη Σουηδία, ενώ οι νόμοι και οι κανονισμοί που σχετίζονται με την αγορά εργασίας αποφασίζονται σχεδόν αποκλειστικά από τους κοινωνικούς εταίρους, οι οποίοι δεν θεωρούν ότι η τηλεργασία αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα για διαπραγμάτευση ή ρύθμιση, η Σουηδική Υπηρεσία Περιβάλλοντος Εργασίας ασχολείται με θέματα που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον και τα δικαιώματα των εργαζομένων. Όσον αφορά στην τηλεργασία, η αρχή έχει επισημάνει το ζήτημα στον ιστότοπό της δημοσιεύοντας άρθρα σχετικά με την εργασία με υπολογιστή στο σπίτι και το άγχος της τεχνολογίας. Το κύριο μήνυμα αυτής της υπηρεσίας είναι ότι η τηλεργασία είναι κοινή ευθύνη και ότι ο εργοδότης είναι εν μέρει υπεύθυνος είτε υπάρχει γραπτή συμφωνία για τηλεργασία είτε όχι. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η κυβέρνηση συνέταξε έναν οδηγό για την τηλεργασία μετά την Ευρωπαϊκή συμφωνία για την τηλεργασία. Γενικότερα, στο Ηνωμένο Βασίλειο όλοι οι εργαζόμενοι ήδη από το 2014 έχουν το δικαίωμα να ζητήσουν ευέλικτη εργασία, συμπεριλαμβανομένης της εργασίας από το σπίτι, υπό την προϋπόθεση μιας περιόδου προσόντων δυο ετών. Προηγουμένως αυτό το δικαίωμα αίτησης ήταν διαθέσιμο μόνο σε φροντιστές, συμπεριλαμβανομένων των γονέων μικρών παιδιών. Ωστόσο, ο εργοδότης δεν είναι υποχρεωμένος να αποδεχτεί το αίτημα του

εργαζομένου για ευέλικτη εργασία. Πολλές μεγάλες εταιρείες στη χώρα είχαν παρόμοιες διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένης την επέκτασης σε όλους τους υπαλλήλους, ακόμη και πριν τεθεί σε ισχύ η νέα νομοθεσία. Τέλος, στην Ολλανδία ο νόμος για τις συνθήκες εργασίας αναθεωρήθηκε την 1^η Ιουλίου 2012 για να διευρύνει τον ορισμό της τηλεργασίας και της εργασίας από το σπίτι σε τοπικά ανεξάρτητη εργασία. Η εκτέλεση αμειβόμενης εργασίας στους χώρους διαμονής ή σε άλλο μέρος που επιλέγει ο εργαζόμενος μακριά από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη εμπίπτει στο διάταγμα για τις συνθήκες εργασίας (Arbowet), συμπεριλαμβανομένης της τοποθεσίας για την υγεία και την ευημερία. Σύμφωνα με αυτό το διάταγμα, ο εργοδότης έχει καθήκον φροντίδας, το οποίο περιλαμβάνει όταν ένας εργαζόμενος εργάζεται από το σπίτι ή αλλού μακριά από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη και θα πρέπει να ελέγξει εάν ο εργαζόμενος εργάζεται σύμφωνα με τον Νόμο περί Συνθηκών Εργασίας. Η φύση αυτού του ελέγχου δεν προσδιορίζεται αλλά μπορεί να περιλαμβάνει την παροχή πληροφοριών, την εγγραφή ωρών εργασίας, την συζήτηση σχετικά με τις επιδόσεις και τις συνεντεύξεις αξιολόγησης για τον εργαζόμενο. Εάν ένας εργαζόμενος αρνείται να ακολουθήσει εντολή του εργοδότη, τότε ο εργοδότης μπορεί να του αρνηθεί την επιλογή τηλεργασίας.

Μια νέα προσέγγιση πολιτικής, γνωστή ως «Δικαίωμα αποσύνδεσης», επιχειρεί να περιορίσει τις αρνητικές επιπτώσεις της τηλεργασίας προστατεύοντας το χρόνο εργασίας των εργαζομένων για να εξασφαλίσει επαρκείς περιόδους ανάπαυσης και να αντιμετωπίσει ζητήματα σύγκρουσης και ευημερίας στην εργασία. Το ζήτημα πολιτικής της διαρκούς διαθεσιμότητας για εργασία λόγω της συνεχούς συνδεσιμότητας που επιτρέπουν οι ΤΠΕ εξακολουθεί να αναδύεται, για το οποίο έχουν αναληφθεί έως τώρα λίγες πρωτοβουλίες σε εθνικό ή τομεακό επίπεδο σε λίγες χώρες. Η πλειοψηφία αυτών των πολιτικών πραγματοποιήθηκε σε επίπεδο εταιρείας ή εργασιακού χώρου, κυρίως στη Γαλλία και τη Γερμανία. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, διαφορετικές συμφωνίες, τόσο σε τομεακό όσο και σε επίπεδο εταιρείας προσπάθησαν να παραχωρήσουν ένα είδος «Δικαιώματος Αποσύνδεσης» περιορίζοντας τη λειτουργία των διακομιστών ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μετά από τις κανονικές ώρες εργασίας, καθώς και κατά τη διάρκεια των περιόδων που θα πρέπει να θεωρούνται χρόνοι ανάπαυσης για τους εργαζόμενους, όπως Σαββατοκύριακα και περίοδοι διακοπών. Όσον αφορά στις συμφωνίες σε επίπεδο εταιρείας που σχετίζονται με το «Δικαίωμα Αποσύνδεσης», ορισμένα παραδείγματα από μεγάλες εταιρείες αυτοκινήτων στην Ευρώπη έχουν αναπτυχθεί και εφαρμοστεί τα τελευταία χρόνια, στη Γαλλία από τη Renault και στη Γερμανία από τις BMW και Daimler. Επίσης, έχουν υπογραφεί στη Γαλλία αρκετές τομεακές συμφωνίες σχετικά με το δικαίωμα αποσύνδεσης (*droit a la desconnexion*). Για παράδειγμα, η συλλογική σύμβαση εργασίας στο Γαλλικό τομέα τηλεπικοινωνιών της 6^{ης} Οκτωβρίου 2006 ορίζει ότι η σύμβαση εργασίας πρέπει να περιλαμβάνει μια διάταξη που καθορίζει τις χρονικές περιόδους κατά τις οποίες μπορεί να επικοινωνήσει ο τηλεεργαζόμενος. Το δικαίωμα απενεργοποίησης έχει επίσης εισαχθεί στη συμφωνία για τον τομέα του πετρελαίου, στην οποία προστατεύονται τουλάχιστον οι 11 ώρες καθημερινής ανάπαυσης μεταξύ εργάσιμων ημερών. Ωστόσο, η πιο σημαντική πρωτοβουλία σχετικά με το δικαίωμα αποσύνδεσης εξετάστηκε από νομοθετική πρωτοβουλία. Η Γαλλία εισήγαγε ένα συγκεκριμένο άρθρο σχετικά με το δικαίωμα αποσύνδεσης στην πιο πρόσφατη αναθεώρηση του γαλλικού εργατικού κώδικα το 2016. Η νέα νομοθεσία στη Γαλλία, που θα εφαρμοστεί από το 2017, περιλαμβάνει υποχρέωση για εργοδότες και εργαζόμενους κάθε εταιρεία με 50 ή περισσότερους υπαλλήλους για να διαπραγματευτεί «τη χρήση των ΤΠΕ», με σκοπό να διασφαλίσει το σεβασμό για τις περιόδους ανάπαυσης και διακοπών των εργαζομένων και την προσωπική και οικογενειακή τους ζωή. Εάν δεν έχει συναφθεί

συμφωνία, τότε ο εργοδότης πρέπει να εγκρίνει ένα καταστατικό μετά από διαβούλευση με εκπροσώπους των εργαζομένων. Εναπόκειται στον εργοδότη να καθορίσει τις λεπτομέρειες που πρέπει να αναπτυχθούν για να διασφαλιστεί το δικαίωμα αποσύνδεσης. Μερικά πιθανά μέσα διασφάλισης της τήρησης τέτοιων χρονικών περιόδων περιλαμβάνουν τον αποκλεισμό της πρόσβασης μέσω Email κατά τη διάρκεια αυτών των χρόνων και αμοιβαίες συμφωνίες μεταξύ υπαλλήλων και των ανωτέρων τους σχετικά με την τήρηση αυτών των περιόδων.

Εκτός από τις εταιρικές πρωτοβουλίες που σχετίζονται με το δικαίωμα αποσύνδεσης υπάρχουν και άλλες πολιτικές και πρακτικές των εταιρειών, οι περισσότερες από τις οποίες σχετίζονται με οικιακή τηλεργασία και όχι με άλλες ρυθμίσεις τηλεργασίας. Ανάλογα με τη χώρα, αυτές βασίζονται σε συμφωνίες κοινωνικών εταίρων ή είναι μονομερείς εταιρικές πρακτικές. Είναι σαφές ότι οι εταιρείες συχνά αποφασίζουν να εισάγουν την τηλεργασία προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες των εργαζομένων για ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, συμπεριλαμβανομένης της θέσης εργασίας και των οικογενειακών τους ευθυνών. Η PSA Peugeot Citroen παρουσίασε την τηλεργασία στο σπίτι το 2011 για μια δοκιμαστική περίοδο μετά από διαβούλευση με τους κοινωνικούς εταίρους. Εισήχθη και αξιολογήθηκε ως «νέα κοινωνική σύμβαση», σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες το αξιολόγησαν θετικά ως αποτέλεσμα της μείωσης του άγχους που σχετίζεται με τις μετακινήσεις, καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, αύξηση της αποδοτικότητας για τους εργαζόμενους και υψηλότερα κίνητρα και αποδοτικότητα για εργοδότες. Η τηλεργασία είναι δυνατή για όλους τους υπαλλήλους που ήταν στην εταιρεία με μόνιμο συμβόλαιο ή έχουν τουλάχιστον ένα έτος παλαιότητας στην ομάδα. Έξι κριτήρια πρέπει να πληρούνται: επαρκής αυτονομία, γνώση δεξιοτήτων, αμοιβαία εμπιστοσύνη, συμβατή οργάνωση εργασίας, συμβατή θέση με τηλεργασία και κατάλληλα εξοπλισμένος χώρος εργασίας. Η τηλεργασία είναι εθελοντική τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για τους επόπτες τους. Αυτή η περίπτωση αντικατοπτρίζει ότι σε ορισμένες εταιρείες το δικαίωμα τηλεργασίας περιορίζεται σε ορισμένους εργαζόμενους σύμφωνα με κριτήρια όπως το καθεστώς απασχόλησης.

Το νομικό πλαίσιο που εφαρμόζεται στην τηλεργασία έχει πλήρη εξάρτηση από τη νομική φύση της σχέσης των τηλεεργαζομένων με τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται. Σε γενικές γραμμές, οι μορφές του εργασιακού καθεστώτος χωρίζονται σε δυο ομάδες, στη σχέση εξαρτημένης εργασίας και στη σχέση του ελεύθερου επαγγελματία. Ωστόσο, σε όλες τις χώρες της Ε.Ε. η εφαρμογή του νομοθετικού πλαισίου της τηλεργασίας εμφανίζει προβλήματα που συνδέονται με τους παρακάτω παράγοντες. Αρχικά, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η τηλεργασία ορίζεται ως μια σχέση ανεξάρτητων υπηρεσιών, ενώ στην πραγματικότητα υπάρχει σχέση εξαρτημένης εργασίας η οποία δεν είναι πάντα εύκολο να αποδειχθεί. Σε πολλές χώρες υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι εργοδότες χρησιμοποιούν το καθεστώς του απασχολούμενου ώστε να παρακάμψουν την νομοθεσία του εργατικού δικαίου, αποφεύγοντας με λίγα λόγια τις παραδοσιακές συμβάσεις εξαρτημένης εργασίας. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με αναθεώρηση του παραδοσιακού νομικού πλαισίου περί εξαρτημένης εργασίας είτε με τον ορισμό καινούριων τύπων καθεστώτων για τους εργαζόμενους που εμφανίζονται ως ανεξάρτητοι, εξαρτώνται όμως οικονομικά από την εργασία τους. Εν συνεχεία, στις περιπτώσεις όπου η τηλεργασία ορίζεται ως μια σχέση εξαρτημένης εργασίας ανακύπτουν ζητήματα που σχετίζονται με την ρύθμιση των συνθηκών εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι ένας μισθωτός τηλεεργαζόμενος δεν μπορεί να ασκήσει πλήρως τα εργασιακά του δικαιώματα εκτός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης στην οποία εργάζεται, καθώς υπάρχουν ελλείψεις σε βασικά ζητήματα

όπως τα εργατικά ατυχήματα, η υγιεινή και η ασφάλεια στο χώρο εργασίας και ο χρόνος εργασίας. Παρόλα αυτά, υπάρχουν χώρες όπως το Βέλγιο, η Νορβηγία και η Σουηδία όπου υπάρχει προσπάθεια από μέρους της νομοθεσίας να δοθεί στους τηλεεργαζομένους η δυνατότητα να εξασκήσουν τα εργασιακά τους δικαιώματα. Σε πολλές χώρες η τηλεργασία δεν ρυθμίζεται μέσω της συλλογικής διαπραγμάτευσης σε κανένα επίπεδο μολονότι σε κάποιες χώρες της Ε.Ε. υπήρξαν προσπάθειες από συνδικάτα να συμπεριληφθεί η τηλεργασία στη συλλογική διαπραγμάτευση. Υπάρχουν επίσης περιπτώσεις όπου σε εταιρικό επίπεδο έχουν επιτευχθεί ατομικές συμφωνίες μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων οι οποίες είχαν ως αποτέλεσμα να ρυθμιστεί ως ένα βαθμό αυτή η νέα συνθήκη εργασίας. Σε χώρες όπως η Ισπανία, η Γαλλία, η Γερμανία, η Βρετανία και η Ιρλανδία η τηλεργασία αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης σε επιχειρησιακό πλαίσιο, ενώ ένας μικρός αριθμός χωρών φαίνεται να έχει αναπτύξει περισσότερο και με μεγαλύτερη ακρίβεια τη διαπραγμάτευση για την τηλεργασία. Για παράδειγμα στην Ιταλία ήδη από το 1994 η τηλεργασία περιλαμβάνεται στις επιχειρησιακές συμφωνίες, ενώ στη Δανία η τηλεργασία αποκτά βαρύτητα μετά το 1997 μέσω κλαδικών συμφωνιών στον κρατικό και τραπεζικό τομέα, στους δήμους και στις περιφέρειες. Οι συλλογικές διαπραγματεύσεις ρυθμίζουν ένα σύνολο ζητημάτων που έχουν να κάνουν με την εκούσια επιλογή τηλεεργασίας από τον εργαζόμενο και όχι μετά από εξαναγκασμό από τον εργοδότη, τη δυνατότητα ανάκλησης όπου τόσο ο εργαζόμενος όσο και ο εργοδότης μπορούν να τερματίσουν την τηλεργασία, τη διατήρηση της θέσης των εργαζομένων σε οποιοδήποτε καθεστώς εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της τηλεεργασίας, την απουσία διακρίσεων των τηλεεργαζομένων λόγω της ειδικής εργασιακής τους συνθήκης είτε αυτό αφορά στην αμοιβή τους και στην εργασιακή τους εξέλιξη είτε στη δυνατότητα πρόσβασης τους στα αρχεία της επιχείρησης. Κάποια επιπλέον ζητήματα που ρυθμίζονται μέσω των συλλογικών διαπραγματεύσεων είναι η υγιεινή και η ασφάλεια στην εργασία τα οποία αποτελούν υποχρέωση του εργοδότη και επεκτείνονται και στο χώρο από όπου ασκεί τηλεργασία ο εργαζόμενος, καθιστώντας αναγκαίο τον σχετικό έλεγχο. Επίσης, ο χρόνος εργασίας καθώς και ο χρόνος παραμονής στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης θα πρέπει να είναι συμφωνημένος με τον εργοδότη, ωστόσο υπάρχει ευελιξία τόσο στο χρόνο εργασίας όσο και στον υπολογισμό υπερωριών. Παρέχεται επίσης από τον εργοδότη ο κατάλληλος εξοπλισμός για την επίτευξη της τηλεεργασίας καθώς και μερική κάλυψη των οικιακών εξόδων που απορρέουν από την τηλεργασία. Τέλος, υπάρχουν ειδικές κατηγορίες τηλεεργαζομένων όπως είναι τα άτομα με ειδικές ανάγκες, οι έγκυες και γυναίκες με μικρά παιδιά που όμως δεν αποτελούν γενικό κανόνα στις συμφωνίες.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθούν οι θέσεις των συνδικάτων, τα οποία κρατούν επιφυλακτική στάση ως προς την τηλεργασία. Πιο συγκεκριμένα στη Δανία, την Ολλανδία και την Σουηδία η αντιμετώπιση ως προς την τηλεργασία έχει αλλάξει προς το καλύτερο, ενώ στο παρελθόν η αντίδραση ήταν πολύ έντονη καθώς η τηλεργασία ήταν χαμηλά αμειβόμενη και χωρίς σταθερές εργασιακές συνθήκες. Τα συνδικάτα έχουν πλέον δεκτική στάση απέναντι στην τηλεργασία κατανοώντας ότι οι εργαζόμενοι ευνοούνται από αυτήν είτε από άποψη εργασιακού περιβάλλοντος είτε από την ισορροπία που δημιουργείται ανάμεσα στον εργασιακό και στον ελεύθερο χρόνο τους. Ωστόσο τα συνδικάτα δεν παύουν να εκφράζουν τις ανησυχίες τους για τους κινδύνους της τηλεεργασίας οι οποίοι εντοπίζονται στην αστάθεια των εργασιακών συνθηκών. Ένα από τα αιτήματα τους είναι η διασφάλιση ότι η τηλεργασία είναι εθελούσια και ανακλητή, ότι υπάρχουν ίσα δικαιώματα και ευκαιρίες για τους τηλεεργαζομένους και για τους άλλους εργαζόμενους και ότι η εργατική νομοθεσία θα προσαρμοστεί καταλλήλως με τη συνθήκη της τηλεεργασίας. Η προτεραιοποίηση του νομοθετικού πλαισίου της τηλεεργασίας δίστανται μεταξύ των συνδικάτων, με τους μεν να

υποστηρίζουν ότι η ισχύουσα εργατική νομοθεσία θα πρέπει να επεκταθεί και στην τηλεργασία ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος της μη αναγνώρισης της εξαρτημένης εργασίας και με τους δε να τάσσονται υπέρ της άποψης ότι η τηλεργασία δεν έχει αναπτυχθεί αρκετά ώστε να ρυθμιστεί και νομοθετικά.

Όσον αφορά στους εργοδότες, η στάση που κρατούν απέναντι στην τηλεργασία έχει θετικό πρόσημο καθώς θεωρούν ότι με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων, επιτυγχάνεται μια πιο ευέλικτη οργάνωση της εργασίας, μειώνεται το κόστος της εργασίας και παράλληλα δημιουργούνται ευνοϊκότερες συνθήκες μεταξύ των εργαζομένων. Παρόλα αυτά, σε κάποιες περιπτώσεις τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων φαίνεται να είναι απρόθυμα να αλλάξουν τα αποκρυσταλλωμένα μοντέλα διοίκησης και οργάνωσης της εργασίας, μειώνοντας έτσι τον κίνδυνο της απώλειας ελέγχου επί αυτής. Τέλος, σχετικά με τη ρύθμιση της τηλεργασίας οι εργοδότες δε θεωρούν αναγκαίο να υπάρχει συγκεκριμένη ρύθμιση και επιλέγουν τη συλλογική διαπραγμάτευση έναντι της νομοθεσίας.

3.2 Νομοθετικό πλαίσιο στην Ελλάδα

Παρά το γεγονός ότι η τηλεργασία είναι μια ευρέως διαδεδομένη μορφή εργασίας στο εξωτερικό τα τελευταία χρόνια, στην Ελλάδα όμως βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο με αποτέλεσμα η τηλεργασία να καλύπτεται μόνο από μια νομοθετική διάταξη η οποία έχει ενσωματωθεί στο Ελληνικό δίκαιο με την Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας. Υπάρχουν επίσης κάποιες προβλέψεις της Ευρωπαϊκής Συλλογικής Συμφωνίας-Πλαισίου μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Ωστόσο οι ρυθμίσεις αυτές είναι ανεπαρκείς. Σύμφωνα με όσα διατύπωσε ο καθηγητής Εργατικού Δικαίου της Νομικής Σχολής του ΑΠΘ, Δημήτρης Ζερδελής, «Σήμερα στην Ελληνική νομοθεσία υπάρχει μια διάταξη που αναφέρεται στην τηλεργασία και πρόκειται για το άρθρο 5 του Νόμου 3846/2010. Υπάρχει επίσης η Ευρωπαϊκή Συλλογική Συμφωνία-Πλαίσιο, η οποία ποτέ δεν κατέληξε σε οδηγία και περιλαμβάνει αόριστες και γενικές ρυθμίσεις τόσο σε Ευρωπαϊκό όσο και σε εθνικό επίπεδο. Δεν υπάρχουν ειδικές ρυθμίσεις και ρυθμίσεις κατά κλάδο». Πιο αναλυτικά για το άρθρο 5, ο κ. Ζερδελής εξηγεί ότι «Προκειμένου ο εργαζόμενος να μη διστάσει να αποδεχτεί την μετάβαση στην τηλεργασία, το άρθρο 5 προβλέπει ότι μπορεί να επιστρέψει στην κανονική μορφή εργασίας του με φυσική παρουσία στον εργασιακό χώρο εντός τριμήνου, αρκεί να ενημερώσει τον εργοδότη 15 ημέρες πριν». Με βάση το ίδιο άρθρο, ο εργοδότης οφείλει να αποστείλει εγγράφως στον εργαζόμενο το σύνολο των πληροφοριών που των αφορούν κατά την εκτέλεση της τηλεργασίας (αμοιβές, ωράριο, όρους εργασίας κλπ.), εντός 8 ημερών από τη σύναψη της σύμβασης. Επίσης, οφείλει να τον ενημερώσει εγγράφως για τα στοιχεία επικοινωνίας με τους συνδικαλιστικούς του εκπροσώπους, καθώς η τηλεργασία λειτουργεί αποκεντρωμένα. Αναφορικά με την επιλογή της τηλεργασίας ο κ. Ζερδελής επισημαίνει ότι με βάση την Ευρωπαϊκή Συλλογική Συμφωνία-Πλαίσιο αυτή δεν μπορεί να γίνει μονομερώς από τον εργοδότη, εάν δεν την επιθυμεί ο εργαζόμενος. Ο εργαζόμενος μπορεί να αρνηθεί την τηλεργασία χωρίς αυτό να αποτελεί λόγο απόλυσης ή να έχει άλλες δυσμενείς συνέπειες γι' αυτόν. Ο καθηγητής τονίζει ότι «Η περαιτέρω νομοθετική κάλυψη που κρίνεται αναγκαία, χρειάζεται να ρυθμίσει ζητήματα όπως αυτά που αφορούν στις δαπάνες που κάνει ο εργαζόμενος για τον υλικό εξοπλισμό ή την επικοινωνία του, προκειμένου να δουλέψει από το σπίτι αλλά και το πως αμείβεται η τηλε-ετοιμότητα, δηλαδή η απαίτηση του εργοδότη να είναι ο εργαζόμενος διαθέσιμος ανά πάσα ώρα. Σε κάποια κράτη είναι

ήδη κατοχυρωμένο το δικαίωμα της αποσύνδεσης δηλαδή το δικαίωμα του εργαζόμενου να κλείνει το κινητό ή τον υπολογιστή του, ώστε να μην διαταράσσεται η ανάπαυση του η οποία ορίζεται από το νόμο ότι πρέπει να διαρκεί τουλάχιστον 11 συναπτές ώρες ημερησίως».

Σε αυτό το σημείο είναι χρήσιμο να αναλυθεί το μέχρι τώρα ισχύον νομοθετικό πλαίσιο όπως δημοσιεύτηκε στις 11 Μαΐου 2010 το οποίο περιλαμβάνει τα άρθρα 1 και 5 του Ν. 2639/1998 του ΦΕΚ όπου γίνεται λεπτομερής περιγραφή της διαδικασίας σύναψης και κατάρτισης της σύμβασης της τηλεργασίας. Πιο συγκεκριμένα στην πρώτη παράγραφο του άρθρου 1 του Ν. 2639/1998 του ΦΕΚ η οποία αναφέρεται στις ειδικές μορφές απασχόλησης προβλέπεται ότι «1. Η συμφωνία μεταξύ εργοδότη και απασχολούμενου για παροχή υπηρεσιών ή έργου, για ορισμένο ή αόριστο χρόνο, ιδίως στις περιπτώσεις αμοιβής κατά μονάδα εργασίας (φασόν), τηλεργασίας, κατ' οίκον απασχόλησης, τεκμαίρεται ότι υποκρύπτει σύμβαση εξαρτημένης εργασίας, εφόσον η εργασία παρέχεται αυτοπροσώπως, αποκλειστικά ή κατά κύριο λόγο στον ίδιο εργοδότη για εννέα (9) συνεχείς μήνες». Στη συνέχεια, όσον αφορά στο άρθρο 5 του εν λόγω νόμου, στην πρώτη παράγραφο αυτού, που αναφέρεται στην τηλεργασία, γίνεται αναφορά στον τύπο και στις προθεσμίες σύναψης της σύμβασης της τηλεργασίας. Ειδικότερα, ο τύπος αυτής της σύμβασης επιβάλλεται να γίνεται εγγράφως, «Ο εργοδότης όταν καταρτίζει σύμβαση εργασίας για τηλεργασία, υποχρεούται να παραδίδει γραπτώς στον εργαζόμενο». Όσον αφορά στις προθεσμίες, ο εργοδότης μέσα σε οκτώ (8) μέρες κάνει λόγο στην εν λόγω γραπτή σύμβαση στο σύνολο των πληροφοριών που αναφέρονται στην εκτέλεση της εργασίας και ειδικότερα ως προς την ιεραρχική σύνδεση με τους προϊσταμένους του στην επιχείρηση, τα λεπτομερή καθήκοντά του, τον τρόπο υπολογισμού της αμοιβής, τον τρόπο μέτρησης του χρόνου εργασίας, την αποκατάσταση του κόστους που προκαλείται από την παροχή της (τηλεπικοινωνίες, εξοπλισμός, βλάβες συσκευών κλπ.).

Για το ίδιο ζήτημα, ο εργοδότης από τη μεριά του καλείται να αντιμετωπίσει κάποιες υποχρεώσεις που προκύπτουν απέναντι στον εργαζόμενο, οι υποχρεώσεις αυτές αναλύονται στην τρίτη παράγραφο του άρθρου 5. Πιο συγκεκριμένα ο εργοδότης οφείλει να αναλάβει το κόστος που προκύπτει στον μισθωτό από αυτή τη μορφή εργασίας, όπως είναι οι τηλεπικοινωνίες. Επίσης, οφείλει να παρέχει στον μισθωτό την τεχνική υποστήριξη που χρειάζεται αλλά και τις δαπάνες για την επισκευή τυχόν βλαβών. Το άρθρο επισημαίνει ρητώς ότι «Στη σύμβαση ή στη σχέση εργασίας ορίζεται ο τρόπος χρηματικής αποκατάστασης εκ μέρους του εργοδότη της χρησιμοποίησης του οικιακού χώρου εργασίας του μισθωτού».

Όπως είναι γνωστό, οι κανόνες που περιέχει το εργατικό δίκαιο εφαρμόζονται στους εργαζόμενους οι οποίοι έχουν σχέση εξάρτησης από φυσικό ή νομικό πρόσωπο στο οποίο προσφέρουν τις υπηρεσίες τους και επομένως οι κανόνες αυτοί θεωρούνται πλέον ανεπαρκείς στις μέρες μας για να καλύψουν τις σύγχρονες εργασιακές σχέσεις και μορφές εργασίας, όπως η τηλεργασία. Στοιχεία όπως είναι ο τόπος, ο χρόνος και ο τρόπος εργασίας στα οποία βασίζεται η έννοια της εξάρτησης της εργασίας, εκφεύγουν εντελώς της διευθυντικής εξουσίας του εργοδότη σε συνθήκες τηλεργασίας, καθιστώντας την εξάρτηση αυτή ιδιαίτερα προβληματική. Συνεπώς, διατυπώνεται ο προβληματισμός αν στην περίπτωση της τηλεργασίας τα χαρακτηριστικά της εργασιακής σχέσης εμπίπτουν σε αυτά της εξαρτημένης εργασίας και ως εκ τούτου εάν θα πρέπει να εφαρμόζονται ή όχι οι διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας. Παρόλα αυτά σε σύγκριση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, στην περίπτωση της Ελλάδας ο νομοθέτης δεν έχει ακόμα παρέμβει με συστηματικό τρόπο στο ρυθμιστικό πλαίσιο που αφορά στην τηλεργασία. Η μόνη σχετική αναφορά γίνεται στη διάταξη του άρθρου

1 παράγραφος 1 του Ν. 2639/1998 με την οποία εισάγεται το τεκμήριο μη ύπαρξης εξαρτημένης εργασίας στην περίπτωση της κατ' οίκον απασχόλησης και της τηλεργασίας όταν η σύμβαση αυτή καταρτίζεται εγγράφως και κατατίθεται εντός δεκαπέντε ημερών στην οικεία επιθεώρηση εργασίας.

Σύμφωνα με το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, ο θεσμός της τηλεργασίας ο οποίος αναδείχθηκε κατά την περίοδο της πανδημίας αποτελεί μια νέα πρόκληση την Ελληνική αγορά εργασίας στην οποία πρέπει να προσαρμοστούν οι εργαζόμενοι και οι επιχειρήσεις. Αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με τα στοιχεία του ΙΝΕ/ΓΣΕΕ το 18% των εργαζόμενων συνέχισαν την τηλεργασία και μετά την καραντίνα. Όμως ο θεσμός απαιτεί ρυθμιστικό πλαίσιο καθώς σύμφωνα με εργατολόγους υπήρξαν καταγγελίες εργαζόμενων που έκαναν λόγο για φόρτο εργασίας που υπερέβαινε τις 18 ώρες. Την ανάγκη ρύθμισης της τηλεργασίας προβλέπει το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων με το νέο θεσμικό πλαίσιο που περιλαμβάνει τους όρους και τις προϋποθέσεις ενεργοποίησης της τηλεργασίας. Η κυβέρνηση και ο αρμόδιος υπουργός θέτουν τους κανόνες που πρέπει να τηρούν οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι για την εφαρμογή της τηλεργασίας. Το νομοσχέδιο περιλαμβάνει δέσμη δέκα (10) διατάξεων που πρέπει να τηρούνται ώστε να είναι νόμιμη η τηλεργασία.

Αναλυτικότερα :

1. Τηλεργασία είναι η συστηματική εξ αποστάσεως παροχή της εξαρτημένης εργασίας του εργαζόμενου και με τη χρήση της τεχνολογίας, δυνάμει της συμβάσης εργασίας πλήρους, μερικής, εκ περιτροπής ή άλλης μορφής απασχόλησης, η οποία θα μπορούσε να παρασχεθεί και από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη. Τηλεεργαζόμενος είναι το φυσικό πρόσωπο που παρέχει τηλεργασία.
2. Η τηλεργασία συμφωνείται μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου κατά την πρόσληψη ή με μεταγενέστερη συμφωνία. Κατ' εξαίρεση σε όλες τις επιχειρήσεις, για λόγους δημόσιας υγείας ή σε περίπτωση κινδύνου υγείας του ίδιου του εργαζόμενου, ο εργοδότης οφείλει να αποδεχθεί την πρόταση του εργαζομένου, που απασχολεί ήδη στις εγκαταστάσεις του, για τηλεργασία, εκτός και αν αδυνατεί να το πράξει για σπουδαίο και σοβαρό κατά αντικειμενική κρίση λόγο, τον οποίο οφείλει να εκθέσει εγγράφως προς τον εργαζόμενο. Σε περίπτωση κινδύνου δημόσιας υγείας, ο εργαζόμενος οφείλει να αποδεχθεί την πρόταση του εργοδότη για τηλεργασία εκτός και αν αδυνατεί να το πράξει για σπουδαίο και σοβαρό κατά αντικειμενική κρίση λόγο, τον οποίο οφείλει να εκθέσει εγγράφως προς τον εργοδότη.
3. Εντός οκτώ (8) ημερών από την έναρξη της τηλεργασίας ο εργοδότης υποχρεούται να γνωστοποιήσει εγγράφως, με οποιοδήποτε πρόσφορο τρόπο, ακόμη και με προώθηση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, προς τον εργαζόμενο το σύνολο των πληροφοριών που αναφέρονται στην εκτέλεση της εργασίας, συμπεριλαμβανομένων όλων των στοιχείων του Π.Δ. 156/1994 (Α102), καθώς και τουλάχιστον των εξής:
 - α) Τα λεπτομερή καθήκοντα του τηλεεργαζόμενου.
 - β) Το ωράριο εργασίας του εργαζομένου.
 - γ) Τον τρόπο υπολογισμού και την ανάλυση του πρόσθετου κόστους με το οποίο επιβαρύνεται περιοδικώς ο τηλεεργαζόμενος από την τηλεργασία, ιδίως το κόστος τηλεπικοινωνιών, τον εξοπλισμό και τη συντήρησή του. Το συνολικό αυτό πρόσθετο κόστος, το οποίο μπορεί να συμφωνηθεί σε σταθερό ποσό που να υπερκαλύπτει το πραγματικό, καλύπτει ο εργοδότης σε μηνιαία βάση, δεν

αποτελεί αποδοχές αλλά κάλυψη λειτουργικών δαπανών, δεν υπόκειται σε φόρο ή ασφαλιστικές εισφορές και σε περίπτωση μη εμπρόθεσμης καταβολής του, ισχύουν αναλογικώς τα προβλεπόμενα στο άρθρο μόνο του Α.Ν.690/45, όπως ισχύει και στο τρίτο εδάφιο της παραγράφου 7 του Ν.2112/1920 (Α67), όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 58 του Ν.4635/2019 (Α167) και ισχύει.

δ) Τον αναγκαίο για την παροχή τηλεργασίας εξοπλισμό τον οποίο διαθέτει ο τηλεργαζόμενος ή του παρέχει ο εργοδότης και τις διαδικασίες τεχνικής υποστήριξης, συντήρησης και αποκατάστασης των βλαβών αυτών, το κόστος των οποίων καλύπτει ο εργοδότης. Αν ο εξοπλισμός ανήκει στον εργαζόμενο, στη σύμβαση προσδιορίζεται και ο τρόπος αποκατάστασης του κόστους χρήσης για την τηλεργασία. Αν ο εργοδότης δεν προμηθεύσει τον εξοπλισμό αυτόν στον τηλεργαζόμενο ή δεν καλύψει το κόστος χρήσης αυτού και σε κάθε περίπτωση το κόστος συντήρησης και αποκατάστασης βλαβών, είναι ανίσχυρη η συμφωνία περί τηλεργασίας και η εργασία παρέχεται στις εγκαταστάσεις του εργοδότη.

ε) Οποιοσδήποτε περιορισμούς στη χρήση του εξοπλισμού ή εργαλείων πληροφορικής, όπως το διαδίκτυο, και τις κυρώσεις σε περίπτωση παραβίασής των.

στ) Την ιεραρχική σύνδεση του τηλεργαζόμενου με τους προϊσταμένους του στην επιχείρηση, τις διαδικασίες αναφοράς και αξιολόγησης του τηλεργαζόμενου.

ζ) Τυχόν συμφωνία περί τηλε-ετοιμότητας, τα χρονικά όρια αυτής και τις προθεσμίες ανταπόκρισης του τηλεργαζόμενου.

η) Τους όρους υγιεινής και ασφάλειας της τηλεργασίας και τις διαδικασίες αναγγελίας εργατικού ατυχήματος, που ο τηλεργαζόμενος οφείλει σε κάθε περίπτωση να τηρεί, σύμφωνα με την παράγραφο 7 αυτού του άρθρου.

θ) Την προστασία των επαγγελματικών δεδομένων, καθώς και των προσωπικών δεδομένων του τηλεργαζόμενου, και κάθε σχετική διαδικασία.

ι) Τα στοιχεία επικοινωνίας συνδικαλιστικών εκπροσώπων των εργαζομένων στην επιχείρηση ή εκμετάλλευση.

Όσα από τα παραπάνω στοιχεία δεν αφορούν προσωπικώς στον εργαζόμενο μπορούν να του γνωστοποιηθούν και μέσω κοινοποίησης σχετικής επιχειρησιακής πολιτικής, εφαρμοστέας στο σύνολο των τηλεργαζομένων της επιχείρησης ή εκμετάλλευσης.

4. Η συμφωνία περί τηλεργασίας δεν θίγει το καθεστώς απασχόλησης και εν γένει τη σύμβαση εργασίας του τηλεργαζόμενου ως πλήρους, μερικής, εκ περιτροπής ή άλλης μορφής απασχόλησης, αλλά μεταβάλλει μόνο τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία. Η τηλεργασία μπορεί να παρέχεται κατά πλήρη, μερική ή περιτροπής απασχόληση, αυτοτελώς ή σε συνδυασμό με απασχόληση στις εγκαταστάσεις του εργοδότη.
5. Με την επιφύλαξη των διαφοροποιήσεων που οφείλονται στη φύση της τηλεργασίας, οι τηλεργαζόμενοι έχουν τα ίδια δικαιώματα και υποχρεώσεις με τους συγκρίσιμους εργαζομένους εντός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης ή εκμετάλλευσης, ιδίως σχετικώς με τον όγκο εργασίας, τα κριτήρια και τις διαδικασίες αξιολόγησης, τις τυχόν επιβραβεύσεις, την πρόσβαση σε πληροφορίες που αφορούν στην επιχείρηση, την κατάρτιση και επαγγελματική τους εξέλιξη, τη συμμετοχή σε σωματεία, τη συνδικαλιστική τους δράση και την απρόσκοπτη και εμπιστευτική επικοινωνία τους με τους συνδικαλιστικούς τους εκπροσώπους.

6. Ο εργοδότης υποχρεούται να τηρεί το ωράριο εργασίας και να σέβεται την ιδιωτική ζωή του τηλεργαζομένου. Απαγορεύεται ρητά η χρήση κάμερας (webcam) για τον έλεγχο του τηλεργαζομένου. Αν τεθεί σε λειτουργία οποιοδήποτε σύστημα ελέγχου, αυτό πρέπει να σέβεται τη νομοθεσία περί δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, να επιβάλλεται από τις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης και να περιορίζεται στο πλαίσιο του επιδιωκόμενου σκοπού.
7. Ο εργοδότης είναι υπεύθυνος για την προστασία της υγείας και της επαγγελματικής ασφάλειας του τηλεργαζομένου, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις. Ο εργοδότης πληροφορεί τον τηλεργαζόμενο για την πολιτική της επιχείρησης όσον αφορά την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, η οποία περιλαμβάνει ιδίως τις προδιαγραφές του χώρου τηλεργασίας, κανόνες χρήσης οθονών οπτικής απεικόνισης, διαλείμματα και κάθε άλλο αναγκαίο στοιχείο. Ο τηλεργαζόμενος υποχρεούται να εφαρμόζει τις ισχύουσες διατάξεις για την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία. Η παροχή τηλεργασίας από τον τηλεργαζόμενο τεκμαίρει ότι ο χώρος τηλεργασίας πληροί τις παραπάνω προδιαγραφές.
8. Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων πληροφορούνται και γνωμοδοτούν για την εισαγωγή της τηλεργασίας (μετατροπή εργασίας σε τηλεργασία, δικαίωμα στην αποσύνδεση κ.α.) όπως προβλέπουν οι διατάξεις περί σωματείων και συνδικαλιστών οργανώσεων του Ν.1264/1982 και συμβουλίων εργαζομένων του Ν.1767/1988 όπως εκάστοτε ισχύουν.
9. Το ωράριο τηλεργασίας, καθώς και η αναλογία τηλεργασίας και εργασίας στις εγκαταστάσεις του εργοδότη, δηλώνονται στο Π.Σ. ΕΡΓΑΝΗ.
10. Με απόφαση του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων είναι δυνατό να καθορίζεται ο τρόπος υπολογισμού του πρόσθετου κόστους με το οποίο επιβαρύνεται περιοδικώς ο τηλεργαζόμενος από την τηλεργασία και το οποίο καλύπτει ο εργοδότης, οι ειδικότεροι κανόνες υγιεινής και ασφάλειας της τηλεργασίας, η δήλωση του ωραρίου τηλεργασίας στο Π.Σ. ΕΡΓΑΝΗ, η διαδικασία ελέγχου του Σ.ΕΠ.Ε. και κάθε άλλη λεπτομέρεια σχετική με την εφαρμογή του άρθρου αυτού.

Παράλληλα, κατατέθηκε στη βουλή από το Υπουργείο Εσωτερικών νέο σχέδιο νόμου με τίτλο «Θεσμικό πλαίσιο τηλεργασίας, διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών». Πιο συγκεκριμένα, το νέο σχέδιο νόμου προβλέπει τα παρακάτω σχετικά με το θεσμό της τηλεργασίας στο δημόσιο τομέα αλλά και τη ρύθμιση σε θέματα που αφορούν στις αρμοδιότητες του Υπουργείου Εσωτερικών και έχουν ως εξής:

Προσδιορίζονται ο σκοπός, το αντικείμενο και η εφαρμογή των διατάξεων με ορισμένες εξαιρέσεις όπως η εκπαιδευτική κάθε βαθμίδας και κατάρτιση και γίνονται σαφής οι όροι για την εφαρμογή αυτών. Αναλυτικότερα ρυθμίζεται το πλαίσιο οργάνωσης και εφαρμογής της τηλεργασίας στο δημόσιο τομέα αξιοποιώντας τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών. Ορίζεται η έννοια της τηλεργασίας και αναφέρονται οι βασικές της αρχές όπως είναι ο οικειοθελής χαρακτήρας με ορισμένες εξαιρέσεις όπως σε περίπτωση κινδύνου υγείας ή μόνιμων ή πρόσκαιρων προβλημάτων υγείας του υπαλλήλου καθώς και κινδύνου της δημόσιας υγείας και έκτακτων συνθηκών (άρθρο 7), η αρχή της ίσης μεταχείρισης υπαλλήλων και τηλεργαζομένων, η προστασία των προσωπικών δεδομένων, ο σεβασμός της ιδιωτικής ζωής, τα χρονικά όρια και ο τρόπος τέλεσης της τηλεργασίας καθώς και άλλα διαδικαστικά ζητήματα.

Επίσης, αναφέρονται αναλυτικά οι υποχρεώσεις που βαρύνουν τον φορέα, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την συνεχή κατάρτιση και ενημέρωση των τηλεργαζομένων, την παροχή του κατάλληλου τεχνολογικού εξοπλισμού, εφεξής «Σταθμός Τηλεργασίας» και της ασφαλούς πρόσβασης στα πληροφοριακά συστήματα, καθώς και της ασφαλούς χρήσης αρχείων που εμπεριέχουν προσωπικά δεδομένα σύμφωνα με διαδικασίες κρυπτογράφησης και αντιγράφων ασφαλείας. Επιπλέον, δεν επιτρέπεται η χρήση ενσωματωμένης κάμερας στη συσκευή τηλεργασίας (άρθρο 6). Επιπροσθέτως, ρυθμίζονται τα χρονικά όρια της τηλεργασίας (έως 44 εργάσιμες ημέρες ανά ημερολογιακό έτος που λαμβάνονται υποχρεωτικά εντός χρονικού διαστήματος 3 μηνών), το μέγιστο ποσοστό υπαλλήλων σε τηλεργασία ανά διεύθυνση (25% επί του συνόλου των υπαλλήλων των οποίων η φύση των καθηκόντων καθιστά εφικτή την τηλεργασία), το ωράριο τηλεργασίας και ο τρόπος τέλεσης αυτής (εντός των συνόρων κρατών μελών της Ε.Ε. και υπό την προϋπόθεση έγκρισης από τον αρμόδιο φορέα, άρθρα 8-11). Ο φορέας, επίσης, επιβαρύνεται με το κόστος συντήρησης και αναβάθμισης του σταθμού τηλεργασίας και ευθύνεται για την αντικατάστασή του σε περίπτωση βλάβης ή καταστροφής του εφόσον δεν οφείλονται σε δόλο ή βαριά αμέλεια του τηλεργαζομένου (άρθρο 12). Ρυθμίζονται θέματα που αφορούν στις θέσεις εργασίας που είναι επιλέξιμες για τηλεργασία, την έκδοση απόφασης τηλεργασίας σε έγγραφο αίτημα του υπαλλήλου, το περιεχόμενο της απόφασης και τον τρόπο περάτωσης της τηλεργασίας (άρθρο 13-16). Εν συνεχεία, αποσαφηνίζονται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των τηλεργαζομένων που είναι ίδιες με εκείνες των υπαλλήλων που εργάζονται με φυσική παρουσία στις εγκαταστάσεις του φορέα και ταυτόχρονα προβλέπεται το δικαίωμα της αποσύνδεσης του τηλεργαζόμενου από τα μέσα πληροφορικής και επικοινωνίας που χρησιμοποιεί, μετά το πέρας του ωραρίου του (άρθρα 17-18). Τέλος, παρέχονται οι αναγκαίες εξουσιοδοτήσεις κατά περίπτωση και που αφορούν σε:

- α) θέματα προστασίας προσωπικών δεδομένων τρίτων φυσικών προσώπων, των τηλεργαζόμενων και λοιπών, κατά την τέλεση της τηλεργασίας και μέτρων ασφαλείας για την προστασία τους.
- β) κινδύνους για τη δημόσια υγεία και έκτακτων συνθηκών και αναγκών που επιβάλλουν την εφαρμογή τηλεργασίας.
- γ) προβλήματα υγείας των υπαλλήλων και τη διαδικασία αξιολόγησης και πιστοποίησης των προβλημάτων αυτών.
- δ) χρονικά διαστήματα έκδοσης αποφάσεων του φορέα σχετικά με τις επιλέξιμες θέσεις για τηλεργασία
- ε) ποσοτικό όριο των τηλεργαζόμενων υπαλλήλων
- στ) εφαρμοστικές λεπτομέρειες για τη διαχείριση της τηλεργασίας και τη μείωση του σχετικού διοικητικού βάρους (άρθρο 19).

Κεφάλαιο 4

4.1 Προφίλ smart-worker

Μια βασική παράμετρος που πρέπει να εξεταστεί είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα που συνθέτουν το προφίλ του smart-worker/τηλεργαζόμενο ώστε να είναι απόλυτα λειτουργικός και παραγωγικός. Συνήθως, οι δεξιότητες που ωφελούν ένα άτομο εργαζόμενο στο γραφείο υπάρχει περίπτωση να μην συμπίπτουν με αυτές ενός ατόμου εργαζόμενο από το σπίτι και αντίστροφα. Σε κάθε περίπτωση, ένας υποψήφιος smart-worker θα πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Την ικανότητα να εργάζεται μόνος του.
- Επικοινωνιακές δεξιότητες και άμεση ανταπόκριση.
- Την ικανότητα να τηρεί και να εργάζεται με προκαθορισμένα χρονοδιαγράμματα.
- Να μην αντιτίθεται σε τυχόν εποικοδομητικές κριτικές.
- Να έχει βασικές γνώσεις πληροφορικής και την ικανότητα να μαθαίνει γρήγορα νέες τεχνολογίες.
- Να είναι παραγωγικός και να λειτουργεί με βάση προγραμματισμού.

Προκειμένου να αναλυθεί ποιες ομάδες πληθυσμού εργάζονται από το σπίτι περισσότερο, συγκρίνονται τα χαρακτηριστικά της απασχόλησης των ομάδων που βρίσκονται σε τηλεργασία από εκείνες που δεν είναι σε τηλεργασία. Η δυνατότητα εργασίας από το σπίτι εξαρτάται από τον τύπο της εργασίας και από το πόσο προετοιμασμένες είναι οι επιχειρήσεις ώστε να επιτρέπεται η πραγματοποίηση της εργασίας από το σπίτι, από τις συνθήκες των κύριων κατοικιών και την ικανότητα να εργάζονται εξ αποστάσεως, καθώς και στα δίκτυα και στις υποδομές της περιοχής γύρω από την οικία τους. Συνεπώς στον πίνακα 4.1.1 αναλύονται ορισμένα χαρακτηριστικά που παρέχει το Labor Force Survey σε έρευνα που έγινε το 2019.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα 4.1.1 προκύπτει ότι οι αυτοαπασχολούμενοι εργάζονται περιστασιακά από το σπίτι πιο συχνά, καθώς σε πολλές περιπτώσεις η κύρια κατοικία τους είναι και ο χώρος εργασίας τους. Μεταξύ των ωρομίσθιων και των μισθωτών εργαζομένων, η περιστασιακή εργασία από το σπίτι είναι πιο διαδεδομένη μεταξύ των εργαζομένων με μόνιμη σύμβαση και σε αυτήν την ομάδα το ποσοστό της απομακρυσμένης εργασίας αυξάνεται ανάλογα με τα έτη εμπειρίας. Όπως ήταν αναμενόμενο παρατηρείται μεγάλη ετερογένεια στη δυνατότητα τηλεργασίας ανάλογα με το επάγγελμα. Σε γενικές γραμμές, διευθυντές, managers, επαγγελματίες και συνεργάτες κατάφεραν να εργάζονται περιστασιακά από το σπίτι. Ωστόσο, αυτό δε συνέβη στις ένοπλες δυνάμεις, στους λογιστές, στους υπαλλήλους γραφείου, στους υπαλλήλους εστίασης, στους υπαλλήλους υπηρεσιών ασφαλείας, στους υπαλλήλους πωλήσεων, βιοτεχνιών, χειριστών μηχανημάτων και στους εργαζόμενους με χαμηλή ειδίκευση. Όσον αφορά στον τομέα δραστηριότητας, η τηλεργασία από το σπίτι είναι ιδιαίτερα σημαντική στην παροχή υπηρεσιών που δεν απαιτούν φυσική παρουσία και επαφή όπως η εκπαίδευση, επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες, κτηματομεσιτικές δραστηριότητες, πληροφορίας και επικοινωνίας, τέχνες, ψυχαγωγία και αναψυχή καθώς και χρηματοοικονομικές και ασφαλιστικές δραστηριότητες. Εν αντιθέσει, η τηλεργασία είναι αρκετά πιο περιορισμένη σε κλάδους όπως η γεωργία, η βιομηχανία και η παροχή ηλεκτρικού ρεύματος και νερού, αποχέτευσης και διαχείρισης αποβλήτων, όπου

ενδεχομένως θα μπορούσε να υπάρξει κάποιος αριθμός θέσεων εργασίας εξ αποστάσεως. Ομοίως, η τηλεργασία είναι περιορισμένη σε κάποιες υπηρεσίες που απαιτούν φυσική επαφή με πελάτες όπως η οικιακή βοήθεια, δραστηριότητες στέγασης και εξυπηρέτησης τροφίμων και δραστηριότητες υγείας. Επιπλέον, η τηλεργασία φαίνεται να μην είναι τόσο διαδεδομένη και σε άλλες υπηρεσίες όπου θα μπορούσαν να επωφεληθούν από αυτήν όπως δημόσια διοίκηση, μεταφορά και αποθήκευση, διοικητικές δραστηριότητες, χονδρικό και λιανικό εμπόριο και άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών. Τέλος, ο επιπολασμός της τηλεργασίας στις κατασκευές είναι παρόμοιος με αυτόν που παρατηρείται γενικά στον πληθυσμό. Αυτά είναι μερικά από τα στοιχεία που συνθέτουν το προφίλ του smart-worker με βάση τον επαγγελματικό τομέα που απασχολείται.

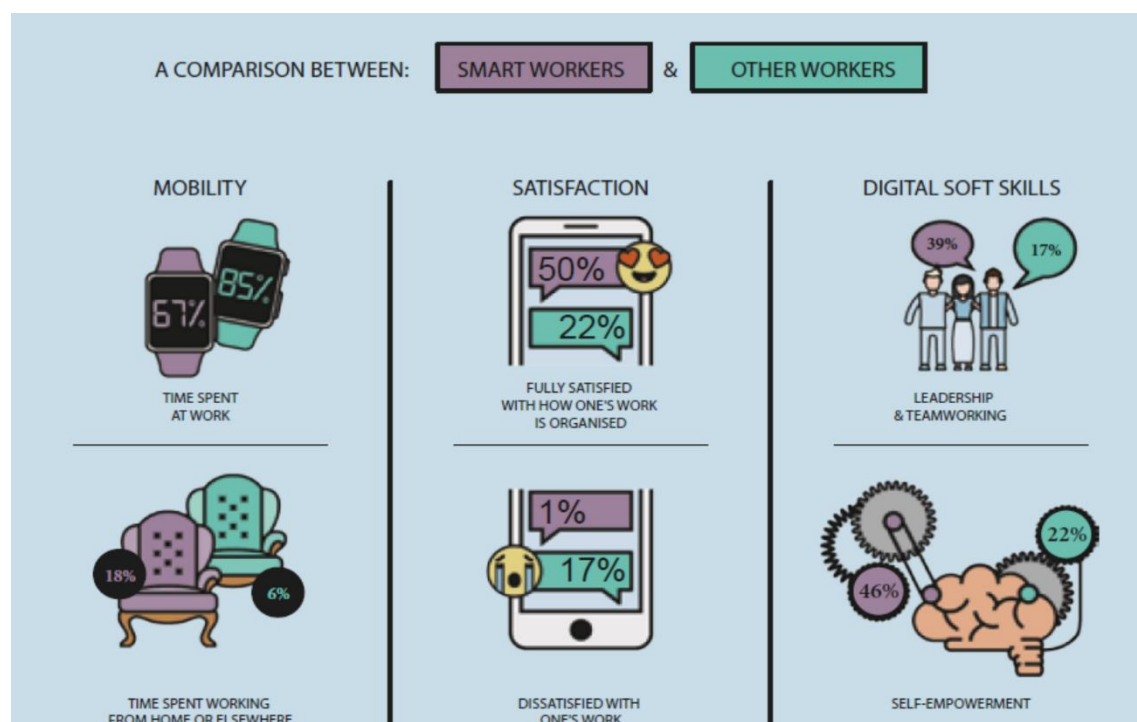
	Teleworking					
	No		Yes, occasionally		Yes, more than half days worked	
	No. of workers	%	No. of workers	%	No. of workers	%
Total	17,933,285	100.0	688,671	100.0	951,783	100.0
Employment status						
Permanent wage and salaried workers	11,551,792	64.4	242,981	35.3	319,220	33.6
Experience: less than 1 year	753,354	6.5	13,543	5.6	13,795	4.3
Experience: 1-3 years	1,664,107	14.4	42,979	17.7	29,141	9.1
Experience: 3-7 years	2,095,773	18.1	40,941	16.8	36,551	11.5
Experience: more than 7 years	7,038,558	60.9	145,517	59.9	239,733	75.1
Temporary wage and salaried workers	4,215,613	23.5	42,969	6.2	94,442	9.9
Self-employed	2,164,444	12.1	402,721	58.5	537,604	56.5
Company size						
1-49 workers	11,719,350	70.3	541,452	80.0	751,326	80.8
50-249 workers	2,596,447	15.6	74,232	11.0	131,564	14.1
250 or more workers	2,346,502	14.1	61,381	9.1	47,002	5.1
Occupation						
Armed forces	107,995	0.6	328	0.0	1,674	0.2
Directors and managers	566,224	3.2	86,551	12.6	100,555	10.6
Professionals	2,715,910	15.1	275,717	40.0	494,249	51.9
Associate professionals	1,823,990	10.2	120,116	17.4	151,065	15.9
Accounting, clerical and other office workers	1,988,470	11.1	33,608	4.9	30,388	3.2
Restaurant, personal and protection service and sales workers	4,340,250	24.2	67,452	9.8	69,307	7.3
Skilled agricultural, forestry and fishery workers	398,459	2.2	30,228	4.4	23,234	2.4
Craft and skilled workers	2,058,185	11.5	57,886	8.4	60,195	6.3
Plant and machine operators	1,432,249	8.0	10,540	1.5	9,166	1.0
Elementary occupations	2,501,552	13.9	6,245	0.9	11,951	1.3
Sector of activity						
Agriculture, forestry and fishing	783,758	4.4	31,642	4.6	25,927	2.7
Manufacturing	2,315,950	12.9	62,141	9.0	54,243	5.7
Electricity, gas, steam and air conditioning supply	85,294	0.5	3,786	0.5	2,082	0.2
Water supply/sewerage/waste management activities	149,843	0.8	2,757	0.4	3,078	0.3
Construction	1,186,814	6.6	58,553	8.5	62,373	6.6
Wholesale and retail trade, repair of motor vehicles	2,817,005	15.7	94,948	13.8	109,515	11.5
Transportation and storage	954,499	5.3	18,444	2.7	14,716	1.5
Accommodation and food service activities	1,694,500	9.4	17,106	2.5	20,782	2.2
Information and communication	475,544	2.7	51,778	7.5	55,570	5.8
Financial and insurance activities	370,906	2.1	21,150	3.1	21,243	2.2
Real estate activities	113,877	0.6	13,866	2.0	22,171	2.3
Professional, scientific and technical activities	714,512	4.0	102,334	14.9	158,347	16.6
Administrative and support service activities	1,005,164	5.6	21,339	3.1	25,842	2.7
Public admin. and defence, compulsory social security	1,304,465	7.3	10,665	1.5	15,372	1.6
Education	929,455	5.2	121,358	17.6	275,356	28.9
Human health and social work activities	1,639,161	9.1	23,813	3.5	29,281	3.1
Arts, entertainment and recreation	377,642	2.1	19,655	2.9	24,760	2.6
Other service activities	415,966	2.3	13,339	1.9	18,646	2.0
Activities of households as employers of domestic personnel	597,902	3.3			12,478	1.3
Activities of extraterritorial organisations and bodies	1,028	0.0				

Πίνακας 4.1.1 Χαρακτηριστικά του τηλεργαζόμενου.
Πηγή: Labour Force Survey, 2019 annual sub-sample

Ποιοί είναι όμως στην πραγματικότητα οι smart workers ;

Οι smart workers είναι εργαζόμενα άτομα των οποίων ο στόχος είναι να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα και την επιθυμητή ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, ανεξαρτήτως ηλικίας. Επιθυμούν να αποφεύγουν τις περιττές μετακινήσεις και τα ταξίδια χρησιμοποιώντας ως σύμμαχο τους την τεχνολογία ώστε να παρευρίσκονται στις απαιτούμενες συναντήσεις και να εκτελούν τα καθήκοντά τους. Οι smart workers εντοπίζουν την αξία στη συνεργασία και στην ευελιξία και συνήθως έχουν λιγότερο παραδοσιακές προσεγγίσεις.

Οι διαφορές μεταξύ του smart working και άλλης εργασίας εντοπίζονται κυρίως στη δομή της εργασίας. Το Smart working δε βασίζεται ούτε εκτελείται σε συγκεκριμένο φυσικό χώρο εργασίας ή χρόνο, αντ' αυτού επικεντρώνεται στην ίδια την εργασία ή στο στόχο που πρέπει να ολοκληρωθεί. Οι τεχνικές του smart working βασίζονται σε αυτοματοποιημένες διαδικασίες και εργαλεία και ως αποτέλεσμα, μια ομάδα μπορεί να επικεντρωθεί στο να συνεργάζεται δημιουργικά, να βοηθά τους πελάτες και να αναπτύσσει νέες επιχειρηματικές γραμμές ή διαφορετικές παραγωγικές διαδικασίες. Τα μέλη μιας τέτοιας ομάδας πιστεύεται ότι είναι υπεύθυνα για την επίτευξη μετρήσιμων στόχων και αυτή η ελευθερία απαιτεί την απαραίτητη ωριμότητα για να θέσει τις προτεραιότητες και για να είναι αυτοπαρακινούμενη. Το smart working προϋποθέτει επίσης ότι οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν ευέλικτους χώρους για την εργασία τους αλλά μπορεί και να υπάρχουν στιγμές που συνεργάζονται με συναδέλφους σε περιβάλλον γραφείου. Σε άλλες περιπτώσεις οι smart workers θα βρουν τους δικούς τους χώρους εργασίας για ανεξάρτητη έρευνα, κωδικοποίηση, σκέψη και γραφή.



Οι smart workers απαιτείται να έχουν ένα συγκεκριμένο σύνολο δεξιοτήτων και μια συγκεκριμένη εργασιακή ηθική. Ένας smart worker πρέπει να είναι αυτοπαρακινούμενος και να συνεχίζει να προχωρά μπροστά χωρία κάποιος να κοιτάζει πάνω από τον ώμο του. Πρέπει να είναι συνετοί με το χρόνο και την ενέργεια τους πράγμα που μπορεί να είναι δύσκολο όταν εργάζονται από το σπίτι. Παρόλο που εργάζονται από την άνεση του σπιτιού τους θα πρέπει να υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ των ωρών εργασίας και των ωρών εκτός ωραρίου. Μαζί με την αυτοπειθαρχία, η ακριβής παρακολούθηση του χρόνου και οι οργανωτικές ικανότητες είναι απαραίτητα προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι θα αξιοποιήσουν στο έπακρο την απομακρυσμένη εργασία θα πρέπει να διατηρήσουν έναν κανονικό ρυθμό, να τηρήσουν όλες τις προθεσμίες και να διατηρούν λεπτομερείς λίστες εργασιών και συνεχώς ενημερωμένο ημερολόγιο. Ωστόσο, είναι επίσης σημαντικό να είναι ανοικτοί σε αλλαγές με βάση τις ανάγκες της εργασίας και άρα να διαθέτουν μια προσαρμόσιμη και ευέλικτη φύση. Θα υπάρξουν απρογραμμάτιστες κλίσεις συνδιάσκεψης, νέες εργασίες υψηλής προτεραιότητας και ταυτόχρονα αργές και πολυάσχολες εργασιακές ώρες. Ένας αποτελεσματικός smart worker γνωρίζει που να δίνει προτεραιότητα και πως να εκμεταλλεύεται ακόμα και τους πιο αργούς χρόνους εργασίας ώστε να παραμένει στα καθήκοντα του. Ένα απομακρυσμένο εργατικό δυναμικό αποκτά την απαιτούμενη ευελιξία ώστε να προσαρμόσει το πρόγραμμα εργασίας στην προσωπική ζωή, αποκτώντας έτσι την ευθύνη να είναι διαθέσιμο και ευέλικτο να εργάζεται εκτός του τυπικού προγράμματος. Ένας smart worker θα πρέπει να είναι ικανός να ελίσσεται μέσα στη σκακιέρα της ζωής.

Όταν ένας υπάλληλος εργάζεται από το σπίτι, το μεγαλύτερο μέρος την επικοινωνίας του πρόκειται να έχει τη μορφή email ή άλλων πλατφορμών κειμένου. Γι' αυτό το λόγο ο smart worker θα πρέπει να υπερέχει σε όλες τις μορφές επικοινωνίας και να είναι σε θέση να κατανοεί και να επικοινωνεί με όλα τα μέλη της ομάδας. Οι επικοινωνίες αυτές θα πρέπει να είναι σαφείς και συνοπτικές χωρίς να αφήνουν περιθώρια για εσφαλμένα συμπεράσματα καθώς είναι ζωτικής σημασίας. Σημαντικό, επίσης, είναι να διαθέτουν ανεξάρτητες και επιτυχημένες δεξιότητες αντιμετώπισης προβλημάτων. Καθημερινά θα υπάρχουν εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν και που θα πρέπει να τα αντιμετωπίσουν μόνοι τους, γι' αυτό δεν θα πρέπει να βασίζονται σε συναδέλφους για τα καθημερινά ζητήματα αλλά να διαθέτουν οι ίδιοι δεξιότητες κριτικής σκέψης. Υπάρχει περίπτωση, τα προσωπικά ζητήματα να εκτροχιαστούν μέσα στην ημέρα τόσο εύκολα όσο και ο αυξημένος φόρτος εργασίας και αν συμβεί αυτό ο εργαζόμενος θα πρέπει να αποσπαστεί όσο το δυνατόν λιγότερο. Όταν, λοιπόν, ανακύπτουν προβλήματα θα πρέπει να είναι σε θέση να ερευνούν λύσεις και να τις τεκμηριώνουν μόνοι τους. Εάν προκύψει ξανά το ίδιο πρόβλημα η τεκμηρίωση θα είναι χρήσιμη και θα πρέπει να κοινοποιείται σε όλα τα μέλη της ομάδας.

Ένας smart worker δεν μπορεί να είναι κάποιος που έρχεται συνεχώς δεύτερος. Χρειάζεται να έχει αυτοπεποίθηση και αξιόπιστη κρίση και επομένως την ικανότητα να αποφασίζει και να γνωστοποιεί τις αποφάσεις του χωρίς να χρειάζεται να οργανώνονται πράγματα από άλλους. Πρέπει, επίσης, να είναι σε θέση να το κάνει αυτό σε εύλογο χρονικό διάστημα. Είναι επιτακτική ανάγκη η αυτοπεποίθηση του smart worker να μην τοποθετηθεί λανθασμένα ώστε οι αποφάσεις που λαμβάνει να είναι σωστές. Ο καθένας μπορεί να κάνει λάθη σε κάποιο σημείο αλλά συνολικά ένα απομακρυσμένο εργατικό δυναμικό πρέπει να είναι σε θέση να επιτύχει μόνο του.

Απαραίτητη επίσης είναι η συγκέντρωση. Είναι εύκολο κανείς να παρακινηθεί σε έναν παραδοσιακό χώρο εργασίας επειδή δεν υπάρχει τίποτε άλλο να κάνει εκτός από τα καθήκοντα του. Ωστόσο, οι επιτυχημένοι απομακρυσμένοι υπάλληλοι πρέπει να αποφεύγουν τους περισπασμούς, όπως η τηλεόραση, το διαδίκτυο και οτιδήποτε άλλο μέσα στο σπίτι κατά τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας. Επιπλέον, ένα από τα πλεονεκτήματα της εργασίας από το σπίτι είναι ότι συχνά οι εργαζόμενοι καθορίζουν τα δικά τους ωράρια. Γι' αυτό το λόγο η σωστή διαχείριση χρόνου είναι σημαντική τόσο για το χρόνο εργασίας όσο και για τη διαθεσιμότητά του όταν χρειάζεται να συνεργαστεί με άλλους. Οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι διερευνητικοί και να διατηρούν την επικοινωνία τους με συναδέλφους με τους οποίους δεν εργάζονται άμεσα ώστε να γνωρίσουν τους ίδιους και τις αρμοδιότητες τους. Στην πορεία θα προκύψουν ευκαιρίες για την επιχείρηση τις οποίες δυστυχώς τα άτομα που εργάζονται από την ησυχία του σπιτιού τους δεν μπορούν να της ξεχωρίσουν, γι' αυτό θα πρέπει να είναι διορατικοί και να αντιληφθούν έγκαιρα κάποιο γεγονός που η επιχείρηση θα πρέπει να εκμεταλλευτεί προς όφελος της. Ο ιδανικός smart worker θα πρέπει να είναι κάποιος που είναι παθιασμένος με την αποστολή της επιχείρησης και ενθουσιασμένος με αυτό που προσπαθεί να επιτύχει και να θέλει να βοηθήσει προς αυτήν την κατεύθυνση.

Όλα τα παραπάνω είναι μερικά από τα κύρια χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας τηλεεργαζόμενος ώστε να εργασθεί με επιτυχία και να ανταπεξέλθει στις προσδοκίες της επιχείρησης και στις προκλήσεις της τηλεεργασίας.

4.2 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Smart Working

Σύμφωνα με το μύθο που συνήθιζε να λέει ο συνιδρυτής της Apple Steve Jobs στους επισκέπτες των εγκαταστάσεων «Η δημιουργικότητά μας πηγάζει από αυθόρμητες συναντήσεις και απρόσμενες συζητήσεις», ο οποίος δεκαετίες πριν την εμφάνιση της τηλεεργασίας ως μονόδρομο για πολλούς κλάδους εργασίας κατά την περίοδο της πανδημίας, είχε εμφανιστεί ως ένας από τους μεγαλύτερους πολέμιους της. Παρόλα αυτά η τηλεεργασία εν μέσω πανδημίας λειτούργησε ως επιταχυντής σε πολλά θέματα και μέσα σε 1,5 χρόνο κατάφερε να αλλάξει εντελώς το εργασιακό τοπίο. Αυτό γίνεται ακόμα πιο έντονο σε χώρες, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, οι οποίες παρουσίαζαν μηδενικά ποσοστά τηλεεργασίας, πλέον να καταγράφουν σημαντική αύξηση και εξάπλωση της τηλεεργασίας με το ποσοστό των τηλεεργαζομένων να έχει εξαπλασιαστεί με τάσεις συνεχούς αύξησης. Μολονότι συνεχίζει να υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός εργαζομένων και εργοδοτών που στέκονται απέναντι στην τηλεεργασία με σκεπτικισμό, ο αριθμός μισθωτών και ελεύθερων επαγγελματιών που επιλέγουν την απομακρυσμένη εργασία αυξάνεται ολοένα και περισσότερο διεθνώς. Σε πρόσφατο ρεπορτάζ του Bloomberg φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι όχι μόνο δεν θέλουν να επιστρέψουν στο γραφείο τους αλλά υπάρχει και ένα σημαντικό ποσοστό οι οποίοι προτιμούν να παραιτηθούν από την εργασία τους σε περίπτωση που η λήξη των περιοριστικών μέτρων λόγω πανδημίας συνοδευτεί και από την επιστροφή στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης.

Το smart working, δηλαδή η εξέλιξη της τηλεεργασίας έχει αδιαμφισβήτητα πλεονεκτήματα έναντι των παραδοσιακών μορφών εργασίας με τα ακόλουθα να εντοπίζονται συχνότερα. Όπως φαίνεται, μεταξύ των εργαζομένων το μεγαλύτερο όφελος είναι το ευέλικτο πρόγραμμα. Το να έχει κανείς ένα ευέλικτο πρόγραμμα του

επιτρέπει να κινείται μεταξύ της εργασίας, των χόμπι, του χρόνου με τους φίλους και με την οικογένεια, με αποτέλεσμα μια ισορροπία με θετικό πρόσημο μεταξύ εργασίας και ζωής καθώς και μείωση του άγχους στο χώρο εργασίας. Αυτό συνεπάγεται τη βελτίωση της ποιότητας ζωής και της ικανοποίησης του εργαζομένου, η οποία θα συμβάλλει στην αύξηση της δέσμευσης του προς την εταιρεία. Επίσης, υπάρχει αύξηση της ελευθερίας και της αυτονομίας των εργαζομένων λόγω της καλύτερης οργάνωσης της εργασίας και του προσωπικού χρόνου. Το κόστος μεταφοράς για τους εργαζομένους είναι χαμηλότερο καθώς και τα αναλώσιμα για τις εταιρείες (ηλεκτρικό ρεύμα κ.λπ.) και ως εκ τούτου υπάρχει εξοικονόμηση χρημάτων. Σε γενικές γραμμές το smart working σε σύγκριση με την τηλεργασία δεν προκαλεί έντονο το συναίσθημα της απομόνωσης μεταξύ των εργαζομένων αφού στο μεγαλύτερο μέρος του χρόνου εργασίας ο smart worker επικοινωνεί με τους συναδέλφους και τους managers τόσο διαδικτυακά όσο και εκτός σύνδεσης.

Δεν είναι, λοιπόν, μόνο θέμα αριθμών καθώς μέσα από το smart working ενεργοποιείται μια συνολική διαδικασία διαχείρισης αλλαγών που τονώνει τη δημιουργικότητα και τη δέσμευση των εργαζομένων. Δημιουργούνται νέοι τρόποι δράσης μεταξύ των εργαζομένων και μεγαλύτερη εταιρική συμμετοχή στην τεχνολογική καινοτομία. Οι smart workers σκέφτονται έξω από το κουτί, δίνοντας έμφαση στα αποτελέσματα και όχι στον αριθμό των ωρών που περνούν πίσω από έναν υπολογιστή. Όλα αυτά αυξάνουν την δημιουργικότητα και το κλίμα εμπιστοσύνης. Επίσης μαθαίνουν ότι οι ατελείωτες συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο μπορεί να είναι χάσιμο χρόνου ενώ με τη χρήση της τεχνολογίας και ιδιαίτερα των τηλε-κλήσεων επιτυγχάνεται η επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων και πελατών και ταυτόχρονα η εξοικονόμηση χρόνου. Για τον εργαζόμενο ακόμα και μια ημέρα την εβδομάδα εξ' αποστάσεως εργασίας μπορεί να εξοικονομήσει κατά μέσο όρο 40 ώρες το χρόνο σε διαδρομές, για το περιβάλλον αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα κατά 135 κιλά ετησίως.

Καθώς οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν τα οφέλη της εξ' αποστάσεως εργασίας, υπάρχουν οφέλη και για τους διευθυντές και εργοδότες τα οποία είναι εξίσου επιτακτικά. Το πρώτο όφελος αφορά στην εξοικονόμηση κόστους και πιο συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν το άμεσο κόστος που προκύπτει από την ύπαρξη υπαλλήλων στον εργασιακό χώρο, συμπεριλαμβανομένων των δαπανών για ακίνητα, ηλεκτρική ενέργεια και είδη γραφείου. Το ποσοστό του κύκλου εργασιών και των απουσιών είναι συνήθως χαμηλότερο για τους απομακρυσμένους υπαλλήλους. Η Global Workplace Analytics εκτιμά ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να εξοικονομήσουν έως και 11.000 δολάρια ανά εργαζόμενο μεταβαίνοντας σε απομακρυσμένο εργατικό δυναμικό. Συνεχίζοντας, οι τηλεεργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί. Σε έρευνα που διεξήχθη από τα Owl Labs διαπιστώθηκε ότι το 53% των τηλεεργαζομένων εργαζόταν περισσότερο από τις 40 ώρες την εβδομάδα, συγκριτικά με το 28% των εργαζομένων από το γραφείο. Συνεπώς, οι τηλεεργαζόμενοι μπορούν να εκτελέσουν περισσότερες εργασίες λόγω λιγότερων περισπασμών. Συνεχίζοντας την έρευνα, τα Owl Labs ζήτησαν σε πάνω από 1200 ερωτηθέντες να αναφέρουν τρία βασικά προνόμια και οφέλη κατά την αξιολόγηση μιας ευκαιρίας εργασίας. Το 68% των ερωτηθέντων προσδιόρισε την ευελιξία του χώρου εργασίας και το 60% την ευελιξία στο πρόγραμμα εργασίας. Στα οφέλη της τηλεργασίας για τις επιχειρήσεις έρχονται να προστεθούν και τα περιβαλλοντικά οφέλη, όπου στην προκειμένη περίπτωση οι τηλεεργαζόμενοι μεταφράζονται σε λιγότερες μετακινήσεις, λιγότερα οχήματα στο δρόμο, λιγότερη κίνηση και καθαρότερος αέρας.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της τηλεργασίας είναι το κατά πόσο επηρεάζει την ευτυχία των εργαζομένων σε σύγκριση με τους εργαζόμενους από το γραφείο. Στην ερώτηση αυτή οι τηλεεργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης δήλωσαν ότι είναι κατά 22% περισσότερο ευτυχισμένοι στη δουλειά τους από τους εργαζόμενους στο χώρο εργασίας.

Οι εργαζόμενοι εξ αποστάσεως είναι πιο ευτυχισμένοι στη δουλειά.



Το 71% των απομακρυσμένων εργαζομένων δηλώνει ευτυχισμένο στη δουλειά του



Το 55% των επιτόπιων εργαζομένων που δηλώνουν ευτυχισμένοι στη δουλειά τους

Για το εάν η τηλεργασία επηρεάζει την πίστη των εργαζομένων στην επιχείρηση, οι τηλεεργαζόμενοι απαντούν ότι είναι πιο πιθανό να παραμείνουν στην τρέχουσα εργασία τους σε ορίζοντα 5 ετών κατά 13% περισσότερο από τους εργαζόμενους στο γραφείο. Στην περίπτωση που η τηλεργασία δε θα επιτρέπεται πλέον στο μέλλον, περισσότεροι από 6 στους 10 τηλεεργαζόμενους αναφέρουν ότι θα επιθυμούσαν αποζημίωση ώστε να σταματήσουν να εργάζονται εξ αποστάσεως. Επίσης, το 55% των τηλεεργαζομένων θεωρεί πιθανόν να αναζητήσει άλλη εργασία σε αυτή την περίπτωση και το 61% θα ανέμεναν αύξηση στο μισθό τους σε περίπτωση τερματισμού της τηλεργασίας. Όσον αφορά στον αντίκτυπο της τηλεργασίας στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, το 68% απαντά ότι δεν ανησυχεί ότι η τηλεργασία θα επηρεάσει την εξέλιξη της καριέρας τους, ενώ το 23% εκφράζει αυτήν την ανησυχία.

Εξετάζοντας τους κύριους λόγους που οι εργαζόμενοι επιλέγουν ή επιθυμούν την τηλεργασία προκύπτουν συνοπτικά τα παρακάτω ευρήματα :



91% καλύτερη ισορροπία εργασίας-ζωής



79% αυξημένη παραγωγικότητα/καλύτερη εστίαση



78% λιγότερο άγχος



Το 78% αποφεύγει μια μετακίνηση

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν μια στροφή και ενδιαφέρον στη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια όπου η αυξημένη παραγωγικότητα, η καλύτερη εστίαση και το λιγότερο άγχος ήταν οι κυριότεροι λόγοι για την επιλογή της τηλεργασίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά την επιλογή εργασίας, αναφορικά με τα προνόμια και τα οφέλη, υπάρχει μικρή διαφορά μεταξύ των προτιμήσεων των τηλεργαζόμενων και των εργαζόμενων από το γραφείο. Πιο συγκεκριμένα, η βασική αποζημίωση και η ασφάλιση υγείας είναι δυο από τις τρεις βασικές προτεραιότητες και για τις δυο ομάδες εργαζομένων με ποσοστά 87% των εργαζομένων από το γραφείο και 89% των τηλεργαζόμενων να δίνουν προτεραιότητα στην βασική αποζημίωση και το 89% και το 88% αντίστοιχα να βάζουν ως προτεραιότητα την ασφάλιση υγείας. Το γεγονός ότι η τηλεργασία κερδίζει έδαφος έναντι της παραδοσιακής εργασίας φαίνεται από το ότι το 42% των τηλεργαζόμενων σχεδιάζει να διατηρήσει την εξ αποστάσεως εργασία για τα επόμενα 5 χρόνια και ότι περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους από το γραφείο θέλουν να ξεκινήσουν τηλεργασία.

Σε κάθε περίπτωση, η καθιέρωση της τηλεργασίας εκτός από τα σημαντικά οφέλη για τους εργαζόμενους ελλοχεύει και κινδύνους που έχουν να κάνουν με την περιθωριοποίηση των τηλεργαζόμενων από την προστασία που τους παρέχει το εργατικό δίκαιο αλλά και στην πιθανή καταστρατήγηση των εργασιακών και ασφαλιστικών δικαιωμάτων τους.

Αναφορικά με τις αρνητικές πτυχές της τηλεργασίας, υπάρχει σημαντική ασάφεια του χαρακτηρισμού της εργασιακής σχέσης του εργαζομένου με την επιχείρηση ως εξαρτημένης καθώς ο προσδιορισμός και ο έλεγχος του χώρου και του χρόνου εργασίας καθίσταται δυσχερής και ασαφής. Η εξαρτημένη σχέση εργασίας είναι βασική προϋπόθεση ώστε ο εργαζόμενος να προστατεύεται από το εργατικό δίκαιο. Στην περίπτωση της τηλεργασίας, η απουσία του εργαζόμενου από το χώρο εργασίας καθιστά δύσκολη την εποπτεία του αλλά και την παρέμβαση του εργοδότη δημιουργώντας έτσι μια αμφιλεγόμενη ανεξαρτησία του εργαζόμενου και έτσι η έννοια της εξαρτημένης σχέσης εργασίας τοποθετείται μέσα σε μια γκρίζα ζώνη μεταξύ μισθωτής και ανεξάρτητης εργασίας. Επομένως, με την τηλεργασία δημιουργείται ένας χώρος εργασίας πολλαπλών ταχυτήτων από πλευράς συνθηκών απασχόλησης, δικαιωμάτων και μισθών καθώς και αίσθηση ανασφάλειας και αβεβαιότητας για το εργασιακό περιβάλλον. Η δημιουργία δυο ή πολλαπλών ταχυτήτων εργατικού δυναμικού υπονομεύει την ομοιογένεια του αλλά και την δυναμική του εξασθενώντας

την συλλογική, αποτελεσματική δραστηριοποίησή του. Έτσι λοιπόν, η πιο ελαστική εφαρμογή της εξαρτημένης εργασίας αλλά και η προσαρμογή της έννοιας αυτής κρίνεται απαραίτητη ώστε η τηλεργασία να ενταχθεί πλήρως στο εργατικό δίκαιο που προστατεύει τους εργαζόμενους αλλά και ο τηλεεργαζόμενος να επωφελείται τα ίδια εργατικά, ασφαλιστικά, μισθολογικά και συνδικαλιστικά του δικαιώματα, με τους συναδέλφους του που έχουν επιλέξει παραδοσιακές μορφές απασχόλησης.

Η συνδικαλιστική δράση εμφανίστηκε και εδραιώθηκε στη βιομηχανική κοινότητα όπου η φυσική παρουσία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας ήταν απαραίτητη και μέσα από αυτήν συντελέστηκε η συνειδητοποίηση των συλλογικών συμφερόντων των εργαζομένων. Με την εμφάνιση όμως της τηλεργασίας και των νέων τεχνολογιών που συνεπάγεται την απομάκρυνση από τον φυσικό χώρο εργασίας, έρχεται να προστεθεί και η απομάκρυνση από την συνδικαλιστική δράση. Η «απομόνωση» των τηλεεργαζόμενων δυσκολεύει τις επαφές τους με τους συναδέλφους και τους συνδικαλιστικούς φορείς, με αποτέλεσμα να αποδυναμώνει την διαπραγματευτική δύναμη των φορέων για την συλλογική διεκδίκηση των συμφερόντων των τηλεεργαζόμενων και κατ' επέκταση τη μηδενική εκπροσώπησή τους. Για όλα τα παραπάνω καθίσταται αναγκαία η άμεση επαφή των τηλεεργαζόμενων με τους συναδέλφους τους αλλά και με τους συνδικαλιστές με σκοπό την ανταλλαγή απόψεων, την υποβολή αιτημάτων, τη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων αλλά και την ενημέρωση τους για εργατικά ζητήματα. Επιπρόσθετα, η κατοχύρωση των ίδιων συλλογικών δικαιωμάτων για τηλεεργαζόμενους και εργαζόμενους στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης θα έχει ως αποτέλεσμα οι τηλεεργαζόμενοι να υπόκεινται στους ίδιους όρους άσκησης του δικαιώματος εκλέγειν και εκλέγεσθαι από το οποίο προκύπτουν και τα αντιπροσωπευτικά όργανα.

Αναφορικά με τα όρια μεταξύ ιδιωτικής και επαγγελματικής ζωής, παρατηρείται ότι να μεν η τηλεργασία προσφέρει ευελιξία στον χρόνο εργασίας αλλά παράλληλα καθιστά δυσδιάκριτα τα όρια μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και μπορεί να προκαλέσει προβλήματα και ανισορροπίες στην εργατική απόδοση του τηλεεργαζόμενου και στις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Κατά την τηλεργασία κατ' οίκον, η αδυναμία σωστής διαχείρισης του χρόνου δημιουργεί υποβάθμιση της ποιότητας της εργασίας αλλά και μείωση της παραγωγικότητας του εργαζόμενου, ενώ παράλληλα ο κίνδυνος υπερεργασίας μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την παραμέληση της ιδιωτικής ζωής του τηλεεργαζόμενου και τη δημιουργία μη υγιών προτύπων για την οικογένεια του. Τέλος, υπάρχει κίνδυνος να παραβλέπονται κάποια βασικά δικαιώματα όπως είναι το διάλειμμα, η γονική άδεια, η άδεια διακοπών, ασθένειας, κύησης και οι αργίες.

Η τηλεργασία και ειδικά η κατ' οίκον επιφέρει τον κίνδυνο επαγγελματικής και κοινωνικής απομόνωσης λόγω μειωμένης επαφής με το περιβάλλον εργασίας, όπου είναι γεγονός ότι μεγάλο μέρος της κοινωνικής ζωής ενός εργαζόμενου προέρχεται από το περιβάλλον εργασίας. Ο μεγάλος φόρτος εργασίας πολλαπλασιάζει αυτό το πρόβλημα με αποτέλεσμα ο τηλεεργαζόμενος να αδυνατεί να αλλάξει παραστάσεις, να συσσωρεύει ένταση και να μειώνεται ο χρόνος που αφιέρωνε σε κοινωνικές δραστηριότητες. Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα που χάνουν οι τηλεεργαζόμενοι είναι η αλληλεπίδραση τους με πιο παλιούς και έμπειρους εργαζόμενους που θα τους έδινε την δυνατότητα να αντιληφθούν καλύτερα τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων τους αλλά και την καθολικότητα των αποτελεσμάτων όσον αφορά στους στόχους της επιχείρησης. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί με την συχνή επίσκεψη των τηλεεργαζόμενων στα γραφεία της εταιρείας ώστε να επικοινωνούν με τους συναδέλφους τους, να διατηρούν κοινό προγραμματισμό και να συμμετέχουν σε δραστηριότητες της εταιρείας.

Συνεχίζοντας, στην περίπτωση της τηλεργασίας ο έλεγχος του χρόνου εργασίας καθίσταται δυσχερείς με αποτέλεσμα να μην μπορεί να εξακριβωθεί πλήρως αν ο τηλεργαζόμενος συμπλήρωσε το απαιτούμενο ωράριο, αν εκτέλεσε υπερωρία ή εργάστηκε Κυριακές και αργίες. Υπάρχει, βέβαια, η δυνατότητα τήρησης προκαθορισμένου χρόνου μέσω κεντρικού υπολογιστή ώστε ο έλεγχος του χρόνου εργασίας να είναι εφικτός. Επίσης, μπορεί να ανακύψουν ζητήματα σχετικά με την παραβίαση της ιδιωτικής ζωής του τηλεργαζόμενου μέσω της δυνατότητας που παρέχουν οι νέες τεχνολογίες για τον έλεγχο και την καταγραφή της παραγωγικότητας του ρυθμού εργασίας και της συμπεριφοράς του τηλεργαζόμενου. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση του άγχους του τηλεργαζόμενου αλλά και στην επιδείνωση των συνθηκών εργασίας. Ταυτόχρονα η δυνατότητα παρακολούθησης ιδιωτικής φύσεως δραστηριοτήτων του τηλεργαζόμενου όπως είναι ο έλεγχος των επικοινωνιών του, ο έλεγχος του ηλεκτρονικού του ταχυδρομείου αλλά και των επισκέψεων του σε ιστοσελίδες θίγει τα δικαιώματα του και παραβιάζει την προστασία των προσωπικών του δεδομένων. Με σκοπό λοιπόν, να εφαρμόζονται σωστά τα προστατευτικά μέτρα, ο εργοδότης δικαιούται να έχει πρόσβαση στο χώρο τηλεργασίας με την προϋπόθεση της εφαρμογής της νομοθεσίας και των συλλογικών συμβάσεων εργασίας αλλά και την ειδοποίηση και συναίνεση του τηλεργαζόμενου.

Οι τηλεργαζόμενοι ενδέχεται να αντιμετωπίσουν δυσκολίες στην εργασιακή τους ζωή λόγω των μειωμένων ευκαιριών επαγγελματικής κατάρτισης και εξέλιξης. Αυτό προέρχεται κυρίως από την απόσταση τους από το φυσικό εργασιακό περιβάλλον και των ευκαιριών που μπορεί να δημιουργηθούν εκεί χωρίς οι τηλεργαζόμενοι να μπορούν να τις αντιληφθούν και να επωφεληθούν από αυτές. Οι νέες τεχνολογίες μπορούν να αμβλύνουν το πρόβλημα αυτό μέσω της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης ώστε οι γνώσεις και οι δεξιότητες των τηλεργαζόμενων να εξελίσσονται. Ένα ακόμη αρνητικό της κατ' οίκον τηλεργασίας είναι η μεταφορά μέρους του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης στον τηλεργαζόμενο και την επιφόρτιση του με αυξημένους λογαριασμούς ηλεκτρικού ρεύματος, τηλεφώνου, ίντερνετ και συντήρησης εξοπλισμού. Μια λύση σε αυτό θα ήταν ο διαμερισμός στα επιπλέον κόστη ή η απορρόφηση τους στον ήδη υπάρχοντα μισθό μέσω αύξησης.

Ολοκληρώνοντας τις αρνητικές επιπτώσεις της τηλεργασίας, αξίζει να αναφερθεί ότι η τηλεργασία συνδέεται πολλές φορές με διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων όσον αφορά στην επιβολή της αποδοχής της τηλεργασίας αλλά και της επιλογής των τηλεργαζόμενων με βάση κάποιων κριτηρίων όπως είναι η συμπάθεια, η οικογενειακή κατάσταση, η παλαιότητα, ο εργασιακός ρόλος και άλλα. Ένα ακόμη φαινόμενο με αρνητικές συνέπειες είναι το κοινωνικό dumping δηλαδή η πρακτική των εργοδοτών να χρησιμοποιούν φθηνότερο εργατικό δυναμικό από αυτό που είναι συνήθως διαθέσιμο στον τόπο παραγωγής ή πώλησης τους. Στην τελευταία περίπτωση απασχολούνται μετανάστες εργαζόμενοι, ενώ στην πρώτη η παραγωγή μεταφέρεται σε χώρα ή περιοχή χαμηλού μισθού με σκοπό η εταιρεία να εξοικονομήσει χρήματα και να αυξήσει πιθανώς τα κέρδη της.

Κεφάλαιο 5

5.1 Προφίλ Τηλε-ηγέτη

Μιλώντας για τηλεργασία και απομακρυσμένο δυναμικό ανακύπτει η ανάγκη διαχείρισης της νέας πραγματικότητας που συντελείται στο εργασιακό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Η απομακρυσμένη διαχείριση εργατικού δυναμικού είναι η πρακτική της αποτελεσματικής ηγεσίας και διαχείρισης απομακρυσμένων υπαλλήλων. Αυτό, συνήθως, περιλαμβάνει ένα μείγμα επικοινωνίας, διαδικασιών και τεχνολογίας ειδικά σχεδιασμένων για την ηγεσία ενός παραγωγικού απομακρυσμένου εργατικού δυναμικού. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε μια επιτυχημένη διαχείριση απομακρυσμένου εργατικού δυναμικού προσφέρουν παράλληλα και ουσιαστική κατάρτιση σε θέματα σχετικά με την εξ' αποστάσεως εργασία και ηγεσία τόσο σε υπαλλήλους όσο και σε managers.

Η διαχείριση του Smart Working περιλαμβάνει την απομάκρυνση από την διαχείριση με φυσική παρουσία και περνάει στη διαχείριση με βάση το αποτέλεσμα. Αυτό περιλαμβάνει διαφορετικούς τρόπους διατήρησης της επαφής με το προσωπικό, εκτίμησης του φόρτου εργασίας και παρακολούθησης αλλά και καταμέτρησης της απόδοσης. Για την ομάδα αυτών σημαίνει μεγαλύτερος διαμερισμός των χρονοδιαγραμμάτων με συναδέλφους και managers και σχετική ενημέρωση με τις εργασίες που βρίσκονται σε εξέλιξη. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να υπάρχει υπερβολή στις αλλαγές που συνεπάγονται. Πολλές από τις δεξιότητες που απαιτείται να έχει ένας τηλε-ηγέτης είναι οι ίδιες με αυτές που θα πρέπει να έχει κάθε manager που ηγείται μιας ομάδας, μόνο που εφαρμόζονται από απόσταση. Επιπλέον οι υπάλληλοι της εταιρείας περνούν τον περισσότερο χρόνο τους σε κοινή τοποθεσία με τον manager και τους συναδέλφους τους, παρόλα αυτά στο πέρασμα του χρόνου οι περιπτώσεις εργασίας σε γεωγραφικά διασκορπισμένες και εικονικές ομάδες αναμένονται να αυξηθούν και κατά συνέπεια η διαχείριση αυτών των ομάδων αλλά και οι δεξιότητες θα πρέπει να αναπτυχθούν ανάλογα. Όσον αφορά στις ομάδες, θα πρέπει να αναπτυχθούν πρωτόκολλα επικοινωνίας και αναφοράς ώστε ομάδα να λειτουργεί αποτελεσματικά και να διατηρείται η συνοχή της. Για τους απομακρυσμένους εργαζόμενους είναι σημαντικό να υπάρχουν και να διατηρούνται οι κοινωνικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, να υφίστανται συντηρημένοι και κατάλληλοι μηχανισμοί online και offline, όπως ανάπτυξη δεσμών και καθοδήγησης για τους νεοσύλλεκτους.

Σε κάθε περίπτωση, η καλή ηγεσία περιλαμβάνει τη λήψη μέτρων που οδηγούν στο προσδιορισμό και την επίτευξη των στόχων της εταιρείας προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ειδικότερα, το προφίλ ενός αποτελεσματικού τηλε-ηγέτη αποτελεί ένα συνονθύλευμα χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων. Ξεκινώντας, ο τηλε-ηγέτης θα πρέπει να τοποθετήσει την ηγεσία σε πρώτη θέση και την τοποθεσία σε δεύτερη, δηλαδή θα πρέπει να επικεντρωθεί στα άτομα τα οποία καθοδηγεί και όχι στο από που εργάζονται αυτά τα άτομα. Δεδομένου ότι, ο τηλε-ηγέτης δεν θα μπορεί να βρίσκεται στις τοποθεσίες που είναι διασκορπισμένο το εργατικό δυναμικό, θα πρέπει αντ' αυτού να έχει πίστη ότι οι εργαζόμενοι θα διαχειριστούν το χρόνο τους αποδοτικά και αποτελεσματικά. Ίσως είναι δελεαστικό να γίνεται μικροδιαχείριση τους προσωπικού με το οποίο δεν μπορεί ο τηλε-ηγέτης να αλληλοεπιδράσει φυσικά, ωστόσο το περιβάλλον εργασίας του κάθε τηλεεργαζόμενου είναι διαφορετικό και παρουσιάζει διαφορετικές προκλήσεις. Υπό αυτές τις συνθήκες είναι καλύτερο να υπάρχει όσο το δυνατόν περισσότερη υποστήριξη στους τηλεεργαζόμενους, αφήνοντάς

τους να δημιουργήσουν τις δικές τους εργασιακές συνήθειες και πρακτικές, αρκεί να παραμένουν παραγωγικοί. Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν ότι η ηγεσία από απόσταση σημαίνει διαφορετική ηγεσία. Η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο είναι εύκολη καθώς ο manager και οι εργαζόμενοι μπορούν να μιλήσουν μεταξύ τους, να ακούσουν ο ένας τον άλλον, να έχουν οπτική επαφή και να διαβάσουν τη γλώσσα τους σώματος. Με την εξ' αποστάσεως εργασία τα πράγματα είναι διαφορετικά, καθώς τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μπορούν εύκολα να παρερμηνευτούν. Οι βιντεοκλήσεις βοηθούν στο να βλέπει ο ένας το πρόσωπο του άλλου αλλά η παρατήρηση της γλώσσας του σώματος παραμένει δύσκολη. Αυτό είναι σημαντικό, αν σκεφτεί κανείς ότι περίπου το 7% της επικοινωνίας είναι λεκτική, ενώ περίπου το 55% είναι μη λεκτική και σχετίζεται με χειρονομίες, στάση σώματος, κίνηση ματιών, εκφράσεις προσώπου και ούτω καθεξής. Ένας τρόπος για να διευκολυνθούν τα πράγματα στην επικοινωνία είναι η δημιουργία σχέσεων μεταξύ manager και εργαζομένων, ώστε παρόλο που θα βρίσκονται σε διαφορετικούς χώρους να αισθάνονται συνδεδεμένοι. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της γλώσσας που χρησιμοποιείται. Αντιστοιχίζοντας τη γλώσσα του manager με των εργαζομένων επιτυγχάνεται η ταύτιση και η αίσθηση του συγχρονισμού. Αυτό σημαίνει ότι είναι πιο πιθανό οι εργαζόμενοι να ακούσουν αυτό που τους λέει ο τηλε-ηγέτης κάνοντας την επικοινωνία πιο αποτελεσματική και παραγωγική. Στην πιο ουσιαστική επικοινωνία το να επαναλαμβάνεται σε μια συνομιλία το όνομα του εργαζόμενου είναι κάτι που βοηθά στην πιο προσωπική και οικεία επαφή.



Επιπλέον, οι τηλε-ηγέτες πρέπει να επιτύχουν πολλά είδη στόχων. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει σαφήνεια στους οργανωτικούς στόχους που θέτουν καθώς οι τηλεεργαζόμενοι είναι αποσπασμένοι και πιθανόν να επικεντρωθούν στους δικούς τους στόχους. Η τακτική επισήμανση των προσδοκιών του τηλε-ηγέτη καθιστά τους υπαλλήλους υπεύθυνους για την εκπλήρωση τους. Διασφαλίζοντας ότι οι ατομικοί στόχοι των τηλεεργαζομένων συμβαδίζουν με τους στόχους της εταιρείας πραγματοποιείται ο συντονισμός μεταξύ τους. Ένας τηλε-ηγέτης για να γίνει και αποτελεσματικός προπονητής μιας ομάδας θα πρέπει να κάνει περισσότερα από απλά μια ανάθεση καθηκόντων. Λαμβάνοντας υπόψιν ότι η επικοινωνία πρέπει να είναι αμφίδρομη, εκτός από το να λέγεται τι θα πρέπει να κάνουν οι εργαζόμενοι, πρέπει επίσης ο τηλε-ηγέτης να ακούει τι έχουν ήδη κάνει και τι τους αφορά. Επειδή, λοιπόν,

τα λόγια ενός ηγέτη έχουν βαρύτητα θα πρέπει να υπάρχει σαφήνεια και ακρίβεια σε αυτά που ζητούνται ώστε να μην υπάρχουν παρεξηγήσεις. Κάθε άτομο που εργάζεται στην εταιρεία μπορεί να έχει διαφορετικές προτιμήσεις όσον αφορά στην επικοινωνία, αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να βρεθούν από τον τηλε-ηγέτη οι κατάλληλοι τρόποι επικοινωνίας που λειτουργούν καλύτερα για τον καθένα ξεχωριστά. Οι τρόποι αυτοί ποικίλουν καθώς σε κάποιους ενδέχεται να αρέσει το καθημερινό check-in ενώ άλλοι να προτιμούν την επικοινωνία μια φορά την εβδομάδα. Ορισμένοι μπορεί να επιζητούν μια βιντεοκλήση ή κλήση συνδιάσκεψης ενώ άλλοι μπορεί να προτιμούν email ή μηνύματα. Μια προσέγγιση χωρίς διαχωρισμούς είναι πιθανό να προκαλέσει προβλήματα και να οδηγήσει σε απογοήτευση και άγχος, κάτι που θα δυσκολέψει ή θα καταστήσει ακόμα και αδύνατη την ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των δυο μερών.

Συνεχίζοντας, ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά είναι η οικοδόμηση εμπιστοσύνης από απόσταση. Όπως η επικοινωνία έτσι και η εμπιστοσύνη είναι αμφίδρομη και βασίζεται σε αποδείξεις. Εάν ο τηλε-ηγέτης εμπιστεύεται τους εργαζόμενους της ομάδας του ότι θα ολοκληρώσουν τη δουλειά τους, τότε θα πρέπει και οι εργαζόμενοι να εμπιστευτούν ότι ο ηγέτης θα τους αφήσει ελεύθερους να την συνεχίσουν. Ανάλογα με το πρόγραμμα, ο τηλε-ηγέτης μπορεί να μην είναι δυνατό να γνωρίζει ανά πάσα ώρα και μέρα τι κάνουν οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι, γι' αυτό θα πρέπει να έχουν την ελευθερία να μην εργάζονται αλλά και να σταματούν όταν κάτι δεν πάει καλά και με αυτόν τον τρόπο θα μπορούν να είναι και πιο παραγωγικοί. Δεν χρειάζεται να προσποιούνται ότι εργάζονται όταν υπάρχει καθορισμένος έλεγχος από τον manager, καθώς μπορούν να κάνουν ένα σύντομο διάλειμμα για να ανασυγκροτηθούν χωρίς να αισθάνονται ενοχή ή να αποπροσανατολίζονται από συναδέλφους. Για μια επιτυχημένη επικοινωνία είναι βασικό να προσδιοριστούν τα πιο αποτελεσματικά εργαλεία επικοινωνίας. Κάποια από τα πιο δημοφιλή είναι το ZOOM το οποίο είναι ένα εργαλείο τηλεδιάσκεψης, πιο αξιόπιστο από το SKYPE και το οποίο διατίθεται σε βασική έκδοση για δωρεάν χρήση επιτρέποντας 40 λεπτά τηλεδιάσκεψης για έως και 100 συμμετέχοντες και μετά από το πέρας αυτού του χρονικού διαστήματος είναι δυνατόν να ξεκινήσει μια άλλη τηλεδιάσκεψη εφόσον είναι επιθυμητό. Το SLACK είναι ένα άλλο σύστημα συνομιλίας αλλά και κόμβος online συνεργασίας όπου οι χρήστες μπορούν να το χρησιμοποιήσουν για ιδιωτικές συνομιλίες δυο ή παραπάνω ατόμων και για δημοσιεύσεις αιτημάτων που σχετίζονται με projects. Το σύστημα αυτό είναι αποτελεσματικό γιατί μπορούν όλοι να δουν από ποιόν έχει ζητηθεί να κάνει κάτι και πότε. Ένα άλλο εργαλείο συνεργασίας για την οργάνωση των projects είναι το TRELLO όπου υπάρχει η δυνατότητα να φαίνεται ποιος δουλεύει, πάνω σε ποιο αντικείμενο και σε ποιο στάδιο έχει φτάσει το project. Υπάρχει επίσης και ένα άλλο εργαλείο, το ZOHΟ όπου πρόκειται για μια online σουίτα γραφείου και το οποίο έχει σχεδιαστεί να βοηθήσει σε κάθε πτυχή της επιχείρησης. Το συγκεκριμένο εργαλείο περιλαμβάνει λογισμικό για προγραμματισμό και παρακολούθηση των projects, οργάνωση συναντήσεων και διαδικτυακών σεμιναρίων, παρακολούθηση αδειών, εικονική εκπαίδευση αλλά και κάλυψη άλλων επιχειρηματικών αναγκών.

Ένας επιτυχημένος τηλε-ηγέτης οφείλει να εξετάσει τις πεποιθήσεις του και να πραγματοποιήσει έναν εσωτερικό διάλογο. Πρώτα από όλα θα πρέπει να πιστεύει στις ηγετικές του ικανότητες και να μην αμφιβάλλει συνεχώς για τον εαυτό του. Η αρνητική αυτό-ομιλία θα σαμποτάρει και θα δυσκολέψει τις διαδικασίες για αυτό δεν θα πρέπει να επικεντρώνεται σε πράγματα που είτε πάνε στραβά είτε τα έκανε με λάθος χειρισμούς. Ένας τρόπος για να διατηρηθεί ισχυρή η αυτοπεποίθηση είναι να χρησιμοποιείται θετική αυτό-ομιλία, το οποίο σημαίνει να λέει στον εαυτό του ότι κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί, ότι πάντα σκοπεύει για ακόμα καλύτερα αποτελέσματα και ότι μαθαίνει συνεχώς από τα λάθη του. Σημαντικό είναι ο τηλε-ηγέτης να αποδεχτεί ότι δεν

μπορεί να τα κάνει όλα γιατί ναι μεν μπορεί να είναι ηγέτης αλλά δεν παύει να είναι μόνο ένας μέρος της ομάδας. Η δουλειά του λοιπόν είναι να οργανώνει τις εργασίες, τα χρονοδιαγράμματα και να θέτει στόχους έτσι ώστε τα μέλη της ομάδας του να μπορούν να τα εκτελέσουν ακόμα και από μεγάλες αποστάσεις. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να φροντίσει τη δική του πλευρά αλλά και να αφήσει όλους τους άλλους να φροντίσουν τη δική τους. Αυτό προσφέρει χρόνο για να φροντίσει κανείς τον εαυτό του, τα αγαπημένα του πρόσωπα γνωρίζοντας πάντα ότι έχει εκπληρώσει τις επαγγελματικές του υποχρεώσεις. Εξίσου σημαντικό είναι η ισορροπία των προτεραιοτήτων. Αυτό σημαίνει ότι ο τηλε-ηγέτης θα πρέπει να επιλέγει πόσο χρόνο θα αφιερώνει στην επαγγελματική και προσωπική του ζωή. Ο χρόνος είναι πολύτιμος και περιορισμένος και θα πρέπει πάντα να βρίσκει χρόνο και χώρο για σημαντικούς ανθρώπους που υπάρχουν στη ζωή του, για αυτό-εξέλιξη, για διάβασμα, για άσκηση, για τους φίλους αλλά και για συμμετοχή σε κοινωνικές δραστηριότητες. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι ο φόρτος εργασίας κατανέμεται ομοιόμορφα. Σε αυτή την κατεύθυνση θα βοηθήσει το να οριστούν και να τηρούνται αυστηρές ώρες εργασίας και να ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να κάνουν το ίδιο. Μόλις τελειώσει η εργάσιμη μέρα θα πρέπει να δίνει στον εαυτό του άδεια να κάνει πράγματα τα οποία είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την ψυχική και συναισθηματική υγεία. Όπως χαρακτηριστικά έχει αναφέρει ο CEO της Google Sundar Pichai σε ομιλία που έδωσε μέσα σε μόλις 60 δευτερόλεπτα: « φανταστείτε ότι η ζωή είναι ένα παιχνίδι με πέντε μπάλες που χειρίζεστε στον αέρα προσπαθώντας να μην πέσουν αυτές οι μπάλες. Η μια από αυτές είναι από καουτσούκ και οι υπόλοιπες από γυαλί. Οι πέντε μπάλες είναι: δουλειά, οικογένεια, υγεία, φίλοι, ψυχή. Δεν θα αργήσετε να συνειδητοποιήσετε ότι η λαστιχένια μπάλα είναι η δουλειά που μετά από κάθε πτώση ανεβαίνει ξανά, ενώ οι άλλες μπάλες είναι από γυαλί και εάν κάποια από αυτές αποτύχει δεν θα επιστρέψει στην προηγούμενη της, καθώς είτε θα έχει υποστεί ζημιά, είτε θα μελανιάσει, είτε θα σπάσει ή ακόμα θα διασκορπιστεί. Αυτό θα πρέπει κάποιος να το γνωρίζει και να το προσπαθεί. Διαχειριστείτε την εργασίας αποτελεσματικά κατά την διάρκεια των ωρών εργασίας, αφιερώστε χρόνο για να βεβαιωθείτε για την ειλικρίνεια σας, δώστε τον απαραίτητο χρόνο στην οικογένεια και στους φίλους σας, ξεκουραστείτε κατάλληλα και φροντίστε την υγεία σας. Εάν έχετε ξεφύγει, δεν είναι εύκολο να επιστρέψετε σε αυτό που είχατε πριν».



Εκτός από τα παραπάνω, υπάρχουν και μερικά άλλα πράγματα που ο τηλε-ηγέτης θα πρέπει να λάβει υπόψη του. Ένα από αυτά είναι ότι δεν είναι όλοι κατάλληλοι για τηλεργασία. Απαιτείται χρόνος και δέσμευση για να συνηθίσει κανείς να εργάζεται από το σπίτι και είναι πιο δύσκολο από ό,τι φαίνεται. Ως ηγέτης θα πρέπει να ανακαλύψει τα ζητήματα που μπορεί να αντιμετωπίζουν τα απομακρυσμένα μέλη της ομάδας του και να τους προσφέρει ουσιαστικές λύσεις. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να ξοδεύεται λιγότερος χρόνος σε βιντεοσυνομιλίες και να καταβάλλεται περισσότερη προσπάθεια στην επικοινωνία για την εξέλιξη των projects. Ο τηλε-ηγέτης θα πρέπει να είναι συμπονετικός και να δείχνει κατανόηση ειδικά σε συνθήκες όπως αυτές που έχει διαμορφώσει η πανδημία του Covid-19 όπου όλα άλλαξαν μέσα σε λίγες εβδομάδες και οι εργαζόμενοι αναγκάστηκαν να δουλεύουν από το σπίτι, εξαρτώμενοι ολοκληρωτικά από την τεχνολογία συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας, διατήρησης της σύνδεσης, ακόμα και της άσκησης. Αυτή η απαραίτητη τεχνολογική εξάρτηση μπορεί να οδηγήσει σε ψηφιακή υπερφόρτωση. Για να αντιμετωπιστεί αυτό, ο τηλε-ηγέτης θα πρέπει να προτείνει και να ενθαρρύνει καλές πρακτικές ψυχικής υγείας για την ομάδα του. Αυτό μπορεί να σημαίνει πολλά πράγματα, από τακτικά διαλείμματα έως και προσωπική επικοινωνία εάν χρειάζονται υποστήριξη. Για παράδειγμα, ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να προσπαθούν να διευθετήσουν τα εργασιακά τους καθήκοντα φροντίζοντας παράλληλα τα παιδιά τους, για αυτό λοιπόν θα πρέπει να νιώθουν όσο το δυνατόν περισσότερο ευέλικτοι ώστε να κάνουν τη δουλειά τους με τον τρόπο που ταιριάζει στην προσωπική τους ζωή.

Επιπλέον, ο τηλε-ηγέτης και η ομάδα του θα πρέπει να είναι προσεκτικοί με την σπατάλη χρόνου στο διαδίκτυο όταν εργάζονται από το σπίτι. Αυτό σημαίνει μείωση του χρόνου που περνούν μπροστά στην οθόνη και αύξηση της παραγωγικότητας με την απενεργοποίηση των ειδοποιήσεων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και την μείωση του άχρηστου χρόνου κύλισης. Θα πρέπει να αφιερώνεται χρόνος σε αυτά μόνο όταν το επιτρέπει το εργασιακό πρόγραμμα. Εάν είναι απαραίτητο θα πρέπει να εγκατασταθεί λογισμικό όπως το Cold Turkey που αποκλείει συγκεκριμένους ιστότοπους και υπηρεσίες κατά τη διάρκεια της εργασίας.

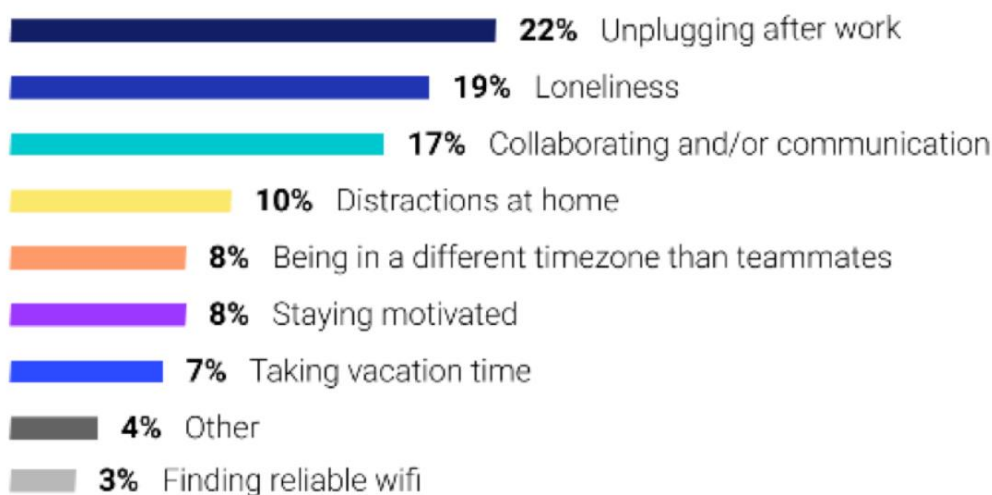
Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι κατά την post Covid-19 εποχή το περιβάλλον εργασίας θα έχει αλλάξει ριζικά και ότι η τηλεργασία θα είναι πλέον η νέα κανονικότητα. Όταν αυτό συμβεί, τότε δεν υπήρξε ποτέ καλύτερη στιγμή για έναν ηγέτη να εργαστεί και να βελτιώσει τις απομακρυσμένες ηγετικές του ικανότητες που θα τον μετατρέψουν στον ιδανικό τηλε-ηγέτη.

5.2 Οι προκλήσεις και τα βήματα προς μια επιτυχημένη Τηλε-ηγεσία

Μετά το ξέσπασμα της πανδημίας του Covid-19 οι επιχειρήσεις και οι υπάλληλοί τους κάνουν έναν αγώνα δρόμου ώστε να ξεπεράσουν τις νέες προκλήσεις και να διαχειριστούν τις νέες συνθήκες που συνδέονται με την τηλεργασία. Οι περισσότερες από αυτές τις επιχειρήσεις έχουν ήδη μεταφέρει αρκετό αριθμό υπαλλήλων σε τηλεργασία και επομένως έχουν ήδη εφαρμόσει πρακτικές για τη διαχείριση του απομακρυσμένου εργατικού δυναμικού. Η κύρια πρόκληση θα είναι η κλιμάκωση αυτών των πρακτικών όσο το δυνατόν πιο γρήγορα και αποτελεσματικά ώστε να εξυπηρετηθεί μεγαλύτερος όγκος τηλεεργαζομένων χωρίς διακοπή των εργασιών. Προκειμένου, οι επιχειρήσεις να οδηγηθούν πιο γρήγορα στη λύση αυτών των

προκλήσεων, η Owl Labs σε έρευνα που διεξήγαγε ρώτησε τους managers των επιχειρήσεων για το ποιες είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις και ανησυχίες τους σχετικά με τη διαχείριση του απομακρυσμένου εργατικού δυναμικού. Κάποιες από τις πιο χαρακτηριστικές απαντήσεις ήταν η μειωμένη παραγωγικότητα των τηλεργαζομένων, η μειωμένη συγκέντρωση, δέσμευση και ικανοποίηση των τηλεργαζομένων. Ενώ, οι managers αναφέρουν ότι ζητήματα όπως η μοναξιά των εργαζομένων, ο αντίκτυπος της τηλεργασίας στην επαγγελματική τους εξέλιξη και η δυσκολία της διαχείρισης των τηλεργαζομένων ήρθαν σε δεύτερη μοίρα. Εξετάζοντας τώρα την πλευρά των εργαζομένων, οι ίδιοι αντιμετωπίζουν τις δικές τους επαγγελματικές και συναισθηματικές προκλήσεις. Το State Of Remote Report 2019 σε ερώτησή του προς τους εργαζομένους σχετικά με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν με την τηλεργασία εισέπραξε ότι πολλοί εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν συναισθηματικά εμπόδια όπως η μοναξιά στο σπίτι και άλλοι από αυτούς έχουν οικογένεια και δυσκολεύονται να διαχειριστούν την παραγωγικότητα έχοντας αυτούς τους περισπασμούς.

What's your biggest struggle with working remotely?



Πίνακας 5.2.1

Πηγή: State of Remote Report 2019

Πολλές από τις προκλήσεις σχετίζονται με την διαχείριση του απομακρυσμένου εργατικού δυναμικού έχουν τις ρίζες τους στην έλλειψη φυσικής και προσωπικής αλληλεπίδρασης, κάτι το οποίο μπορεί να δυσκολέψει τους ηγέτες μια ομάδας να «διαβάσουν» τις ανησυχίες των εργαζομένων και να προσπεράσουν κάποια προειδοποιητικά σημάδια όπως το χαμηλό ηθικό, η εξουθένωση, η διαπροσωπική σύγκρουση και η κακή ή η παντελής έλλειψη επικοινωνίας. Επιπλέον κάποιες από τις πιο κοινές προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει ένας τηλε-ηγέτης είναι πρώτον η απόσπαση προσοχής όπου οι τηλεργαζόμενοι είναι πιθανόν να αντιμετωπίσουν διακοπές ή άλλους περισπασμούς κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, ειδικά αν εργάζονται από το σπίτι. Οι περισπασμοί αυτοί μπορεί να περιλαμβάνουν τα παιδιά ή άλλα μέλη της οικογένειας, τις δουλειές του σπιτιού, θόρυβο από το δρόμο και άλλους

πιθανούς παράγοντες. Δεύτερον, η απομόνωση είναι μια σημαντική πρόκληση καθώς πολλοί τηλεργαζόμενοι αναφέρουν ότι αγωνίζονται με την κοινωνική απομόνωση η οποία μπορεί να έχει πολλές αρνητικές συναισθηματικές επιπτώσεις και κατ' επέκταση αρνητικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα του εργαζομένου. Ακόμα και όταν οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν έντονη αυτή την απομόνωση, η φυσική διάσπαση των ατόμων από την ομάδα μπορεί να καταστήσει δύσκολη την ύπαρξη μιας συνεργατικής και υγιούς ατμόσφαιρας. Τρίτη πρόκληση αποτελεί η επικοινωνία όπου μπορούν να προκύψουν πολλά ζητήματα όπως η υπέρ-επικοινωνία δηλαδή ο συνεχής έλεγχος της πορείας των εργασιών, η λανθασμένη επικοινωνία όπου προκύπτουν αρκετές παρανοήσεις ή ο αποκλεισμός ενός κόμβου παροχής πληροφοριών. Τέλος, τεχνολογικά ζητήματα που αφορούν για παράδειγμα σε κακές διαδικτυακές συνδέσεις ή διακοπές λειτουργίας μπορούν να δημιουργήσουν προκλήσεις κατά τη διαχείριση του απομακρυσμένου εργατικού δυναμικού.

Στην πορεία προς μια επιτυχημένη τηλε-ηγεσία, ο τηλε-ηγέτης θα πρέπει να πραγματοποιήσει κάποια βήματα που συνδέονται με συγκεκριμένα εργαλεία. Υπάρχουν διάφοροι τύποι εργαλείων διαχείρισης του απομακρυσμένου εργατικού δυναμικού και περιλαμβάνονται στις ακόλουθες κατηγορίες. Πρώτο εργαλείο είναι η επικοινωνία όπου εδώ ενσωματώνονται διάφορες εφαρμογές συνομιλίας, ακόμα και αν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο παραμένει το βασικό εργαλείο επικοινωνίας στις απομακρυσμένες ομάδες. Δεύτερο εργαλείο είναι οι συναντήσεις όπου περιλαμβάνονται οι βιντεοδιασκέψεις, οι εικονικές παρουσιάσεις κ.α. και τρίτο εργαλείο είναι η διαχείριση και η παρακολούθηση ενός έργου όπου οι απομακρυσμένες ομάδες χρειάζονται κοινούς τρόπους ώστε να ενημερώνουν για τις βασικές εργασίες. Σε αυτό μπορεί να βοηθήσει η κοινή χρήση και αποθήκευση αρχείων όπου είναι ένας αποτελεσματικός και ασφαλής τρόπος διατήρησης και ελέγχου των εγγράφων.

Οι πρακτικές που θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ο τηλε-ηγέτης για να διευθύνει αποτελεσματικά ένα απομακρυσμένο εργατικό δυναμικό είναι πολλών ειδών και εξίσου σημαντικές. Καθώς οι επιχειρήσεις μεταφέρουν τους εργαζόμενους τους σε τηλεργασία, οι εργαζόμενοι θα αντιμετωπίσουν προβλήματα παραγωγικότητας, έλλειψη κινήτρων και προβλήματα προσαρμογής στο νέο εργασιακό περιβάλλον. Σε αυτό το σημείο η δόμηση στόχων και ο καταμερισμός ευθυνών είναι η βάση πάνω στην οποία οι managers θα πρέπει να κινηθούν ώστε να διασφαλίσουν ότι οι τηλεργαζόμενοι λογοδοτούν στον ίδιο βαθμό με όταν βρίσκονταν στην επιχείρηση. Οι προσωπικές συναντήσεις, έστω και από απόσταση και τα check-in πρέπει να είναι συχνότερα στους τηλεργαζόμενους και να υπάρχει τουλάχιστον μια ενημέρωση την εβδομάδα που θα αφορά στην πορεία του έργου, τον καθορισμό των στόχων και τη λογοδοσία για τα αποτελέσματα. Μια άλλη πρακτική είναι η ενθάρρυνση της αλληλεπίδρασης και της συνεργασίας των μελών της ομάδας, καθώς με την παραπάνω έρευνα του State of Remote Report του 2019 το 19% των τηλεργαζόμενων ανέφεραν ότι η μοναξιά ήταν το πιο δύσκολο μέρος της τηλεργασίας, ενώ ο ίδιος παράγοντας αναφέρθηκε ως ο χαμηλότερος τομέας ανησυχίας των managers των εργαζομένων. Σε αυτό το σημείο παρατηρείται μια τεράστια αποσύνδεση μεταξύ των τηλεργαζόμενων και των διευθυντών τους που θα πρέπει να ομαλοποιηθεί. Γι' αυτό τον λόγο οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται να αξιοποιούν στο έπακρο τα διαθέσιμα εργαλεία επικοινωνίας και συνεργασίας ώστε να περνούν παραπάνω ποιοτικό και παραγωγικό χρόνο με τους συναδέλφους τους. Συνεχίζοντας, οι συνεδριάσεις εκτός προγραμματισμένου χρόνου είναι μια πρακτική που θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να διαχειριστούν συναισθήματα φόβου, άγχους και αβεβαιότητας λόγω της πανδημίας του Covid-19. Με αυτό τον τρόπο οι τηλε-ηγέτες μπορούν να αξιοποιήσουν τον χρόνο αυτών των συνεδριάσεων για να δημιουργήσουν σχέσεις με

την ομάδα τους και να προσφέρουν λύσεις στη μείωση του άγχους και στην αύξηση της παραγωγικότητας. Επιπροσθέτως, ακόμα και όταν οι εργαζόμενοι μεταβαίνουν σε τηλεργασία, δεν θα πρέπει να ξεχνούν ότι οι προσδοκίες των πελατών παραμένουν οι ίδιες. Γι' αυτό το λόγο τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι διευθυντές θα πρέπει να παραμένουν εστιασμένοι στους πελάτες και να παρέχουν τα ίδια επίπεδα υπηρεσιών ακόμα και αν συμβαίνουν μεγάλες εσωτερικές αλλαγές. Οι τηλε-ηγέτες θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι τα μέλη της ομάδας τους είναι πάντα πρόθυμα και διαθέσιμα να συνεργαστούν σε έργα πελατών και να παρακολουθήσουν συναντήσεις και επιπλέον θα πρέπει να είναι σχολαστικοί με την ενημέρωση των ημερολογίων τους σχετικά με αυτές τις συναντήσεις και ειδοποιήσεις εκτός γραφείου. Σε όλες αυτές τις αλλαγές που συμβαίνουν εντός της επιχείρησης για τους περισσότερους εργαζομένους ο διευθυντής τους είναι το κυριότερο σημείο επαφής για ερωτήσεις ή ανησυχίες που σχετίζονται με την τηλεργασία. Οι διευθυντές θα πρέπει να διαδραματίσουν βοηθητικό ρόλο για τα μέλη της ομάδας τους συμπεριλαμβανομένης της ανταλλαγής πληροφοριών από αξιόπιστες πηγές. Μια εβδομαδιαία ακόμα και ημερήσια ενημέρωση για πιθανές αλλαγές και το πως ανταποκρίνεται σε αυτές η επιχείρηση δείχνει πραγματική ηγεσία και βοηθά τα μέλη της ομάδας να αισθάνονται ασφάλεια.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, η τηλε-ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε πιο ευέλικτες και δυναμικές ομάδες που δεν θα είναι απαραίτητο να συνδέονται σε μια συγκεκριμένη φυσική τοποθεσία για να κάνουν τη δουλειά τους. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση μπορεί να προσλάβει και να δημιουργήσει ομάδες με άτομα ανά τον κόσμο και με τον τρόπο αυτό μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση και την διατήρηση των εργαζομένων της παρέχοντας τους την επιλογή της εξ' αποστάσεως εργασίας. Επίσης τα σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία καθιστούν πιο εύκολη και επιτυχή την διαχείριση των εργαζομένων σε σχέση με το παρελθόν. Εν μέσω, λοιπόν, του μεγαλύτερου εργασιακού πειράματος που έγινε ποτέ, υπάρχουν τεράστιες προκλήσεις που σχετίζονται με την διαχείριση του απομακρυσμένου εργατικού δυναμικού, οι οποίες όμως προσφέρουν τεράστια οφέλη για τις επιχειρήσεις και παρέχουν την απαραίτητη τεχνολογική και πρακτική στήριξη στους εργαζομένους.

Κεφάλαιο 6

6.1 Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός αποτελεί πλέον πρωταρχικό ζήτημα για τις εταιρείες παγκοσμίως. Μιλώντας για ψηφιακό μετασχηματισμό, αν και είναι δύσκολο να καθοριστεί με ακρίβεια καθώς είναι διαφορετικός για κάθε κλάδο, ωστόσο σε γενικές γραμμές εννοούμε την ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας σε όλους τους επιχειρηματικούς τομείς. Το αποτέλεσμα είναι μια ριζική αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και αλληλεπίδρασης τους με τους πελάτες. Είναι ακόμα μια ολική επανεξέταση του τρόπου με τον οποίο μια επιχείρηση χρησιμοποιεί την τεχνολογία σε σχέση με τις διαδικασίες αλλά και με τα άτομα με σκοπό να αλλάξει την επιχειρηματική απόδοση. Είναι αναμενόμενο ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες δε δύνανται να προσαρμοστούν στον ψηφιακό κόσμο θα γίνουν χωρίς αμφιβολία θύματα του «Ψηφιακού Δαρβινισμού», όπου οι κατεστημένοι φορείς ενδέχεται να εξαφανιστούν και μόνο οι πιο προσαρμόσιμες επιχειρήσεις, που ανταποκρίνονται στις τεχνολογικές τάσεις θα επιβιώσουν ώστε να παραμείνουν στο ανταγωνιστικό τοπίο. Ωστόσο, η ιστορία της τεχνολογικής προόδου των εταιρειών μαστίζεται από αποτυχημένες προσπάθειες που εστιάζονται αποκλειστικά στις τεχνολογίες χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι ευρύτεροι τομείς των στρατηγικών αποφάσεων. Επί του παρόντος, υπάρχουν πολλά παραδείγματα οργανισμών που δεν μπορούν να συμβαδίσουν με τη νέα ψηφιακή εποχή και οι managers ακόμα έχουν έλλειψη σαφήνειας σχετικά με τις στρατηγικές εκτιμήσεις στις προσπάθειες τους για ψηφιακό μετασχηματισμό.

Από ακαδημαϊκή άποψη, ο ψηφιακός μετασχηματισμός καθαυτός είναι ένας μάλλον κατακερματισμένος τομέας ως αποτέλεσμα της ύπαρξης πολλαπλών και διαφορετικών τομέων έρευνας όπως ο ψηφιακός μετασχηματισμός κοινωνιών, βιομηχανιών, οικονομιών και ατόμων. Από την προοπτική της ψηφιακής εποχής, ο ψηφιακός μετασχηματισμός τονίζει την θεμελιώδη αλλαγή στον κόσμο μας λόγω της διάχυτης φύσης και του πολλαπλασιασμού των ψηφιακών τεχνολογιών. Αναμφισβήτητα, έχουμε φτάσει στην τέταρτη βιομηχανική επανάσταση, η οποία βασίζεται στις τρεις προηγούμενες αλλά χρησιμοποιεί νέες ψηφιακές τεχνολογίες με «πλήρη δύναμη», όπου τόσο η ανάπτυξη όσο και η διάδοση των καινοτομιών είναι πολύ ταχύτερη από ότι πριν. Μια νέα παγκόσμια οικονομία, που χαρακτηρίζεται από δυναμισμό, προσαρμογή και έντονο ανταγωνισμό, αναπτύσσεται και οι ακρογωνιαίοι λίθοι για την επιτυχία του περιλαμβάνουν την ενσωμάτωση γνώσεων, τεχνολογίας και καινοτομίας σε προϊόντα και υπηρεσίες. Η προοπτική της βιομηχανίας υπογραμμίζει ότι η ταραχοποιός φύση των ψηφιακών τεχνολογιών έχει φέρει επανάσταση στον τρόπο λειτουργίας των βιομηχανιών και στον τρόπο με τον οποίο διασπάστηκαν τα παραδοσιακά όρια μεταξύ τους. Τα τελευταία χρόνια η βιομηχανοποίηση έχει κερδίσει δημοτικότητα με τις εισαγόμενες έννοιες «Βιομηχανία 4.0», «Έξυπνα εργοστάσια» και «Προηγμένη κατασκευή», οι οποίες επιδιώκουν να επιτρέψουν στη βιομηχανία να πλοηγηθεί στη πορεία της μέσω της ψηφιοποίησης χρησιμοποιώντας κυβερνο-φυσικά συστήματα στο παραγωγικό δίκτυο και προσανατολισμό υπηρεσιών στις παραδοσιακές βιομηχανίες. Οι νέες τεχνολογίες τόνισαν επίσης τη μεταβαλλόμενη δυναμική του δικτύου από το κέντρο των οργανισμών για να φιλοξενήσουν ψηφιακά αφοσιωμένους πελάτες και με αυτόν τον τρόπο να δημιουργήσουν μαζί αξία σε ένα ψηφιακό οικοσύστημα. Η ανάγκη για μετασχηματισμό είναι μια ξεκάθαρη επιχειρηματική πραγματικότητα, η οποία εμφανίζεται σε όλες τις βιομηχανίες και επηρεάζει εταιρείες όλων των μεγεθών και σχημάτων.

Η στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού θεωρείται ως μια γενική εταιρική στρατηγική που καθοδηγεί έναν οργανισμό στο ταξίδι του ψηφιακού μετασχηματισμού. Επομένως, ξεπερνά τη λειτουργική σκέψη και αντιμετωπίζει ολιστικά τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που σχετίζονται με τις ψηφιακές τεχνολογίες. Ο διακριτικός χαρακτήρας του, να συμπεριλαμβάνει όλους τους επιχειρηματικούς τομείς και τα χαρακτηριστικά της εταιρείας απαιτεί διάφορους μηχανισμούς ευθυγράμμισης: πρώτον, ευθυγράμμιση με την επιχειρηματική στρατηγική και δεύτερον, ευθυγράμμιση με άλλες επιχειρησιακές ή λειτουργικές στρατηγικές, ώστε να λειτουργήσει ως ενωτικός σύνδεσμος μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων στρατηγικής εντός των εταιρειών. Οι διαστάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού περιλαμβάνουν επίσης ψηφιακές δραστηριότητες και αλλαγές σε προϊόντα, υπηρεσίες και επιχειρηματικά μοντέλα, υπερβαίνοντας έτσι τα όρια των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, το πεδίο εφαρμογής μιας στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού θα πρέπει να σχεδιαστεί ευρύτερα και λόγω των αχαρτογράφητων υδάτων σχετικά με τις πρωτοβουλίες για μετασχηματισμό, η στρατηγική θα πρέπει να υπόκειται σε συνεχή επανεκτίμηση όσον αφορά στις υποκείμενες παραδοχές της καθώς και στην πρόοδό της. Μια διαμόρφωση στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού πρέπει να περιλαμβάνει περαιτέρω αποφάσεις σχετικά με την εξασφάλιση ατόμων με τις απαραίτητες δεξιότητες και ταλέντα για να μπορούν να αξιοποιήσουν τις ψηφιακές τάσεις. Τα σχέδια δράσης λαμβάνονται κατά την αξιολόγηση των οργανωτικών δεξιοτήτων που επηρεάζονται, ποιες αλλαγές δεξιοτήτων απαιτούνται και εάν απαιτείται εσωτερική εκπαίδευση ή απόκτηση νέων ταλέντων.

Η επιχειρησιακή διάσταση των στρατηγικών αποφάσεων δε μπορεί να παραβλεφθεί σε έργα ψηφιακού μετασχηματισμού και ενσωματώνει κυρίως επιλογές σχετικά με τις απαραίτητες λειτουργικές αλλαγές και προσαρμογές στις τρέχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες. Σε αυτό το σημείο, οι εταιρείες πρέπει να λάβουν αποφάσεις βάσει ασκήσεων χαρτογράφησης για να καθορίσουν τις διαδικασίες που θα επηρεαστούν από την ολοκλήρωση της νέας τεχνολογίας. Οι οργανισμοί πρέπει επίσης να είναι προετοιμασμένοι να εμψυχήσουν τη χρήση νέων δεδομένων στις διαδικασίες τους και στη λήψη αποφάσεων. Θα πρέπει να εξοπλιστούν περαιτέρω με την ικανότητα πρόβλεψης να λαμβάνουν συγκεκριμένες πληροφορίες από τα αναλυτικά στοιχεία και να αξιοποιούν τα δεδομένα για να βελτιστοποιούν την ψηφιακά ενεργοποιημένη αλυσίδα εφοδιασμού και την αλληλεπίδραση με τους πελάτες. Τρόποι που θα οδηγήσουν στη λειτουργική ευελιξία και αποτελεσματικότητα μπορούν να επιτευχθούν καθορίζοντας σημεία ευπάθειας και αντιμετωπίζοντάς τα. Υπάρχουν επίσης και τα maturity models που βοηθούν τις εταιρείες να εκτιμήσουν την κατάσταση και την ευελιξία των τρεχουσών διαδικασιών τους και να αυξήσουν την ψηφιακή λειτουργία τους. Μια ολοκληρωμένη στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού πρέπει να αντιμετωπίσει τους προαναφερόμενους τομείς αποφάσεων και ανάλογα με το εταιρικό πλαίσιο να διακρίνει τις σωστές επιλογές ανάμεσα από τις διάφορες εναλλακτικές λύσεις.

Καθώς ο ιδιωτικός τομέας έχει θέσει υψηλά τον πήχη στην εξυπηρέτηση πελατών, οι άνθρωποι αναμένουν από τις κυβερνήσεις να συμβαδίσουν. Για πολλούς ανθρώπους είναι θέμα εμπιστοσύνης καθώς εάν είναι ικανοποιημένοι με μια δημόσια υπηρεσία είναι πολύ πιο πιθανό να εμπιστεύονται την κυβέρνηση συνολικά. Με την ψηφιοποίηση οι κυβερνήσεις μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις εξελισσόμενες προσδοκίες των πολιτών και των επιχειρήσεων ακόμη και σε περίοδο περιορισμένων προϋπολογισμών και σύνθετων προκλήσεων όπως η εισοδηματική ανισότητα, η γεωπολιτική αστάθεια και η γήρανση του πληθυσμού. Όχι μόνο οι πολίτες προτιμούν τις ψηφιακές υπηρεσίες και την αλληλεπίδραση με την κυβέρνηση αλλά και

οι ψηφιακές υπηρεσίες μπορούν επίσης να ενδυναμώσουν τους πολίτες και να διευρύνουν τη δέσμευση τους στην κυβέρνηση. Για τις επιχειρήσεις επίσης οι υπηρεσίες ψηφιακής κυβέρνησης είναι βολικές και αποτελεσματικές. Οι κυβερνητικές προσπάθειες ψηφιοποίησης μπορούν επίσης να υποχρεώσουν τις επιχειρήσεις να ψηφιοποιηθούν πιο γρήγορα.

Συχνά οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται αποκλειστικά στον μετασχηματισμό που έχει να κάνει με την οργάνωση τους και παραβλέπουν το γεγονός ότι υπάρχουν συνολικά τέσσερις τύποι ψηφιακού μετασχηματισμού. Ξεκινώντας με τον μετασχηματισμό διαδικασίας εννοούμε τους νέους τρόπους επανεφεύρεσης των επιχειρηματικών διαδικασιών που αποσκοπούν στη μείωση του κόστους, στη βελτίωση της ποιότητας και στη μείωση του χρονικού κύκλου μέσα από δεδομένα, αναλυτικά στοιχεία, διεπαφή προγραμματισμού εφαρμογών (API) και μηχανική εκμάθηση. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα μετασχηματισμού διαδικασίας αποτελεί η εταιρεία Domino's Pizza όπου έχοντας επαναπροσδιορίσει πλήρως τη διαδικασία παραγγελίας τροφίμων κατάφερε οι πελάτες της να μπορούν να πραγματοποιούν παραγγελίες από οποιαδήποτε συσκευή, ξεπερνώντας έτσι σε πωλήσεις τον αντίπαλο τους Pizza Hut. Συνεχίζοντας ο επόμενος τύπος είναι ο μετασχηματισμός επιχειρηματικού μοντέλου ο οποίος στοχεύει στα θεμελιώδη δομικά στοιχεία με τα οποία αποδίδεται η αξία σε ένα συγκεκριμένο κλάδο. Ουσιαστικά, πρόκειται για την μετατροπή των παραδοσιακών επιχειρηματικών μοντέλων σε ψηφιακά με ένα επιτυχημένο παράδειγμα αυτό της Netflix στον επανασχεδιασμό της διανομής βίντεο αλλά και των iTunes της Apple με τον επαναπροσδιορισμό της προσφοράς της μουσικής. Τρίτος τύπος ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η μετατροπή τομέα που έχει να κάνει με το πως οι νέες τεχνολογίες επαναπροσδιορίζουν προϊόντα και υπηρεσίες, μεταβάλλοντας τα όρια της βιομηχανίας και δημιουργώντας μια εντελώς νέα διάταξη πραγμάτων. Η εταιρεία Amazon εφάρμοσε με επιτυχία την μετατροπή τομέα καθώς εισήλθε σε ένα νέο τομέα αγοράς με τη λειτουργία των Amazon Web Services μετατρέποντας την στη μεγαλύτερη υπηρεσία Cloud Computing. Τέταρτος και τελευταίος τύπος μετασχηματισμού είναι ο πολιτιστικός/οργανωτικός μετασχηματισμός που είναι και ο πιο μακροπρόθεσμος. Ο μετασχηματισμός αυτός συντελείται στις νοοτροπίες, στις διαδικασίες και στις δυνατότητες της επιχείρησης στην προσπάθεια της να μετασχηματιστεί ψηφιακά. Για να γίνει αυτό απαιτείται ευέλικτη ροή εργασίας, αποκεντρωμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ανοιχτή προσέγγιση στη δοκιμή νέων επιχειρηματικών μοντέλων. Ένα από τα καλύτερα παραδείγματα είναι η εταιρεία καταναλωτικών πιστώσεων Experian η οποία πρωτοστάτησε στο να αλλάξει την νοοτροπία των εργαζομένων και να την μεταφέρει από τον εξοπλισμό στα δεδομένα.

Με βάση όλα τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι κάθε εταιρεία έχει ανάγκη από ψηφιακό μετασχηματισμό για διάφορους λόγους που ποικίλουν ανάλογα με το είδος της εταιρείας, με τον πιο κρίσιμο να παραμένει η οικονομική επιβίωση. Η πανδημία του Covid-19 επίσης πείραξε τις διαδικασίες προσαρμογής στις δραματικές αλλαγές που διαδραματίζονται συμπεριλαμβανομένων των διαταραχών στις εφοδιαστικές αλυσίδες και των γενικότερων πιέσεων στην αγορά που προκαλούν οι προσδοκίες των πελατών.

Εκτός από τον προσδιορισμό των τύπων του ψηφιακού μετασχηματισμού, σημαντικό για την εφαρμογή τους είναι οι εννέα τεχνολογίες κλειδιά που ολοκληρώνουν την ψηφιοποίηση. Πρώτα από όλα, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Social media) έχουν βασικό ρόλο στο marketing της εταιρείας και αποτελούν την νέα τάση στην επικοινωνία μεταξύ εταιρείας και πελατών. Με τη χρήση άμεσων μηνυμάτων (DM) επιτρέπεται η επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο περιορίζοντας έτσι

τη χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Επίσης, οι κινητές συσκευές όπως τα τηλέφωνα και τα tablets αποτελούν τα κύρια εργαλεία επικοινωνίας, η παρακολούθηση της χρήσης των οποίων είναι ένας πρώτος δείκτης για το πως οι ψηφιακές λειτουργίες επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Επιπλέον, οι τεχνολογίες Cloud συγκεντρώνουν και αποθηκεύουν όγκο δεδομένων (επιχειρηματικά δεδομένα, έγγραφα, αρχεία, φόρμες κλπ.) σε χώρους εκτός επιχείρησης όπου όλοι μπορούν να έχουν πρόσβαση από οπουδήποτε και από οποιαδήποτε συσκευή ανά πάσα στιγμή διευκολύνοντας έτσι την επιχειρηματική δραστηριότητα. Το λεγόμενο Internet of Things αποτελεί ένα δίκτυο επικοινωνίας μιας πληθώρας κινητών συσκευών που διαφέρουν μεταξύ τους και που βασικό χαρακτηριστικό όλων είναι η κοινή τους σύνδεση με σκοπό τη δυνατότητα του χρήστη να τα ελέγχει από συσκευή της επιλογής του. Εξίσου σημαντικό είναι και το ζήτημα της κυβερνοασφάλειας, καθώς οι επιχειρήσεις διαθέτουν όλο και περισσότερα ψηφιακά περιουσιακά στοιχεία που χρήζουν διασφάλισης αλλά και η ολοένα αυξανόμενη χρήση του cloud σε συνδυασμό με την διάχυτη χρήση κινητών συσκευών από τους υπαλλήλους απαιτούν την κατάλληλη ασφάλεια. Η ρομποτική επίσης, συμβάλει στον ψηφιακό μετασχηματισμό με τις βιομηχανίες των τελικών χρηστών να υιοθετούν ρομπότ για βιομηχανικούς σκοπούς με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων αλλά και τη μείωση του κόστους κατασκευής. Τα μεγάλα δεδομένα ή αλλιώς big data κερδίζουν συνεχώς έδαφος στις επιχειρήσεις καθώς απαλλάσσουν τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων από πολύπλοκες αναλύσεις και παρέχουν άμεσα έξυπνες επιχειρηματικές ιδέες. Ακόμη η τρισδιάστατη εκτύπωση αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα σχεδιάζονται, αναπτύσσονται και διανέμονται σε κάθε κλάδο των επιχειρήσεων όπου η μαζική παραγωγή παραμένει η μεγαλύτερη πρόκληση και η ταχύτερη παραγωγή είναι το ζητούμενο. Κλείνοντας, η τεχνητή νοημοσύνη (AI) θα είναι ο κύριος πρωταγωνιστής της μελλοντικής οικονομίας παρέχοντας κέρδη στην παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα, την αυτοματοποίηση και το κόστος επιτρέποντας σε επιχειρήσεις και καταναλωτές να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις ψηφιακές δυνατότητες.

Στην περίπτωση της Ελλάδας ο βαθμός του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι ανάμεικτος με σταθερή απόδοση σε ορισμένους τομείς και με περιθώρια βελτίωσης σε άλλους. Παρατηρώντας τον μέσο όρο της Ε.Ε. οι προκλήσεις παραμένουν εκτός από τον τομέα των επενδύσεων και της χρηματοδότησης γεγονός που αποτελεί έκπληξη κρίνοντας από τα μακροπρόθεσμα μέτρα λιτότητας. Μέσα σε όλα αυτά η Ελλάδα έχει μια καλά αναπτυγμένη επιχειρηματική κουλτούρα και ένα ευνοϊκό επιχειρηματικό περιβάλλον που όμως έχει χαμηλή βαθμολογία όσον αφορά στον ψηφιακό μετασχηματισμό, στην υποδομή αλλά και στην προσφορά και ζήτηση ψηφιακών δεξιοτήτων με τεράστιο, επομένως, περιθώριο βελτίωσης. Ο τομέας στον οποίο η Ελλάδα έχει τις χαμηλότερες επιδόσεις είναι το e-leadership (ψηφιακή ηγεσία) το οποίο αποτελεί σημαντική πρόκληση. Παρά τον μεγάλο αριθμό brain drain που εκτιμάται σε περισσότερα από 700.000 άτομα να εγκαταλείπουν την Ελλάδα από το 2009, υπήρξε μια μικρή βελτίωση η οποία οφείλεται κυρίως στους νέους απόφοιτους πανεπιστημίου οι οποίοι κατέχουν εξαιρετικές ψηφιακές δεξιότητες. Στα δυνατά σημεία συγκαταλέγεται ότι η πλειοψηφία των Ελλήνων φαίνεται να θεωρεί ότι η επιλογή της επιχειρηματικότητας είναι μια καλή αρχή για τη σταδιοδρομία ωστόσο πρόσφατα στοιχεία δείχνουν ότι οι επιχειρηματικές προθέσεις των Ελλήνων δεν συνάδουν με τις ισχυρές επιδόσεις της Ελλάδας στον επιχειρηματικό πολιτισμό. Αυτό ίσως οφείλεται στις πολύπλοκες διαδικασίες που καθιστούν δύσκολο το άνοιγμα μιας νέας επιχείρησης και ακόμη πιο δύσκολο το κλείσιμο της σε περίπτωση αποτυχίας. Η Ελλάδα βρίσκει μια άλλη δύναμη μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου και της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης καθώς πολλές ελληνικές εταιρείες αγοράζουν τις πρώτες

ύλες τους Online από προμηθευτές που βρίσκονται εκτός Ελλάδας. Στις περιοχές βελτίωσης περιλαμβάνεται ο τομέας της ψηφιακής υποδομής που αποτελεί βασική πρόκληση για τις ελληνικές επιχειρήσεις καθώς η χώρα σημειώνει ένα από τα χαμηλότερα μερίδια εταιρειών που χρησιμοποιούν DSL ή άλλη σταθερή ευρυζωνική σύνδεση. Τέλος, η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων για σκοπούς marketing δεν είναι διαδεδομένη στις ελληνικές επιχειρήσεις.

6.2 Ψηφιακός Ηγέτης

Η ψηφιακή ηγεσία (e-leadership) είναι μια έννοια που συνοδεύει τον ψηφιακό μετασχηματισμό και αναφέρεται στην στρατηγική χρήση των ψηφιακών περιουσιακών στοιχείων μιας εταιρείας για την επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων. Σε ατομικό επίπεδο η ψηφιακή ηγεσία μπορεί να ασκείται από τον CIO (Chief Information Officer) ή άλλα άτομα που έχουν την ευθύνη επίβλεψης των ψηφιακών περιουσιακών στοιχείων συμπεριλαμβανομένων των email και των ηλεκτρονικών εγγράφων. Σε οργανωτικό επίπεδο ο ψηφιακός ηγέτης μπορεί να είναι μια εταιρεία που χρησιμοποιεί επιτυχώς τα δικά της ψηφιακά περιουσιακά στοιχεία για να αποκτήσει ή να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Οι επιτυχημένοι ψηφιακοί ηγέτες αναλαμβάνουν την ευθύνη για τα εισερχόμενα δεδομένα της εταιρείας καθώς και τις εξερχόμενες ψηφιακές πληροφορίες που παράγει. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε σε συνέντευξη του στον LinkedIn Executive Editor Daniel Roth, ο Jack Welch πρώην διευθύνων σύμβουλος της GE, «Όταν σε εμπιστεύονται, θα πάρεις την αλήθεια. Και αν πάρεις την αλήθεια, θα πάρεις ταχύτητα. Αν πάρεις ταχύτητα, πρόκειται να δράσεις». Προκειμένου, λοιπόν, κανείς να ασκήσει ψηφιακή ηγεσία, η επιχείρηση θα πρέπει πρώτα να εμπιστευθεί στους υπεύθυνους τα ψηφιακά περιουσιακά της στοιχεία. Μια επιχείρηση καταναλώνει χρόνο όταν αποφασίζει να επικυρώσει τις πηγές και να ελέγξει τις ψηφιακές πληροφορίες που παρέχονται από τον CIO. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται μόνο όταν η ψηφιακή ηγεσία ασκείται κατάλληλα ώστε οι επιχειρήσεις να κινηθούν γρηγορότερα.

Ένας ηγέτης μπορεί να ξεπεράσει το ψηφιακό χάσμα και να μετατραπεί σε ψηφιακό ηγέτη ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα. Για να γίνει αυτό προέχει οι ηγέτες να γίνουν ψηφιακά άπταιστοι. Η προθυμία να υποστούν αυτόν τον μετασχηματισμό είναι ζωτικής σημασίας για την εξέλιξη τους αλλά και για την βιωσιμότητα τους μέσα στο ψηφιακό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς καθημερινά θα καλούνται να ενσωματώνουν την ψηφιακή σκέψη στην καθημερινή τους διαχείριση. Επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη νέων δυνατοτήτων με σκοπό την ενθάρρυνση όλων των εργαζομένων να αναπτύξουν ψηφιακές ικανότητες καθώς όσο πιο ψηφιακά ενημερωμένο είναι ένα εργατικό δυναμικό τόσο μεγαλύτερη είναι η συμβολή του στη δημιουργία αξίας. Πρέπει επίσης να υπάρχει διάθεση για πειράματα χρησιμοποιώντας εργαλεία κοινωνικών μέσων σε πραγματικό χρόνο όπως είναι το twitter για να διαβάσει ή να προβλέψει τη διάθεση του κοινού. Με αυτό τον τρόπο ο ψηφιακός ηγέτης αποκτά άμεση εικόνα για τις ταχέως εξελισσόμενες προτιμήσεις των πελατών. Επιπλέον, ένας ψηφιακός ηγέτης καλείται να κατανοήσει πως η τεχνολογία μεταμορφώνει την κοινωνία και πως αυτό μεταφράζεται σε επιχειρηματικό επίπεδο. Οι αλλαγές που συντελούνται είναι πολύ επίπεδες και δημιουργούν νέους οδηγούς τεχνολογίας όπως είναι οι κινητές συσκευές, τα κοινωνικά δίκτυα, το cloud και τα big data, τα οποία οι ψηφιακοί ηγέτες οφείλουν να γνωρίζουν και να τα ενσωματώνουν στις επιχειρήσεις σε βιομηχανικό, οργανωτικό και ατομικό επίπεδο. Άλλο ένα καθήκον του ψηφιακού ηγέτη είναι να προωθή τα συνεργατικά περιβάλλοντα. Αυτό σημαίνει ότι τα τμήματα πληροφορικής

μιας επιχείρησης δεν μπορούν πλέον να αντιμετωπίζονται μεμονωμένα καθώς η ψηφιακή τεχνολογία διαπερνά όλους τους τομείς της επιχείρησης. Ένας διευθυντής θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει πως η τεχνολογία επηρεάζει την επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας με την ίδια ευκολία με την οποία ερμηνεύει έναν ισολογισμό. Επιπλέον, οι τεχνολογίες πληροφοριών είναι πλέον κεντρικοποιημένες με σκοπό την εμπλοκή των εργαζομένων στην επίτευξη των στρατηγικών επιχειρηματικών στόχων με τάσεις όπως το BYOD (Bring Your Own Device) μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να φέρνουν τις δικές τους κινητές συσκευές στη δουλειά και να τους επιτρέπεται η σύνδεση στα εταιρικά δίκτυα αποκτώντας έτσι πρόσβαση στις εφαρμογές της επιχείρησης. Σε αυτό έρχεται να προστεθεί και η ευρεία χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης τα οποία εμπλέκουν τους πελάτες με νέους τρόπους και υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις να γίνουν πιο πελατοκεντρικές. Η πρόκληση δεν είναι η τεχνολογία αυτή καθαυτή αλλά το πως οι ψηφιακοί ηγέτες προσαρμόζονται στις νέες διαδικασίες και επωφελούνται από τα οφέλη που προσφέρει η τεχνολογία. Το μεγαλύτερο βήμα για την υπέρβαση του ψηφιακού χάσματος είναι το ζήτημα των big data. Η κατανόηση του τρόπου μετατροπής των big data σε αποφάσεις που βελτιώνουν την επιχειρηματική απόδοση θα πρέπει να βρίσκονται στην κορυφή της εταιρικής ατζέντας.



Οι ψηφιακοί ηγέτες πρέπει πρώτα από όλα να γνωρίζουν τον εαυτό τους για να είναι σε θέση να καθοδηγούν τους άλλους. Χρειάζεται δημιουργικότητα, εξυπνάδα και όραμα για το μέλλον της επιχείρησης με την οποία συνεργάζονται. Πρέπει, επίσης, να έχουν διορατικότητα όταν τα πράγματα είναι αναγκαίο να αλλάξουν ώστε να βελτιωθούν συνολικά οι δυνατότητες της επιχείρησης. Απαιτούνται, επίσης, νέες τεχνικές για να ηγηθούν και να υποστηρίξουν ένα νέο μείγμα εργατικού δυναμικού που αποτελείται από ανθρώπους και μηχανές. Σε ομάδες όπου τα άτομα συνεργάζονται από απόσταση και πολλές φορές από διαφορετικά σημεία του πλανήτη μπορεί να υπάρξει σύγχυση σχετικά με το πως πρέπει να γίνουν τα πράγματα ή ποιος είναι ο ρόλος του καθενός και αυτό μπορεί να οδηγήσει πίσω σε παραδοσιακούς τρόπους εργασιακής κουλτούρας όπως είναι για παράδειγμα οι συναντήσεις, οι οποίες στην πραγματικότητα μπορούν να προκαλέσουν περισσότερα προβλήματα από όσα

μπορούν να λύσουν. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να στηρίξουν την καινοτομία χρειάζονται μια ευέλικτη νοοτροπία και μικρά σταδιακά βήματα μπροστά προς την υλοποίηση ενός πραγματικού μετασχηματισμού. Ένας ψηφιακός ηγέτης δεν είναι μόνο αυτός που βοηθά μια επιχείρηση να βρει πρωτοποριακές εναλλακτικές λύσεις προκειμένου να αναβαθμίσει τα παλαιότερα συστήματα της, αλλά είναι, επίσης, εκείνος που προσεγγίζει τα προβλήματα με ανοιχτό μυαλό και δείχνει ενδιαφέρον για την δουλειά του ενθαρρύνοντας έτσι τη δημιουργικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι ψηφιακοί ηγέτες πρέπει να είναι ατρόμητοι και να μην φοβούνται να αμφισβητήσουν το status quo της επιχείρησης όταν το βρίσκουν λάθος και θα πρέπει πάντα να έχουν μια απάντηση για ένα καλύτερο δρόμο που θα οδηγεί προς τα εμπρός ακόμα και αν αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να γκρεμίσουν τα παλιά συστήματα. Εάν αυτοί οι δημιουργοί αλλαγής δεν ενστερνιστούν τα ψηφιακά εργαλεία, δεν θα πετύχουν ποτέ τους στόχους του μετασχηματισμού ή θα σταθούν ανήμποροι να προσελκύσουν κορυφαία ταλέντα σε αυτή την εποχή της ταχείας τεχνολογικής προόδου.

Όσοι είναι ψηφιακά έτοιμοι να γίνουν ηγέτες τείνουν να ευδοκίμουν σε περιβάλλον δοκιμών και εκμάθησης με γρήγορους κύκλους trial and error, είναι προσανατολισμένοι στη δράση και ανοικτοί σε νέες ιδέες και διαθέτουν μαθησιακή ευελιξία. Ένα βασικό χαρακτηριστικό επιτυχίας είναι η προθυμία και η ικανότητα να αναλαμβάνουν νέες και διαφορετικές προκλήσεις εφαρμόζοντας παράλληλα τα διδάγματα που έχουν εισπράξει σε καταστάσεις που αντιμετωπίζουν για πρώτη φορά. Για να συμπληρώσουν την ψηφιακή τους ετοιμότητα, οι ηγέτες θα χρειαστεί να αναπτύξουν δεξιότητες ηγεσίας προσαρμοσμένες στα ψηφιακά δεδομένα, έκθεση σε περισσότερες ψηφιακές εμπειρίες αλλά και ένα ευρύτερο όραμα και ικανότητα να επιτυγχάνουν αποτελέσματα μέσω άλλων. Μια υβριδική στρατηγική που δίνει έμφαση στην εσωτερική ψηφιακή ετοιμότητα των επιχειρήσεων απαιτεί επίσης μια διαφορετική προσέγγιση στο εργατικό δυναμικό. Αυτή η προσέγγιση δίνει έμφαση στην εξόρυξη των ταλέντων της επιχείρησης που γνωρίζουν την τεχνολογία, αντιμετωπίζουν άνετα τις αλλαγές και είναι πρόθυμοι να μάθουν πως να κάνουν πράγματα με νέους τρόπους. Η εκτίμηση των δυνατοτήτων των εσωτερικών ταλέντων μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη με τους οργανισμούς να μπορούν βραχυπρόθεσμα να αυξήσουν την ικανότητα του ψηφιακού τους μετασχηματισμού εντοπίζοντας άτομα που διαθέτουν προφίλ κοντά στο ιδανικό προς αυτή την κατεύθυνση. Μεσοπρόθεσμα οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν το ψηφιακό τους προφίλ εκθέτοντας τους βασικούς τους ηγέτες σε ψηφιακές εμπειρίες.

Η ψηφιοποίηση είναι ένα δώρο για όλες τις επιχειρήσεις και ο επιχειρηματικός κόσμος μετά την πανδημία θα επιβραβεύσει τους ηγέτες που μπορούν να περιηγηθούν σε ένα περίπλοκο τοπίο ψηφιακών υπηρεσιών για την λήψη αποφάσεων, την παρακολούθηση των αλυσίδων εφοδιασμού και την ενθάρρυνση της καινοτομίας.

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα

Εν κατακλείδι, η έλευση της πανδημίας Covid-19 προκάλεσε ριζικές αλλαγές και προκλήσεις στην αγορά εργασίας με κυριότερη την εμφάνιση και την αυξανόμενη εξάρτηση από μορφές εργασίας που λαμβάνουν χώρα από απόσταση, την λεγόμενη τηλεργασία. Ενώ η εργασία από το σπίτι ήταν μια περιορισμένη μορφή εργασίας στην προ Covid εποχή, οι πρόσφατες εκτιμήσεις δείχνουν ότι πάνω από το 1/3 των συνολικών θέσεων εργασίας στις προηγμένες οικονομίες θα μπορούσαν να μετατραπούν σε εξ' αποστάσεως εργασία. Στην περίπτωση της Ελλάδας, μιας χώρας που εξακολουθούσε να υφίσταται μεγάλο βάρος από την προηγούμενη οικονομική κρίση, χρειάστηκε να εισέλθει βίαια σε αυτά τα δύσκολα μονοπάτια της πανδημίας με ένα ανεπαρκές σύστημα δημόσιας υγείας, συστηματική και υψηλή ανεργία και με μια αγορά εργασίας περισσότερο αναλογική παρά ψηφιακή. Παρά την προσπάθεια της χώρας να επεκτείνει την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών σε οικονομικό και κοινωνικό τομέα, η πλήρης ψηφιοποίηση της απαιτεί τεράστιες επενδύσεις και δέσμευση από την κυβέρνηση, τις επιχειρήσεις και τα άτομα. Οι ελληνικές επιχειρήσεις και ιδίως οι μικρότερου μεγέθους θα πρέπει να προσαρμοστούν στο νέο μοντέλο εργασίας από το σπίτι και να το ενσωματώσουν ως μια βιώσιμη και ευέλικτη επιλογή για το εργατικό τους δυναμικό εάν επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να εξελιχθούν σύμφωνα με τα νέα εργασιακά πρότυπα. Η εξ' αποστάσεως εργασία προκειμένου να αποφέρει υψηλότερα κέρδη παραγωγικότητας απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό αλλά και σε τεχνολογικό εξοπλισμό και υποστήριξη των υπαλλήλων της ώστε η νέα πραγματικότητα να υπερβαίνει τα όρια των φυσικών χώρων εργασίας. Επιπλέον, απαιτείται υποστηρικτική πολιτική και κανονιστικό περιβάλλον για τη διευκόλυνση της ανάληψης της τηλεργασίας στην Ελλάδα. Η επίτευξη καλύτερης ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής, ειδικά για τις γυναίκες, είναι επίσης απαραίτητη για να αποφευχθούν αρνητικές επιπτώσεις που σχετίζονται κυρίως με το άγχος. Όσον αφορά στα νεότερα άτομα, τα νεοεισαχθέντα στην αγορά εργασίας, απαιτείται αυξημένη εμπιστοσύνη από την πλευρά των εργοδοτών αλλά και ατομική ευθύνη από τα ίδια τα άτομα. Σε μια εποχή όπου πλέον η τήρηση πρακτικών κοινωνικής αποστασιοποίησης αποτελεί κανόνα, η επέκταση της τηλεργασίας για τους εργαζόμενους αποτελεί το κλειδί για τον περιορισμό των συνεχιζόμενων δυσμενών συνεπειών της πανδημίας για την Ελλάδα. Το βέβαιο είναι ότι μέσα από την ανάδυση της τηλεργασίας θα ανδρωθεί η νέα γενιά των εργαζομένων και μια νέα προσέγγιση για την εξαρτημένη εργασία, χαρακτηριστικά της οποίας θα είναι η μεγαλύτερη αυτονομία και ευελιξία στην εργασιακή καθημερινότητα.

Από νομοθετικής άποψης, το ελληνικό εργατικό δίκαιο έχει ανάγκη από ένα νέο κανονιστικό πλαίσιο για την τηλεργασία, καθώς το ισχύον κρίνεται ανεπαρκές αλλά και παρωχημένο καθώς μέσα από την εξέλιξη της τεχνολογίας και την ψηφιακή εργασία η οποία θέτει νέες προκλήσεις, προκύπτουν νέα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν και νέες πρακτικές που πρέπει να υιοθετηθούν. Καθώς η τηλεργασία είναι συνώνυμο της ευελιξίας, γεννιέται το καθήκον η ευελιξία αυτή να πλαισιωθεί με λειτουργικούς θεσμικούς κανόνες. Νομοθετική επιδίωξη αποτελεί η αντικατάσταση του ισχύοντος ρυθμιστικού πλαισίου για την τηλεργασία (άρθρο 5 ν.3846/2010) από ένα νέο ενιαίο και πιο συνεκτικό κανονιστικό πλαίσιο το οποίο θα ενσωματώνει σε μορφή νόμου τις βασικές αρχές και τις βέλτιστες πρακτικές για την τηλεργασία και κατ' επέκταση για την ψηφιακή εργασία. Οι νέες ρυθμίσεις είναι απαραίτητες γιατί από αυτές θα κριθεί η ποιότητα και η λειτουργικότητα της τηλεργασίας η οποία αποτελεί πλέον τη νέα εργασιακή κανονικότητα. Μπορεί η πανδημία να έφερε στο προσκήνιο

την επιλογή της τηλεργασίας, όμως δεν είναι αυτός ο πραγματικός λόγος για τον οποίο η τηλεργασία ήρθε για να μείνει. Ο λόγος για τον οποίο η τηλεργασία θα αποτελεί βασική εργασιακή επιλογή στο μέλλον είναι η ψηφιοποίηση αλλά και η προσαρμογή της οικονομίας και της κοινωνίας στις συνεχώς εξελισσόμενες τεχνολογίες των επικοινωνιών.

Η τηλεργασία ως μορφή απασχόλησης συντίθεται από θετικές και αρνητικές πτυχές. Αναφορικά με τις επιχειρήσεις, η τηλεργασία συμβάλει στον εκσυγχρονισμό των δομών και αποτελεί μοχλό πίεσης για τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους κάνοντας τη λειτουργία της πιο ευέλικτη και παράλληλα μειώνοντας το κόστος της. Ανακύπτουν, βέβαια, προβλήματα επίβλεψης των εργαζομένων αλλά και υιοθέτησης των νέων τεχνολογιών. Όσον αφορά τους εργαζομένους η τηλεργασία συμβάλει στη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής και στην μεγαλύτερη αυτονομία κατά τη διάρκεια της εργασίας. Ωστόσο, υπάρχουν και αρνητικές επιπτώσεις οι οποίες σχετίζονται με τα εργατικά δικαιώματα τα οποία σε ορισμένες περιπτώσεις καταπατώνται όπως για παράδειγμα μειωμένες αμοιβές, περιορισμός ευκαιριών επαγγελματικής κατάρτισης και εξέλιξης, υπερωρίες και τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα την απομάκρυνση του τηλεργαζόμενου από την προστασία του εργατικού δικαίου, γεγονός που δημιουργεί ανασφάλεια στους εργαζόμενους.

Μαζί με τη δημιουργία ενός απομακρυσμένου εργατικού δυναμικού δημιουργείται ταυτόχρονα και η ανάγκη απομακρυσμένης ηγεσίας ή αλλιώς τηλε-ηγεσίας. Η τηλε-ηγεσία αποτελεί μια αυξανόμενη τάση αλλά και επιτακτική ανάγκη στις παγκόσμιες οικονομίες αλλά και πιο συγκεκριμένα στις παγκόσμιες δομές των επιχειρήσεων. Η πρόκληση για τους παγκόσμιους ηγέτες είναι να ηγηθούν επιτυχώς από απόσταση. Αυτό αυτομάτως αποκλείει την συνεχή φυσική επαφή με τα άτομα της ομάδας και προκαλεί συχνά προβλήματα επικοινωνίας αλλά και ελέγχου της εξέλιξης των έργων. Γι' αυτό το λόγο η τηλε-ηγεσία θα πρέπει να εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις προληπτικά και εκ των προτέρων και κυρίως θα πρέπει να καθοδηγεί και να καθοδηγείται, να εκπαιδεύει και να εκπαιδεύεται. Προκειμένου να αποφευχθούν γεγονότα όπως η έλλειψη κινήτρων, η μείωση της επίδοσης και της παραγωγικότητας αλλά και η αδυναμία επίτευξης των στόχων, θα πρέπει οι επιχειρήσεις από νωρίς να συνειδητοποιήσουν ότι η τηλε-ηγεσία είναι το απόλυτο τεστ ευελιξίας αλλά και βιωσιμότητας των επιχειρήσεων και θα πρέπει να καταβληθεί τουλάχιστον η διπλάσια προσπάθεια από πλευράς επικοινωνίας προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Το περιβάλλον της τηλεργασίας για να είναι λειτουργικό απαιτεί αδιαμφισβήτητα τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων. Ο μετασχηματισμός αυτός περιλαμβάνει μια πλήρη αναδιάρθρωση καθώς και την εισαγωγή νέων ρόλων, τα οποία θα διαπερνούν κάθε τμήμα της επιχείρησης. Παρόλα αυτά ο ψηφιακός μετασχηματισμός παραμένει μια έννοια ολισθηρή που έχει ως στόχο την παροχή αξίας στην επιχείρηση και στους πελάτες της με νέους απροσδόκητους τρόπους. Καθώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνεχώς μεταβάλλεται, έτσι μεταβάλλονται και τα συστατικά τους στοιχεία. Τη δεδομένη στιγμή οι περισσότερες δραστηριότητες μετασχηματισμού που λαμβάνουν χώρα στις επιχειρήσεις περιλαμβάνουν χρήση δεδομένων, cloud computing, big data, IoT και τεχνητή νοημοσύνη αλλά χρειάζονται περισσότερα. Ωστόσο η αλλαγή αυτή δεν αφορά μόνο στην τεχνολογία αλλά εξίσου ζωτικής σημασίας είναι και η αλλαγή των επιχειρηματικών διαδικασιών στο σύνολο τους και της εταιρικής κουλτούρας, καθώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός συχνά είναι ένας τρόπος με τον οποίο οι παραδοσιακές επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν τους πιο έξυπνους ψηφιακούς τους αντιπάλους. Οι ηγέτες των επιχειρήσεων δεν άργησαν να

δουν τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει η ψηφιοποίηση τα οποία μπορεί να ξεκινούν από την υποστήριξη νέων υβριδικών μοντέλων εργασίας έως τη δημιουργία νέων καναλιών στην αγορά. Έτσι λοιπόν οι ηγέτες με τη σειρά τους μετατρέπονται σε ψηφιακούς ηγέτες οι οποίοι προτίθενται να κινηθούν προς την τεχνολογία πληροφοριών και να ανακαλύψουν πως αυτή μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών αλλά και στις απαιτήσεις που συνθέτουν το ρευστό επιχειρηματικό περιβάλλον. Επομένως, μια αποτελεσματική ψηφιακή ηγεσία μπορεί να οδηγήσει επιτυχώς μια επιχείρηση μέσα από το μονοπάτι του ψηφιακού μετασχηματισμού και να δημιουργήσει τις απαραίτητες επιχειρηματικές διαδικασίες που θα επιτρέψουν τη γρήγορη ανάπτυξη και υιοθέτηση νέων εφαρμογών, υπηρεσιών και προϊόντων ενώ ταυτόχρονα θα διασφαλίσει ότι ακόμα και οι παλιές εφαρμογές διατηρούνται σε λειτουργικά επίπεδα.

Τούτων λεχθέντων, αν η τηλεργασία δεν είχε κάνει την εμφάνιση της οι απώλειες εισοδήματος αλλά και θέσεων εργασίας θα ήτα πολύ μεγαλύτερες. Έτσι, τελικά, εκτός από ανθρώπινες ζωές διέσωσε και θέσεις εργασίας αλλά κατέστησε βιώσιμες ολόκληρες επιχειρήσεις, ελαφρύνοντας ακόμα και το δημοσιονομικό βάρος που συνεπάγονται οι κρατικές παροχές αναπλήρωσης των εισοδημάτων και επιδομάτων ανεργίας. Αν, λοιπόν, σήμερα είναι η πανδημία, αύριο μπορεί να είναι κάποια άλλη αντιξοότητα την οποία η τηλεργασία μπορεί να την αντιμετωπίσει αποτελεσματικά. Και ας μην ξεχνάμε ότι η εργασία συμβαίνει στο μυαλό και όχι στο γραφείο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνικά (διατριβές – case studies)

Π. Κυριακούλιας, 2020, Η τηλεργασία στην Ε.Ε. πριν και μετά την πανδημία Covid19, Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού.

KPMG, Απρίλιος 2020, Βαρόμετρο για τις συνθήκες εργασίας στην εποχή της νόσου Covid-19, Αποτελέσματα Έρευνας 30/3-5/4.

Αγνή Θεοχάρη, 2013, Τηλεργασία, Πτυχιακή εργασία για το ΤΕΙ Καβάλας Τμήμα Λογιστικής.

Ελληνικά άρθρα

Rules planned for telework (Ekathimerini.com)

Τηλεργασία: νοσταλγούν οι Έλληνες το γραφείο τους; Ποια η ευρωπαϊκή εμπειρία (cnn.gr/ellada)

Η τηλεργασία ήρθε για να μείνει (dw.com/el/)

Ανεπαρκές το νομοθετικό πλαίσιο για την τηλεργασία (iefimerida.gr)

Ντένια Μπιρμπίλη, 2020, Τηλεργασία: Νομικό πλαίσιο και κριτική ανάλυση, (skiadopouloslaw.gr)

Τι προβλέπει το νέο θεσμικό πλαίσιο για την τηλεργασία (cnn.gr/oikonomia).

Τηλεργασία στο Δημόσιο – Τι προβλέπει το νέο νομοσχέδιο που κατατέθηκε στη Βουλή (taxheaven.gr).

Ξενόγλωσσα άρθρα

What is a remote workforce (citrix.com/solutions)

What is a remote workforce (vmware.com)

Remote workforce management in 2020 (Cherwell.com/it-service-management/)

The Digital Nomad: A brief history of remote workers (highspeedinternet.com)

A history of telecommuting: Remote Work's evolution explained (virtualvocations.com/blog)

The remote work evolution (medium.com)

Qualities of successful remote workers (aspirant.com/blog)

The qualities of a successful remote employee (recruiterbox.com)

Smart working: saying goodbye to the old work paradigm (https_www.morningfuture.com)

How to be an incredible remote leader: 10 ways to build trust, support and get shared results (inspiringleadershipnow.com)

State of remote work (buffer.com)

The 4 types of Digital Transformation (chaione.com)

Leaders for a digital transformation (kornferry.com)

How to be a digital leader (forbes.com)

Ξενόγλωσση

Kevin Eikenberry and Wayne Turmel, The long-distance leader

Ξενόγλωσση (διατριβές- Case Studies)

Dayana Bou Shakra, Smart Working in the context of mobility management, Sapienza university of Rome

Martin Donnelly, The Way we work: a guide to smart working in government, HM Government,

Alena Fedorova and Olga Koropets, Introduction of smart working in the enterprises of Russia and Italy: Case Study, IOP Conference.

Lutz Gschwind and Oscar Vargas, Telework and its effects in Europe, (bollettinoadapt.it)

Santo Milasi, Enrique Fernandez-Macias, and Ignacio Gonzalez-Vazquez, 2020, Telework in the EU before and after the Covid-19: where we were, where we head to, European Commission.

Laurent Probst, Virginie Lefebvre, Christian Martinez-Diaz, Nuray Unlu Bohn, PwC and Demetrious Klitou, Johannes Conrads, CARSA, 2018, Digital Transformation Scoreboard, EU Businesses go digital: Opportunities, outcomes, and uptake.

Konstantinos Pouliakas, 2020, Working at home in Greece: unexplored potential at times of social distancing? , Cedefop, University of Aberdeen and IZA.

Brindusa Anghel, Marianela Cozzolino and Aitor Lacuesta, Economic Bulletin 2/2020, Teleworking in Spain, Analytical articles, Banco de Espana.

Owl Labs, Global Workplace Analytics, Survey 2019, State of Remote Work.