



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΙΓΑΙΟΥ**

**ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ**

**ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

*«Ευέλικτες Μορφές Εργασίας και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε  
Περίόδους Κρίσης»*

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. ΑΣΠΡΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ Α.Μ. 2332019013**

ΧΙΟΣ, 2023

## **ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ**

Έχω διαβάσει και κατανοήσει τους κανόνες για τη λογοκλοπή και τον τρόπο σωστής αναφοράς των πηγών που περιέχονται στον Οδηγό συγγραφής διπλωματικών εργασιών του Τμήματος Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης. Δηλώνω ότι, από όσα γνωρίζω, το περιεχόμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι προϊόν δικής μου δουλειάς και υπάρχουν αναφορές σε όλες τις πηγές που χρησιμοποίησα.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Ασπρίδη Γεώργιο, για την πολύτιμη βοήθεια του, τα σχόλια και την καθοδήγησή του, αλλά και τον χρόνο που διέθεσε. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω και το υπόλοιπο διδακτικό και διοικητικό προσωπικό του μεταπτυχιακού προγράμματος για τη βοήθεια και τη συμβολή τους.

Κλείνοντας, επιθυμώ να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου και τη Δήμητρα για την συνεχή υποστήριξή τους και τη δύναμη που μου παρέχουν για να συνεχίζω!

## Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή.....	6
2. Η Εργασία πριν την Βιομηχανική Επανάσταση έως τα τέλη του 19 <sup>ου</sup> αιώνα.....	9
2.1. Προ Βιομηχανικές Κοινωνίες.....	9
2.2. Η Εργασία στις πρώτες Βιομηχανοποιημένες Κοινωνίες από τη Βιομηχανική Επανάσταση έως τα τέλη του 19 <sup>ου</sup> αιώνα.....	10
2.2.1. Κύρια χαρακτηριστικά και αλλαγές.....	10
3. Η Εργασία στις Βιομηχανικές Κοινωνίες έως τα τέλη του 20 <sup>ου</sup> αιώνα.....	16
3.1. Η Εργασία κατά τον Φορντισμό.....	16
3.2. Θεωρητικές Προσεγγίσεις της Περιόδου ως προς την Οργάνωση και τη Διοίκηση.....	18
3.2.1. Γραφειοκρατικό Σύστημα Οργάνωσης.....	18
3.2.2. Η Επιστημονική Διοίκηση.....	20
3.3. Παράγοντες που Συνέβαλλαν στην Αλλαγή της Οργάνωσης της Εργασίας.....	21
3.3.1. Η Σχολή Ανθρώπινων Σχέσεων (1920-1970).....	21
3.3.2. Τα Συνδικάτα.....	23
3.3.3. Η Εξέλιξη της Τεχνολογίας.....	24
3.4. Τάσεις στην Εργασία στις Η.Π.Α κατά την Περίοδο 1950-1960.....	25
3.5. Οικονομία και Κοινωνία στην Ελλάδα.....	26
4. Η Εργασία στις Μεταβιομηχανικές Κοινωνίες από το 1970 έως Σήμερα.....	29
4.1. Θεωρητικές Προσεγγίσεις.....	29
4.1.1. Η Ευέλικτη Εξειδίκευση.....	29
4.1.2. Ο Πληροφοριακός Τρόπος Ανάπτυξης.....	30
4.2. Τα Μετατεϋλορικά Ευέλικτα Μοντέλα Οργάνωσης της Εργασίας.....	31
4.2.1. Το Ιαπωνικό Μοντέλο.....	31
4.2.2. Το Αμερικανικό Μοντέλο Ανθρώπινων Πόρων.....	32
4.2.3. Το Σουηδικό Κοινωνικοτεχνικό Μοντέλο.....	33
4.2.4. Το Γερμανικό Μοντέλο Υψηλής Ειδίκευσης.....	33
4.3. Οικονομία και Κοινωνία στην Ελλάδα.....	34
4.4. Η Υιοθέτηση των Νέων Μορφών Εργασίας στην Ευρώπη.....	37
4.5. Παράγοντες που Συνέβαλλαν στην Αλλαγή της Οργάνωσης της Εργασίας.....	39
4.5.1. Η Ψηφιοποίηση και η Εξέλιξη των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών.....	39
4.5.2. Η Παγκοσμιοποίηση.....	45
4.6. Η Απασχόληση στο Σύγχρονο Παγκοσμιοποιημένο Περιβάλλον και η Αλληλεξαρτώμενη Οικονομία.....	46
4.7. Οι Ευέλικτες Μορφές Εργασίας.....	48

4.7.1. Ορισμός και Εμφάνιση της Τηλεργασίας .....	49
4.8. Νομοθετικές Ρυθμίσεις για την Τηλεργασία .....	50
4.8.1. Το Ρυθμιστικό Πλαίσιο για την Τηλεργασία στην Ευρώπη .....	50
4.8.2. Το Ρυθμιστικό Πλαίσιο για την Τηλεργασία στις Ηνωμένες Πολιτείες .....	51
4.8.3. Το Ρυθμιστικό Πλαίσιο για την Τηλεργασία στην Ελλάδα .....	53
4.9. Οι Τρεις Διαστάσεις της Ευελιξίας στην Εργασία.....	56
4.9.1. Ευελιξία ως προς την Εργασιακή Σχέση .....	56
4.9.2. Ευελιξία ως προς τον Προγραμματισμό της Εργασίας.....	58
4.9.3. Ευελιξία ως προς τον Χώρο Παραγωγής της Εργασίας .....	59
5. Σύγκριση Ευρωπαϊκής Ένωσης και Ηνωμένων Πολιτειών ως προς την Υιοθέτηση της Τηλεργασίας κατά τον COVID-19.....	60
5.1. Τηλεργασία σαν Απάντηση στην Κρίση .....	61
5.2. Ευρώπη.....	61
5.2.1. Η Διάδοση της Τηλεργασίας με τη Χρήση Ψηφιακών Μέσων πριν την Πανδημία του COVID-19 στην Ευρώπη.....	61
5.2.2. Η Επέκταση στην Υιοθέτηση της Τηλεργασίας κατά την Πανδημία COVID-19..	66
5.3. Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής .....	71
6. Ζητήματα που Προκύπτουν από την Υιοθέτηση της Τηλεργασίας .....	80
6.1. Εναρμόνιση Προσωπικής και Επαγγελματικής Ζωής και Εργασιακές Σχέσεις.....	80
6.2. Περιβαλλοντικό Αποτύπωμα.....	82
6.3. Τα Δεδομένα για την Ελλάδα .....	84
7. Συμπεράσματα .....	87
8. Βιβλιογραφία .....	90

# 1. Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια η ανθρωπότητα βίωσε μια μεγάλη χρηματοπιστωτική κρίση η οποία ξεκίνησε από τις Η.Π.Α. και η οποία σταδιακά επηρέασε όλες τις χώρες του κόσμου σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό. Ομοίως, στις αρχές του 2020, ο κόσμος ήρθε αντιμέτωπος με μια ακόμη πρόκληση, αυτή της πανδημίας του ιού COVID-19, τις συνέπειες της οποίας βιώνουμε μέχρι και σήμερα, τρία χρόνια μετά. Οι κρίσεις είναι ένα συχνό φαινόμενο και μπορούν να πάρουν όπως φαίνεται διαφορετικές μορφές.

Στην παρούσα εργασία μελετάται το πως αυτές οι προκλήσεις επηρέασαν τη φύση, τα χαρακτηριστικά και τη μορφή της εργασίας, ξεκινώντας από τις πρώτες Βιομηχανικές κοινωνίες και φτάνοντας μέχρι σήμερα, στο κατώφλι της κατά πολλούς Τέταρτης Βιομηχανικής Επανάστασης.

Για κάθε χρονική περίοδο που είναι χωρισμένη η μελέτη, παρουσιάζονται οι αλλαγές που την διαφοροποιούν από την προηγούμενη, τα βασικά χαρακτηριστικά της ως προς το σύστημα παραγωγής και των μορφών εργασίας καθώς και το θεωρητικό πλαίσιο της κάθε εποχής ως προς τη διοίκηση και την οργάνωση της εργασίας. Παράλληλα παρουσιάζονται και οι φορείς των αλλαγών και ο αντίκτυπός τους στη διαμόρφωση των εργασιακών συνθηκών στον κόσμο και την Ελλάδα.

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από την παγκοσμιοποίηση την ψηφιοποίηση και την γιγάντωση του τριτογενή τομέα της οικονομίας, αυτού των υπηρεσιών. Διερευνάται ο τρόπος με τον οποίο ο κόσμος σήμερα επέλεξε να αντιμετωπίσει την κρίση της πανδημίας που πέρα από τις μεγάλες απώλειες σε ανθρώπινες ζωές, προκάλεσε και εξίσου μεγάλα προβλήματα ελλείψεων σε προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτό συνέβη εξαιτίας των γενικευμένων lockdown που επέβαλλαν οι Κυβερνήσεις ανά τον κόσμο ως μέτρο αναχαίτησης της πανδημίας. Ωστόσο σήμερα, η παγκόσμια οικονομία αλληλοσυνδέεται και επειδή πολλά εξαρτήματα φτιάχνονται σε τρίτες χώρες, οι παγκόσμιες αλυσίδες αξίας κατέρρευσαν. Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται οι ευέλικτες μορφές εργασίας και αναλύεται η διάσταση της ευελιξίας τόσο ως προς τη σχέση της με τον εργαζόμενο όσο και ως προς το σύστημα παραγωγής, αφού η συγκεκριμένη μορφή εργασίας ήταν αυτή που επέτρεψε στις επιχειρήσεις και τα κράτη να συνεχίσουν τις βασικές λειτουργίες τους. Παρατίθεται επίσης το νομοθετικό πλαίσιο σε Ευρωπαϊκή Ένωση, Η.Π.Α και Ελλάδα ως προς τη τηλεργασία το οποίο στην περίπτωση της τελευταίας εμπλουτίστηκε κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Στη συνέχεια γίνεται σύγκριση ανάμεσα στην Ε.Ε. και τις Η.Π.Α., ως προς τον βαθμό που υιοθέτησαν την τηλεργασία πριν και κατά τη διάρκεια της κρίσης της πανδημίας ενώ εμφανίζονται ορισμένες κοινές τάσεις.

Στο τέλος παρουσιάζονται ζητήματα που προκύπτουν από την υιοθέτηση της τηλεργασίας για τα οποία η ακαδημαϊκή κοινότητα φαίνεται διχασμένη ως προς τον αντίκτυπό τους στην καθημερινότητα των εργαζομένων με αυτό το καθεστώς.

Εν κατακλείδι, το σύστημα παραγωγής και οι μορφές εργασίας φαίνεται να επηρεάζονται διαχρονικά σε πολύ μεγάλο βαθμό από εξωγενείς παράγοντες όπως η τεχνολογία (ατμομηχανή, ηλεκτρισμός, ψηφιοποίηση και αυτοματισμός) όσο και από την οικονομία (κρίση στασιμότητας και μαζικής παραγωγής τη δεκαετία του 1970) και την πρόσφατη υγειονομική κρίση της πανδημίας του COVID-19. Σε αυτό το πλαίσιο οι

εργαζόμενοι, με το πέρασμα των χρόνων, καλούνται να προσαρμόζονται, να πετυχαίνουν αλλαγές και να βελτιστοποιούν τις συνθήκες και το περιεχόμενο της εργασίας τους.

## Μεθοδολογία Έρευνας

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και μάλιστα με παραγωγική ερευνητική προσέγγιση κάνοντας μετάβαση από το «γενικό» στο «ειδικό» (Χαλικιάς et al., 2015).

Σκοπός της εργασίας ήταν να μελετηθεί το φαινόμενο της εργασίας και πως η τηλεργασία και οι ευέλικτες μορφές εργασίας υιοθετήθηκαν λόγω της κρίσης του COVID-19.

Αφού μελετήθηκε ένα σύνολο πηγών που αφορούσαν σε ιστορικά στοιχεία σχετικά με τις συνθήκες και τις μορφές εργασίας από τις προ βιομηχανικές κοινωνίες έως και σήμερα, έγινε ο βασικός διαχωρισμός σε κεφάλαια. Το κάθε κεφάλαιο χωρίστηκε χρονικά με βάση τις ιδιαίτερες συνθήκες της κάθε περιόδου που αφορούν κυρίως σε μακροοικονομικά δεδομένα καθώς και το θεωρητικό υπόβαθρο με το οποίο στοχαστές και αναλυτές προσπάθησαν να περιγράψουν το σύστημα και τις μορφές εργασίας και διοίκησης. Κατά την μελέτη των πηγών προέκυπταν διαρκώς νέες πτυχές που επηρέασαν το ανθρώπινο δυναμικό στους τρεις τομείς της οικονομίας και που εξηγούν τις αλλαγές στις μορφές εργασίας.

Από το σύνολο της βιβλιογραφίας που μελετήθηκε δεν μπορούσε να γίνει επι μέρους διαχωρισμός των συνθηκών και μορφών εργασίας στον κάθε κλάδο και στον κάθε τομέα. Εξετάστηκαν ωστόσο οι βασικότεροι λόγοι που προκάλεσαν μεταστροφές στη φύση της εργασίας και οι προσαρμογές που επήλθαν στα εργασιακά καθεστώτα σαν απάντηση σε χρηματοοικονομικές κρίσεις, τεχνολογικές εξελίξεις και υγειονομικές κρίσεις.

Αντί πρωτογενούς έρευνας σε κάποιο τομέα της οικονομίας προτιμήθηκε η παράθεση στατιστικών στοιχείων από έρευνες στο σύνολο του ελληνικού εργατικού δυναμικού προκειμένου να φανεί ο βαθμός ετοιμότητας του στην έκτακτη συνθήκη που προέκυψε λόγω COVID-19. Παρατέθηκαν συγκριτικά στοιχεία σε Ευρωπαϊκή Ένωση και Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής προκειμένου να φανούν οι ομοιότητες και οι διαφορές σε σχέση με την υιοθέτηση της τηλεργασίας στην Ελλάδα στις αρχές την πανδημίας.

Τέλος, αναφορικά με τα ζητήματα που προκύπτουν από τις ευέλικτες μορφές εργασίας, παρατέθηκε το θεωρητικό υπόβαθρο που βασίζεται σε έρευνες, τα αποτελέσματα των οποίων είναι έως σήμερα διφορούμενα. Σε κάθε περίπτωση επιχειρήθηκε η αντανάκλαση των θεωριών στην ελληνική πραγματικότητα και η κατά το δυνατόν πληρέστερη κάλυψη των παραγόντων που επηρέασαν την εργασία διαχρονικά.



## 2. Η Εργασία πριν την Βιομηχανική Επανάσταση έως τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα

### 2.1. Προ Βιομηχανικές Κοινωνίες

Πριν την ανάπτυξη του καπιταλισμού, τα βασικά είδη εργασίας ήταν όλα μη βιομηχανικά. Επρόκειτο για συνεργατική εργασία η οποία διαφοροποιούνταν ελαφρώς με βάση το φύλο και την κοινωνική τάξη με αποτέλεσμα κάποιες ομάδες να εξαιρούνται από τη παραγωγική διαδικασία (Edgell, 2019).

Ειδικά ως προς τη θέση της γυναίκας παρατηρούνταν μεγάλες αποκλίσεις. Σε περιπτώσεις συγκρούσεων μεταξύ κοινοτήτων, μπορούσαν να τις πάρουν σαν λάφυρα ή ως σκλάβες (Veblen, όπως αναφέρεται στο Edgell, 2019) , ή στον αντίποδα, μπορούσαν να κατέχουν γη και να είναι υπεύθυνες για την παραγωγή υφασμάτων ή και μύρας όπως για παράδειγμα στην Αγγλία (Applebaum, 1992).

Η εργασιακή εξειδίκευση ήταν σχεδόν ανύπαρκτη στις παλαιότερες γνωστές κοινωνίες, ωστόσο, μετέπειτα, στις αγροτικές κοινωνίες της Αιγύπτου, της Μεσοποταμίας ή και των Άνδεων η εξειδίκευση άρχισε να γίνεται αρκετά έντονη αφού υπήρχε ένας περίπλοκος διαχωρισμός εργασιών που γίνονταν με βάση τις τοπικές κοινωνίες ή και τις γεωγραφικές περιοχές (Applebaum, 1992). Ο διαχωρισμός και η εξειδίκευση στην εργασία συνοδεύτηκε με μια μεταβολή στον τρόπο εκμάθησης της εργασίας από την οπτική μάθηση και την πρακτική άσκησή της στην παροχή εξειδικευμένων γνώσεων και ικανοτήτων από Οργανισμούς όπως τα σχολεία και τα Πανεπιστήμια (Veblen, όπως αναφέρεται στο Edgell, 2019).

Η χειρωνακτική εργασία παρότι ουσιώδης για την επιβίωση ολόκληρων κοινωνιών ποτέ δεν απολάμβανε τον πλούτο, την ισχύ και το στάτους της μη χειρωνακτικής εργασίας όπως για παράδειγμα της κατοχής γης, ή της συμμετοχής στη διακυβέρνηση. Σε αρκετές κοινωνίες μάλιστα θεωρούνταν εθιμοτυπικά «ακάθαρτη» και επομένως έπρεπε να αποφευχθεί με κάθε κόστος (Veblen, όπως αναφέρεται στο Edgell, 2019) .

Πριν τη Βιομηχανική Επανάσταση, η έμμισθη εργασία, υπήρχε σαν καθεστώς στον αγροτικό τομέα αλλά δεν κάλυπτε εξ ολοκλήρου τις ανάγκες των οικογενειών. Για παράδειγμα, εκτός από τον εποχιακό μισθό, οι άνθρωποι τότε συνήθιζαν να συλλέγουν την τροφή τους μέσω της καλλιέργειας ενός μικρού κομματιού γης, να φτιάχνουν και να εμπορεύονται ρούχα και τέλος να κυνηγούν θηράματα. Ανεξάρτητα από τον συνδυασμό δραστηριοτήτων, η οικογένεια ήταν αυτή που αποτελούσε τον βασικό παραγωγικό πυρήνα, υπό την έννοια ότι όλα της τα μέλη συνεισέφεραν στην οικονομική της επιβίωση. Αυτό το μοτίβο παρέμεινε σε ισχύ έως και την πλήρη επικράτηση της Βιομηχανοποίησης, οπότε και μπορούμε να παρατηρήσουμε την διαφορά στην εργασία σε αυτή τη νέου είδους κοινωνία σε σύγκριση με την εργασία στις προ μοντέρνες κοινωνίες (Malcolmsson, όπως αναφέρεται στο Edgell, 2019).

## 2.2. Η Εργασία στις πρώτες Βιομηχανοποιημένες Κοινωνίες από τη Βιομηχανική Επανάσταση έως τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα

Πολλοί είναι αυτοί που τονίζουν τη σημασία της εκβιομηχανοποίησης υπό την έννοια ότι άλλαξε τις ζωές και την εργασία των ανθρώπων για πάντα. Ο όρος Βιομηχανική Επανάσταση χρησιμοποιείται για να τονίσει την σημασία αυτής της μετάβασης όπου η φύση της εργασίας μπαίνει στο επίκεντρο. Η τομή σε σχέση με το παρελθόν ήταν τόσο μεγάλη ως προς την κοινωνία που πολλοί θεωρητικοί πιστεύουν ότι υπήρξε το έναυσμα για να γίνει η Κοινωνιολογία ξεχωριστή Επιστήμη (Giddens, όπως αναφέρεται στο Edgell, 2019).

Η Βιομηχανική Επανάσταση ξεκίνησε στην Αγγλία στα τέλη του 18<sup>ου</sup> αιώνα και κορυφώθηκε στις αρχές του 20<sup>ου</sup>. Ακολούθησε ο υπόλοιπος δυτικός κόσμος και τελικά όλος ο πλανήτης εκβιομηχανοποιήθηκε, σε σημείο που σήμερα τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παράγονται να παίρνουν πρώτες ύλες από διάφορα σημεία του κόσμου και να εμπορεύονται παγκοσμίως.

Σε αυτό το σημείο ξεκινάει η χρήση διάφορων μορφών ενέργειας, όπως ο άνθρακας με αποτέλεσμα να παρατηρείται μια αναδιάρθρωση στον τρόπο της παραγωγικής διαδικασίας με την είσοδο και των μηχανών. Η εργασία πραγματοποιούνταν πλέον σε μεγάλης κλίμακας εξειδικευμένους χώρους εργασίας, τα εργοστάσια, όπου άνθρωποι και μηχανήματα συγχρονίζονταν σε μια οικονομία με πρωταρχικό στόχο την παραγωγή.

Η οικονομία οδηγήθηκε πλέον από την δημιουργία κέρδους που βασιζόνταν στην ιδιωτική ιδιοκτησία της παραγωγής με τη μορφή οικογενειακής επιχείρησης ή εταιρείας πολλών ατόμων, η οποία δρούσε σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Σε αυτό το νέο καθεστώς οι ιδιοκτήτες πλήρωναν το προσωπικό τους για να αγοράσουν ουσιαστικά την εργασία που αυτό πραγματοποιούσε. Ο διαχωρισμός του χώρου εργασίας, από το σπίτι στα εργοστάσια αποτέλεσε την πρώτη μεγάλη αλλαγή σε σχέση με όλες τις κοινωνίες των παλαιότερων χρόνων (Edgell, 2019).

### 2.2.1. Κύρια χαρακτηριστικά και αλλαγές

#### 2.2.1.1. Σύστημα Παραγωγής

Η αναδιάρθρωση της εργασίας ξεκίνησε με την εισαγωγή νέων πηγών ενέργειας που μπορούσαν να θέσουν σε λειτουργία της μηχανές, αντικαθιστώντας το νερό, τον αέρα και τη δύναμη του ανθρώπου και των ζώων. Το σημείο τομής ήταν η εφεύρεση της ατμομηχανής το 1785 (Neil, όπως αναφέρεται στο Edgell, 2019). Η ατμομηχανή όχι μόνο έφερε επανάσταση στη παραγωγική διαδικασία αλλά και στις μεταφορές με αποτέλεσμα να οδηγήσει σε μια μεγάλη αύξηση της παραγωγής γενικότερα. Για παράδειγμα, στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα, η Βρετανική Βιομηχανία Υφασμάτων αύξησε κατά 300% την παραγωγή της αντικαθιστώντας τους παραδοσιακούς αργαλειούς της με μηχανικούς. Κατά τα πρώτα χρόνια εξάπλωσης του συγκεκριμένου συστήματος παραγωγής, οι εργάτες ξεκίνησαν να οργανώνονται σε συνδικάτα και πολιτικά κόμματα προκειμένου να μπορούν να προασπίζουν βασικά τους δικαιώματα και ανάγκες (Berg, όπως αναφέρεται στο Edgell, 2019).

### 2.2.1.2. Μονάδα Παραγωγής

Η αλλαγή από το νοικοκυριό ως παραγωγική μονάδα, όπου μέλη της οικογένειας ζούσαν και εργάζονταν μαζί, παράγοντας φαγητό και αγαθά για ίδια κατανάλωση, στο εργοστάσιο ή και στα γραφεία όπου οι εργαζόμενοι λάμβαναν μισθό, συνέβη σταδιακά. Αρχικά ολόκληρες οικογένειες προσλαμβάνονταν προκειμένου να εργασθούν σε εργοστάσια, με τους μεγαλύτερους να αναλαμβάνουν ανώτερα πόστα. Το σύστημα αυτό είχε αρκετά πλεονεκτήματα αφού διατηρούσε την εποπτεία των γονέων πάνω στα παιδιά τους, διευκόλυνε την εκμάθηση μέσω πρακτικής άσκησης και βελτίωνε τέλος και το οικογενειακό εισόδημα. Σταδιακά η εργασία με τη μορφή έμμισθης απασχόλησης επεκτάθηκε σε τέτοιο βαθμό που αποτελούσε τη μοναδική πηγή εσόδων για την οικογένεια (Anderson, όπως αναφέρεται στο Edgell, 2019).

### 2.2.1.3. Διαχωρισμός και Εξειδίκευση Εργασίας

Η έλευση και η εγκαθίδρυση της βιομηχανοποίησης προκάλεσε την σταδιακή μαράζωση σε μια γκάμα τύπων εργασίας των παλαιότερων εποχών, ειδικά αυτών που σχετίζονταν με τη γεωργία και τη σιδηρουργία. Οι άνθρωποι σε αυτούς τους τομείς ήταν αυτοαπασχολούμενοι. Πλέον σχεδιάστηκαν μηχανήματα, τα οποία τα χειρίζονταν, τα συντηρούσαν και τα επέβλεπαν διαφορετικοί εργάτες και οι οποίοι διαχωρίζονταν με βάση την εκπαίδευση και τις δεξιότητες σε διαφορετικές κατηγορίες. Νέα επαγγέλματα δημιουργήθηκαν, κυρίως ως προς την εφαρμογή επιστημονικής γνώσης, όπως οι μηχανικοί αλλά και μια τεράστια βάση εργατών σε εργοστάσια που αποτελούνταν από άτομα από τα δύο φύλα και από όλες τις ηλικίες. Η επέκταση του παραπάνω συστήματος εργασίας και η σχετιζόμενη αύξηση της παραγωγής, οδήγησε στη βελτίωση των μέσων μεταφοράς και επικοινωνίας που με τη σειρά τους άρχισαν να απασχολούν περισσότερους ανθρώπους σε βιομηχανίες όπως οι σιδηρόδρομοι, τα ταχυδρομεία και στον τηλεγράφο. Εδώ παρατηρείται και η πρώτη μεγάλη μεταβολή ποσοστού εργαζομένων από τον πρωτογενή τομέα ( που έως τότε απασχολούσε το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού), στον δευτερογενή (μύλοι, εργοστάσια) και στον τριτογενή (εκπαίδευση, επικοινωνίες κ.α.). Είναι χαρακτηριστικό ότι το 1840, περίπου το 70% του αμερικανικού εργατικού δυναμικού απασχολούνταν στον πρωτογενή τομέα και μόνο το 30% στον δευτερογενή και τριτογενή αντίστοιχα. Ωστόσο, το 1900 το ποσοστό απασχόλησης στον πρωτογενή τομέα έπεσε στο 40% ενώ η απασχόληση στους δύο άλλους τομείς εκτοξεύθηκε στο 60% (Nielsen, όπως αναφέρεται στο Edgell, 2019).

Το περιεχόμενο της εργατικής δουλειάς στο ξεκίνημα της βιομηχανικής περιόδου έχει αποδοθεί με τον όρο «τέχνη». Η «τέχνη» στην ιδεατή της μορφή είναι ένα ολοκληρωμένο επάγγελμα το οποίο στηρίζεται στη γνώση που αποχτιέται πρακτικά και μεταβιβάζεται μέσω της μαθητείας. Το όργανο εργασίας κατά την πρώιμη εκβιομηχάνιση είναι η μηχανή-εργαλείο, μηχανή καθολικής χρήσης που πάνω της προσαρμόζονται, διαφορετικά για κάθε χειρισμό, εργαλεία. Ο εργάτης-τεχνίτης στα πλαίσια της ομάδας εργασίας κατέχει το σύνολο του κύκλου εργασίας και ορίζει τις μεθόδους και τους χρόνους δουλειάς. Η εδραίωση του εργοστασιακού συστήματος παραγωγής με τη δημιουργία των ειδικευμένων μηχανών και η ταυτόχρονη εφαρμογή της λεγόμενης «επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας» είχε σαν αποτέλεσμα την αποσύνθεση της «τέχνης». Αυτό έγινε σύμφωνα με τον Littler, (1985) μέσα από 5 βασικές αρχές: το διαχωρισμό του σχεδιασμού της εργασίας από την εκτέλεσή της, την απόσπαση της «άμεσης» παραγωγικής εργασίας από την «έμμεση» παραγωγική και το διαχωρισμό των φορέων εκτέλεσής τους, την ελαχιστοποίηση των απαιτήσεων σε ειδικεύσεις με συνέπεια τη μείωση στο ελάχιστο δυνατό των αναγκαίων χρόνων για την εκμάθησή τους και, τέλος, τον περιορισμό στο ελάχιστο των χειρισμών στο αντικείμενο της εργασίας.

#### 2.2.1.4. Η Χρονική Διάσταση της Εργασίας

Πριν τη Βιομηχανική Επανάσταση, κατά τη διάρκεια του έτους υπήρχαν διάφορες θρησκευτικές αργίες όπου οι άνθρωποι δεν εργάζονταν. Το ωράριο εργασίας μπορούσε να ποικίλλει από ολόκληρες μέρες το καλοκαίρι μέχρι μικρότερες το χειμώνα (ανάλογα το φως) και ο ρυθμός της εργασίας χαρακτηριζόταν από εντατικότητα σε περιόδους συγκομιδής και αντίστοιχα από πιο ήπια ένταση σε περιπτώσεις που είχαν τελειώσει τις δραστηριότητες της εποχής.

Με την εγκαθίδρυση και λειτουργία των εργοστασίων μπήκε στη ζωή των εργαζομένων η έννοια της ώρας και του ωραρίου εργασίας κάτι που ήταν επαναστατικό για τα έως τότε δεδομένα. Η εργασία πλέον περιελάμβανε λιγότερες αργίες, μεγαλύτερο ωράριο και μια μεγαλύτερη εντατικότητα προκειμένου οι άνθρωποι να ανταποκριθούν στους ρυθμούς των μηχανημάτων. Σύμφωνα με σχετική μελέτη οι εργάσιμες ώρες ανά εβδομάδα σχεδόν διπλασιάστηκαν από το 1600 έως το 1850 στη Βρετανία, από λιγότερες από 40 σε 70. Αυτό είναι κάτι που άλλαξε περίπου 100 χρόνια αργότερα, έπειτα από πολιτικές πιέσεις των σωματείων των εργαζομένων τα οποία κατάφεραν να επαναφέρουν τις 40 ώρες εργασίας σε εβδομαδιαία βάση (Dinnerstein, όπως αναφέρεται στο Edgell, 2019) .

Με την υιοθέτηση του ωραρίου οι διαχειριστές απέκτησαν ένα εργαλείο με το οποίο μπορούσαν να συγχρονίζουν τα ανθρώπινα και τα άψυχα μέρη της παραγωγικής διαδικασίας και να μετρούν την συνεισφορά της εργασίας, με ή χωρίς αναφορά στο μέγεθος του παραγόμενου προϊόντος. Από τότε επομένως ξεκίνησε η τάση, ο μισθός να βασίζεται στη ποσότητα του χρόνου που ξοδεύτηκε για εργασία και συνοδεύτηκε από ένα καθεστώς κυρώσεων σε περίπτωση αργοπορίας (Edgell, 2019).

#### 2.2.1.5. Η Εκπαίδευση και Στελέχωση

Η σταδιακή διαφοροποίηση και εξειδίκευση εργασίας που πυροδοτήθηκε από τη χρήση των μηχανημάτων, οδήγησε στην ανάγκη να γίνει η υποχρεωτική παιδεία περισσότερο ακριβής και πιο τακτική, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση σε επαγγελματικά μαθήματα και γνώσεις πάνω σε αυτά. Η τάση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων να παραλληλίζουν και να προσομοιάζουν τις εμπειρίες που θα αποκτούσαν οι μαθητές στο μετέπειτα περιβάλλον εργασίας ονομάστηκε Θεωρία Αντιστοιχίας.

Η επέκταση της τυπικής εκπαίδευσης σε όλες τις βιομηχανικές κοινωνίες έφερε και το καθεστώς των εξετάσεων προκειμένου να επιβεβαιωθεί η γνώση και την μετέπειτα λήψη διπλωμάτων που πιστοποιούσαν την ικανότητα για εργασία πάνω σε διαφορετικούς τύπους εργασίας. Ο Weber αναφέρθηκε σε αυτή την αλλαγή ως «ορθολογικοποίηση της εκπαίδευσης και της πρακτικής άσκησης» και πρόσθεσε ότι η διαδικασία της γραφειοκρατικοποίησης «ενέτεινε την ανάγκη και τη σημασία εξειδικευμένων εξετάσεων» (Edgell, 2019).

Κατά τη περίοδο μετάβασης στη βιομηχανοποίηση, ολόκληρες οικογένειες, συμπεριλαμβανομένων των μικρών παιδιών, στρατολογούνταν για να εργασθούν σε εργοστάσια παραγωγής. Με την πάροδο των ετών όμως, και την επιβολή νομικών περιορισμών σχετικά με την παιδική εργασία (και αυτή των γυναικών αντίστοιχα), σε συνδυασμό με την κρατική παροχή παιδείας για όλους, αλλοιώθηκε ο εως τότε οικογενειακός χαρακτήρας της εργασίας στα εργοστάσια. Επομένως, σταδιακά, η στελέχωση από της βιομηχανίες γίνονταν με βάση τα προσόντα του εργαζομένου που είχε λάβει από την εκπαίδευση κάτι που αντικατέστησε την στελέχωση από οικογένειες που μετέφεραν εμπειρικά τη γνώση από το ένας μέλος στο άλλο (Edgell, 2019).

#### 2.2.1.6. Ο Καπιταλισμός

Η άνοδος της βιομηχανοποίησης οδήγησε στην εμφάνιση του Καπιταλισμού υπό την έννοια ότι δημιουργήθηκε μια οικονομία της αγοράς, όπου το κεφάλαιο, η εργασία, τα αγαθά και οι υπηρεσίες ανταλλάσσονταν για χρήματα χωρίς την παρέμβαση τρίτων. Επρόκειτο για τη θεωρία και την τακτική του ελεύθερου εμπορείου (Laissez-Faire).

Κατά την οπτική του Marx, το βασικό χαρακτηριστικό του Καπιταλισμού είναι η παραγωγή προς πώληση και επομένως το κέρδος από το αγαθό και όχι η χρήση του καθαυτή. Μην έχοντας πρόσβαση στην ιδιοκτησία των μέσων παραγωγής, το εργατικό δυναμικό αναγκάζεται να πουλήσει την εργασία του σε μια ανταγωνιστική οικονομία με αντάλλαγμα έναν μισθό, τον οποίο θα χρησιμοποιήσει στη συνέχεια προκειμένου να αποκτήσει αγαθά και υπηρεσίες απαραίτητα για την επιβίωσή του (Edgell, 2019).

Ο Weber συμφωνούσε με τον Marx ότι ο Καπιταλισμός οδηγούσε στη δημιουργία ενός συστήματος τάξεων όπου τόσο το κεφάλαιο όσο και η εργασία μπορούσαν να δράσουν χωρίς πολλούς περιορισμούς αλλά έδωσε περισσότερο έμφαση στην λογικότητα του, λέγοντας ότι «ο Καπιταλισμός είναι ταυτόσημος με την επιδίωξη του κέρδους μέσω της ύπαρξης ορθολογικών, καπιταλιστικών επιχειρήσεων» (Weber, 1976 [1930]: 17). Κατά τα λεγόμενά του, στην πράξη υπολόγιζε τα πιο αποδοτικά μέσα για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και δεν έμενε στην παραδοσιακή θεωρία και το πως γίνονταν τα πράγματα στο παρελθόν.

#### 2.2.1.7. Ο Σκοπός της Εργασίας

Στις πρό-μοντέρνες κοινωνίες ο σκοπός των οικονομικών τους δραστηριοτήτων ήταν να μπορέσουν με ίδια μέσα να αποκτήσουν τα κατάλληλα αγαθά και τις υπηρεσίες προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους. Με την μετάβαση στο Καπιταλιστικό σύστημα ο σκοπός έγινε το κέρδος, η αδυναμία επίτευξης του οποίου σήμαινε οικονομική καταστροφή (Weber 1976 [1930]: 17). Σε ατομικό επίπεδο η επιδίωξη του κέρδους τόσο από τη μεριά των εργαζομένων όσο και από αυτή των επιχειρήσεων, παρότι έλαβε και τις ευχές της εκκλησίας κατά τα πρώτα χρόνια, δεν ήταν το ίδιο εύκολη για όλους. Αυτοί οι οποίοι κατείχαν επιχειρήσεις ενδιαφέρονταν σαφώς για την συσσώρευση κέρδους και επομένως ρητόρευαν υπέρ της ιδέας ότι η σκληρή δουλειά δεν ήταν μόνο αναγκαία για το οικονομικό όφελος αλλά και ότι ηθικά ήταν μονόδρομος. Είναι κατανοητό επομένως ότι για την πλειονότητα των ανθρώπων που εργάζονταν σε δουλειές ρουτίνας με αντάλλαγμα μικρό οικονομικό όφελος η εργασία παρέμενε περισσότερο ένα «αναγκαίο κακό» παρά μια ενάρετη απασχόληση (Goldthorpe & Lockwood, όπως αναφέρεται στο Edgell, 2019).

Τέλος, υπήρχαν και οι περιπτώσεις των επαγγελματιών που παρακινούνταν από τη δέσμευση να συνεισφέρουν στο κοινό καλό, προσφέροντας την εξειδικευμένη επαγγελματική τους γνώση όπως οι εκπαιδευτικοί ή οι ασχολούμενοι με ιατρικά επαγγέλματα. Ωστόσο σε αυτές τις περιπτώσεις το κύρος της θέσης, η αυτονομία των συγκεκριμένων επαγγελματιών και οι οικονομικές τους απολαβές επέτρεπαν στους επαγγελματίες αυτούς να δρουν τόσο για το κοινό καλό όσο και για το δικό τους συμφέρον (Edgell, 2019).

#### 2.2.1.8. Η Μέθοδος Πληρωμής

Στις πρό-μοντέρνες κοινωνίες, οι οικονομικές δραστηριότητες όπως η γεωργία ή γενικότερα η χειρωνακτική εργασία δεν είχαν κάποια ιδιαίτερη οργάνωση και αποσκοπούσαν κυρίως στην επιβίωση του νοικοκυριού παρά στην συσσώρευση κέρδους ή και επενδύσεων (Veblen, όπως αναφέρεται στο Edgell, 2019). Σε πολλές περιπτώσεις υπήρχε και ο αντιπραγματισμός όπου οι συναλλαγές εμπεριείχαν την συναλλαγή προϊόντος με άλλο προϊόν ή υπηρεσία χωρίς την χρησιμοποίηση χρημάτων.

Στο νέο περιβάλλον οι εργάτες από τη στιγμή που δεν κατείχαν κάποιο μέσο παραγωγής ήταν αναγκασμένοι να αναζητήσουν δουλειά προκειμένου να κερδίσουν τα προς το ζην. Σε πολλές περιπτώσεις αυτά τα πρώτα χρόνια της βιομηχανοποίησης, οι εργάτες πληρώνονταν σε είδος από το προϊόν που είχαν παράξει ή λάμβαναν κουπόνια τα οποία μπορούσαν να εξαργυρώσουν σε μαγαζιά που συνήθως ανήκαν στους εργοδότες. Το σύστημα αυτό αποτέλεσε ένα μεταβατικό στάδιο πληρωμών μεταξύ του αντιπραγματισμού που ήταν διαδεδομένος τα προηγούμενα χρόνια και του νέου συστήματος πληρωμής σε χρήματα (Edgell,2019).

Πλέον το να μην διαθέτει κάποιος εργασία σήμαινε ότι διακυβεύονταν η επιβίωσή του και οι όροι «ανεργία» και «άνεργος» ξεκίνησαν να κάνουν την εμφάνισή τους στο πολιτικό σκηνικό διαφόρων χωρών (Burnett & Lunsford, όπως αναφέρεται στο Edgell, 2019).

#### 2.2.1.9. Η Εργασία και η Οικογένεια

Το αποτέλεσμα των προαναφερθέντων αλλαγών ως προς τη φύση και την οργάνωση της εργασίας είναι ότι τη διαχώρισε από τη στενή έννοια του νοικοκυριού και απέκτησε έναν ξεχωριστό χαρακτήρα τόσο από άποψη χώρου όσο και χρόνου και κουλτούρας. Με άλλα λόγια η συμμετοχή πλέον στο εργατικό δυναμικό έπαυε να συνδέεται με την οικογενειακή ζωή, υπό την έννοια ότι οι εργαζόμενοι τώρα εκπαιδεύονταν και απασχολούνταν σε επιχειρήσεις και δεν εξαρτιόνταν από κάποια ιδιαίτερη (φιλική/οικογενειακή) ευνοϊκή μεταχείριση. Η απόκτηση προσόντων, η πρόοδος και η διατήρηση του πόστου εργασίας δεν εξαρτιόνταν από τις οικογενειακές ή φιλικές σχέσεις καθώς με την νέα μορφή του συστήματος κάτι τέτοιο θα ήταν παράλογο (Edgell,2019).

#### 2.2.1.10. Τα Συνδικάτα

Στις καπιταλιστικές κοινωνίες οι εργάτες έχουν ιδρύσει μόνιμες οργανώσεις για να αντισταθούν στην εργασιακή εκμετάλλευση και να βελτιώσουν τις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας τους. Αν και υπάρχουν παραλληλισμοί μεταξύ των πρό μοντέρνων ενώσεων εργαζομένων, δηλαδή των συντεχνιών, και του σύγχρονου ισοδύναμου τους, των συνδικαλιστικών οργανώσεων, όσον αφορά τους ανησυχία για τους μισθούς και την ευημερία των μελών τους και την αίσθηση συλλογικότητας τους, υπάρχουν επίσης κάποιες αντιθέσεις στο ότι οι συντεχνίες αποτελούνταν από εργοδότες και εργαζόμενους και περιορίζονταν σε ειδικευμένες βιοτεχνίες (Frege & Kelly, 2003).

Στην αρχή της καπιταλιστικής εκβιομηχάνισης, οι εργοδότες ήταν παντοδύναμοι, οικονομικά, νομικά και πολιτικά, ενώ οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι ήταν ανίσχυροι. Προκειμένου να αποκατασταθεί αυτή η ανισορροπία δυνάμεων, οι εργάτες ενώθηκαν μαζί για να σχηματίσουν τις δικές τους οργανώσεις για να βελτιώσουν τις επικίνδυνες φυσικές συνθήκες εργασίας, για να εκπροσωπήσουν τα συμφέροντα τους και να θέσουν όρια στη δύναμη των εργοδοτών να προσλαμβάνουν και να απολύουν, να μειώνουν τους μισθούς και να επιμηκύνουν τις ώρες εργασίας (Edgell,2019).

Συνήθως, οι εργοδότες ανταποκρίθηκαν στην αναδυόμενη πρόκληση της εξουσίας τους αρνούμενοι να αναγνωρίσουν και, ως εκ τούτου, να διαπραγματευτούν με τα συνδικάτα και ζήτησαν την υποστήριξη του κράτους με τη μορφή της αστυνομίας, των δικαστηρίων και μερικές φορές του στρατού, για να καταστείλουν τους εργαζόμενους. Κατά το πρώτο μισό του δέκατου ένατου αιώνα στη Βρετανία και την Αμερική, η δραστηριότητα των συνδικάτων υπόκειται στο νόμο περί συνωμοσίας, που μαζί με την έλλειψη οικονομικής υποστήριξης, εμπόδιζε την αποτελεσματικότητά τους. Ελλείψει νόμιμων μέσων για να εκφράσουν τα παράπονά τους, η σύγκρουση μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών κατά την άνοδο

της καπιταλιστικής εκβιομηχάνισης έτεινε να γίνει βίαιη, με αποτέλεσμα συχνά την καταστροφή μηχανών, ακόμη και το θάνατο εργατών, όπως οι Λουδίτες που έσπασαν μηχανές στο νέα αστικά βιομηχανικά κέντρα στην Αγγλία μεταξύ 1811 και 1812 και η σφαγή του Peterloo το 1819 στο Μάντσεστερ. Οι μετέχοντες σε συνδικαλιστικές οργανώσεις σε αυτή τη περίοδο συνδικαλισμού κινδύνευαν να φυλακιστούν, να απελαθούν ή να εκτελεστούν (Frege & Kelly, 2003).

### 3. Η Εργασία στις Βιομηχανικές Κοινωνίες έως τα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα

Την περίοδο από τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα παρατηρείται μια άνευ προηγουμένου τεχνολογική και οικονομική εξέλιξη, που συνοδεύεται από τον πολλαπλασιασμό και τη σταδιακή κυριαρχία των μεγάλων οικονομικών μονάδων παραγωγής. Στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, ιδιαίτερα, λαμβάνει χώρα μια βιομηχανική ανάπτυξη σε ρυθμούς που δεν συγκρίνονται με αυτούς άλλης χώρας ή ιστορικής περιόδου. Ενδεικτικό όσο και χαρακτηριστικό παράδειγμα η εξαιρετική ανάπτυξη των σιδηροδρόμων, όπου σε διάστημα 50 περίπου χρόνων είχαν καταφέρει να ενοποιήσουν ως προς τις μεταφορές και τις επικοινωνίες την ανατολική με τη δυτική ακτή των ΗΠΑ (HawI, 2007).

Χαρακτηριστικά στοιχεία της περιόδου αυτής αποτελούν η απότομη και σημαντική μείωση του αγροτικού πληθυσμού και η συνακόλουθη αλματώδης αύξηση της προσφοράς εργατικού δυναμικού για το δευτερογενή τομέα, ο πολλαπλασιασμός των εξαγωγών προς άλλες χώρες, και η κατάκτηση αποικιών και εξαρτημένων περιοχών.

Όσον αφορά το διοικητικό κομμάτι των επιχειρήσεων, το πρότυπο του επιχειρηματία-ιδιοκτήτη (entrepreneur) που είχε θεμελιώσει την επιχειρηματική μονάδα και συνέχιζε να συντονίζει τη δράση της και την διευθύνει άμεσα ο ίδιος, αρχίζει να κλονίζεται εξαιτίας τόσο της διόγκωσης των οργανωτικών πλαισίων, όσο και της υιοθέτησης εκσυγχρονισμένων τεχνολογικών μεθόδων παραγωγής, οργάνωσης και διοίκησης που απαιτούσαν αντίστοιχες δεξιότητες (Hall, 2007).

Ο διαχωρισμός μεταξύ διοίκησης και ιδιοκτησίας των μέσων παραγωγής στις συνθήκες της νεότερης κοινωνικής και οικονομικής ζωής αποτέλεσε ευρύτερο φαινόμενο. Επέφερε παράλληλα μια διαρθρωτική μεταβολή στη συγκρότηση του οργανωτικού πεδίου στη σύγχρονη εποχή και είχε ως συνέπεια την ιστορική ανάδειξη του ρόλου των διευθυντικών, διοικητικών και λοιπών υπαλληλικών στελεχών των δημοσίων, των επιχειρηματικών και άλλων κοινωνικών οργανώσεων. Από εκείνη τη στιγμή, μια νέα εποχή, «η εποχή των Managers», των εξειδικευμένων διευθυντικών ή διοικητικών στελεχών καριέρας, άρχισε να ανατέλλει. Στο μέτρο, μάλιστα, που η (παραδοσιακή) ιδιοκτησιακή επιχείρηση άρχισε να αντικαθίσταται από την (πιο σύγχρονη) διευθυντική οργάνωση των επαγγελματικά εξειδικευμένων στελεχών, που είναι υπάλληλοι αλλά όχι ιδιοκτήτες της οργάνωσης στην οποία απασχολούνται, μεταβλήθηκε αναλόγως και η φύση του ίδιου του καπιταλιστικού συστήματος της οικονομίας της αγοράς (Μακρυδημήτρης, 2003).

#### 3.1. Η Εργασία κατά τον Φορντισμό

Η πλήρης βιομηχανοποίηση διέποταν από την κυριαρχία του ορθολογισμού, της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας. Ο φορντισμός, που στηρίχθηκε στις αρχές του τεύλορισμού όπως θα αναπτυχθούν παρακάτω, αποτέλεσε τον βασικό τρόπο παραγωγής, διαμορφώνοντας τις βιομηχανικές κοινωνίες, ενώ στο πεδίο της οικονομικής μεγέθυνσης, ταυτίστηκε χρονικά με τη χρυσή εποχή του καπιταλισμού.



Η μαζική παραγωγή υπήρξε η βασική μορφή βιομηχανισμού στα τέλη του 19<sup>ου</sup> και του πρώτου μισού του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Ο βιομηχανισμός αυτός συνδέθηκε με ένα πλαίσιο, που περιλάμβανε βαριά μηχανήματα και εξοπλισμό, εργοστάσια και μεγάλο αριθμό προσωπικού. Συνδέθηκε άμεσα με το μοντέλο παραγωγής που εφάρμοζε ο Ford στα εργοστάσια παραγωγής αυτοκινήτων του. Βασικά χαρακτηριστικά του ήταν τα εξής (Hawt, 2007):

- Συνδυασμός από προ τυποποιημένα εξαρτήματα, από μηχανικούς εξοπλισμούς και κατάτμηση των εργασιακών δεξιοτήτων
- Οικονομίες ανά κλίμακα, με κέρδη από τη μεγάλης κλίμακας μαζική παραγωγή
- Μεγάλες παρτίδες παραγωγής από προ τυποποιημένα αγαθά με ένα σύστημα από προστατευόμενες εθνικές αγορές
- Συγκέντρωση υψηλόμισθου, ημειδικευμένου μαζικού εργατικού δυναμικού στα μεγάλα εργοστάσια
- Ιεραρχική, γραφειοκρατική μορφή οργάνωσης της εργασίας, χαρακτηριζόμενη από συγκεντρωτική διαχείριση
- Σύνδεση της μαζικής παραγωγής και μαζικής κατανάλωσης που επέτρεπε στη συνολική διαδικασία να αυτοαναπαράγεται.
- Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας κατά τον φορντισμό στηρίχθηκε στις βασικές τεχνικές του τεύλορισμού και κυρίως αυτές της ανάλυσης των χρόνων και των κινήσεων της εργασίας, αλλά προσαρμόστηκε στις ανάγκες της μαζικής παραγωγής, δηλαδή στον αυστηρά τυποποιημένο σχεδιασμό του προϊόντος, των μεθόδων χειρισμού, των εργαλείων και των υλικών.

Ο φορντισμός συνοδεύεται από την ανάδυση και την κυριαρχία νέων κανόνων εργασίας και παραγωγής. Αυτοί οι κανόνες είχαν σημαντικά αποτελέσματα αναφορικά με τις τεχνικές απόσπασης υπερεργασίας. Ειδικά η υιοθέτηση της γραμμής συναρμολόγησης οδήγησε σε τελείως νέες συνθήκες που οδήγησαν στην κατάργηση μμεγάλου αριθμού εργατών που ασχολούνταν με χειρωνακτικές εργασίες μεταφοράς υλών και προϊόντων. Ο χρόνος που εξοικονομούνταν έτσι, αντικαθίστατο από χρόνο παραγωγικής εργασίας, γεγονός που πραγματοποιούνταν με αυταρχικά «ρυθμισμένη ταχύτητα» της αλυσίδας, με αποτέλεσμα την απότοκή αύξηση της πραγματικής διάρκειας της εργάσιμης ημέρας (Coriat, όπως αναφέρεται στο Πετράκη, 2007).

Η γραμμή συναρμολόγησης συνέβαλε επίσης στον κατακερματισμό της εργασίας. Όλες οι εργασίες προσαρμόζονταν στην αλυσίδα παραγωγής και ταυτόχρονα απλοποιούνταν σε σχεδόν μμηχανικά επαναλαμβανόμενες κινήσεις. Αυτή η προσαρμογή επέφερε δύο σημαντικότερες μμεταβολές στο περιεχόμενο της εργασίας. Αφενός, με την κατάργηση της επιδεξιότητας, η εργασιακή διαδικασία απόλεσε ένα σύνολο βασικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων όπως η συνεκτικότητα, η συνολικότητα, και το διανοητικό υπόβαθρο, με αποτέλεσμα να απλουστεύεται και να συμπαρασύρει τον εργαζόμενο σε κατώτερα ποιοτικά επίπεδα. Αφετέρου, η αλυσίδα παραγωγής συνολικά υποβάθμιζε σε δευτερεύοντα παράγοντα την προσαρμοζόμενη σ' αυτήν εργασία και μετέτρεπε τους εργαζόμενους σε προέκταση της, σε τεχνικά εξαρτήματα (Coriat, όπως αναφέρεται στο Πετράκη, 2007).

Οι εργαζόμενοι στην αλυσίδα παραγωγής, λόγω του μεγέθους της παραγωγικής διαδικασίας έχαναν την δυνατότητα συνολικής αντίληψης όλων των επιμέρους δραστηριοτήτων της παραγωγής. Εξίσου σημαντικές με τις αλλαγές που προήλθαν από την εισαγωγή της γραμμής συναρμολόγησης στην παραγωγική διαδικασία είναι και οι επιπτώσεις του φορντισμού πέρα

από την βιομηχανική παραγωγή σε όλη την έκταση της οικονομίας. Παράλληλα με την εργασία και τη παραγωγική διαδικασία μεταβάλλονται η φύση των προϊόντων, οι όροι διαμόρφωσης του κόστους παραγωγής και η κλίμακα της παραγωγής και της κατανάλωσης (Coriat, όπως αναφέρεται στο Πετράκη, 2007).

## 3.2. Θεωρητικές Προσεγγίσεις της Περιόδου ως προς την Οργάνωση και τη Διοίκηση

### 3.2.1. Γραφειοκρατικό Σύστημα Οργάνωσης

Από τη Γαλλική Επανάσταση έως σήμερα, ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα της ανθρώπινης ιστορίας, κυρίως στις πιο εξελιγμένες χώρες πάνω στον πλανήτη, υπήρξε η ακμή του φαινομένου της γραφειοκρατίας. Η επικυριαρχία του κράτους και της γραφειοκρατίας στη δημόσια σφαίρα αλλά και της επιχειρηματικής οργάνωσης στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας στάθηκαν δυο παράλληλες κοινωνικές δραστηριότητες, οι οποίες προσδιόρισαν με τρόπο αποφασιστικό την εποχή της νεωτερικότητας (Μουζέλης, 2009).

Η γραφειοκρατική οργάνωση, με την περιγραφική έννοια του όρου, υπήρξε το αποτέλεσμα πολλαπλών σύνθετων τάσεων της κοινωνικής συμπεριφοράς στο πολιτικό, το οικονομικό και ιδεολογικό πεδίο, οι οποίες εντάθηκαν και κορυφώθηκαν κατά τον 20<sup>ο</sup> αιώνα. Ο θεωρητικός που αφιέρωσε το μεγαλύτερο μέρος της μελέτης του στη γραφειοκρατία ήταν ο Weber. Αποφεύγοντας να προτάξει ένα γενικό ορισμό, προτίμησε να εντοπίσει ορισμένα καθοριστικά γνωρίσματα τα οποία στο σύνολό τους θεώρησε ότι αναπαριστούσαν και περιέγραφαν τον τύπο οργάνωσης του Κράτους και πολύ δευτερευόντως των επιχειρήσεων (Μουζέλης, 2009).

Βασικό χαρακτηριστικό της γραφειοκρατικής οργάνωσης κατά τον Weber ήταν η ιεραρχία. Η κατανομή της εξουσίας και της έκτασης της επιρροής εντός του οργανωτικού πλαισίου της γραφειοκρατίας διαρθρώνονταν κατά διαδοχικές βαθμίδες με αυξανόμενη από κάτω θα προς τα πάνω έκταση, ισχύ και ευθύνη. Πρόκειται για το κατεξοχήν σύστημα ιεραρχικής κλιμάκωσης και κατανομής της εξουσίας, σύμφωνα με το οποίο τα υφιστάμενα όργανα εποπτεύονταν, ελέγχονταν και συμμορφώνονταν με τις εντολές των προϊσταμένων τους. Η βασική αποστολή των υπαλλήλων συνίστατο στη συνεπή και πειθαρχημένη εκπλήρωση των καθηκόντων και των υποχρεώσεων που προβλέπονταν από το σύνολο των κανόνων και των ρυθμίσεων. Κάθε υπαλληλικό στέλεχος υπόκειτο στον ιεραρχικό έλεγχο και στην πειθαρχική εξουσία των προϊσταμένων του, ώστε να διασφαλίζεται η νομιμότητα, η συνέχεια και η συνοχή της οργανωτικής δράσης. Οι εργαζόμενοι δεν μπορούσαν να συμπεριφέρονται κατά το δοκούν, αλλά με την ένταξή τους, αποδέχονταν τη δέσμευση να εναρμονίζουν και να συμμορφώνουν τη συμπεριφορά τους με το σύνολο των κανόνων και των ρυθμίσεων που ίσχυαν στον εκάστοτε οργανισμό ή επιχείρηση (Μουζέλης, 2009) .

Όσον αφορά στην εκπλήρωση καθηκόντων, κατά τον Weber, σε κάθε βαθμό, αξίωμα ή τυπικό ρόλο που υφίστατο στο πλαίσιο του οργανωτικού συστήματος, αντιστοιχούσε ορισμένο εύρος αρμοδιοτήτων, η εκπλήρωση των οποίων συνιστούσε την αποστολή του κατόχου της εκάστοτε θέσης. Το «γραφείο» σε αυτό το σύστημα διοίκησης και οργάνωσης αποτελούνταν από ένα σύνολο προσώπων (στελεχών, υπαλλήλων), που με τα κατάλληλα υλικά, νομικά,

διοικητικά μέσα και διαδικασίες επεξεργάζονταν αντίστοιχες αποφάσεις εκ μέρους της ανώτερης αρχής που εκπροσωπούσαν (του κράτους, της διοίκησης, της οργάνωσης, κ.λπ.). Αυτές οι ζώνες ευθυνών και αρμοδιοτήτων δεν είχαν όλες την ίδια έκταση, επιρροή ή περιεχόμενο. Εξ αιτίας της ιεραρχικής διάρθρωσης του οργανωτικού πεδίου, ορισμένες από αυτές διέθεταν πολλαπλάσια περιθώρια ελευθερίας δράσης, επιβολής και ελέγχου από άλλες, οι οποίες βρίσκονταν πιο κοντά τη βάση της οργανωτικής πυραμίδας (Μουζέλης, 2009).

Αναφορικά με τη στελέχωση, η επιλογή των κατάλληλων ατόμων γινόταν με κριτήριο τα προσόντα, τις τεχνικές γνώσεις και τις ικανότητές τους, οι οποίες διαπιστώνονταν με ειδικές εξετάσεις και αναγνωρισμένους τίτλους σπουδών (πτυχία, διπλώματα κ.λπ.). Σε απόσπασμα του έργου του, ο Weber, αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «η γραφειοκρατική διοίκηση σημαίνει πάνω απ' όλα κυριαρχία μέσω της γνώσης. Αυτό είναι το στοιχείο που την καθιστά ειδικά ορθολογική». Πέρα από την αρχική επιστημονική ή επαγγελματική τους κατάρτιση και ειδίκευση, οι υπάλληλοι αποκτούσαν στη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους μια πρόσθετη και ειδική κατηγορία εμπειρικής γνώσης, η οποία αφορούσε στον τρόπο λειτουργίας της ίδιας της γραφειοκρατικής οργάνωσης, τους κανόνες, τους μηχανισμούς και τις μεθόδους δράσης της και που προερχόταν από την εσωτερική εξοικείωση με αυτήν (Μουζέλης, 2009).

Κάθε εργαζόμενος διατηρούσε και ανέπτυξε με την οργάνωση μια ελεύθερη συμβατική σχέση στη βάση της αμοιβαιότητας των μερών. Τα άτομα που απασχολούνταν ως στελέχη δεν προσκολλούνταν ως δούλοι, χωρίς δικαίωμα αποχώρησης και οριστικής εξόδου, εάν το επέλεγαν. Αντίθετα, προσέφεραν την εργασία τους υπό ορισμένους όρους (π.χ. ωράριο) και με ορισμένα οικονομικά ή άλλα ανταλλάγματα. Η κύρια αμοιβή τους ήταν η περιοδική καταβολή μισθού (με τη διασφάλιση ανάλογων συνταξιοδοτικών δικαιωμάτων), το ύψος του οποίου διέφερε ανάλογα με την ιεραρχική βαθμίδα, τα ειδικότερα καθήκοντα που ασκούσε ο καθένας εξ αυτών και τη χρονική διάρκεια της απασχόλησής του στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι ζούσαν κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας με την οργάνωση που δούλευαν και από αυτήν, με την έννοια ότι αποκτούσαν τα υλικά μέσα που χρειαζόνταν για να ζήσουν κυρίως από την απασχόλησή τους σε αυτήν (Μουζέλης, 2009).

Οι εργαζόμενοι δεν έμεναν απαραίτητα στάσιμοι κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους. Αντίθετα, μπορούσαν να απολαύσουν μια προαγωγή που συνήθως γινόταν είτε κατ' αρχαιότητα (εφόσον παρέρχονταν ορισμένο διάστημα παραμονής σε κάθε βαθμίδα) είτε κατ' επιλογήν (ο προακτέος επιλεγόταν από τους προϊσταμένους του λόγω της επίδοσης και των ικανοτήτων του) ή κατά μεικτό σύστημα. Το φαινόμενο της μονιμότητας ειδικά για όσους εργαζόμενους απασχολήθηκαν στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης αποσκοπούσε, αφενός, στην καταπολέμηση της ευνοιοκρατίας στη στελέχωση και, αφετέρου, στην εξασφάλιση της ουδετερότητας και της αντικειμενικότητας των υπαλλήλων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Μουζέλης, 2009).

Τελευταίο χαρακτηριστικό κατά τον Weber στο γραφειοκρατικό σύστημα ήταν ο διαχωρισμός της εργασίας με την έννοια της ιδιοκτησίας. Ο κάθε υπάλληλος σε οποιαδήποτε βαθμίδα της οργάνωσης ή της επιχείρησης ήταν απλώς ο φορέας του αντίστοιχου τυπικού ρόλου, η σαφής περιγραφή του περιεχομένου του οποίου περιλαμβανόταν σε γραπτά κείμενα και κανονισμούς λειτουργίας. Τα φυσικά πρόσωπα που αναλάμβαναν κάθε φορά τον αντίστοιχο τυπικό ρόλο, θέση ή αξίωμα δεν μπορούσαν να οικειοποιηθούν ούτε να αποκτήσουν κυριότητα των μέσων διοίκησης που τίθεντο στη διάθεση της υπαλληλικής θέσης, λόγω της υπαλληλικής τους ιδιότητας. Η περιουσία της οργάνωσης ήταν σαφώς διαχωρισμένη από την προσωπική περιουσία του εργαζομένου. Το γεγονός ότι ένας

υπάλληλος «κατείχε» μια θέση εργασίας στο σύστημα διοίκησης δεν σήμαινε ότι διέθετε και τα δικαιώματα ιδιοκτησίας του (Μουζέλης, 2009). Ο υπάλληλος της γραφειοκρατίας επομένως βρισκόταν σε παραπλήσια θέση με αυτή του βιομηχανικού εργάτη όπου όπως ο τελευταίος δεν διέθετε την ιδιοκτησία επί των μέσων παραγωγής που χειριζόταν, έτσι και ο υπάλληλος στερούνταν της δυνατότητας ελεύθερης χρήσης των μέσων διοίκησης και επιβολής που του ανατίθονταν (Μακρυδημητρης, 2003).

### 3.2.2. Η Επιστημονική Διοίκηση

Ο Taylor (1856-1915) και οι συνεργάτες του μπορούν κάλλιστα να συμπεριληφθούν μεταξύ των θεμελιωτών της συστηματικής μελέτης της οργανωτικής συμπεριφοράς, παρά τον εμπειρικό κατά βάση χαρακτήρα των παρατηρήσεων και των μεθόδων τους, στο μέτρο που η έρευνά τους ήταν προσανατολισμένη στη διάγνωση και ανάλυση του είδους των σχέσεων που δημιουργούνται μεταξύ της ανθρώπινης συμπεριφοράς και του κοινωνικού και εργασιακού πλαισίου εκδήλωσης και διαμόρφωσής της (Μακρυδημητρης, 2003).

Ο Taylor ασχολήθηκε κυρίως με το πρακτικό πρόβλημα της παραγωγικότητας και της απόδοσης της εργασίας σε βιομηχανικές συνθήκες παραγωγής. Κύρια επιδίωξή του ήταν ο περιορισμός της σπατάλης, σε ανθρώπινο δυναμικό και χρήμα, που προέκυπτε από την κακή οργάνωση και διοίκηση της παραγωγικής διαδικασίας. Κύριος στόχος στο πλαίσιο της προσέγγισης αυτής καθίσταται η αναζήτηση του πλέον άρτιου τεχνικά τρόπου («one best way») διεκπεραίωσης και διεξαγωγής κάθε ενέργειας της επιχειρηματικής δράσης. Η πρώτη αρχή αφορούσε στη μέθοδο για την ανεύρεση του πλέον άρτιου τεχνικά τρόπου εργασίας και εργαλείο της ήταν η ανάλυση της εργασίας (job analysis), η συστηματική δηλαδή παρατήρηση, η μελέτη και η χρονομέτρηση των κινήσεων που απαιτούνταν για τη διεξαγωγή ορισμένων ενεργειών σε συνάρτηση με το χρόνο που χρειαζόταν («time and motion studies»). Η ανάλυση αυτή, εστίαζε στα εξωτερικά στοιχεία της οργανωτικής συμπεριφοράς και στη διενέργεια επαναλαμβανόμενων εργασιών από μέρους των εργαζομένων που βρίσκονται πλησιέστερα προς τη βάση της οργανωτικής πυραμίδας. Σε αυτό το επίπεδο της ενδοοργανωτικής κλιμάκωσης ήταν μεγαλύτερη η συχνότητα των καθηκόντων «ρουτίνας» που εκτελούνταν με σταθερή ομοιομορφία, σε αντίθεση προς τα περισσότερο σύνθετα, πολύπλοκα προβλήματα και αποφάσεις, που κατά κανόνα απαντούνταν στα υψηλότερα κλιμάκια της οργανωτικής ιεραρχίας (Μακρυδημητρης, 2003).

Η δεύτερη αρχή της επιστημονικής διοίκησης αφορούσε στην προσέλκυση, στην επιλογή και την εκπαίδευση του προσωπικού. Εκείνο που ζητούνταν στην προκειμένη περίπτωση, ήταν η εκτίμηση των ικανοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων και η κατάλληλη καλλιέργεια και ανάπτυξή τους, με τη βοήθεια της διεύθυνσης, ώστε η συμβολή του κάθε ανθρώπινου συντελεστή να προσέγγιζε το υπόδειγμα («standard»), που έχει ήδη προσδιοριστεί σύμφωνα με την προηγούμενη αρχή. Προϋπόθεση για την προσέλκυση, αποτελούσε η χορήγηση των κατάλληλων οικονομικών κινήτρων, τα οποία για να ήταν αποτελεσματικά θα έπρεπε να ανταποκρίνονται στα επίπεδα αναγκών και προσδοκιών των εργαζομένων (Μακρυδημητρης, 2003).

Η τρίτη αρχή της επιστημονικής διοίκησης αναφερόταν στο καθήκον της διευθυντικής λειτουργίας (Management) να συγκεκριμενοποιεί το υπόδειγμα εργασίας για κάθε

εργαζόμενο, καταρτίζοντας εκ των προτέρων σαφείς και λεπτομερείς οδηγίες όχι μόνο σχετικά με το τι θα έκανε, αλλά και σχετικά με τον τρόπο και χρόνο (Μακρυδημητρής, 2003).

Η τέταρτη αρχή αποτελούσε συνθήκη και συνέπεια της προηγούμενης και αφορούσε στην εξειδίκευση και στο διαχωρισμό της εργασίας μεταξύ διεύθυνσης και εκτέλεσης. Σύμφωνα με την αρχή, τα διευθυντικά στελέχη όφειλαν να απασχολούνται αποκλειστικά και εξ ολοκλήρου με το σχεδιασμό, την κατεύθυνση και την αξιολόγηση της εργασίας, φέροντας και τη σχετική ευθύνη, ενώ τα κατώτερα στελέχη αποκλειστικά με την εκτέλεση, την εφαρμογή και τη διεκπεραίωσή της με τον τρόπο που θα είχε προηγουμένως προσδιορισθεί από τη διεύθυνσή (Μακρυδημητρής, 2003).

### 3.3. Παράγοντες που Συνέβαλλαν στην Αλλαγή της Οργάνωσης της Εργασίας

#### 3.3.1. Η Σχολή Ανθρώπινων Σχέσεων (1920-1970)

Τόσο το κίνημα της «επιστημονικής διοίκησης», όσο και η πιο σύνθετη θεωρία της γραφειοκρατίας και οι προσεγγίσεις στη μελέτη των οργανώσεων δεν απέδιδαν τη δέουσα προσοχή και σημασία στα δικαιώματα, στις αξίες και τις δυνατότητες του ανθρώπινου συντελεστή στις τυπικές οργανώσεις της εποχής.

Αντίθετα, οι μελέτες στο πλαίσιο της σχολής των «Ανθρωπίνων Σχέσεων» που ακολούθησαν έστρεψαν το ενδιαφέρον όσο και τις πρακτικές παρεμβάσεις τους στο ζήτημα της ανθρώπινης φύσης των οργανώσεων, καθώς και στις διαδικασίες συμμετοχής και δημοκρατικότερης διοίκησής τους. Μετατόπισαν, έτσι, την εστίαση της ανάλυσής τους από την οργάνωση ως σύνολο στον ανθρώπινο παράγοντα ή συντελεστή εντός του οργανωτικού πεδίου, και από την οργανωτική δομή ή διάρθρωση των οργανώσεων στην οργανωσιακή ή μάλλον στην ανθρώπινη ψυχολογία στο εργασιακό περιβάλλον (Μακρυδημητρής, 2003).

Ο Mayo με τους συνεργάτες του (Roethlisberger - Dickson, 1939) διερεύνησαν τη δεκαετία του 1920 με παρατηρήσεις επί τόπου και συνεντεύξεις, τις επιδράσεις των υλικών και φυσικών και κατόπιν των κοινωνικών συνθηκών διεξαγωγής της εργασίας ως προς την απόδοση των εργαζομένων. Παρατήρησαν ότι ο ανεπαρκής φωτισμός, ο εξαερισμός, η κακή στάση και τοποθέτηση του σώματος, η απουσία διαλειμμάτων, τα εκτενή ωράρια και η μονοτονία της εργασίας, ήταν παράγοντες που συνέβαλαν στη χαμηλή παραγωγικότητα της εργασίας, αλλά και στην αρνητική προδιάθεση των εργαζομένων, με συνέπεια την αιφνίδια εγκατάλειψη και τις απροειδοποίητες αποχωρήσεις του προσωπικού. Επίσης, διαπιστώθηκε μέσω των ερευνών, ότι η απόδοση του καθενός εργαζομένου ξεχωριστά δεν αποτελούσε την πιο κατάλληλη μονάδα οργανωτικής ανάλυσης, όπως υπέθετε ο Taylor, αλλά ότι αυτή επηρεάζονταν ουσιαστικά από την ομαδική εργασία και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Η ύπαρξη του δικτύου των άτυπων σχέσεων και των ανεπίσημων πρακτικών, χαρακτηρίστηκαν ως «άτυπη οργάνωση» (informal organization) (Μακρυδημητρής, 2003). Η άτυπη οργάνωση και «η λογική των συναισθημάτων», σε αντίθεση με την πιο ατομικιστική λογική της απόδοσης και του κέρδους, φάνηκε, να συνδέεται με την απόδοση και την παραγωγικότητα της εργασίας στη λειτουργία των διαφόρων επιχειρηματικών ή μη οργανώσεων. Αυτό οδήγησε στο συμπέρασμα ότι οι οργανώσεις θα έπρεπε εφεξής να γίνονται αντιληπτές με ένα πιο σύνθετο τρόπο, όχι απλά ως ένα είδος εργασιακής, υπαλληλικής ή βιομηχανικής δομής, αλλά ως ένα «σύστημα κοινωνικής συμπεριφοράς», στο πλαίσιο του οποίου η

ανθρώπινη δράση και συμπεριφορά δεν επηρεάζεται μόνο από τις υλικές ή αντικειμενικές συνθήκες της εργασίας αλλά εξίσου από τις κοινωνικές σχέσεις και αξίες. Η εξισορρόπηση, επομένως, μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης, μεταξύ της «λογικής της απόδοσης» και της «λογικής των συναισθημάτων», που τις χαρακτηρίζουν σε γενικές γραμμές αντίστοιχα, και η συμπληρωματική λειτουργία των τεχνικών και των κοινωνικών παραμέτρων της οργάνωσης υπήρξε ζήτημα του οποίου η μελέτη και η διερεύνηση εγκαινιάστηκε την περίοδο εκείνη (Μακρουδημήτρης, 2003).

Ο Maslow (1954), επεσήμανε τη σημασία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών με κριτήριο την ένταση του αισθήματος έλλειψής τους, σε μια κλίμακα πέντε επιπέδων: στη βάση βρίσκονταν οι φυσιολογικές ανάγκες, όπως η τροφή και η ένδυση, στο δεύτερο επίπεδο τοποθετούσε τις ανάγκες ασφάλειας δηλαδή, τη διασφάλιση απέναντι στον πόνο και στη στέρηση). Στο τρίτο επίπεδο κατέτασσε τις κοινωνικές ανάγκες (προσωπικές, συναισθηματικές, φιλικές σχέσεις), στο τέταρτο αυτές της αναγνώρισης (εκτίμηση και σεβασμός της αξίας της προσωπικότητας του ανθρώπου) και στο πέμπτο τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (αξιοποίηση του δυναμικού και των ικανοτήτων του καθενός (Μακρουδημήτρης, 2003).

Η διάκριση των αναγκών στην ιεραρχική πυραμίδα, κατά το αναλυτικό σχήμα του Maslow, έχει ένα διπλό νόημα: πρώτον, ότι η αδυναμία ικανοποίησης μιας ανάγκης ορισμένου επιπέδου εμποδίζει τις ανάγκες των ανώτερων επιπέδων να ανακύψουν και να λειτουργήσουν ως υποκινητικοί παράγοντες και δεύτερον, ότι ο βαθμός ικανοποίησης μιας ανάγκης ορισμένου επιπέδου συνεπάγεται ότι αυτή η ανάγκη παύει να λειτουργεί ως υποκινητικός παράγοντας. Άρα, πρέπει πρώτα να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των κατώτερων επιπέδων της κλίμακας, προκειμένου να καταστεί δυνατόν να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των ανώτερων επιπέδων, και μάλιστα του τελευταίου, που αναφέρονται σε μια πιο ποιοτική κατάσταση της ύπαρξης. Η επισήμανση της ανάγκης για την ισόρροπη ικανοποίηση όλων των ανθρωπίνων αναγκών στα εργασιακά περιβάλλοντα συνοδευόταν με την επισήμανση ότι αυτές ισχύουν για όλους του ανθρώπους και όχι μόνο για ορισμένους, για τα ανώτερα αλλά και για τα κατώτερα στελέχη, εφόσον ο κάθε άνθρωπος έχει την εγγενή τάση για την ποιοτική ανάπτυξη και εξέλιξή του (Μακρουδημήτρης, 2003).

Ο Herzberg (1959, 1966), από την πλευρά του, συμπληρώνοντας την επιχειρηματολογία του Maslow, διέκρινε δύο βασικές κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση και την υποκίνηση ή παρακίνηση των εργαζομένων και που αφορούσαν τόσο στο πλαίσιο όσο και στο περιεχόμενο της εργασίας (Μακρουδημήτρης, 2003).

Η πρώτη κατηγορία παραγόντων αφορούσε στις εξωγενείς συνθήκες εργασίας (αμοιβές, θέση, έλεγχος), αντιστοιχούσε στα κατώτερα επίπεδα αναγκών της πυραμίδας του Maslow και προσδιόριζε το βαθμό δυσαρέσκειας ή μη των εργαζομένων από το περιβάλλον της εργασίας τους. Αντίθετα, η δεύτερη κατηγορία παραγόντων, αφορούσε στο περιεχόμενο της εργασίας και αντιστοιχούσε στα ανώτερα επίπεδα ιεράρχησης των αναγκών (υπευθυνότητα, αναγνώριση, προοπτικές), συνιστούσε τον κύριο συντελεστή ή πηγή ικανοποίησης και άρα παρακίνησης των εργαζομένων. (Μακρουδημήτρης, 2003).

Ο McGregor (1960) μελέτησε την ανθρώπινη διάσταση των επιχειρηματικών οργανώσεων και έκανε διάκριση μεταξύ δύο χαρακτηριστικών τύπων άσκησης της διοικητικής ηγεσίας, κατά τη «θεωρία Χ» και κατά τη «θεωρία Υ». Η μεν πρώτη αντιστοιχεί σε πιο παραδοσιακά, συγκεντρωτικά και αυταρχικά πρότυπα διοίκησης, τα οποία διαχρονικά δυσκόλευαν τις προοπτικές ικανοποίησης των (ανώτερου επιπέδου) αναγκών αναγνώρισης και

αυτοπραγμάτωσης των ανθρώπων. Αντίθετα, η δεύτερη είχε περισσότερο ανθρωποκεντρικό, συμμετοχικό και δημοκρατικό χαρακτήρα και προϋπέθετε μια ανάλογα θετική αντίληψη για τις δυνατότητες και την αξία του ανθρώπου, κάτι που επέτρεπε την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στις οργανώσεις. (Μακρυδημήτρης, 2003).

Ο Likert (1961, 1967) επεσήμανε στη συνέχεια ότι οι διαφορές στον τρόπο άσκησης της διευθυντικής λειτουργίας, επηρέαζαν αναλόγως τη συνολική οργανωτική συμπεριφορά και τελικά την απόδοση των εργαζομένων. Διέκρινε τέσσερις τύπους άσκησης της διευθυντικής εξουσίας κατά μήκος ενός αναλυτικού φάσματος. Στα αριστερά αυτού του φάσματος τοποθετούσε τον «αυταρχικό - εκμεταλλευτικό τύπο», στη συνέχεια τον «καλοπροαίρετα αυταρχικό τύπο», έπειτα τον «συμβουλευτικό-διαλεκτικό τύπο» και τέλος τον «συμμετοχικό» - δημοκρατικό τύπο». Συμπέρανε εν τέλει, ότι μακροπρόθεσμα, η μεγαλύτερη οργανωτική και διοικητική αποτελεσματικότητα συνδέονταν με τον προσανατολισμό στα πρόσωπα και όχι στις διαδικασίες όσο και με τον συμμετοχικό - δημοκρατικό τύπο άσκησης της διευθυντικής εξουσίας, όπου οι εργαζόμενοι αντιμετωπιζόνταν ως μέλη μιας ομάδας (Μακρυδημήτρης, 2003).

### 3.3.2. Τα Συνδικάτα

Μόλις στα μέσα έως τα τέλη του δέκατου ένατου αιώνα, μετά από σημαντική συλλογική αναταραχή, τα συνδικάτα κέρδισαν νομιμότητα και οι εθνικές συνδικαλιστικές συνομοσπονδίες ιδρύθηκαν στη Βρετανία το 1868 και στην Αμερική το 1886. Η καταστολή έδωσε τη θέση της σταδιακά στην αναγνώριση. Τα βασικά σημεία καμψής στη Βρετανία ήταν μια σειρά Πράξεων στη δεκαετία του 1870 που αφαίρεσαν τα συνδικάτα από τους νόμους περί συνωμοσίας και ενίσχυσαν τη νομική τους θέση. Στην Αμερική, οι εργαζόμενοι και τα συνδικάτα τους πέτυχαν την πλήρη νομική αναγνώριση με δύο Πράξεις τη δεκαετία του 1930 που, μεταξύ άλλων, προστάτευαν τα δικαιώματα των εργαζομένων να οργανώνονται και να διαπραγματεύονται με τους εργοδότες (Booth, όπως αναφέρεται σε Edgell 2019).

Το μεγαλύτερο επίτευγμα στην ιστορία των συνδικάτων είναι η ψήφιση από την Αμερικανική Κυβέρνηση το 1938 του «Fair Labor Standards Act». Βάσει αυτού καλύπτονταν πάγια αιτήματα των συνδικαλιστικών κινημάτων. Βάση του νομοσχεδίου θεσμοθετούνταν η οκτάωρη ημερήσια εργασία και οι σαράντα ώρες εβδομαδιαία εργασία. Επέτρεπε επιπλέον στους εργαζόμενους να πληρώνονται έξτρα μισθό για επιπλέον τέσσερις ώρες υπερωρίας. Σύμφωνα με τον νόμο, οι εργαζόμενοι έπρεπε να αμείβονται με τον κατώτατο μισθό και οι υπερωρίες έπρεπε να υπολογίζονται μιάμιση φορά επί του κανονικού μισθού. Τέλος αναφορικά με τα παιδιά κάτω των δεκαοκτώ ετών, απαγορευόταν πλέον να κάνουν ορισμένες επικίνδυνες δουλειές και τα παιδιά κάτω των δεκαέξι ετών, απαγορευόταν να εργαστούν στη μεταποίηση ή την εξόρυξη ή κατά τις σχολικές ώρες. Αν και δεν κάλυπτε στελέχη, εποχικούς υπαλλήλους και ορισμένες άλλες ομάδες, ο νόμος έδωσε αυξήσεις σε 700.000 εργαζομένους και ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Φράνκλιν Ρούσβελτ τον χαρακτήρισε ως το πιο σημαντικό κομμάτι της νομοθεσίας του New Deal (Bolander, όπως αναφέρεται σε Edgell, 2019).

Με βάση την ασφαλέστερη νομική τους θέση και στο πλαίσιο της πλήρους απασχόλησης κατά την οικονομική επέκταση της δεκαετίας του 1950, τα μέλη των συνδικάτων αυξήθηκαν και ακολούθησαν σχετικά ειρηνικές συλλογικές διαπραγματεύσεις.

### 3.3.3. Η Εξέλιξη της Τεχνολογίας

Η κυρίαρχη εικόνα της εργασίας στη τρέχουσα περίοδο είναι ένας μεγάλος αριθμός ανθρώπων που εργάζονται μαζί χρησιμοποιώντας μηχανήματα. Υπάρχει κάποια σύγχυση σχετικά με το αν οι νέες οργανωτικές μορφές ή οι νέες τεχνολογίες εμφανίστηκαν πρώτες, πάντως τόσο οι άνθρωποι όσο και η τεχνολογία συνδέονται άρρηκτα με τον μετασχηματισμό της εργασίας (Marglin, όπως αναφέρεται στο Hall, 2007).

Οι ορισμοί της τεχνολογίας κυμαίνονται από σύντομους που την περιγράφουν ως εργαλεία ή μηχανές, έως και ευρύτερους που της προσδίδουν την έννοια των συστημάτων παραγωγής, συμπεριλαμβάνοντας και το οργανωτικό πλαίσιο των μηχανημάτων (Clark et al., όπως αναφέρεται στο Hall, 2007).

Ο Coombs (1985) διακρίνει ότι από την πραγματοποίηση της Βιομηχανικής Επανάστασης, έχουν περάσει τρεις φάσεις τεχνολογικής αλλαγής «η πρωτογενής, η δευτερογενής και η τριτογενής μηχανοποίηση». Η πρωτογενής μηχανοποίηση αναφέρεται στην εισαγωγή ατμοκίνητων μηχανημάτων κατά τη διάρκεια του δέκατου ένατου αιώνα για τη μετατροπή των πρώτων υλών σε προϊόντα. Η δευτερογενής μηχανοποίηση εμφανίστηκε στα τέλη του δέκατου ένατου αιώνα και περιλάμβανε τη χρήση ηλεκτρικής ενέργειας για την οδήγηση μηχανών, η οποία επέτρεπε τη γρήγορη μεταφορά υλικών που ήταν ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη συνεχούς ροής στην παραγωγική γραμμή συναρμολόγησης. Η τριτογενής μηχανοποίηση με τη μορφή τεχνολογιών υπολογιστών και πληροφοριών που βασίζονται σε ηλεκτρονικά συστήματα χρονολογείται από το δεύτερο μισό του εικοστού αιώνα και διευκολύνει το συντονισμό και τον έλεγχο της παραγωγής (Hall, 2007).

Ο 20ός αιώνας γνώρισε μια κολοσσιαία επέκταση της παραγωγής και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας. Το γενικό μοτίβο ήταν προς όλο και μεγαλύτερες μονάδες παραγωγής, χρησιμοποιώντας ατμό από λέβητες με καύση άνθρακα ή πετρελαίου που επέτρεψαν τη δημιουργία οικονομικών κλίμακας.

Μια κεντρική συζήτηση για την τεχνολογία μπορεί να βρεθεί στην κοινωνιολογική βιβλιογραφία αναφορικά με την αποειδίκευση έναντι της αναβάθμισης που αυτή προκαλεί στον εργαζόμενο (Heisig, 2009). Ο ορισμός της «δεξιότητας» σε εμπειρικές μελέτες για αυτό το θέμα ποικίλλει, περιγράφοντας είτε το επίπεδο πολυπλοκότητας με το οποίο αντιμετωπίζει ένας εργαζόμενος στην εργασία του, είτε το επίπεδο αυτονομίας που μπορούν να απολαύσουν οι εργαζόμενοι κατά τον Spenner (όπως αναφέρεται στο Hall, 2007).

Θεωρίες που υποστηρίζουν την αποειδίκευση της εργασίας διατείνονται ότι η τεχνολογία χρησιμοποιείται για να υπονομεύσει τις δεξιότητες, την αίσθηση ελέγχου και την ελευθερία των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι επομένως είναι αναγκασμένοι να υποστηρίζουν μια μηχανοποιημένη ροή εργασίας, υπό συνεχή επιτήρηση, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα της παραγωγής (Braverman, όπως αναφέρεται στο Beer & Mulder, 2020). Άλλοι συγγραφείς, που υποστηρίζουν την «αναβάθμιση δεξιοτήτων», προτείνουν το αντίθετο, υποστηρίζοντας ότι η τεχνολογία απαλλάσσει τους εργαζομένους από επίπονες εργασίες, αφήνοντάς τους χρόνο για πιο απαιτητικές και ικανοποιητικές (Francis, όπως αναφέρεται στο Beer & Mulder, 2020).

Σύμφωνα με τις θεωρίες «έκτακτης ανάγκης» η τεχνολογία είναι ένα μέσο για τη μείωση της αβεβαιότητας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας για τους οργανισμούς (Parker et al., όπως αναφέρεται στο Beer & Mulder, 2020). Επομένως, οι επιπτώσεις της τεχνολογίας στον



εργαζόμενο εξαρτώνται από στρατηγικές αποφάσεις που ταιριάζουν καλύτερα στο οργανωτικό περιβάλλον. Όταν η αβεβαιότητα από το εξωτερικό περιβάλλον είναι υψηλή, οι οργανισμοί γίνονται πιο ανταγωνιστικοί χρησιμοποιώντας την τεχνολογία για να ενισχύσουν την ευελιξία των εργαζομένων προκειμένου να επιτρέψουν μια ομαλή προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αυτό αυξάνει την ευελιξία των εργαζομένων, επιτρέποντάς τους να εντοπίσουν και να αποφασίσουν νέους τρόπους για να προσθέσουν αξία στον οργανισμό. Αντίθετα, όταν η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος είναι χαμηλή, οι οργανισμοί επισημοποιούν και τυποποιούν τις διαδικασίες προκειμένου να βελτιστοποιήσουν τη ροή εργασίας και τα οικονομικά αποτελέσματα. Στο σύνολό τους, οι θεωρίες έκτακτης ανάγκης προτείνουν ότι τα αποτελέσματα της τεχνολογίας εξαρτώνται από την αβεβαιότητα και την ανταγωνιστικότητα στο εξωτερικό περιβάλλον και μπορεί να αυξήσουν ή να μειώσουν την ευελιξία των εργαζομένων και τις ευκαιρίες για λήψη αποφάσεων και αυτοοργάνωση (Beer & Mulder, 2020).

### 3.4. Τάσεις στην Εργασία στις Η.Π.Α κατά την Περίοδο 1950-1960

Σύμφωνα με έρευνα των Stein και Travis (1961), γίνεται εμφανής η μετατόπιση του εργατικού δυναμικού από τον πρωτογενή κυρίως προς τον τριτογενή τομέα της οικονομίας αλλά και η αποδοτικότητα του δευτερογενή χωρίς απαραίτητα αύξηση του εργατικού δυναμικού. Κατά την μελέτη, φάνηκε ότι η συνολική απασχόληση αυξήθηκε στις Η.Π.Α κατά 6,7 εκατομμύρια τα χρόνια από το 1950 έως το 1960. Κατά τη συγκεκριμένη δεκαετία, η ανάπτυξη αφορούσε αποκλειστικά τις μη γεωργικές θέσεις εργασίας. Η αγροτική απασχόληση συνέχισε τη μακροπρόθεσμη πτώση της, πέφτοντας από 7,5 εκατομμύρια το 1950 στα 5,7 εκατομμύρια το 1960. Η μείωση αφορούσε τις οικογενειακές επιχειρήσεις στον αγροτικό τομέα που ήταν ουσιαστικά αυτοαπασχολούμενοι έως τότε, αντανakλώντας την μείωση του αριθμού των μεμονωμένων μικρών εκμεταλλεύσεων. Την ίδια περίοδο, οι εργατοώρες ανά εβδομάδα στον τομέα της γεωργίας μειώθηκαν από 48,7 κατά μέσο όρο σε 45,5 ώρες.

Ο αριθμός των εργαζομένων στον δευτερογενή και τριτογενή τομέα, αυξήθηκε κατά 8,4 εκατομμύρια μεταξύ 1950 και 1960. Η κύρια πηγή αύξησης της ήταν σε δραστηριότητες τύπου υπηρεσιών: εκπαίδευση, χρηματοοικονομικές και άλλες υπηρεσίες. Στη μεταποίηση, η βιομηχανία ηλεκτρικών μηχανημάτων, αύξησε την απασχόλησή της παρόλο που υπόκειτο σε κυκλικές διακυμάνσεις ζήτησης, ανάλογα την περίοδο. Η απασχόληση στις κατασκευές, η οποία ταξινομείται ως δραστηριότητα παραγωγής αγαθών, ήταν περίπου μισό εκατομμύριο υψηλότερη το 1960 από ό,τι το 1950.

Η συνολική αύξηση της απασχόλησης διακόπηκε σε τρεις διαφορετικές περιπτώσεις την παρούσα δεκαετία. Από μια ύφεση τον Ιούλιο του 1953 έως τον Αύγουστο του 1954, χάθηκαν 1,7 εκατομμύρια θέσεις εργασίας. Στην επόμενη ύφεση ο αριθμός των θέσεων εργασίας μειώθηκε κατά 2,4 εκατομμύρια (από τον Ιούλιο του 1957 έως τον Απρίλιο του 1968). Στη συνέχεια, κατά τη διάρκεια του 1960, εμφανίστηκε μια νέα ύφεση με αποτέλεσμα να χαθούν 900.000 θέσεις εργασίας. Και στις τρεις περιπτώσεις ύφεσης, η απασχόληση στη μεταποίηση επηρεάστηκε περισσότερο, ιδίως ο κλάδος των διαρκών αγαθών. Επιπλέον, σε καμία από τις ανακάμψεις που ακολούθησαν τις υφέσεις του 1953-54 και του 1957-58, η μεταποίηση δεν ανέκτησε τα προηγούμενα υψηλά επίπεδα απασχόλησης, αν και η παραγωγή της επανήλθε σε επίπεδα ρεκόρ (Stein & Travis, 1961).

Αντίθετα, κατά τα ευρήματα, η απασχόληση στην κυβέρνηση συνέχισε να επεκτείνεται και στις τρεις υφέσεις, με τις μεγαλύτερες μετακινήσεις να σημειώνονται στις κρατικές και τοπικές κυβερνήσεις και το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων στο εκπαιδευτικό σύστημα. Το χονδρικό και λιανικό εμπόριο προσέθεσε περίπου 2 εκατομμύρια υπαλλήλους κατά τη διάρκεια της δεκαετίας για να ανεβάσει τις θέσεις απασχόλησης σε περισσότερα από 11 εκατομμύρια το 1960. Οι μειώσεις στην ύφεση του 1957-58 και το 1960 ήταν σχετικά μέτριες. Χρηματοοικονομικά, ασφάλειες και ακίνητα, ένα σχετικά μικρό ποσοστό βιομηχανιών για την εποχή, (με 2,5 εκατομμύρια εργαζομένους το 1960), πρόσθεσε σχεδόν 700.000 θέσεις εργασίας τα χρόνια που εξετάστηκαν. Οι βιομηχανίες υπηρεσιών επεκτάθηκαν κατά 1,6 εκατομμύρια εργαζομένους κατά τη δεκαετία του 1950 σε 6,6 εκατομμύρια το 1960. Η απασχόληση στις υπηρεσίες δεν περιορίστηκε κατά τις τρεις τελευταίες υφέσεις, αν και η ανάπτυξη ανεστάλη προσωρινά. Η μεταποίηση, παρουσίασε άνοδο ενός εκατομμυρίου εργαζομένων, φτάνοντας τα 16,3 εκατομμύρια το 1960 αλλά δεν επέστρεψε ποτέ στο αποκορύφωμά της το 1953 μετά την ύφεση του 1953-54. Αυτό το νούμερο αποτελούσε περίπου το 30% του συνόλου των εργαζομένων (Stein & Travis, 1961)

Στην έρευνά τους φάνηκε για πρώτη φορά και μια μεγάλη αύξηση στο ποσοστό των Αμερικανών που εργάζονταν με καθεστώς μερικής απασχόλησης. Σύμφωνα με τη μελέτη, σε μια δεκαετία, ο αριθμός των ατόμων που κατείχαν θέσεις μερικής απασχόλησης σε όλους τους τομείς απασχόλησης αυξήθηκε πιο απότομα από τον αριθμό των ατόμων που κατείχαν θέσεις πλήρους απασχόλησης. Συνολικά, από το 1950 έως το 1960, οι εργαζόμενοι που συστηματικά εργάζονταν για λιγότερες από 35 ώρες την εβδομάδα από επιλογή αυξήθηκε κατά περίπου 55%, από 5 εκατομμύρια σε σχεδόν 8 εκατομμύρια.

### 3.5. Οικονομία και Κοινωνία στην Ελλάδα

Ο Δεύτερος Παγκόσμιος Πόλεμος και ο Εμφύλιος που ακολούθησε στην Ελλάδα, δημιούργησαν μια κοινωνία κατά κύριο λόγο φτωχών και αναλφάβητων, αγροτικής καταγωγής μαζών που αναγκάστηκαν στην εξωτερική και την εσωτερική μετανάστευση. Σε λιγότερο από σαράντα χρόνια, έχουμε μία κοινωνία η οποία έχει αστικοποιηθεί. Είναι πλέον μία κοινωνία εγγραμμάτων σε συνθήκες ευημερίας, όπως δεικνύουν οι δείκτες ανθρώπινης ανάπτυξης του ΟΗΕ, η οποία διακρίνεται για ένα από τα υψηλότερα προσδόκιμα επιβίωσης (North, 2000).

Η μεταβολή της κοινωνίας και της οικονομίας γίνεται ακόμη εντονότερη από το γεγονός ότι η αλματώδης ανάπτυξη πραγματοποιήθηκε χωρίς να χρησιμοποιηθεί οποιοδήποτε από τα γνωρίσματα της οικονομικής και παραγωγικής δυναμικής. Αναπτυγμένες χώρες είναι παραδοσιακά οι βιομηχανικές χώρες. Οι πλούσιες καπιταλιστικές χώρες είναι από την άποψη του εργαζόμενου πληθυσμού κοινωνίες μισθωτών και στηρίζονται σε εξαγωγικές οικονομίες (Λύτρας, όπως αναφέρεται στο Μωυσίδης, 2010). Η ελληνική κοινωνία όμως, στον αιώνα που παρήλθε, είχε περίπου αντίθετα χαρακτηριστικά. Η βιομηχανία αναπτύχθηκε ελάχιστα, παρά τα παροδικές, τοπικές ή κλαδικές εξαιρέσεις και η οικονομία ουδέποτε μετατράπηκε σε εξαγωγική, παρά την ύπαρξη σημαντικών εξαγωγικών τομέων κατά καιρούς (Λύτρας, όπως αναφέρεται στο Μωυσίδης, 2010).

Ο αγροτικός τομέας ήταν αρκετά ισχυρός μέχρι τη δεκαετία του '80 και παρά την κάμψη του, συντηρήθηκε μέχρι την πρώτη δεκαετία του 21ου αιώνα σε μεγάλες αναλογίες. Ακόμη και

στην εποχή της κάμψης ως βασικός τύπος αγροτικής εκμετάλλευσης, παρέμενε το σχετικώς μικρό αγρόκτημα. Η γη παρέμενε διαμοιρασμένη, από την άποψη της ιδιοκτησίας, σε αυτοαπασχολούμενους αγρότες, ενώ η παραγωγικότητα παρότι βελτιώνονταν, δεν έφτασε ποτέ στους ρυθμούς άλλων οικονομικά αναπτυσσόμενων χωρών (Λύτρας, όπως αναφέρεται στο Μωυσίδης, 2010).

Σύμφωνα με τον Ζολώτα (όπως αναφέρεται στο Καζάκος, 2007) η πρωτογενής παραγωγή αποτελούσε το 34% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος, η δευτερογενής το 25% και η τριτογενής το 41% κατά το έτος 1950. Το 1951 η αγροτική οικονομία συγκεντρώνει περίπου 1,3 εκατομμύρια εκμεταλλεύσεις, με περίπου 4,5 εκατομμύρια εργαζομένους και το μέσο αγρόκτημα να κυμαίνεται γύρω στα 27 στρέμματα. Από την άποψη του πληθυσμού, λοιπόν, και κατ' επέκταση της πραγματικής απασχόλησης, η Ελλάδα ήταν μία αγροτική χώρα. Η έκταση γης η οποία ήταν ενταγμένη στις αγροτικές εκμεταλλεύσεις ήταν σε συντριπτικό ποσοστό ιδιόκτητη. Στις αγροτικές εκμεταλλεύσεις εμφανιζόταν ένας σημαντικός βαθμός κατάτμησης, δηλαδή γύρω στα πέντε με έξι τεμάχια ανά αγρόκτημα. Είναι παράλληλα αξιοσημείωτο ότι το σχετικά μικρό μέσο αγρόκτημα είχε τη δυνατότητα να συντηρήσει έναν αριθμό προσώπων, δηλαδή μεταξύ πέντε και οκτώ ατόμων ανά εκμετάλλευση (Λύτρας, όπως αναφέρεται στο Μωυσίδης, 2010). Μετά τη σταθεροποίηση και φιλελευθεροποίηση του 1952, οι οικονομικές δραστηριότητες της χώρας επεκτάθηκαν και μαζί με αυτές και ο ρόλος του κράτους. Το συνολικό και κατά κεφαλήν Α.Ε.Π. αυξάνονταν κατά 5,5% ετησίως ανάμεσα στα έτη 1950 και 1961.

Η μετάβαση σε μία νέα κατάσταση έγινε εμφανής ήδη από τη δεκαετία του '60. Από εκείνη τη στιγμή και μετά η συμβολή της αγροτικής παραγωγής υποχώρησε ως ποσοστό στο ΑΕΠ και την ξεπέρασε η δευτερογενής παραγωγή. Στην Ελλάδα δεν σημειώθηκε απλώς επέκταση της παραγωγής, αλλά και αλλαγή μερικών δομικών χαρακτηριστικών του τομέα. Οι δραστηριότητες σε ορυχεία-μεταλλεία και ηλεκτρικό-φωταέριο-ύδρευση επεκτάθηκαν γρήγορα και το ίδιο ίσχυσε και για τις κατασκευές. Όλοι αυτοί οι κλάδοι ενίσχυσαν τα μερίδιά τους στο ΑΕΠ της βιομηχανίας. Επίσης, στο εσωτερικό της μεταποίησης σημειώθηκαν σημαντικές ανακατατάξεις, αφού η παραγωγή παραδοσιακών προϊόντων (διατροφής, ποτών και καπνού, υφαντουργίας, ένδυσης-υπόδησης κ.λπ.) αναπτύχθηκε με βραδύτερους ρυθμούς από νέους κλάδους. Οι χημικές βιομηχανίες αύξησαν το μερίδιό τους στη μεταποίηση από 4,2% (1953) σε 7,8% (1963) (Καζάκος, 2007). Από την άποψη της συμβολής στο ΑΕΠ, οι υπηρεσίες επικράτησαν από τα πρώτα χρόνια της μεταπολεμικής περιόδου και ενισχύθηκαν σημαντικά έκτοτε. Παράλληλα, η μετακίνηση του πληθυσμού στις πόλεις τροφοδότησε και την αντίστοιχη ανάπτυξη των οικονομικών δραστηριοτήτων αρχικά στη μεταποίηση και το εμπόριο και στη συνέχεια στις λοιπές υπηρεσίες. Στη μεταποίηση αναπτύχθηκε μία πληθώρα βιοτεχνικών μικροκαστημάτων τα οποία παρέμειναν βιώσιμα παρά τους κλυδωνισμούς μέχρι και σχεδόν στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα (Λύτρας, όπως αναφέρεται στο Μωυσίδης, 2010). Ανάλογα δεδομένα εμφανίστηκαν στο εμπόριο και στις λοιπές υπηρεσίες: μικρό μέσο μέγεθος και χαμηλή δυνατότητα αναπαραγωγής του ατομικού κεφαλαίου (Λύτρας, όπως αναφέρεται στο Μωυσίδης, 2010).

Το εμπόριο και η μεταποίηση δημιούργησαν αυτοαπασχολούμενους επαγγελματίες και συνέβαλαν στην ανάπτυξη της μισθωτής εργασίας. Η μισθωτή εργασία, ενώ παρουσίασε σχετική αύξηση, αφορούσε σε μεγάλα σύνολα μόνο στις μεγάλες επιχειρήσεις (οι οποίες ήταν λίγες), και στον Δημόσιο τομέα. Σε σημαντικό ποσοστό οι εργάτες δούλευαν στις βιοτεχνίες και στα εμπορικά καταστήματα, ενώ σημαντικοί αριθμοί μισθωτών υπαλλήλων εμφανίστηκαν στις λοιπές υπηρεσίες από το τέλος της δεκαετίας του '60 (Λύτρας, όπως

αναφέρεται στο Μωυσίδης, 2010). Το 1958 το 94,7% των επιχειρήσεων απασχολούσε μέχρι 9 άτομα. Το πολύ μικρό μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων διατηρήθηκε μέχρι σήμερα, γεγονός που δεν αποτελεί οπωσδήποτε τροχοπέδη στην ανάπτυξη της οικονομίας. Ωστόσο, οι πολύ μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διαχρονικά μεγαλύτερα χρηματοδοτικά, φορολογικά και διοικητικά βάρη και εμπόδια σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις (Καζάκος, 2007). Είναι δεδομένο με αυτή την έννοια ότι οι εργάτες ήταν διασπασμένοι σε μικρές ομάδες ανάμεσα στις οποίες μεσολαβούσαν μικροί εργοδότες που ήταν αδύναμοι, από οικονομική άποψη, και αυτοαπασχολούμενοι. Σε τέτοιες συνθήκες στην Ελλάδα, ήταν δυσχερής η συνδικαλιστική συσπείρωση και οργάνωση, για την προώθηση τελέσφορων διεκδικητικών πρακτικών (Λύτρας, όπως αναφέρεται στο Μωυσίδης, 2010).

Στα μέσα της δεκαετίας του 1960, η κυβέρνηση υιοθέτησε μια οικονομική πολιτική περισσότερο προς την επέκταση της αγοραστικής δύναμης των εργαζομένων και τη μείωση των ανισοτήτων. Αυξήθηκαν έτσι με ταχείς ρυθμούς οι ροές χρηματοπιστωτικών πόρων προς τον αγροτικό τομέα, τις δημόσιες επιχειρήσεις και τους οργανισμούς και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις μεταποίησης και μεταλλείων. Ο δημόσιος προϋπολογισμός εμφανιζόταν ισοσκελισμένος (ως προς το τακτικό του μέρος), αλλά το δημόσιο εσωτερικό και εξωτερικό χρέος αυξήθηκε, δεδομένου ότι οι επενδύσεις χρηματοδοτούνταν με δάνεια (Καζάκος, 2007). Μια περαιτέρω επίπτωση της νέας πολιτικής ήταν η επιτάχυνση της εγχώριας βιομηχανικής παραγωγής. Οι ρυθμοί μεγέθυνσης της οικονομίας (ΑΕΠ) παρέμειναν υψηλοί με 11,8% το 1963, 9,4% το 1964 και 10,8% το 1965. Ιδιαίτερη αύξηση παρατηρήθηκε στην μεταποιητική παραγωγή, η οποία επεκτάθηκε κατά 8,8% το 1963, 17,1% το 1964, 9,3% το 1965 και 16,4% το 1966 (Καζάκος, 2007).

Κατά την περίοδο της δικτατορίας η οικονομία στην Ελλάδα ευνοήθηκε από εξωτερικούς παράγοντες. Λόγω της βελτίωσης των βιοτικών επιπέδων στην Ευρώπη και γενικότερα στη Δύση, τα τουριστικά ρεύματα προς τον ευρωπαϊκό νότο και συνεπώς και προς την Ελλάδα αυξήθηκαν σημαντικά. Οι ελληνικές κυβερνήσεις της περιόδου παρείχαν κίνητρα και άνετη χρηματοδότηση για την κατασκευή ξενοδοχείων, μετατροπή δωματίων προς ενοικίαση κ.λπ. με αποτέλεσμα ο τουριστικός τομέας να επεκταθεί γρήγορα (Καζάκος, 2007). Ένα βασικό χαρακτηριστικό της περιόδου ήταν η μετανάστευση εκτός χώρας που αφορούσε σε ανθρώπους οι οποίοι είτε ήταν ενάντιοι στο καθεστώς είτε πίστευαν σε μεγαλύτερες ευκαιρίες στο εξωτερικό. Το 1968 μεταναστεύουν περίπου 51.000 άτομα, το 1969 91.500, το 1970 93.000 και το 1971 62.000. Η χώρα σταμάτησε να χάνει δυναμικά στοιχεία του εργατικού της δυναμικού τα επόμενα χρόνια λόγω της οικονομικής ύφεσης στην Ευρώπη που συνόδευσε την κρίση του πετρελαίου και του δολαρίου (Καζάκος, 2007).

## 4. Η Εργασία στις Μεταβιομηχανικές Κοινωνίες από το 1970 έως Σήμερα

Η συγκυρία μέσα στην οποία εμφανίστηκαν και αναπτύχθηκαν οι νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας, χαρακτηρίζεται από την κρίση της τεύλορικής εργασίας, την κρίση της μαζικής παραγωγής και την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία, μαζί με μια στροφή του ανθρώπινου δυναμικού από τον δευτερογενή τομέα σε αυτόν των υπηρεσιών. Η οικονομική κρίση, που άρχισε στα μέσα της δεκαετίας του '70, πυροδότησε μία διαδικασία μετάβασης σε ένα νέο μοντέλο, που περιλάμβανε μεγάλες αλλαγές, οι οποίες ξεκινούσαν από την παραγωγή και σταδιακά, επηρέαζαν όλους τους τομείς της κοινωνικής και πολιτικής ζωής (Lyberaki, 1991). Αυτή την εποχή, οι διεθνείς επιχειρήσεις άρχισαν να αντικαθιστούν όλο και συχνότερα τον ρόλο του κράτους και να ασκούν έναν άνευ προηγουμένου έλεγχο σε οικουμενικούς πόρους, δεξαμενές εργασίας και αγορές. Η μετάβαση από μία οικονομία, που βασίζεται σε υλικά, ενέργεια κι εργασία, σε μία άλλη, που βασιζόταν στην πληροφορική και την επικοινωνία, περιόριζε ακόμη περισσότερο την σημασία του έθνους-κράτους ως βασικού συντελεστή για την εγγύηση της προοπτικής μίας αγοράς (Hall, 2007).

Η αιτία της κρίσης του τεύλορισμού-φορντισμού οφειλόταν στην ακαταλληλότητα και αναποτελεσματικότητα των τεύλορικών συστημάτων εργασίας να βελτιώσουν την ανταγωνιστική ικανότητα των επιχειρήσεων στο νέο οικονομικό περιβάλλον που διαμορφώθηκε από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 και κατά τη δεκαετία του 1980, με συνέπεια έναν νέο προσανατολισμό των επιχειρήσεων στις πολιτικές προσωπικού και στις βιομηχανικές σχέσεις (Piore & Sabel, όπως αναφέρεται στο Hall, 2007).

Κατά τις δεκαετίες του 1970 και του 1980 παρατηρείται η εμφάνιση και η αναζήτηση νέων μορφών οργάνωσης της εργασίας όχι απαραίτητα για να βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας, αλλά για να βελτιωθεί η ανταγωνιστική ικανότητα των επιχειρήσεων (Piore και Sabel, όπως αναφέρεται στο Hall, 2007).

### 4.1. Θεωρητικές Προσεγγίσεις

#### 4.1.1. Η Ευέλικτη Εξειδίκευση

Η έννοια της ευέλικτης εξειδίκευσης εισήχθη από τους Piore και Sabel (1984) για να εξηγήσει γιατί οι βιομηχανικές οικονομίες που κυριαρχούνταν από τη φορντιστική μέθοδο μαζικής παραγωγής (όπως οι ΗΠΑ, η Γαλλία και η Βρετανία) αντιμετώπιζαν προβλήματα, ενώ χώρες όπως η Ιαπωνία, η Δυτική Γερμανία και η Ιταλία που είχαν υιοθετήσει μια πιο ευέλικτη μέθοδο παραγωγής γνώριζαν σχετικά άνθηση. Αμφισβήτησαν λοιπόν ευθέως το μοντέλο μαζικής παραγωγής, το οποίο κυριαρχούσε τόσο στη θεωρία όσο και στην πολιτική και επισήμαναν τη δύναμη του εναλλακτικού παραδείγματος της ευέλικτης εξειδίκευσης.

Στην ευέλικτη εξειδίκευση κατά τους Piore και Sabel (1984) τα μοναδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι το βασικό συστατικό της ανταγωνιστικής στρατηγικής. Η παραγωγή στο νέο μοντέλο, οφείλει να αντιδρά στις γρήγορες αλλαγές της αγοράς με μικρές παρτίδες

προσαρμοσμένων προϊόντων (συλλογικά η παραγωγή μπορεί να είναι μεγάλη). Επίσης, κατά την παραγωγική διαδικασία δεν είναι απαραίτητη η τυποποίηση. Το ίδιο μηχάνημα μπορεί να κατασκευάσει πλήθος προϊόντων (μηχανές πολλαπλών χρήσεων), ανάλογα με τη ζήτηση. Κατά τους ίδιους, η μεγαλύτερη ευελιξία της παραγωγής απαιτεί αλλαγές στις εργασιακές πρακτικές και απαιτεί πολλαπλές εργασίες και πολλές δεξιότητες του εργατικού δυναμικού. Αυτό προϋποθέτει μια ευρεία εκπαιδευτική κατάρτιση του προσωπικού και μια συνολική αντίληψη για την εργασία. Η κύρια δύναμη έγκειται στη συνεχή καινοτομία με έμπειρους εργαζόμενους. Οι νέες ευέλικτες τεχνολογίες επιτρέπουν μεγαλύτερο εύρος απόδοσης. Η διάταξη του εργοστασίου οφείλει επίσης να αλλάξει από τη λειτουργική διάταξη των αποκλειστικών γραμμών και των επιχειρήσεων σε ευέλικτες κυψέλες παραγωγής. Τέλος, οι σχέσεις με τις άλλες εταιρείες θα πρέπει να γίνουν οργανικές, δηλαδή, να προωθούν την καινοτομία και την ευέλικτη παραγωγή έγκαιρα και να μην απαιτείται να διατηρούν απόθεμα (Piore and Sabel 1984, όπως αναφέρεται στο Hall, 2007).

Αυτά είναι χαρακτηριστικά ενός ιδανικού μοντέλου ευέλικτης εξειδίκευσης, ωστόσο, σύμφωνα με τους εισηγητές του, είναι δυνατόν να υπάρχουν διαφορές στους εκάστοτε τομείς που δραστηριοποιούνται οι εταιρείες, όσο και από χώρα σε χώρα, καθώς στην πράξη τα παραδείγματα διαφέρουν από αυτό το ιδανικό μοντέλο.

#### 4.1.2. Ο Πληροφοριακός Τρόπος Ανάπτυξης

Ο Castells (1989) υποστήριξε ότι η μετάβαση σε μια νέα πραγματικότητα δεν ήταν η μεταβολή από τα αγαθά στις υπηρεσίες, αλλά, η διαπίστωση ότι η επεξεργασία της πληροφορίας αποτελεί βασική δραστηριότητα που πλέον θα καθορίζει την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα. Κατά τον ίδιο η τάση αύξησης του ρόλου της πληροφορίας απέρρευε από μια σειρά εξελίξεων στον τομέα της παραγωγής, της κατανάλωσης και της κρατικής παρέμβασης.

Στο κομμάτι της παραγωγής, δύο παράγοντες ευνόησαν τις δραστηριότητες επεξεργασίας της πληροφορίας. Ο πρώτος ήταν η ανάδυση της μεγάλης επιχείρησης ως κυρίαρχο οργανωτικό σχήμα παραγωγής και διαχείρισης. Ο δεύτερος συναντιούνταν μέσα στην ίδια την παραγωγική διαδικασία, και ήταν η μεταβολή των πηγών παραγωγικότητας από το κεφάλαιο και την εργασία σε συντελεστές όπως η τεχνολογία και η διαχείριση (Castells, 1989).

Στο κομμάτι της κατανάλωσης, από τη μια, οι μαζικές αγορές και η αυξανόμενη απόσταση ανάμεσα σε αγοραστές και πωλητές, δημιούργησε την ανάγκη για ειδικό μάρκετινγκ, πυροδοτώντας έτσι ένα ξέσπασμα έντονης δραστηριότητας από τα συστήματα συλλογής πληροφοριών για τη σύνδεση των δύο άκρων της αγοράς. Από την άλλη, κάτω από την πίεση νέων κοινωνικών αναγκών, το κράτος άρχισε να παράγει και διαχειρίζεται άμεσα ή έμμεσα, περισσότερο ως δικαίωμα παρά ως εμπόρευμα, αγαθά και υπηρεσίες, αναδεικνύοντας το κράτος πρόνοιας. Ο σχηματισμός του κράτους πρόνοιας δημιούργησε ένα γιγαντιαίο σύστημα ροής πληροφοριών που επηρέαζε τους περισσότερους ανθρώπους και τις περισσότερες δραστηριότητες, προωθούσε την επέκταση των γραφειοκρατιών, το σχηματισμό μονάδων παροχής υπηρεσιών και, κατά συνέπεια, τη δημιουργία θέσεων εργασίας στη διακίνηση και στο χειρισμό της πληροφορίας (Castells, 1989).

Συνεχίζοντας, ο Castells υποστήριξε ότι οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής υπήρξαν αποφασιστικής σημασίας παράγοντες για να αυξηθεί το κέρδος. Αυτό συνέβη με την ενίσχυση της παραγωγικότητας χάρη στην εισαγωγή μηχανημάτων που βασίζονταν στη μικροηλεκτρονική, τα οποία μετασχημάτιζαν την παραγωγική διαδικασία. Το κέρδος επιτυγχάνονταν επίσης και με τη δυνατότητα αποκέντρωσης της παραγωγής με τον χωρικό διαχωρισμό των διαφορετικών μονάδων της επιχείρησης (όπου οι πόροι και το κεφάλαιο είναι φθηνότεροι), να μπορεί εύκολα να συντονιστεί με τη χρήση τηλεπικοινωνιών και ευέλικτων μεταποιητικών συστημάτων.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό του πληροφορισμού αφορά στην ευελιξία του συστήματος και τις σχέσεις ανάμεσα στις μονάδες του, μιας και η ευελιξία είναι ταυτόχρονα προϋπόθεση και δυνατότητα που προσφέρεται από τις νέες τεχνολογίες της πληροφορικής. Η ευελιξία κατά τον Castells (1989):

- Αλλάζει τις σχέσεις κεφαλαίου εργασίας. Μετασχηματίζει τη θέση του μόνιμου εργαζόμενου σε μια ευέλικτη διευθέτηση που προσαρμόζεται στη στιγμιαία ανάγκη της διοίκησης. Έτσι, οι προσωρινά απασχολούμενοι εργαζόμενοι, οι θέσεις μερικής απασχόλησης, η κατ' οίκον εργασία, τα ευέλικτα ωράρια, οι ακαθόριστες θέσεις στην επιχειρηματική δομή, η μεταβολή των ανατιθέμενων καθηκόντων, οι κυμαινόμενοι μισθοί και τα επιδόματα ανάλογα με την απόδοση, αποτελούν δημιουργικές μεθοδεύσεις της διοίκησης που, ενώ αυξάνουν σε τρομακτικό βαθμό την ευελιξία και, ως εκ τούτου, την παραγωγικότητα της επιχείρησης, υπονομεύουν τη συλλογική θέση της εργασίας έναντι του κεφαλαίου
- Ανασυγκροτεί το κράτος. Η οργανωτική ευελιξία συμβάλλει στον σχηματισμό δημόσιων και ιδιωτικών συνεταιρικών σχημάτων και στη σύγχυση της διάκρισης ανάμεσα στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα. Παρατηρείται έτσι το φαινόμενο, τμήματα του κράτους πρόνοιας να παραδίδονται στον ιδιωτικό τομέα και μεγάλες επιχειρήσεις να εισέρχονται στη διαδικασία κατάρτισης δημόσιας πολιτικής.
- Αποτελεί μια αναγκαία συνθήκη για το σχηματισμό της νέας παγκόσμιας οικονομίας, μιας και είναι η μοναδική οργανωτική μορφή που επιτρέπει τη συνεχή προσαρμογή των επιχειρήσεων στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της παγκόσμιας αγοράς.

## 4.2. Τα Μετατεϋλορικά Ευέλικτα Μοντέλα Οργάνωσης της Εργασίας

### 4.2.1. Το Ιαπωνικό Μοντέλο

Κατά τον Coutrot (1998), το ενδιαφέρον που παρουσίαζε το ιαπωνικό μοντέλο για τους δυτικούς οφειλόταν στις υψηλές αποδόσεις της ιαπωνικής οικονομίας στην παραγωγικότητα, στην ποιότητα, αλλά και στη διαφοροποίηση των προϊόντων. Το ιαπωνικό μοντέλο της απέριττης παραγωγής θεωρήθηκε πολύ αποδοτικό και επομένως ελκυστικό, αφού συνδύαζε την προχωρημένη προσαρμοστικότητα, τη μέγιστη αποκέντρωση στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων και τη δέσμευση του προσωπικού στους στόχους της επιχείρησης.

Η οργάνωση της εργασίας στο μοντέλο της απέριττης παραγωγής κατά τον Hirata (1992) χαρακτηριζόταν από την ειδίκευση των εργαζομένων της παραγωγής σε καθήκοντα

εκτέλεσης, συντήρησης, ελέγχου ποιότητας και διαχείρισης (πολυειδίκευση) και την εναλλαγή τους στις θέσεις εργασίας. Επίσης, χαρακτηριζόταν από τον εξέχοντα ρόλο της ομάδας εργασίας, τη λιγότερο έντονη διαίρεση της εργασίας μεταξύ εργατών, αλλά και μεταξύ των διαφόρων ιεραρχικών κατηγοριών. Τέλος, προωθούσε τη μείωση στη διαφοροποίηση της διεύθυνσης, του σχεδιασμού και της εκτέλεσης με τους εργαζόμενους να μπορούν μέσω της εσωτερικής κινητικότητας στην επιχείρηση να ασκούν μεγαλύτερο έλεγχο στη παραγωγική διαδικασία.

Οι βασικές τεχνικές και μέθοδοι οργάνωσης της παραγωγής ήταν η πολιτική διαχείρισης αποθεμάτων με βάση «τη σωστή ώρα» (just-in-time) που συνίστατο στη μείωση ή πλήρη εξαφάνιση των αποθεμάτων, η αναζήτηση της συνεχούς βελτίωσης των μεθόδων παραγωγής και η εισαγωγή των μεθόδων διοίκησης ολικής ποιότητας.

Στο εν λόγω μοντέλο εφαρμόζονταν πολιτικές προσωπικού με στόχο να αναπτυχθεί η δέσμευσή του και η ικανότητά του να αντιδρά γρήγορα και ευέλικτα στα προβλήματα που αναδεικνύονταν. Την ίδια λογική εξυπηρετούσε η οργάνωση της εργασίας στη βάση της ομάδας εργασίας. Οι ομάδες είχαν ευθύνη για πολλές καθημερινές λειτουργίες – συντήρησης, ασφάλειας, ελέγχου ποιότητας, ενώ οι εργαζόμενοι εναλλάσσονταν στις διάφορες θέσεις εργασίας που περιείχονταν στην αρμοδιότητα της ομάδας, συχνά σε καθημερινή βάση, βελτιώνοντας την επίδοσή τους και την κατανόηση της παραγωγικής διαδικασίας. Αυτό επιτυγχάνονταν με την εκπαίδευσή τους στα διάφορα καθήκοντα της ομάδας εργασίας και με την παρακίνησή τους να διευρύνουν το πεδίο των δεξιοτήτων τους αλλάζοντας ομάδα εργασίας ή και τομέα (κατά τη διάρκεια της καριέρας τους) (Adler, όπως αναφέρεται στο Πετράκη, 2007).

#### 4.2.2. Το Αμερικανικό Μοντέλο Ανθρώπινων Πόρων

Το μοντέλο των ανθρώπινων πόρων αναπτύχθηκε κυρίως τη δεκαετία του 1950 αξιοποιώντας τις θεωρίες της Κίνησης των Ανθρώπινων Σχέσεων που αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Σύμφωνα με τους Appelbaum & Batt (1994), οι επιχειρήσεις προσπάθησαν να αυξήσουν την παραγωγικότητα της εργασίας, πείθοντας τους εργαζομένους για την ταυτότητα των συμφερόντων τους με τα αντίστοιχα της επιχείρησης. Η αύξηση της παραγωγικότητας θα προέκυπτε από τη δημιουργία κινήτρων στον εργαζόμενο, μέσω τεχνικών αναγνώρισης και επικοινωνίας και το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, με τρόπο που να εξασφάλιζε μια ποικιλία στα καθήκοντα και μια δυνατότητα διεύρυνσης των δεξιοτήτων τους. Το αμερικανικό μοντέλο των ανθρώπινων πόρων εφαρμόστηκε σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων στις δεκαετίες 1960 και 1970.

Στο μοντέλο των ανθρώπινων πόρων ο καταμερισμός της εργασίας ήταν πιο ευέλικτος και οι πολιτικές αμοιβών πιο εξατομικευμένες, ενώ η τεύλορική οργάνωση της εργασίας δεν είχε στην ουσία διαφοροποιηθεί. Κύριο χαρακτηριστικό του μοντέλου υπήρξαν οι μηχανισμοί άμεσης επικοινωνίας των εργαζομένων με την επιχείρηση, μιας πρακτικής με στόχο την εκτόνωση των διαφορών στο εσωτερικό της επιχείρησης και την αποτροπή δημιουργίας ενδιάμεσων συλλογικοτήτων ανάμεσα στους μάνατζερ και τους εργαζομένους (Appelbaum & Batt, 1994).



Κατά τους Appelbaum & Batt (1994) ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα ήταν το χαμηλότερο εργατικό κόστος και η υποκίνηση του ατομικού κινήτρου «συμμετοχής» με θετικές επιπτώσεις, στην ατομική απόδοση.

#### 4.2.3. Το Σουηδικό Κοινωνικοτεχνικό Μοντέλο

Η στοχαστική παραγωγή θεωρείται το μοντέλο εργασίας που ανέπτυξε περισσότερο από άλλα την ποιότητα της εργασίας, στην προσπάθεια υπέρβασης της τεύλορικής οργάνωσης της εργασίας. Η Βόλβο ξεκίνησε από τις αρχές του 1970 πολλά πειράματα μεγάλης έκτασης, με σκοπό να δημιουργήσει εναλλακτικές λύσεις στην κατακερματισμένη εργασία της αλυσίδας παραγωγής που προκαλούσε υψηλά επίπεδα απουσίας από τη δουλειά, εναλλαγή του προσωπικού και αύξηση των ελαττωματικών προϊόντων (Chagon, 1994).

Το κοινωνικοτεχνικό μοντέλο βασίστηκε στην εργασία σε ομάδα η οποία θεωρήθηκε μηχανισμός βελτίωσης της απόδοσης. Οι ομάδες εργασίας αποτελούσαν τυπικές λειτουργικές ομάδες στις οποίες ήταν ενσωματωμένες διάφορες αρμοδιότητες και λειτουργίες. Αυτές οι ομάδες ήταν υπεύθυνες για την άμεση παραγωγή, για τη συντήρηση πρώτου βαθμού, για την καθαριότητα, για τη βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών, για την επίλυση προβλημάτων, αλλά και για διοικητικά καθήκοντα, όπως ο καθημερινός καταμερισμός της εργασίας στα μέλη και το χρονοδιάγραμμα των διακοπών. Τα μέλη των ομάδων εργασίας διέθεταν υψηλή ειδίκευση διαφορετικών επιπέδων και εκτελούσαν ποικίλα καθήκοντα (Appelbaum & Batt, 1994). Σε αυτό το μοντέλο καταργούνταν η μεσαιά ιεραρχία και η διεύθυνση όφειλε η ίδια να διαπραγματεύεται με τους εργαζομένους ζητήματα απόδοσης.

#### 4.2.4. Το Γερμανικό Μοντέλο Υψηλής Ειδίκευσης

Κατά τους Kern και Schuman (1989), η γερμανική βιομηχανία τη δεκαετία του 1980 είχε διαμορφώσει ένα εναλλακτικό μοντέλο εργασίας που στηριζόταν στην υψηλή ποιότητα της εργασίας και στην εργατική αυτονομία. Το μοντέλο που παρατήρησαν χαρακτηριζόταν από ελεγχόμενη αυτοματοποίηση και αναγνώριση της σημασίας του συνεχούς εμπλουτισμού των εργατικών ειδικοτήτων και της «επαγγελματοποίησης» των άμεσων παραγωγών, αλλά και από έντονες διαφοροποιήσεις στην αγορά εργασίας μεταξύ των διαφορετικών κατηγοριών εργατικού δυναμικού (Όπως αναφέρεται στο Appelbaum & Batt, 1994).

Το γερμανικό μοντέλο εργασίας βασίστηκε στην εσωτερική ευελιξία και είχε κεντρικό προσανατολισμό την επένδυση στους ανθρώπινους πόρους και την ουσιαστική εμπλοκή των μισθωτών στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας (Streeck et al., 1987). Η υψηλή ποιότητα της εργασίας και η προσοχή στην οργάνωση της εργασίας επέτρεπε στις επιχειρήσεις να τοποθετούνται, για όλες τις κατηγορίες προϊόντων, σε αγορές υψηλής γκάμας και υψηλών τιμών.

Το γερμανικό μοντέλο θεωρήθηκε ότι επιτυγχάνει την «επαγγελματοποίηση της εργατικής δουλειάς, δηλαδή την ανάδειξη της εργατικής δουλειάς στο εργοστάσιο σε πραγματικό επάγγελμα, χάρη στην συνοχή εκπαιδευτικών και παραγωγικών συστημάτων, αλλά και στην ποιότητα των τελευταίων». Η υψηλής ποιότητας επαγγελματική εκπαίδευση, στον

προσδιορισμό της οποίας συμμετέχουν και οι επιχειρήσεις, διαμορφώνει εργατικό δυναμικό ευρέων ειδικοτήτων. Η χαμηλή ιεραρχία ασκεί, περισσότερο τεχνικό και συντονιστικό ρόλο, παρά πειθαρχικό. Η πρωτοβουλία στην αλλαγή της οργάνωσης της εργασίας προέρχεται από τα συνδικάτα τα οποία ασκούν έναν πολύ ενεργό ρόλο και προωθούν την αποκέντρωση στις δομές λήψης απόφασης και την αναδιοργάνωση της εργασίας, με αυτοδιοικούμενες ομάδες που «βελτιώνουν το κόστος ακόμα και σε αγορές εντάσεως ποιότητας» (Appelbaum & Batt, 1994).

### 4.3. Οικονομία και Κοινωνία στην Ελλάδα

Η οικονομία στην Ελλάδα αντιμετώπιζε από το 1973 πιέσεις από την πλευρά της ζήτησης («υπερβάλλουσα ζήτηση») και μαζί με την απότομη αύξηση των τιμών πρώτων υλών και τις επιπτώσεις της υποτίμησης της δραχμής που ήταν εξαρτώμενη από το δολάριο, προκάλεσαν πληθωριστική έκρηξη. Ο πληθωρισμός ανέβαινε κατά 4,3% ετησίως το 1972, 15,5% το 1973 και 26,9% το 1974, απειλώντας να μετατραπεί σε καλπάζοντα. Η επενδυτική δραστηριότητα για κατοικίες, που το 1972 αυξήθηκε κατά 33% και το 1973 ακόμη κατά 13%, υπέστη σημαντική μείωση κατά 33% το 1974. Γενικότερα οι επενδύσεις υποχώρησαν το 1974: στη γεωργία κατά 20%, στα ορυχεία κατά 36%, στις μεταφορές-επικοινωνίες κατά 30%, ενώ μόνο στη μεταποίηση έμειναν σταθερές. Τέλος, οι δημόσιες επενδύσεις παρασύρθηκαν από τη γενικότερη τάση και μειώθηκαν το 1974 κατά 26% (Καζάκος, 2007). Σε όλα αυτά προστέθηκαν οι συναλλαγματικές απώλειες από την ανακοπή των ρών αδήλων πόρων, ιδίως μεταναστευτικού και τουριστικού συναλλάγματος, που οφείλονταν κυρίως, στην κυπριακή κρίση και στις αβεβαιότητες της μετάβασης από τη δικτατορία στη δημοκρατία (Καζάκος, 2007).

Από τη δεκαετία του 1970, η πιστωτική πολιτική ήταν επεκτατική, ευνοούσε τον δημόσιο τομέα, ενώ αποδεικνυόταν σφικτή έναντι του ιδιωτικού. Η δημοσιονομική πολιτική παρέμενε επίσης σε γενικές γραμμές επεκτατική, πράγμα που φάνηκε από την αύξηση των ετησίων δανειακών αναγκών του δημοσίου τομέα ως ποσοστού του ΑΕΠ από 8,5% (1977) σε 12% (1980) και 17,2% (1981). Τέλος, η εισοδηματική πολιτική, οδήγησε σε επιτάχυνση της ανόδου του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος, που σε συνδυασμό με την κάμψη της επενδυτικής δραστηριότητας, επέφερε σοβαρές συνέπειες στην ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα μεγάλων τμημάτων της ελληνικής βιομηχανίας σε συνθήκες ανταγωνισμού που έφερε η ένταξη της χώρας στην ΕΟΚ (Καζάκος, 2007).

Οι απότομες αυξήσεις στις τιμές του πετρελαίου, που συνέβησαν το 1973- 1974 και 1979-1981, έπαιξαν καταλυτικό ρόλο για τις οικονομικές εξελίξεις στην Ελλάδα. Εξ' αιτίας αυτών, αυξήθηκε το κόστος παραγωγής, μεταφέρθηκαν εισοδήματα στις πετρελαιοπαραγωγές χώρες και μειώθηκε η ζήτηση στις χώρες εισαγωγής πετρελαίου. Μετά από κάθε κρίση η παραγωγή των τελευταίων υποχωρούσε, τα επιτόκια και το γενικό επίπεδο τιμών ανέβαιναν (το φαινόμενο ονομάστηκε «στασιμοπληθωρισμός»), ενώ τα ισοζύγια τρεχουσών συναλλαγών εμφάνιζαν μεγαλύτερα ή νέα ελλείμματα. Όμως οι βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες μπόρεσαν στη συνέχεια να αξιοποιήσουν την αυξημένη ικανότητα των πετρελαιοπαραγωγών χωρών ν' αγοράζουν προϊόντα στις διεθνείς αγορές και αύξησαν τις εξαγωγές τους. Επίσης, μετά από μερικές προσπάθειες εφαρμογής παραδοσιακών συνταγών για την αντιμετώπιση της ύφεσης, αποδέχθηκαν βαθμιαία την ανάγκη διαρθρωτικών αλλαγών, που θα έκαναν τις οικονομίες ανταγωνιστικότερες (Μωυσίδης, 2010).

Την πορεία της οικονομίας στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του '70 χαρακτηρίζαν αφενός οι ανερχόμενες κρατικές δαπάνες ως ποσοστό επί τοις εκατό του ΑΕΠ και, αφετέρου, ένα κύμα κρατικοποιήσεων και ίδρυσης νέων κρατικών φορέων. Την εξέλιξη του δημοσίου τομέα 1975-1981 συνόδευσε η αύξηση της δημόσιας απασχόλησης και επομένως η δαπάνη του κράτους για μισθούς και ημερομίσθια. Μετά το 1975 η δημόσια απασχόληση (χωρίς να ληφθούν υπόψη οι κρατικοποιημένες επιχειρήσεις) μεγάλωνε ετησίως κατά 5% περίπου και έφθασε να αντιπροσωπεύει το 1/4 της συνολικής απασχόλησης (Καζάκος,2007).

Στο κομμάτι της απασχόλησης, η μισθωτή εργασία επικρατεί στις μετρήσεις από τα μέσα της δεκαετίας του '80 και ιδιαίτερα μετά το 1990 (Λύτρας, όπως αναφέρεται στο Μωυσίδης,2010). Η τάση αυτή ενισχύεται μέχρι το τέλος του αιώνα, αλλά ακόμη υστερεί από τις αναλογίες στις πρωτοπόρες χώρες. Κάτω από το μακροοικονομικό επίπεδο η ελληνική οικονομία συνέχισε να υφίσταται διαρθρωτικές αλλαγές που επηρέαζαν και τη δομή της απασχόλησης. Παρατηρείται μια υποχώρηση της απασχόλησης στη γεωργία και στη βιομηχανία (στην Ελλάδα εξαιρούνται οι κατασκευές) και μια αύξηση των απασχολούμενων σε διάφορες κατηγορίες υπηρεσιών. Την περίοδο 1986-1995 η απασχόληση στη γεωργία μειώνεται με ετήσιο ρυθμό πάνω από 0,5% και στη μεταποίηση με περίπου 1,5%, ενώ αυξάνεται στις υπηρεσίες: εμπόριο, μεταφορές και επικοινωνίες, δημόσια διοίκηση, τράπεζες και ασφάλειες, ξενοδοχεία και εστιατόρια, εκπαιδευτικές υπηρεσίες πάσης φύσης, προσωπικές υπηρεσίες (υγείας κ.λπ.) και υπηρεσίες αναψυχής. Ιδιαίτερα υψηλοί είναι οι ετήσιοι ρυθμοί αύξησης της απασχόλησης στην εκπαίδευση (4,5% ετησίως) και στις νέες υπηρεσίες προς επιχειρήσεις, όπως συμβούλων, επενδύσεων, μάρκετινγκ κ.ά. (5% ετησίως) (Καζάκος, 2007). Οι μεταβολές στη δομή της οικονομίας, με τη διόγκωση του τομέα των υπηρεσιών και τη συρρίκνωση της μεταποιητικής βιομηχανίας και του αγροτικού τομέα απεικονίζονται στην εικόνα 1.

Εικόνα 1: Α.Ε.Π. με βάσει τους συντελεστές παραγωγής για τα έτη 1989-1997.

ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΟ ΕΓΧΩΡΙΟ ΠΡΟΪΟΝ ΣΕ ΤΙΜΕΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (% ΤΟΥ ΑΕΠ) 1989-1997								
Έτος	ΑΕΠ	Πρωτογενής τομέας	Δευτερογενής τομέας					Τριτο- γενής τομέας
			Σύνολο	Ορυχεία	Μεταποίηση	Ηλεκ/σμός Φωτ/ριο,Νερό	Κατασκευές	
1989	100,0	12,2	26,8	0,9	15,6	2,5	7,7	63,7
1990	100,0	10,9	27,3	0,9	15,6	2,6	8,2	64,4
1991	100,0	11,9	26,8	0,8	15,3	2,4	8,3	63,9
1992	100,0	10,4	25,6	0,7	15,0	2,5	7,4	66,6
1993	100,0	9,6	25,3	0,7	14,3	2,3	8,0	67,3
1994	100,0	10,2	23,4	0,7	13,3	2,2	7,2	68,9
1995	100,0	10,1	22,7	0,7	13,1	2,2	6,8	70,0
1996	100,0	9,0	24,0	0,7	14,1	2,2	7,0	70,1
1997	100,0	8,5	23,8	0,7	13,5	2,0	7,6	71,2

Πηγή: ΥΠΕΘΟ, όπως παρατίθεται σε Καζάκος, 2007

Η μεταμόρφωση της ελληνικής κοινωνίας πραγματοποιείται μέσα σε μια πολιτική λιτότητας (από το 1994 και μετά), σε συνδυασμό με νέα φαινόμενα, όπως η μετανάστευση προς την χώρα, η έλευση και η επέκταση μεγάλων επιχειρήσεων, η μείωση της στήριξης των γεωργικών εισοδημάτων και ο εντεινόμενος ανταγωνισμός. Λόγω των παραπάνω, ασκούνται

ολοένα και μεγαλύτερες πιέσεις στην αγορά εργασίας και στις οικονομικές μονάδες, ιδίως σε τομείς όπου παραδοσιακά κυριαρχούσαν μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις (Καζάκος, 2007).

Στη δεκαετία του '90 άρχισαν να αλλάζουν και τα πρότυπα απασχόλησης στην Ελλάδα, όπως άλλωστε και στις άλλες ευρωπαϊκές χώρες, κάτω από την πίεση των γενικότερων τεχνολογικών και οικονομικών εξελίξεων και ως συνέπεια αλλαγών στο καθεστώς ρύθμισης των αγορών εργασίας. Ο αριθμός των «μερικώς απασχολουμένων», ιδίως των γυναικών, αυξάνεται, για να επιταχύνει την άνοδό του μετά το 1994/95. Τέλος, μεγάλο μέρος των νέων θέσεων εργασίας παίρνει τη μορφή της αυτοαπασχόλησης που για το 1995 ανέρχεται σε περίπου 50% του εργατικού δυναμικού έναντι 35,7% το 1987, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για την Ευρωπαϊκή Ένωση ήταν 15,9%. Η κυριαρχία των αυτοαπασχολουμένων είναι συναφής με το μέγεθος των επιχειρήσεων μιας και πρόκειται για μονάδες μικρού μεγέθους υπό οικογενειακό έλεγχο που απασχολούν ένα μικρό αριθμό εργαζομένων, συχνά μελών της ίδιας οικογένειας (Καζάκος, 2007).

Ένα μεγάλο ζήτημα της οικονομικής πολιτικής ήταν ανέκαθεν η βιομηχανική ανάπτυξη. Είχε εξ αρχής γίνει εμφανές ότι η εκβιομηχάνιση ήταν το κλειδί για την άνοδο του επιπέδου ευημερίας και της απασχόλησης. Η ελληνική μεταποιητική βιομηχανία εμφάνιζε ως τα μέσα περίπου της δεκαετίας του '70 ένα δυναμισμό. Στο δεύτερο μισό εκείνης της δεκαετίας, οι ρυθμοί αύξησης της παραγωγής της υποχώρησαν, ενώ από το 1979 περίπου περιήλθε σε μια κατάσταση παρατεινόμενης στασιμότητας. Η κρίση κορυφώθηκε στην περίοδο 1979-1984, όταν οι μέσοι ρυθμοί μεγέθυνσης έγιναν αρνητικοί με λίγους μόνο κλάδους να ξεχωρίζουν με τα θετικά τους αποτελέσματα (τροφίμων, χαρτιού, χημικών). Την επόμενη περίοδο 1984-1989 ανέκαμψε βαθμιαία, για να υποστεί νέα καθίζηση στη συνέχεια (1989-1992). Η κατάσταση της ασταθούς στασιμότητας συνεχίστηκε για αρκετά ακόμη χρόνια και μόλις τα τελευταία χρόνια της δεκαετίας του '90 βελτιώθηκε και μάλιστα σε μια περίοδο που η ελληνική κυβέρνηση εφάρμοζε πολιτική σταθεροποίησης («λιτότητας»), επιδιώκοντας την ένταξη της χώρας στη νομισματική ένωση. Συνολικά, το μερίδιο της βιομηχανίας στο ΑΕΠ μειώθηκε από 17,36% το 1980, σε 14,32% το 1990 και σε 12,72% το 1994 (Καζάκος, 2007).

Από το 1996, ωστόσο, οι ρυθμοί μεγέθυνσης της ελληνικής οικονομίας (ποσοστιαία μεταβολή του ΑΕΠ σε ετήσια βάση) σταθεροποιούνται σε υψηλότερα επίπεδα από τις περισσότερες χώρες του αναπτυσσόμενου κόσμου και ειδικότερα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης, η μακροχρόνια τάση των επενδύσεων ως ποσοστό του ΑΕΠ μεταβάλλεται στην Ελλάδα και μετατρέπεται σε ανοδική. Πρόκειται για ένα σημείο σημαντικής διαφοροποίησης ως προς τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο οποίος δεν επιδεικνύει σημεία ανάκαμψης. Ο καινούργιος μηχανολογικός εξοπλισμός μεταφέρει τις νέες τεχνολογίες στις παραγωγικές διαδικασίες και αυξάνει έτσι την παραγωγικότητα της εργασίας και την κερδοφορία. Έτσι, η περίοδος 1996-2008 αποτελεί φάση πραγματικής σύγκλισης και κάλυψης της αναπτυξιακής διαφοράς της ελληνικής οικονομίας ως προς τις περισσότερο αναπτυσσόμενες οικονομίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Μήλιος, όπως αναφέρεται στο Μωυσίδης, 2010).

Η οικονομική πολιτική που ασκήθηκε κατά τα είκοσι τελευταία χρόνια οδήγησε, αφ' ενός, στην πρωτογενή αναδιανομή του εισοδήματος σε βάρος των εργαζομένων αφού οι μισθοί δεν ωφελούνταν παρά οριακά από τη γρήγορη αύξηση της παραγωγικότητας και αφ' ετέρου, μείωσε τους φορολογικούς συντελεστές επί των κερδών και αύξησε τους συντελεστές επί των εισοδημάτων της εργασίας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, τα φορολογικά έσοδα να μειωθούν έναντι αυτών που θα υπήρχαν εάν οι αυξημένοι φορολογικοί συντελεστές εφαρμόζονταν επί του αυξανόμενου μεριδίου του ΑΕΠ (δηλαδή επί των κερδών, των τόκων και των προσόδων), ή εάν έστω οι συντελεστές αυτοί είχαν παραμείνει στα προηγούμενά

τους επίπεδα. Η φορολογική πολιτική λειτούργησε, δηλαδή, ως μία δεύτερη διαδικασία αναδιανομής σε βάρος των μισθών και υπέρ των κερδών και των υψηλών εισοδημάτων (Μήλιος, όπως αναφέρεται σε Μωυσίδης, 2010).

Οι εξωτερικές συναλλαγές της Ελλάδας καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τις υψηλές εξαγωγές υπηρεσιών από τον τουριστικό κλάδο και την εμπορική ναυτιλία. Η ελληνόκτητη ναυτιλία ελέγχει το 20% του παγκόσμιου στόλου των τάνκερ και το 23% του παγκόσμιου στόλου για τη μεταφορά ξηρού φορτίου (Μήλιος, όπως αναφέρεται σε Μωυσίδης, 2010). Παρ' όλα αυτά, το εξωτερικό ισοζύγιο αγαθών και υπηρεσιών της Ελλάδας παραμένει καθ' όλη τη μεταπολεμική περίοδο ελλειμματικό. Μετά από μία μεγάλη επιδείνωση κατά τα πρώτα έτη της δεκαετίας του '90, είχε σταθεροποιηθεί γύρω στο 7,5% του ΑΕΠ μέχρι το 2003, για να εκτιναχθεί στο -10,5% το 2007. Η επιδείνωση αυτή σχετίζεται, πρώτον, με την ταχύτερη οικονομική μεγέθυνση στην Ελλάδα σε σύγκριση με τις άλλες αναπτυσσόμενες χώρες του κόσμου, άρα και με τη συγκριτικά ταχύτερη αύξηση της ζήτησης για εισαγόμενα προϊόντα στην Ελλάδα, δεύτερον, με τις υψηλότερες επενδύσεις στην Ελλάδα, ιδιαίτερα σε μηχανικό εξοπλισμό, ο οποίος είναι σε μεγάλο βαθμό εισαγόμενος, τρίτον, με την αύξηση της τιμής του πετρελαίου και, τέταρτον, με τη σταδιακή απώλεια ανταγωνιστικότητας πολλών ελληνικών προϊόντων, λόγω κυρίως του σχετικά υψηλότερου πληθωρισμού σε καθεστώς σταθερών ονομαστικών ισοτιμιών (Μωυσίδης, 2010).

Η ελληνική οικονομία εισήλθε σε ύφεση κατά το 2009. Η κρίση εκδηλώθηκε κυρίως ως δημοσιονομική με εκτίναξη του δημοσιονομικού ελλείμματος στο 13,6% του ΑΕΠ και του δημόσιου χρέους στο 120% του ΑΕΠ (Μήλιος, όπως αναφέρεται σε Μωυσίδης, 2010). Η κυβέρνηση αναγκάστηκε να μειώσει τις μισθολογικές δαπάνες του Δημοσίου (περικοπή μισθών δημοσίων υπαλλήλων) και να αυξήσει τα έσοδα κυρίως από έμμεσους φόρους (αύξηση ΦΠΑ). Παράλληλα, άφησε αμετάβλητες τις συνθήκες αναφορικά με άλλες πηγές εσόδων (π.χ., φορολογικοί συντελεστές των επιχειρήσεων, φοροαπαλλαγές εφοπλιστών και άλλων επιχειρηματικών κατηγοριών, μη φορολόγηση εκκλησιαστικής περιουσίας κ.λπ.) ή δαπανών (π.χ., διατήρηση στρατιωτικών δαπανών) (Μωυσίδης, 2010).

#### 4.4. Η Υιοθέτηση των Νέων Μορφών Εργασίας στην Ευρώπη

Το 1998 διενεργήθηκε η μελέτη της Business Decisions Limited υπό την αιγίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής με σκοπό να καταγραφούν οι αλλαγές σε σχέση με το παρελθόν και οι καλύτερες πρακτικές στην οργάνωση της εργασίας και τα οφέλη που προκύπτουν για τις επιχειρήσεις και τους εργαζομένους. Η επιλογή των επιχειρήσεων έγινε με βάση μια ευρεία γκάμα κριτηρίων και συμπεριλάμβανε επιχειρήσεις από όλους τους τομείς της οικονομίας, τόσο δημοσίου όσο και ιδιωτικού τομέα, χαμηλής, μεσαίας και υψηλής έντασης τεχνολογίας, νέων και ώριμων κλάδων που απευθύνονταν άλλες στην τοπική και άλλες στη διεθνή αγορά. Οι οργανωτικές αλλαγές παρατηρήθηκαν σε διάφορους τομείς (Πετράκη, 2007) .

Οι νέες μέθοδοι εργασίας αφορούσαν στο πιο ευέλικτο ωράριο εργασίας, όπως τη διευθέτηση του χρόνου εργασίας σε ετήσια βάση προκειμένου να αντιμετωπίζονται οι διακυμάνσεις της ζήτησης. Επίσης, παρατηρήθηκε μεγαλύτερη χρήση της μερικής απασχόλησης, όπως και μια τάση πολυειδίκευσης μέσω της επαναπροσέγγισης των καθηκόντων διαφορετικών ειδικοτήτων και τέλος άρχισε να εφαρμόζεται η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας. Η οργανωτική διαίρεση εστίαζε σε κομμάτια της αγοράς ή

προσανατολίζονταν σε κρίσιμες διαδικασίες και όχι στις λειτουργικές δομές ή στις παραδοσιακές δομές παραγωγής. Με αυτόν τον τρόπο βελτιώνονταν η σχέση της επιχείρησης με τον πελάτη, ενώ οι μάντζερ και οι εργαζόμενοι αποκτούσαν μεγαλύτερη υπευθυνότητα (Πετράκη, 2007).

Παρατηρήθηκε η δημιουργία ημιαυτόνομων ομάδων εργασίας οι οποίες διέφεραν ως προς τον τρόπο λειτουργίας τους αλλά διέθεταν συνήθως υψηλά επίπεδα ευθύνης στην επίτευξη στόχων, συμμετείχαν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και χαρακτηρίζονταν από πολυειδίκευση. Οι επιχειρήσεις που μελετήθηκαν, εμφάνισαν μια μείωση στα λειτουργικά επίπεδα και ενσωμάτωσαν ορισμένες λειτουργίες στην ομάδα εργασίας. Τέλος, παρατηρήθηκε μείωση και στα ιεραρχικά επίπεδα, με τάση δημιουργίας πιο επίπεδων ιεραρχικών δομών. Με τη μείωση των ιεραρχικών επιπέδων άλλαζε ο ρόλος των προϊσταμένων που γινόταν ολοένα και πιο συνεργασιακός και υποστηρικτικός και λιγότερο ελεγκτικός (Πετράκη, 2007).

Οι νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας συχνά συνοδεύονταν από την εισαγωγή νέων επιχειρηματικών πρακτικών που αφορούσαν κυρίως τα προγράμματα διαχείρισης ολικής ποιότητας (διαδικασίες ελέγχου της ποιότητας, πρωτόκολλο πιστοποίησης ποιότητας ISO 9000, «φιλοσοφία μηδενικών λαθών») και τα προγράμματα συνεχούς βελτίωσης. Τα προγράμματα συνεχούς βελτίωσης ενέπλεκαν όλο το προσωπικό της εταιρείας στη συνεχή αναζήτηση μικρών βελτιώσεων της καθημερινής εργασίας με αποτέλεσμα τη σημαντική αύξηση της συμμετοχής του προσωπικού και την αναγνώριση του ρόλου του. Τα κοινά τους χαρακτηριστικά ήταν ο προσανατολισμός της επιχείρησης προς τον παράγοντα άνθρωπο, η αύξηση της συμμετοχής και της υπευθυνότητας του προσωπικού και ο προσανατολισμός προς τον πελάτη, την παρεχόμενη υπηρεσία και την ποιότητα (Πετράκη, 2007).

Αναφορικά με τη μέτρηση της απόδοσης, χρησιμοποιούνταν οικονομικοί και μη οικονομικοί δείκτες απόδοσης, όπως η ικανοποίηση του πελάτη, η αποδοτικότητα της διαδικασίας και η οργανωτική μάθηση. Τοποθετούνταν στόχοι απόδοσης με βάση το άτομο ή την ομάδα εργασίας. Επίσης, δημιουργούνταν ανοικτά συστήματα πληροφόρησης με στόχο την πιο διαφανή, ανοικτή και κανονική κυκλοφορία της πληροφορίας προκειμένου το προσωπικό, σε όλα τα επίπεδα και όχι μόνο τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, να κατανοεί την κατάσταση της εταιρείας και οι εργαζόμενοι και οι ομάδες εργασίας να μπορούν να πάρουν αποφάσεις και να συσχετίσουν τη συμπεριφορά τους με τη συνολική κατάσταση της εταιρείας. Χρησιμοποιούνταν νέες πηγές πληροφόρησης, όπως οι εξωτερικές έρευνες πελατών, μοντέλα προτυποποίησης των επιχειρήσεων (benchmarking), ερωτηματολόγια συμπληρωμένα από πελάτες, έρευνες συμπεριφορών του προσωπικού, αξιολογήσεις ανώνυμων αγοραστών. Αλλάζουν οι τρόποι της ατομικής αξιολόγησης με βάση συγκεκριμένους στόχους απόδοσης, οι κρίσεις εργαζομένων του ίδιου επιπέδου και δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης (Πετράκη, 2007).

Αυξάνεται σημαντικά το μέγεθος της επένδυσης που αφορά τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού, οι ανάγκες αντιμετωπίζονται συστηματικότερα με επίσημο προγραμματισμό και όχι πάνω στη δουλειά («on the job training»), διευρύνεται η συμμετοχή όλων των κατηγοριών εργαζομένων, και όχι μόνο των στελεχών, στα προγράμματα κατάρτισης και δίνεται έμφαση στις διευρυμένες τεχνικές, επιχειρηματικές και προσωπικές δεξιότητες (π.χ. η λύση προβλημάτων, η εργασία σε ομάδα και οι δεξιότητες διάδρασης). Οι οργανωτικές αλλαγές συνδυάζονται με νέα συστήματα αμοιβών των οποίων τα κοινά χαρακτηριστικά είναι ότι δίνουν έμφαση στην ατομική απόδοση και την απόδοση

της ομάδας εργασίας. Επίσης χρησιμοποιούν σχήματα συμμετοχής στα κέρδη και στην ιδιοκτησία (μετοχές) (Πετράκη, 2007).

## 4.5. Παράγοντες που Συνέβαλλαν στην Αλλαγή της Οργάνωσης της Εργασίας

### 4.5.1. Η Ψηφιοποίηση και η Εξέλιξη των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Τα τελευταία χρόνια, αρκετές εξελίξεις στην τεχνολογία έχουν επηρεάσει σημαντικά τον χώρο εργασίας. Αυτές οι εξελίξεις περιλαμβάνουν νέους και ταχύτερους επεξεργαστές υπολογιστών, εφαρμογές λογισμικού, κινητά τηλέφωνα και τάμπλετς με «έξυπνες λειτουργίες», αυτοματισμούς και ρομποτική και φυσικά την πλήρη επέκταση και χρήση του Διαδικτύου. Στις σημερινές επιχειρήσεις από τον πρωτογενή μέχρι και τον τριτογενή τομέα της οικονομίας, οι καθημερινές λειτουργίες γίνονται με τη χρήση ψηφιακών μέσων. Τόσο η μηχανοργάνωση, η λειτουργία των μηχανημάτων όσο και οι συναλλαγές και οι επικοινωνίες πραγματοποιούνται με τη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών.

Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Εργασίας (ILO), υφίστανται έξι «καινοτόμες τεχνολογίες» των οποίων γινόμαστε μάρτυρες και οι οποίες μεταβάλλουν τόσο την καθημερινή όσο και την εργασιακή μας ζωή. Αυτές είναι:

- Το «ίντερνετ» (Internet Of Things). Αποτελεί ένα δίκτυο φυσικών αντικειμένων, που είναι ενσωματωμένα με αισθητήρες, λογισμικό και άλλες τεχνολογίες με σκοπό τη σύνδεση και την ανταλλαγή δεδομένων με άλλες συσκευές και συστήματα μέσω του Διαδικτύου.
- Τα «μεγάλα δεδομένα» (Big Data). Πρόκειται για έναν τεράστιο όγκο δομημένων ή μη δομημένων δεδομένων, που προέρχονται από εμπορικές ή προσωπικές συναλλαγές για την πρόβλεψη συμπεριφοράς με τη χρήση πολύπλοκων αλγορίθμων.
- Οι «υπηρεσίες νέφους» (Cloud Computing). Πρόκειται για ένα δίκτυο απομακρυσμένων διακομιστών για αποθήκευση, διαχείριση και επεξεργασία δεδομένων, που χρησιμοποιείται αντί για τοπικούς υπολογιστές και εξασφαλίζει πρόσβαση σε πληθώρα εξουσιοδοτημένων χρηστών από οποιαδήποτε τοποθεσία.
- Η «ρομποτική» (Robotics). Είναι προϊόντα ή υπολογιστές που ενσωματώνονται στη παραγωγική διαδικασία ή και παράγουν υπηρεσίες και που μηχανικά, συμπεριφέρονται με κάποιο τρόπο όπως οι άνθρωποι, βάσει αλγορίθμων και λογισμικού..
- Οι «τρισεδιάστατοι εκτυπωτές» (3D Printers). Πρόκειται για εκτυπωτές που δημιουργούν τρισεδιάστατα αντικείμενα βασισμένα σε προγράμματα υπολογιστών. Η τρισεδιάστατη εκτύπωση είναι το αντίθετο της αφαιρετικής κατασκευής, η οποία είναι η κοπή ενός κομματιού μετάλλου ή πλαστικού με τη χρήση μιας μηχανής.
- Η «τεχνητή νοημοσύνη» (Artificial Intelligence). Η τεχνητή νοημοσύνη (AI) είναι ένας ευρύς κλάδος της επιστήμης των υπολογιστών που ασχολείται με την κατασκευή έξυπνων μηχανών ικανών να εκτελούν εργασίες που απαιτούν συνήθως ανθρώπινη νοημοσύνη. Η τεχνητή νοημοσύνη αποτελεί μια διεπιστημονική προσέγγιση και βασίζεται στη μηχανική μάθηση και τη βαθιά μάθηση, με τη χρήση σύνθετων αλγορίθμων.

Τρία χαρακτηριστικά της ψηφιοποίησης μεταμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις δημιουργούν αξία, την παραδίδουν και την αποτυπώνουν. Στη βάση αυτού του μετασχηματισμού βρίσκεται η διαρκώς αυξανόμενη πολυπλοκότητα και η πανταχού παρούσα διαθεσιμότητα ψηφιακών υποδομών, οι οποίες επιτρέπουν όλο και πιο εξελιγμένες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των συναλλασσόμενων μερών ανεξαρτήτως γεωγραφικής τοποθεσίας. Καθώς οι υπηρεσίες και οι αλληλεπιδράσεις ψηφιοποιούνται ολοένα και περισσότερο, και καθώς η ψηφιοποίηση διαπερνά όλο και περισσότερο φυσικά προϊόντα, επιτρέποντάς τους να συνδέονται με ψηφιακές πλατφόρμες, ενεργοποιούνται νέα επιχειρηματικά μοντέλα που έχουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν σε παγκόσμιο επίπεδο (Autio et al., 2021). Γνωστές εταιρείες σήμερα έχουν μεταμορφώσει τους προηγούμενους τοπικούς τομείς υπηρεσιών (ταξί και ξενοδοχεία). Η επεκτασιμότητα των ψηφιακών συστημάτων επιτρέπει στους σχετικά μικρούς κόμβους των κεντρικών γραφείων να ελέγχουν και να συντονίζουν παγκόσμιες διασκορπισμένες λειτουργίες. Οι παγκόσμιες κεντρομόλες δυνάμεις προκαλούν έτσι, ολοένα και περισσότερο τις τοπικές δυνάμεις στην παραγωγή, τις πωλήσεις, ακόμη και στην καινοτομία (Autio et al., 2021).

Οι ψηφιακές πλατφόρμες, επιτρέπουν την άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ χρηστών και παραγωγών που βρίσκονται σε διαφορετικές πλευρές του πλανήτη. Σαν συνέπεια, οι εταιρείες μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες από απόσταση, χωρίς απαραίτητα να εντοπίζουν φυσικούς πόρους στη χώρα όπου προσφέρεται η υπηρεσία. Με την ψηφιοποίηση, οι εταιρείες είναι σε θέση να επεκτείνουν τις αλληλεπιδράσεις τους που δημιουργούν αξία πέρα από την αλυσίδα εφοδιασμού. Ωστόσο, οι επιτυχημένες πρακτικές διαχείρισης για έναν διαδικτυακό λιανοπωλητή έχουν λίγα κοινά με εκείνες για μια πλατφόρμα κοινωνικών μέσων. Επιπλέον, από την προοπτική της παγκόσμιας στρατηγικής, έχει γίνει σχετικά λίγη έρευνα για το πώς η ψηφιοποίηση προκαλεί τις θεωρίες διεθνοποίησης (Autio et al., 2021).

Οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών έχουν οριστεί σε μεγάλο βαθμό ως μέσα αύξησης της αποτελεσματικότητας και μείωσης του κόστους συντονισμού διεσπαρμένων δραστηριοτήτων παγκοσμίως. Αυτές περιλαμβάνουν τεχνολογίες που ψηφιοποιούν και αυτοματοποιούν υφιστάμενες διασυννοριακές διαδικασίες όπως η παγκόσμια προμήθεια, η διείσδυση στην ξένη αγορά και η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (Poulter et al., 2020). Το πιο σημαντικό στοιχείο των τεχνολογιών αυτών είναι ότι επιτρέπουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα που μετατοπίζουν τον τόπο της καινοτομίας και της δημιουργίας αξίας σε παγκόσμια διάσπαρτα δίκτυα, ηλεκτρονικά συστήματα πληρωμών και ούτω καθεξής (Autio et al., 2021).

Αντίθετα, οι ψηφιακές “in situ” τεχνολογίες τείνουν να θεωρούνται ως θέματα μηχανικής. Στο βαθμό που μελετώνται στο πλαίσιο της επιχειρηματικής έρευνας, συνήθως θεωρούνται ως εργαλεία διαχείρισης παραγωγής και λειτουργιών στο πλαίσιο του αυτοματισμού εργοστασίων. Αυτές οι τεχνολογίες περιλαμβάνουν τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών για την αυτοματοποίηση και την αναδιοργάνωση των τοπικών παραγωγικών διαδικασιών. Οι τεχνολογίες αυτές χρησιμοποιούν την τεχνητή νοημοσύνη και την ανάλυση μεγάλων δεδομένων για να τροφοδοτήσουν τις συνεχιζόμενες επαναστάσεις της ρομποτικής και της τρισδιάστατης εκτύπωσης. Επιπλέον, οι “in situ” τεχνολογίες είναι πλέον άμεσα ενσωματωμένες σε προϊόντα και υπηρεσίες, προσφέροντας εντελώς διαφορετικές μορφές εμπειριών χρήσης και προτάσεων αξίας, έχοντας αλλάξει και το πρόσωπο των συστημάτων παραγωγής καθώς και τη δημιουργία αξίας και την παράδοση (Autio et al., 2021).

Όπως θα περίμενε κανείς διαισθητικά, οι ψηφιακές τεχνολογίες επικοινωνίας μειώνουν το κόστος συντονισμού, ιδιαίτερα στην περίπτωση εργασιών ρουτίνας που είναι διασκορπισμένες σε γεωγραφικό χώρο (Mani, & Bhargadwaj, όπως αναφέρεται σε Autio et al.,



2021). Το χαμηλότερο κόστος συντονισμού επιτρέπει στις μεγάλες πολυεθνικές να αναπτύσσουν όλο και πιο πολύπλοκες παγκόσμιες αλυσίδες αξίας και να συνεργάζονται με μεγαλύτερο αριθμό προμηθευτών και εταιρειών. Επιπρόσθετα, Οι αναζήτηση και αξιοποίηση γνωστικών πόρων περιλαμβάνουν στρατηγικές όπως το “crowdsourcing” και τις ψηφιακές πλατφόρμες, τις και τη συνδυαστική καινοτομία, που συχνά εφαρμόζεται σε ξένες θυγατρικές και συνεργαζόμενες εταιρείες στο εξωτερικό. Αυτά καθίστανται δυνατά μέσω της δραματικής μείωσης του κόστους αναζήτησης που σχετίζεται με την εύρεση γνώσης (που μπορεί να τοποθετηθεί σε έναν οργανισμό ή ακόμη και σε ένα μεμονωμένο άτομο) καθώς και με το μειωμένο κόστος παρακολούθησης που σχετίζεται με την ψηφιακή εποπτεία γεωγραφικά διάσπαρτων δραστηριοτήτων. Με άλλα λόγια, αυτές οι τεχνολογίες επιτρέπουν στις πολυεθνικές να αναζητούν, να έχουν πρόσβαση και να παρακολουθούν πόρους σε τοποθεσίες και περιβάλλοντα που διαφορετικά δεν θα μπορούσαν, με οικονομικά αποδοτικό τρόπο. (Autio et al., 2021).

Κατά συνέπεια, οι ψηφιακές τεχνολογίες μειώνουν την ιδιαιτερότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου που εμπλέκεται σε κάθε δραστηριότητα. Ωστόσο, μειώνουν ταυτόχρονα και την ειδικότητα τοποθεσίας. Με άλλα λόγια, όταν μια δραστηριότητα τυποποιηθεί, μπορεί να διαχωριστεί από το εξειδικευμένο ανθρώπινο κεφάλαιο που υπάρχει μόνο σε συγκεκριμένες γεωγραφικές τοποθεσίες. Αυτό συνεπάγεται ότι η δραστηριότητα μπορεί να πραγματοποιηθεί σε ένα ευρύ φάσμα τοποθεσιών (Autio et al., 2021).

#### 4.5.1.1. Ψηφιακές Δεξιότητες

Προκειμένου το ανθρώπινο δυναμικό να μπορέσει να ανταποκριθεί στις αλλαγές που επιφέρει η ψηφιοποίηση οφείλει να προσαρμοστεί και να εκπαιδευτεί πάνω σε καινούριες δεξιότητες και σε τρέχοντα επιστημονικά παιδιά. Ο παρακάτω Πίνακας αποτυπώνει ακριβώς τις ψηφιακές δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα σε σύγκριση με τα άλλα Κράτη- Μέλη της Ε.Ε.

	Ελλάδα			ΕΕ
	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2020	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2021	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022
<b>1α1 Τουλάχιστον βασικές ψηφιακές δεξιότητες</b>	ά.α.	ά.α.	52 %	54 %
% των ατόμων			2021	2021
<b>1α2 Ψηφιακές δεξιότητες πέραν των βασικών</b>	ά.α.	ά.α.	22 %	26 %
% των ατόμων			2021	2021
<b>1α3 Τουλάχιστον βασικές δεξιότητες δημιουργίας ψηφιακού περιεχομένου<sup>3</sup></b>	ά.α.	ά.α.	62 %	66 %
% των ατόμων			2021	2021
<b>1β1 Ειδικοί ΤΠΕ</b>	2,0 %	2,1 %	2,8 %	4,5 %
% των εργαζομένων ηλικίας 15-74 ετών	2019	2020	2021	2021
<b>1β2 Γυναίκες ειδικοί ΤΠΕ</b>	22 %	29 %	21 %	19 %
% των ειδικών στις ΤΠΕ	2019	2020	2021	2021
<b>1β3 Επιχειρήσεις που παρέχουν κατάρτιση ΤΠΕ</b>	15 %	12 %	12 %	20 %
% των επιχειρήσεων	2019	2020	2020	2020
<b>1β4 Πτυχιούχοι ΤΠΕ</b>	3,1 %	3,4 %	3,5 %	3,9 %
% των πτυχιούχων	2018	2019	2020	2020

Πηγή: Έκθεση E.U. DESI Country Profile 2022

Από το 2014, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρακολουθεί την ψηφιακή πρόοδο των κρατών μελών και δημοσιεύει ετήσιες εκθέσεις για τον δείκτη ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας (DESI).

Όπως φαίνεται, στην Ελλάδα το 52% του πληθυσμού διαθέτει βασικές ψηφιακές γνώσεις που περιλαμβάνουν την καθημερινή, βασική, χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και smartphones. Το 62% φαίνεται να γνωρίζει επίσης τις βασικές δεξιότητες δημιουργίας ψηφιακού περιεχομένου όπως τη λήψη φωτογραφιών ή άλλων ψηφιακών μέσων και την δημοσίευσή τους σε κοινωνικά δίκτυα. Τέλος μόνο ένα 22% φαίνεται να έχει προηγμένες ψηφιακές δεξιότητες όπως τη χρήση εξειδικευμένων προγραμμάτων λογισμικού για τη δουλειά τους. Τα παραπάνω νούμερα παρότι χαμηλότερα, είναι πολύ κοντά στον ευρωπαϊκό μέσο όρο.

Αναφορικά με την εκπαίδευση σε αντικείμενα σχετικά με τις τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών, το 3,5% των πτυχιούχων στην Ελλάδα για το 2020 άπτεται τέτοιων τομέων αλλά για το ίδιο έτος, μόνο το 2,1% των εργαζομένων δηλώνουν ειδικοί πάνω στον τομέα τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, ποσοστά που τους κατατάσσουν κάτω από τους ευρωπαϊκούς μέσους όρους.

#### 4.5.1.2. Συνδεσιμότητα Δικτύου

Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό είναι απαραίτητο στη σύγχρονη εποχή τόσο στο πλαίσιο της προσωπικής μας ζωής όσο και της επαγγελματικής. Πρόκειται για τον βαθμό στον οποίο υπάρχει η πρόσβαση στο διαδίκτυο όσο και η ταχύτητά του, που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα της σύγχρονης εργασίας.

Πίνακας 2: Δείκτες κάλυψης και ταχύτητας δικτύου Ελλάδας και ευρωπαϊκού μέσου όρου για τα έτη 2018-2022

	Ελλάδα		ΕΕ	
	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2020	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2021	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022
<b>2α1 Συνολική διείσδυση σταθερών ευρυζωνικών επικοινωνιών</b>	<b>76 %</b>	<b>77 %</b>	<b>82 %</b>	<b>78 %</b>
% των νοικοκυριών	2019	2020	2021	2021
<b>2α2 Διείσδυση σταθερών ευρυζωνικών επικοινωνιών ταχύτητας τουλάχιστον 100 Mbps</b>	<b>1 %</b>	<b>3 %</b>	<b>9 %</b>	<b>41 %</b>
% των νοικοκυριών	2019	2020	2021	2021
<b>2α3 Διείσδυση ταχύτητας τουλάχιστον 1 Gbps</b>	<b>&lt; 0,01 %</b>	<b>&lt; 0,01 %</b>	<b>&lt; 0,01 %</b>	<b>7,58 %</b>
% των νοικοκυριών	2019	2020	2021	2021
<b>2β1 Κάλυψη ευρυζωνικών επικοινωνιών υψηλής ταχύτητας (NGA)</b>	<b>81 %</b>	<b>87 %</b>	<b>92 %</b>	<b>90 %</b>
% των νοικοκυριών	2019	2020	2021	2021
<b>2β2 Κάλυψη σταθερών δικτύων πολύ υψηλής χωρητικότητας (VHCN)</b>	<b>7 %</b>	<b>10 %</b>	<b>20 %</b>	<b>70 %</b>
% των νοικοκυριών	2019	2020	2021	2021
<b>2β3 Κάλυψη οπτικών ινών μέχρι τον χώρο του χρήστη (FTTP)</b>	<b>7 %</b>	<b>10 %</b>	<b>20 %</b>	<b>50 %</b>
% των νοικοκυριών	2019	2020	2021	2021
<b>2γ1 Φάσμα 5G</b>	<b>0 %</b>	<b>99 %</b>	<b>99 %</b>	<b>56 %</b>
Εκχωρηθέν φάσμα ως ποσοστό (%) του συνολικού εναρμονισμένου φάσματος 5G	4/2020	9/2021	4/2022	4/2022
<b>2γ2 Κάλυψη 5G<sup>4</sup></b>	<b>ά.α.</b>	<b>0 %</b>	<b>66 %</b>	<b>66 %</b>
% των κατοικημένων περιοχών		2020	2021	2021
<b>2γ3 Διείσδυση κινητών ευρυζωνικών επικοινωνιών</b>	<b>67 %</b>	<b>67 %</b>	<b>76 %</b>	<b>87 %</b>
% των ατόμων	2018	2018	2021	2021
<b>2δ1 Δείκτης τιμών ευρυζωνικών συνδέσεων</b>	<b>49</b>	<b>53</b>	<b>58</b>	<b>73</b>
Βαθμολογία (0-100)	2019	2020	2021	2021

Πηγή: Έκθεση E.U. DESI Country Profile 2022

Από τα παραπάνω δεδομένα είναι θεαματική η αύξηση των νέων συνδέσεων στο διαδίκτυο μετά την έναρξη της πανδημίας κατά περίπου 6 ποσοστιαίες μονάδες, ξεπερνώντας στο σύνολο των συνδέσεων τον ευρωπαϊκό μέσο όρο για το έτος 2021.

Ωστόσο όπως παρατηρείται, η ταχύτητα σύνδεσης στο διαδίκτυο είναι σημαντικά μικρότερη στην Ελλάδα απ' ότι στην Ε.Ε, με μόλις 9% των συνδέσεων έναντι 41% στην Ε.Ε., να αφορούν σε υψηλές ταχύτητες, κάτι που οφείλεται και στην έλλειψη υποδομών όπως οι οπτικές ίνες.

Εξίσου θεαματική φαίνεται να είναι και η αύξηση στην αγορά κινητών τηλεφώνων με πρόσβαση στο διαδίκτυο (κατά 9 ποσοστιαίες μονάδες) που μπορούν και αυτά να συμβάλλουν στην παραγωγή εργασίας και στην αποδοτικότητά της.

#### 4.5.1.3. Ενσωμάτωση της Τεχνολογίας στις Μικρές και Μεσαίου Μεγέθους Επιχειρήσεις

Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό δείχνει το πόσο πολύ μια επιχείρηση βασίζεται στο ηλεκτρονικό εμπόριο και πόσο στο φυσικό. Την περίοδο της πανδημίας τα φυσικά καταστήματα έκλεισαν λόγω του γενικευμένου «lockdown» εκμηδενίζοντας τον κύκλο δραστηριοτήτων τους. Δεδομένου ότι στην Ελλάδα οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μικρές ή μεσαίες όφειλαν να ανταποκριθούν στην νέα πραγματικότητα δημιουργώντας ή εξελίσσοντας τα ηλεκτρονικά τους καταστήματα.

Πίνακας 3: Δείκτες ενσωμάτωσης της τεχνολογίας για την Ελλάδα και τον ευρωπαϊκό μέσο όρο για τα έτη 2018-2021

	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2020	Ελλάδα ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2021	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022	ΕΕ ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022
<b>3α1 ΜΜΕ με τουλάχιστον βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης</b> % των ΜΜΕ	ά.α.	ά.α.	39 % 2021	55 % 2021
<b>3β1 Ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών</b> % των επιχειρήσεων	38 % 2019	38 % 2019	35 % 2021	38 % 2021
<b>3β2 Μέσα κοινωνικής δικτύωσης</b> % των επιχειρήσεων	19 % 2019	19 % 2019	29 % 2021	29 % 2021
<b>3β3 Μαζικά δεδομένα</b> % των επιχειρήσεων	13 % 2018	13 % 2020	13 % 2020	14 % 2020
<b>3β4 Υπολογιστικό νέφος</b> % των επιχειρήσεων	ά.α.	ά.α.	17 % 2021	34 % 2021
<b>3β5 Τεχνητή νοημοσύνη</b> % των επιχειρήσεων	ά.α.	ά.α.	4 % 2021	8 % 2021
<b>3β6 ΤΠΕ για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα</b> % των επιχειρήσεων που έχουν μεσαία/υψηλή ένταση πράσινης δράσης μέσω ΤΠΕ	ά.α.	65 % 2021	65 % 2021	66 % 2021
<b>3β7 Ηλεκτρονικά τιμολόγια</b> % των επιχειρήσεων	9 % 2018	ά.α. 2020	ά.α. 2020	32 % 2020
<b>3γ1 ΜΜΕ που πραγματοποιούν πωλήσεις μέσω διαδικτύου</b> % των ΜΜΕ	9 % 2019	ά.α. 2020	20 % 2021	18 % 2021
<b>3γ2 Κύκλος εργασιών ηλεκτρονικού εμπορίου</b> % του κύκλου εργασιών των ΜΜΕ	4 % 2019	ά.α. 2020	11 % 2021	12 % 2021
<b>3γ3 Διασυνοριακές ηλεκτρονικές πωλήσεις</b> % των ΜΜΕ	4 % 2019	4 % 2019	7 % 2021	9 % 2021

Πηγή: Έκθεση E.U. DESI Country Profile 2022

Παρότι δεν υπάρχουν στοιχεία για την Ελλάδα πριν το 2021, το 39% των επιχειρήσεων για το συγκεκριμένο έτος, παρουσιάζουν βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης έναντι 55 % που είναι ο μέσος όρος της Ε.Ε..

Για το 2021, το 20 % των επιχειρήσεων στην Ελλάδα αξιοποιεί τις ευκαιρίες που προσφέρει το ηλεκτρονικό εμπόριο κάνοντας πωλήσεις έναντι μόλις του 9% πριν την εμφάνιση της πανδημίας. Ωστόσο, μόνο το 7 % πραγματοποιεί διαδικτυακές πωλήσεις σε διασυνοριακό επίπεδο, την ώρα που ο μέσος όρος για τις επιχειρήσεις της Ε.Ε. είναι 9 %. Το ηλεκτρονικό εμπόριο αντιπροσωπεύει το 11 % του συνολικού κύκλου εργασιών των ΜΜΕ, ποσοστό που πλησιάζει τον μέσο όρο του 12 % στην Ε.Ε.. Το ποσοστό των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ανέρχεται στο 29 % και συμπίπτει με τον μέσο όρο της Ε.Ε.. Αναφορικά με την χρήση της τεχνητής νοημοσύνης και του υπολογιστικού νέφους από τις ελληνικές επιχειρήσεις αποτυπώνεται ένα μεγάλο χάσμα σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (Έκθεση E.U. DESI, 2022).

Το 2021 η Ελλάδα θέσπισε διάφορα μέτρα για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων και την επανειδίκευση του εργατικού δυναμικού. Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) ήταν αρμόδιος για δύο από αυτά. Πρώτον, διοργάνωσε μαθήματα κατάρτισης σχετικά με τις τεχνολογίες υπολογιστικού νέφους για ανέργους. Η πρωτοβουλία αυτή περιλάμβανε δύο φάσεις: άνεργοι με γνώσεις ΤΠ θα λάμβαναν κατάρτιση ως πιστοποιημένοι εκπαιδευτές στις ψηφιακές τεχνολογίες υπολογιστικού νέφους κατά την πρώτη φάση, ενώ η διαδικτυακή κατάρτιση θα διατίθονταν σε ευρύτερη ομάδα κατά τη δεύτερη φάση. Δεύτερον, ο ΟΑΕΔ δρομολόγησε πρόγραμμα με σκοπό να συμβάλει στην εξασφάλιση εργασιακής πείρας σε 5 000 άνεργους νέους. Επίσης το 2022 ξεκίνησε πρόγραμμα

εκπαίδευσης σε Πράσινες και ψηφιακές δεξιότητες για 80.000 δικαιούχους. Το 2021 αναβαθμίστηκαν 166 σχολικά προγράμματα σπουδών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, στα οποία υιοθετήθηκε μια προσέγγιση με βάση τα μαθησιακά αποτελέσματα (Έκθεση Ε.Υ. DESI, 2022).

Το ίδιο έτος, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης δρομολόγησε δημόσια διαβούλευση σχετικά με το νέο εθνικό ευρυζωνικό σχέδιο. Το σχέδιο καθόριζε σειρά μέτρων, συμπεριλαμβανομένης της άρσης του διοικητικού φόρτου και της δημιουργίας φιλικού προς τις επενδύσεις περιβάλλοντος, και αποσκοπούσε ιδίως στη διασφάλιση υπηρεσιών υψηλής ταχύτητας σε ολόκληρη τη χώρα, με δύο μεγάλα έργα. Αφενός την ανάπτυξη διαδρόμων 5G σε όλους τους μεγάλους ελληνικούς αυτοκινητόδρομους και αφετέρου, την εγκατάσταση υποβρύχιων καλωδίων για τη σύνδεση της ηπειρωτικής χώρας με τα ελληνικά νησιά και την Κύπρο. Επιπλέον, προβλέφθηκε σχέδιο που αφορούσε στην εγκατάσταση υποδομής οπτικών ινών σε κτίρια, μειώνοντας το κόστος καλωδίωσης, το οποίο αποτελεί διαχρονικά σημαντική δαπάνη για τους τελικούς χρήστες για την εξασφάλιση συνδεσιμότητας στο δίκτυο (Έκθεση Ε.Υ. DESI, 2022).

#### 4.5.2. Η Παγκοσμιοποίηση

Η παγκοσμιοποίηση, δηλαδή η μαζική αύξηση του διασυνοριακού εμπορίου και των χρηματοοικονομικών ροών καθώς και της μετανάστευσης, θεωρείται συχνά ως ο κύριος μοχλός των τάσεων στις αγορές εργασίας τόσο στις αναπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες. Κατά τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια μεγάλη αύξηση συσσώρευσης πόρων και κεφαλαίων στον δευτερογενή και τριτογενή παράγοντα της οικονομίας σε παγκόσμια κλίμακα. Ωστόσο, η τεχνολογική αλλαγή και η παγκοσμιοποίηση δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Η τεχνολογική πρόοδος στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας, των επικοινωνιών και των οικονομικών διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στη μείωση του κόστους και του χρόνου των διασυνοριακών συναλλαγών, διευκολύνοντας έτσι την παγκοσμιοποίηση (Acemoglu, 2020). Ταυτόχρονα, η βαθύτερη περιφερειακή και παγκόσμια οικονομική ολοκλήρωση διέυρνε την πρόσβαση των επιχειρήσεων στις ξένες αγορές. Αυτό είχε ως συνέπεια την παροχή κινήτρων στις επιχειρήσεις να επενδύσουν περαιτέρω στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, συμπεριλαμβανομένων των τομέων της εφοδιαστικής, της επικοινωνίας και της χρηματοδότησης, προκειμένου να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες των νέων ευκαιριών στην αγορά (Barrero et al., 2020).

Ωστόσο, η τεχνολογία δεν είναι ο μόνος παράγοντας πίσω από την παγκοσμιοποίηση. Πολιτικές επιλογές, όπως η μείωση των δασμών και των κεφαλαιακών ελέγχων, καθώς και οι μεγάλες αλλαγές στις οικονομικές πολιτικές της Κίνας ήταν επίσης κρίσιμες. Στην τρέχουσα φάση της παγκοσμιοποίησης, ένα μεγάλο μέρος του εμπορίου οφείλεται στην εξωτερική ανάθεση, όπου διαφορετικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας αναλαμβάνονται από διαφορετικές εταιρείες σε διαφορετικά μέρη του κόσμου (Acemoglu, 2020). Με αυτόν τον τρόπο έχουν δημιουργηθεί οι Παγκόσμιες Αλυσίδες Αξίας. Παρότι ένας σχετικά περιορισμένος αριθμός επιχειρήσεων συμμετέχει στις Αλυσίδες, αυτές οι εταιρείες έχουν συνήθως υψηλότερη παραγωγικότητα από τις μη εξαγωγικές επιχειρήσεις. Τα μεγαλύτερα έσοδα από τις εξαγωγές βοηθούν στην απόσβεση του πάγιου κόστους στην τεχνολογία. Το αποτέλεσμα είναι ένα διευρυνόμενο χάσμα στα εισοδήματα των επιχειρήσεων υψηλής παραγωγικότητας και εκείνων που δεν μπορούν να επενδύσουν στην τεχνολογία. Ο

αυτοματισμός αυξάνει τις ανταγωνιστικές δυνάμεις που ενισχύονται από τις Αλυσίδες Αξίας και προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές, οι επιχειρήσεις οφείλουν να υιοθετήσουν νέες προηγμένες τεχνολογίες στην παραγωγή, εάν δεν θέλουν να καταστούν απαρχαιωμένες και μη ανταγωνιστικές. Ταυτόχρονα, το κύμα υπεράκτιας εξωτερικής ανάθεσης υπηρεσιών μεταποίησης από τις ανεπτυγμένες στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, καθυστέρησε σε μεγάλο βαθμό την υιοθέτηση του αυτοματισμού στις προηγμένες οικονομίες. Τα τελευταία χρόνια ωστόσο, και καθώς το κόστος εργασίας στις αναπτυσσόμενες χώρες αυξήθηκε και το κόστος των τεχνολογιών αυτοματισμού μειώθηκε σημαντικά, η κύρια λογική για τη μεταφορά της παραγωγής στις αναπτυσσόμενες χώρες δεν ισχύει πλέον σε έναν αυξανόμενο αριθμό τομέων, ενώ έχει αντιστραφεί σε ορισμένους άλλους. (Antras, 2020).

Η ικανότητα των εξαγωγικών επιχειρήσεων μιας χώρας να καινοτομούν και να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε περιόδους ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης εξαρτάται τελικά όχι μόνο από τις διαθέσιμες τεχνολογίες, αλλά και από πολλούς άλλους παράγοντες, όπως το μέγεθος του εξαγωγικού τομέα, το επίπεδο δεξιοτήτων των εργαζομένων, τη διαθεσιμότητα χρηματοδότησης και το μέγεθος των εξαγωγών και των εγχώριων αγορών (Antras, 2020).

Επιπρόσθετα, μια άλλη τάση της παγκοσμιοποίησης αφορά στην εμφάνιση του «δικτυακού φαινομένου» (Network Effect) λόγω των οικονομιών κλίμακας από την πλευρά της ζήτησης. Πολλές βιομηχανίες στο τρέχον κύμα τεχνολογικής προόδου, όπως οι πλατφόρμες μέσω κοινωνικής δικτύωσης και οι πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου, αποτελούν παράδειγμα του. Όσο μεγαλύτερο γίνεται το δίκτυο, τόσο περισσότερους χρήστες (είτε νέους χρήστες είτε από ανταγωνιστικά δίκτυα) μπορεί να προσελκύσει, αυξάνοντας έτσι περαιτέρω το μέγεθος του. Επιπλέον, οι τεχνολογικές καινοτομίες έχουν διευκολύνει μια παγκόσμια αγορά που επιτρέπει το εμπόριο σχεδόν χωρίς τριβές, αυξάνοντας περαιτέρω το όφελος του να είσαι μεγαλύτερες από τις αντίπαλες εταιρείες. Τέλος, επειδή η διάδοση βασικών νέων τεχνολογιών σε άλλες εταιρείες είναι περιορισμένη (λόγω, για παράδειγμα, περιοριστικών κανονισμών για την πνευματική ιδιοκτησία), η επιτυχής εισαγωγή νέων προϊόντων και διαδικασιών στις αγορές μπορεί επίσης να αυξήσει τη συγκέντρωση της αγοράς. Για αυτούς τους λόγους, ο ανταγωνισμός μπορεί συχνά να πάρει τη μορφή «ο νικητής παίρνει τα πάντα» (Autor et al. 2017).

#### 4.6. Η Απασχόληση στο Σύγχρονο Παγκοσμιοποιημένο Περιβάλλον και η Αλληλεξαρτώμενη Οικονομία

Σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας για το έτος 2021, το 1,7% των εργαζομένων στην Ε.Ε. απασχολούνται στον πρωτογενή τομέα της οικονομίας, το 25% στον δευτερογενή και το 73.3% στον τριτογενή. Στις Η.Π.Α. το 1% απασχολείται στον πρωτογενή, το 18,5% στο δευτερογενή και το 80,5% στον τριτογενή. Ιδιαίτερη σημασία έχουν οι δείκτες τις Κίνας, καθώς πέραν του ότι το 7,4% των ανθρώπων εργάζεται στον πρωτογενή τομέα, που σημαίνει ότι παράγουν σε μεγαλύτερο βαθμό πρώτες ύλες, ο δευτερογενής τομέας απασχολεί περί το 39,2% του ανθρώπινου δυναμικού στη χώρα. Αυτό το νούμερο δικαιολογείται από το γεγονός ότι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν τοποθετήσει στην Κίνα τμήματα της παραγωγής (ή και ολόκληρη) λόγω της φθηνότερης εργασίας. Το υπόλοιπο 53% στην Κίνα εργάζεται στον τριτογενή τομέα.

Αναφορικά με τις εισαγωγές προϊόντων και υπηρεσιών, αυτές αντιστοιχούν

- στο 25,5% του Α.Ε.Π. της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με κύριους εισαγωγείς τις Η.Π.Α και την Κίνα
- στο 14,6% του Α.Ε.Π στις Η.Π.Α., με εισαγωγές κυρίως από την Ευρωπαϊκή Ένωση και την Κίνα
- στο 17,4% του κινέζικου Α.Ε.Π., με εισαγωγές κυρίως από τη Νότια Κορέα και την Ιαπωνία

Οι εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών από την άλλη, συμβάλλουν κατά

- 28,6% στο Α.Ε.Π. της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με εξαγωγές κυρίως στις Η.Π.Α. και στην Κίνα
- 11% αυτού των Η.Π.Α., με εξαγωγές κυρίως στον Καναδά και την Ευρωπαϊκή Ένωση
- 20% αυτού της Κίνας με εξαγωγές κυρίως στην Αμερική και την Ευρωπαϊκή Ένωση

Για το έτος 2019, σύμφωνα με το Γραφείο Εκπροσώπου για Εμπορικά θέματα των Η.Π.Α., οι Ηνωμένες Πολιτείες είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος εξαγωγέας αγαθών στον κόσμο. Οι εξαγωγές αγαθών των ΗΠΑ στον κόσμο ανήλθαν συνολικά σε 1,6 τρισεκατομμύρια δολάρια. Ο Καναδάς ήταν ο μεγαλύτερος αγοραστής των εξαγωγίμων προϊόντων των ΗΠΑ το 2019, αντιπροσωπεύοντας το 17,8% των συνολικών τους εξαγωγών. Οι πέντε κορυφαίοι αγοραστές των εξαγωγίμων προϊόντων των ΗΠΑ ήταν: Καναδάς (292,6 δισεκατομμύρια δολάρια), Μεξικό (256,6 δισεκατομμύρια δολάρια), Κίνα (106,4 δισεκατομμύρια δολάρια), Ιαπωνία (74,4 δισεκατομμύρια δολάρια) και Ηνωμένο Βασίλειο (69,1 δισεκατομμύρια δολάρια). Οι εξαγωγές αγαθών των ΗΠΑ στην Ευρωπαϊκή Ένωση ήταν 267,6 δισεκατομμύρια δολάρια.

Οι εισαγωγές αγαθών των ΗΠΑ από τον κόσμο ανήλθαν συνολικά σε 2,5 τρισεκατομμύρια δολάρια το 2019. Η Κίνα ήταν ο κορυφαίος προμηθευτής αγαθών στις Ηνωμένες Πολιτείες, αντιπροσωπεύοντας το 18% των συνολικών εισαγόμενων αγαθών. Οι πέντε κορυφαίοι προμηθευτές των ΗΠΑ ήταν: η Κίνα (452 δισεκατομμύρια δολάρια), το Μεξικό (358 δισεκατομμύρια δολάρια), ο Καναδάς (319 δισεκατομμύρια δολάρια), η Ιαπωνία (144 δισεκατομμύρια δολάρια) και η Γερμανία (128 δισεκατομμύρια δολάρια). Οι εισαγωγές αγαθών από την Ευρωπαϊκή Ένωση ήταν 515 δισεκατομμύρια δολάρια.

Οι Ηνωμένες Πολιτείες είναι ο μεγαλύτερος εισαγωγέας και εξαγωγέας υπηρεσιών στον κόσμο, κατά την ίδια πηγή. Το 2019, οι εξαγωγές υπηρεσιών των ΗΠΑ ήταν 875,8 δισεκατομμύρια δολάρια. Οι πέντε κορυφαίοι αγοραστές των εξαγόμενων υπηρεσιών των ΗΠΑ το 2019 ήταν: το Ηνωμένο Βασίλειο (78,3 δισεκατομμύρια δολάρια), ο Καναδάς (67,7 δισεκατομμύρια δολάρια), η Ιρλανδία (57,5 δισεκατομμύρια δολάρια), η Κίνα (56,5 δισεκατομμύρια δολάρια) και η Ιαπωνία (50,0 δισεκατομμύρια δολάρια). Οι εξαγωγές υπηρεσιών των ΗΠΑ στην Ευρωπαϊκή Ένωση 27 ήταν 200,3 δισεκατομμύρια δολάρια. Αντίθετα, οι εισαγωγές υπηρεσιών στις ΗΠΑ ήταν 588,4 δισεκατομμύρια δολάρια. Οι πέντε κορυφαίοι προμηθευτές υπηρεσιών στις Η.Π.Α. ήταν: το Ηνωμένο Βασίλειο (62,3 δισεκατομμύρια δολάρια), ο Καναδάς (38,5 δισεκατομμύρια δολάρια), η Ιαπωνία (35,8 δισεκατομμύρια δολάρια), η Γερμανία (34,9 δισεκατομμύρια δολάρια) και το Μεξικό (29,8 δισεκατομμύρια δολάρια). Οι εισαγωγές υπηρεσιών των ΗΠΑ από την Ευρωπαϊκή Ένωση 27 ήταν 145,9 δισεκατομμύρια δολάρια.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ για το τέταρτο τρίμηνο του 2022 Τα επαγγέλματα που συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ποσοστό των απασχολούμενων είναι οι επαγγελματίες 22,4% και οι απασχολούμενοι στην παροχή υπηρεσιών και πωλητές 20,9% και ακολουθούν οι υπάλληλοι γραφείου με 11,2%. Από το 2011 και μετά, το ποσοστό των απασχολούμενων σε

μη χειρωνακτικά επαγγέλματα χαμηλής εξειδίκευσης παραμένει σχετικά σταθερό, στα πλαίσια του 30 με 35% του συνόλου των εργαζομένων. Την ίδια περίοδο μειώνεται το ποσοστό των απασχολούμενων σε χειρωνακτικά επαγγέλματα με εξειδίκευση, από 20% το 2011 σε περίπου 16% το 2022. Το ποσοστό στα μη χειρωνακτικά επαγγέλματα υψηλής εξειδίκευσης ακολουθεί αύξηση από 30% σε 32% ενώ το ποσοστό των απασχολούμενων σε στοιχειώδη επαγγέλματα παραμένει σχετικά σταθερό σε χαμηλά επίπεδα. Τέλος, το ποσοστό των απασχολούμενων στην γεωργία, δασοκομία, κτηνοτροφία και αλιεία εμφανίζει πτωτική τάση από 12,5% σε 10,5% το 2022.

Το σύνολο των απασχολούμενων ανήλθε στα 4.135.200 άτομα εκ των οποίων οι 473.000 απασχολούνται στον πρωτογενή τομέα, οι 657,600 απασχολούνται στον δευτερογενή, και περίπου 3 εκατομμύρια απασχολούνται στον τριτογενή.

Σύμφωνα με στοιχεία παλιότερων ετών από την ΕΛΣΤΑΤ, στον τριτογενή τομέα, στον κλάδο της ενημέρωσης και επικοινωνίας απασχολούνταν 90.000 άτομα, στον κλάδο των χρηματοπιστωτικών και ασφαλιστικών δραστηριοτήτων 102.000 εργαζόμενοι, σε επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες 200.000 άτομα, σε υποστηρικτικές και διοικητικές δραστηριότητες 102.000 εργαζόμενοι, στη Δημόσια Διοίκηση και άμυνα 359.000 εργαζόμενοι και στον κλάδο της εκπαίδευσης περίπου 295.000 εργαζόμενοι.

Σε αντίθεση με τις παραπάνω παγκόσμιες υπερδυνάμεις οι κύριοι εισαγωγικοί και εξαγωγικοί εταίροι της Ελλάδας είναι η Γερμανία και η Ιταλία. Τα κύρια προϊόντα εξαγωγών βάσει στοιχείων της ΕΛΣΤΑΤ είναι τα προϊόντα διύλισης πετρελαίου (6,8 δισεκατομμύρια ευρώ) και τα τρόφιμα/ποτά και καπνικά (3,8 δισεκατομμύρια ευρώ). Οι εισαγωγές αφορούν κατά κύριο λόγο αργό πετρέλαιο (10,5 δισεκατομμύρια ευρώ) και διάφορα υποπροϊόντα πετρελαίου (3,8 δισεκατομμύρια ευρώ).

#### 4.7. Οι Ευέλικτες Μορφές Εργασίας

Με τον όρο ευέλικτες μορφές οργάνωσης της εργασίας αναφερόμαστε στην ευελιξία που προσφέρουν ορισμένα μοντέλα εργασίας ως προς τις συνολικές ώρες εργασίας, τον προγραμματισμό του ωραρίου μέσα στην ημέρα ή την εβδομάδα και τέλος τον τόπο διεξαγωγής της εργασίας.

Πολλοί ορισμοί υπάρχουν σχετικά με τις ευέλικτες μορφές εργασίας. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Eurofound (2020a): ως ευέλικτη μορφή εργασίας λογίζεται οποιοσδήποτε τύπος εργασίας στον οποίο οι εργαζόμενοι εργάζονται απομακρυσμένα και πάντως εκτός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας την ψηφιακή τεχνολογία όπως το διαδίκτυο, τον ηλεκτρονικό υπολογιστή και τα κινητά τηλέφωνα. Σε αυτό το πλαίσιο μπορούμε να συμπεριλάβουμε και τους αυτοαπασχολούμενους οι οποίοι εργάζονται σε διαφορετικό χώρο από τον συνηθισμένο τους χρησιμοποιώντας μέσα τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών. Μια διαφοροποίηση εντοπίζεται ωστόσο, όταν η εργασία συντελείται σε μέρη διαφορετικά από το συνηθισμένο και μπορεί να διακριθεί σε τρεις κατηγορίες: την εξ αποστάσεως εργασία, την τηλεργασία, και την εργασία από το σπίτι. Η εξ αποστάσεως εργασία μπορεί να γίνεται τόσο από εργαζομένους με εξαρτημένη σύμβαση εργασίας όσο και από ανεξάρτητους εργαζομένους και πραγματοποιείται μερικώς ή ολοκληρωτικά σε μέρη διαφορετικά από αυτά που συνήθως εργάζονταν έως τότε και όχι απαραίτητα από το σπίτι (ILO, 2020a). Ο όρος τηλεργασία απευθύνεται αποκλειστικά στους



εργαζόμενους με εξαρτημένη σύμβαση εργασίας και συμπεριλαμβάνει τη χρήση του διαδικτύου και ψηφιακών συσκευών (Messenger et al., 2017). Τέλος, η εργασία από το σπίτι αφορά στην εργασία που γίνεται αποκλειστικά στο σπίτι του εργαζομένου είτε αυτός δουλεύει με σύμβαση εξαρτημένης εργασίας είτε ανεξάρτητα και δεν περιλαμβάνει αυστηρά τη χρήση διαδικτύου και ψηφιακών μέσων.

#### 4.7.1. Ορισμός και Εμφάνιση της Τηλεργασίας

Η τηλεργασία είναι ένας σύνθετος όρος που προέρχεται από τη συνένωση δύο άλλων λέξεων. Το πρώτο συνθετικό «τηλέ» αναφέρεται στην έννοια μακριά, από απόσταση και το δεύτερο συνθετικό «εργασία» αναφέρεται σε κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα που ασκείται με στόχο τη δημιουργία ενός χρήσιμου αποτελέσματος. Σαν όρος μπορεί να βρεθεί στην αγγλόφωνη βιβλιογραφία με την ονομασία «remote work, teleworking, telecommuting, working from home (WFH), mobile work, work from anywhere , working at a distance και remote e-working». Αξίζει να σημειωθεί ότι ο όρος «telecommuting» εμφανίζεται σχεδόν αποκλειστικά σε άρθρα που δημοσιεύονται στα μέσα ενημέρωσης της Βόρειας Αμερικής, ενώ στις ευρωπαϊκές εκδόσεις, ο προτιμώμενος όρος φαίνεται να είναι «teleworking» (Sostero et al., 2020).

Πυροδοτούμενη από την πετρελαϊκή κρίση, η τηλεργασία εισήλθε για πρώτη φορά στο δημόσιο διάλογο των Η.Π.Α. τη δεκαετία του 1970. Ο όρος πιστεύεται ότι επινοήθηκε το 1973 από τον Jack Nilles, ο οποίος ήταν μηχανικός που εργαζόταν σε έργα για την Εθνική Υπηρεσία Αεροναυτικής και Διαστήματος. Η ιδέα εκείνη την εποχή ήταν να μεταφερθεί η εργασία στους εργάτες αντί να μεταφερθούν οι εργαζόμενοι στην εργασία σε μια προσπάθεια να αμβλυνθούν τα κυκλοφοριακά προβλήματα και να μειωθεί η κατανάλωση ενέργειας. Αμέσως μετά, οι ομοσπονδιακές και πολιτειακές κυβερνήσεις άρχισαν να χρηματοδοτούν μελέτες, προκειμένου να εξετάσουν τη σκοπιμότητα και την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας. Μέχρι το 1997, 10.000 υπάλληλοι της ομοσπονδιακής κυβέρνησης εργάζονταν από το σπίτι ή από άλλες απομακρυσμένες τοποθεσίες (Avery & Zabel, όπως αναφέρεται στο Sostero et al. 2020).

Οι ιδιωτικές εταιρείες στη δεκαετία του 1970 συνειδητοποίησαν ότι η τηλεργασία θα μπορούσε επίσης να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει στην αντιμετώπιση προβλημάτων εργατικού δυναμικού. Γνωστές εταιρείες που δραστηριοποιούνται ακόμη και σήμερα στο χώρο της τεχνολογίας, άρχισαν να εφαρμόζουν μορφές εργασίας από το σπίτι ως τρόπο προσέλκυσης και πρόσληψης προγραμματιστών υπολογιστών που είχαν μεγάλη ζήτηση (Avery & Zabel, όπως αναφέρεται στο Sostero et al. 2020).

Η εξέλιξη και η ανάπτυξη της τηλεργασίας συνδέθηκε επίσης με τις εξελίξεις στην τεχνολογία και με τις αλλαγές στην οικονομία. Οι ευκαιρίες για τηλεργασία αυξήθηκαν μαζί με τις δυνατότητες των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των δικτύων. Από την εισαγωγή των προσωπικών υπολογιστών τη δεκαετία του 1980 και των φορητών υπολογιστών και των κινητών τηλεφώνων τη δεκαετία του 1990, οι τιμές και τα μεγέθη αυτών των συσκευών έχουν μειωθεί ενώ η ταχύτητα και το εύρος ζώνης έχουν αυξηθεί (Kizza, 2013). Καθώς αυτές οι τεχνολογίες έχουν προχωρήσει, όλο και περισσότεροι υπάλληλοι γραφείου έχουν καταστεί ικανοί να εργάζονται απομακρυσμένα. Επιπλέον, η μετατόπιση από τη μεταποίηση στην

οικονομία της πληροφορίας έχει διευρύνει τον αριθμό των θέσεων εργασίας που προσφέρονται για τηλεργασία (Kizza, 2013).

## 4.8. Νομοθετικές Ρυθμίσεις για την Τηλεργασία

### 4.8.1. Το Ρυθμιστικό Πλαίσιο για την Τηλεργασία στην Ευρώπη

Η τηλεργασία δεν ρυθμίζεται σε επίπεδο Ε.Ε. μέσω μηχανισμών αυστηρών νόμων. Καμία ειδική οδηγία δεν επικεντρώνεται στην τηλεργασία, αν και αρκετές οδηγίες και κανονισμοί αντιμετωπίζουν ζητήματα που είναι σημαντικά για τη διασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας για τους τηλεεργαζόμενους. Για παράδειγμα, η Οδηγία 2003/88 της Ε.Ε. για τον χρόνο εργασίας περιλαμβάνει διατάξεις που στοχεύουν στην προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων (μέγιστο 48 ώρες εργασίας την εβδομάδα κ.λπ.), συμπεριλαμβανομένων εκείνων που εκτελούν τηλεργασία. Επιπλέον, η Οδηγία Πλαίσιο 89/391/ΕΟΚ για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία, η οποία αποσκοπεί στην ενθάρρυνση της βελτίωσης της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, δεν προσδιορίζει τον τόπο εργασίας όταν πρόκειται για εφαρμογή των διατάξεων της και, κατά συνέπεια, ισχύει και για τους τηλεεργαζόμενους. Πιο πρόσφατα, η Οδηγία 2019/1152 για τις διαφανείς και προβλέψιμες συνθήκες εργασίας, αντιμετώπισε έμμεσα ορισμένες από τις προκλήσεις που σχετίζονται με την προστασία των τηλεεργαζομένων. Αυτή η οδηγία απαιτεί να προβλέπονται διατάξεις σχετικά με τον τόπο εργασίας και να διευκρινίζονται τα πρότυπα εργασίας στη σύμβαση εργασίας. Αυτό εξασφαλίζει πιο προβλέψιμα πρότυπα χρόνου εργασίας για τους εργαζόμενους, τα οποία θα μπορούσαν να έχουν θετικό αντίκτυπο στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Επιπλέον, η Οδηγία 2019/1158 για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, περιλαμβάνει την τηλεργασία ως μία από τις ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας που δικαιούνται οι εργαζόμενοι γονείς και φροντιστές (Sanz de Miguel et al., 2021).

Ο κύριος κανονισμός της ΕΕ για την τηλεργασία εισήχθη μέσω της Συμφωνίας Πλαισίου της Ε.Ε. για την τηλεργασία το 2002. Αυτή η Συμφωνία Πλαίσιο αποτελεί μια αυτόνομη συμφωνία μεταξύ των ευρωπαϊκών κοινωνικών εταίρων (ETUC, UNICE, UEAPME και CEEP) που δεσμεύει τους συνδεδεμένους εθνικούς οργανισμούς να εφαρμόσουν τη συμφωνία σύμφωνα με τις ειδικές «διαδικασίες και πρακτικές» για κάθε κράτος μέλος. Αυτή η μέθοδος εφαρμογής είναι μία από τις δύο επιλογές για την εφαρμογή των συμφωνιών της Ε.Ε. που διαπραγματεύονται οι ευρωπαίοι κοινωνικοί εταίροι που προβλέπονται στις Συνθήκες. Η άλλη επιλογή συνεπάγεται ότι οι συμφωνίες υπό διαπραγμάτευση ενσωματώνονται στις οδηγίες της Ε.Ε., οι οποίες πρέπει να μεταφερθούν στο εθνικό δίκαιο. Σε αντίθεση με τη δεύτερη επιλογή, η πρώτη προσέγγιση (όπου οι συμφωνίες εφαρμόζονται σύμφωνα με τις «διαδικασίες και πρακτικές» που ισχύουν για κάθε κράτος μέλος) δεν είναι νομικά δεσμευτική και επομένως αναμένεται μεγαλύτερη ποικιλομορφία στην εφαρμογή και την αποτελεσματικότητά της, δεδομένης της ποικιλομορφίας των εθνικών εργασιακών σχέσεων πλαίσια. Κατά την Συμφωνία, η τηλεργασία ορίστηκε ως «μια μορφή οργάνωσης και/ή εκτέλεσης εργασίας, με χρήση τεχνολογίας πληροφοριών, στο πλαίσιο σύμβασης/σχέσης εργασίας, όπου η εργασία, η οποία θα μπορούσε επίσης να εκτελεστεί στο στις εγκαταστάσεις των εργοδοτών, διεξάγεται μακριά από αυτές τις εγκαταστάσεις σε τακτική βάση» (Άρθρο 2). Τα πιο σημαντικά στοιχεία αυτού του ορισμού, είναι τα εξής (Sanz de Miguel et al., 2021):

- Η τηλεργασία νοείται ως ρύθμιση εργασίας και όχι ως σύμβαση εργασίας.
- Αφορά σε εργαζομένους που έχουν σύμβαση εργασίας.
- Ως τηλεργασία ορίζεται αυτή που εκτελείται σε τακτική βάση (1 ημέρα την εβδομάδα ή 5 ημέρες την εβδομάδα).
- Η τηλεργασία νοείται αποκλειστικά ως ρυθμίσεις κινητικότητας με χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, που καλύπτουν μόνο εκείνες τις εργασίες που θα μπορούσαν να εκτελεστούν στις εγκαταστάσεις των εργοδοτών.
- Η τηλεργασία μπορεί να περιλαμβάνει πολλούς εναλλακτικούς χώρους εργασίας σε σχέση με τις εγκαταστάσεις του εργοδότη.

Όσον αφορά το περιεχόμενο και τη φύση της τηλεργασίας, η Συμφωνία Πλαίσιο της Ε.Ε. ρυθμίζει και διακρίνει τα ακόλουθα (Sanz de Miguel et al., 2021):

- Την Εθελοντική Αρχή: η τηλεργασία είναι εθελοντική τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους εργοδότες, εκτός από εκείνες τις περιπτώσεις όπου απαιτείται ως μέρος της αρχικής περιγραφής θέσης εργασίας.
- Η Αναστρεψιμότητα: όταν η τηλεργασία δεν αποτελεί μέρος της αρχικής περιγραφής εργασίας, η απόφαση για μετάβαση στην τηλεργασία είναι αναστρέψιμη με ατομική ή/και συλλογική σύμβαση. Οι λεπτομέρειες αυτής της αναστρέψιμότητας καθορίζονται με ατομική ή/και συλλογική σύμβαση.
- Οι Όροι απασχόλησης, η κατάρτιση και τα συλλογικά δικαιώματα: οι τηλεεργαζόμενοι δικαιούνται τα ίδια δικαιώματα και ευκαιρίες που παρέχονται από τη νομοθεσία και τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και τους εταιρικούς κανόνες/πολιτικές με τους άλλους εργαζόμενους στις εγκαταστάσεις των εργοδοτών.
- Την προστασία των δεδομένων: ο εργοδότης είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση της προστασίας των δεδομένων που χρησιμοποιούνται και επεξεργάζονται οι τηλεεργαζόμενοι.
- Το Απόρρητο: οι εργοδότες σέβονται το απόρρητο των εργαζομένων και τα συστήματα παρακολούθησης πρέπει να είναι ανάλογα με τους στόχους.
- Ο Εξοπλισμός: ζητήματα που αφορούν τον εξοπλισμό πρέπει να συμφωνηθούν πριν από την έναρξη της τηλεργασίας. Κατά γενικό κανόνα, ο εργοδότης είναι υπεύθυνος για την παροχή, την εγκατάσταση και τη συντήρηση του εξοπλισμού, εκτός εάν ο τηλεεργαζόμενος χρησιμοποιεί δικό του εξοπλισμό.
- Την ασφάλεια και την υγεία: ο εργοδότης είναι υπεύθυνος για την υγεία και την ασφάλεια του τηλεεργαζόμενου. Μεταξύ άλλων πτυχών, αυτό απαιτεί από τους εργοδότες να διενεργούν αξιολόγηση κινδύνου και να ενημερώνουν τους τηλεεργαζόμενους για πιθανούς κινδύνους.
- Την οργάνωση της εργασίας: ο τηλεεργαζόμενος διαχειρίζεται την οργάνωση του χρόνου εργασίας του υπό τα όρια της εθνικής νομοθεσίας και των συλλογικών διαπραγματεύσεων.

#### 4.8.2. Το Ρυθμιστικό Πλαίσιο για την Τηλεργασία στις Ηνωμένες Πολιτείες

Στις Η.Π.Α., στις 9 Δεκεμβρίου του 2010 υπεγράφη το Telework Enhancement Act. Η ψήφιση και η υπογραφή αυτής της νομοθεσίας (Public Law 111-292) ήταν ένα σημαντικό ορόσημο

στην ιστορία της τηλεργασίας σε Ομοσπονδιακό επίπεδο. Ο νόμος καθορίζει ρόλους, ευθύνες και προσδοκίες για όλους τους ομοσπονδιακούς εκτελεστικούς οργανισμούς σχετικά με τις πολιτικές τηλεργασίας όπως για την επιλεξιμότητα και συμμετοχή των εργαζομένων, την υλοποίηση του προγράμματος και την αναφορά. Ο νόμος αναθέτει επίσης συγκεκριμένα καθήκοντα στη Γενική Διοίκηση Υπηρεσιών (GSA), στο Γραφείο Διαχείρισης και Προϋπολογισμού (OMB), στο Υπουργείο Εσωτερικής Ασφάλειας (DHS) και στην Εθνική Διοίκηση Αρχείων (NARA). Οι συγκεκριμένοι φορείς, είναι επομένως επιφορτισμένοι με τη διεύθυνση της συνολικής πολιτικής στους τομείς δικαιοδοσίας τους και την παροχή καθοδήγησης σε Ομοσπονδιακούς εκτελεστικούς οργανισμούς σε συνεχή βάση. Ο νόμος καθορίζει τις βασικές προσδοκίες για το Ομοσπονδιακό πρόγραμμα τηλεργασίας και οι υπηρεσίες καθίστανται υπεύθυνες στην εφαρμογή των απαιτήσεών του. Η προϋπάρχουσα οργάνωση και εμπειρία βοήθησε την Ομοσπονδιακή κυβέρνηση να υιοθετήσει γρήγορα το καθεστώς τηλεργασίας στην αρχή της πανδημίας του COVID-19 (United States Office Of Personnel Management, 2021).

Σύμφωνα με τη νομοθεσία κάθε Ομοσπονδιακός εκτελεστικός οργανισμός όφειλε (United States Office Of Personnel Management, 2021):

- να καθιερώσει μια πολιτική βάσει της οποίας οι κατάλληλοι υπάλληλοι μπορούν να εξουσιοδοτηθούν να εργαστούν από απόσταση (5 U.S.C. 6502(a)(1)(A))
- κατά την ανάπτυξη πολιτικών τηλεργασίας, να συμβουλευτεί το Γραφείο Διαχείρισης Προσωπικού (OPM), για καθοδήγηση πολιτικής σε διάφορους τομείς όπως η διαχείριση απόδοσης, η αμοιβή και η άδεια, η πρόσληψη κ.λπ. (5 U.S.C. 6504(a))
- να ειδοποιήσει όλους τους υπαλλήλους αναφορικά με την καταλληλότητά τους για τηλεργασία (5 U.S.C. 6502(a)(1)(C))
- να ζητάει από κάθε εργαζόμενο που πληροί τις προϋποθέσεις για τηλεργασία να συνάπτει γραπτή συμφωνία τηλεργασίας με τον προϊστάμενό του ως προϋπόθεση για τη συμμετοχή σε αυτή (5 U.S.C. 6502(b)(2))
- να παρέχει ένα διαδραστικό πρόγραμμα εκπαίδευσης τηλεργασίας στους κατάλληλους υπαλλήλους και τους διευθυντές τους και να αναμένει την επιτυχή ολοκλήρωση του προγράμματος από τους υπαλλήλους πριν από τη σύναψη γραπτής συμφωνίας τηλεργασίας (5 U.S.C. 6503(a)(1), (2))
- να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους τηλεργαζόμενους έτσι ώστε η τηλεργασία να μην μειώνει την απόδοσή τους (5 U.S.C. 6502(b)(1))
- να ανακαλεί το καθεστώς τηλεργασίας για υπαλλήλους που έχουν τιμωρηθεί για συγκεκριμένο παράπτωμα (5 U.S.C. 6502(a)(2))
- να αρνείται την τηλεργασία σε υπαλλήλους των οποίων η εργασία απαιτεί επιτόπια δραστηριότητα (εκτός από περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης όπως καθορίζεται από τον επικεφαλής του οργανισμού) (5 U.S.C. 6502(b)(4))
- διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους τηλεργαζόμενους ώστε να διατηρούν τη συμμόρφωση με τις συμφωνίες τηλεργασίας τους και να λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για να τερματίσει τη συμφωνία εάν η μη συμμόρφωση δεν διορθώνεται αμέσως (5 U.S.C. 6502(β)(3))
- υπενθυμίζει στους επόπτες και τους διευθυντές να αντιμετωπίζουν τους τηλεργαζόμενους με την ίδια ισότητα που αντιμετωπίζει η εταιρεία τους μη τηλεργαζόμενους σε ζητήματα αξιολόγησης απόδοσης, εκπαίδευσης, εργασιακών απαιτήσεων κ.λπ. (5 U.S.C. 6503(a)(3))

- να ορίσει ένα Διευθύνοντα Σύμβουλο Τηλεργασίας (ΤΜΟ) που θα λειτουργεί ως το κύριο σημείο επαφής με το Γραφείο Διαχείρισης Προσωπικού (OPM) για θέματα τηλεργασίας για λογαριασμό του οργανισμού (5 U.S.C. 6505)
- να ενσωματώσει την τηλεργασία στα σχέδια Συνέχειας Επιχειρήσεων (COOP), με την κατανόηση ότι, κατά τη διάρκεια μιας πραγματικής εκδήλωσης COOP, το σχέδιο COOP θα αντικαταστήσει οποιαδήποτε πολιτική τηλεργασίας (5 U.S.C. 6504(d))

Από τη μεριά του, το Γραφείο Διαχείρισης Προσωπικού (OPM) που αποτελεί ανεξάρτητο φορέα της κυβέρνησης των Η.Π.Α. όφειλε να (United States Office Of Personnel Management, 2021):

- διαβουλεύεται με τους φορείς σχετικά με την τηλεργασία στους τομείς της αμοιβής και της άδειας, της διαχείριση της απόδοσης, της πρόσληψης και της διατήρησης στην εργασία και των συνθηκών για άτομα με αναπηρία (5 U.S.C. 6504(b)(1))
- να βοηθά κάθε οργανισμό στη θέσπιση κατάλληλων ποιοτικών και ποσοτικών μέτρων και στόχων τηλεργασίας (5 U.S.C. 6504(b)(2))
- συμβουλεύει τη Γενική Διοίκηση Υπηρεσιών (GSA) σχετικά με τους ισχύοντες κανόνες για την τηλεργασία στους τομείς της τεχνολογίας και του εξοπλισμού(5 U.S.C. 6504(b)(3)(B))
- συμβουλεύει την Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Διαχείρισης Έκτακτης Ανάγκης (FEMA) σχετικά με την πολιτική για την τηλεργασία στους τομείς της συνέχισης των επιχειρήσεων και των μακροπρόθεσμων καταστάσεων έκτακτης ανάγκης (5 U.S.C. 6504(b)(3)(A))
- διαβουλεύεται με την Εθνική Υπηρεσία Αρχείων (NARA) σχετικά με την πολιτική για την τηλεργασία στους τομείς της αποτελεσματικής διαχείρισης αρχείων, συμπεριλαμβανομένων των προεδρικών και αντιπροεδρικών αρχείων (5 U.S.C. 6504(b)(3)(C))

#### 4.8.3. Το Ρυθμιστικό Πλαίσιο για την Τηλεργασία στην Ελλάδα

Η Ελλάδα είναι μια χώρα που επλήγη από την οικονομική κρίση του 2008 και εξακολουθεί να βρίσκεται σε διαδικασία ανάκαμψης σε αρκετούς οικονομικούς και κοινωνικούς τομείς. Ταυτόχρονα, η ψηφιοποίηση και η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στην εργασία ήταν δευτερεύον ζήτημα για πολλά χρόνια, αφού οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης κυριάρχησαν στις νομικές, πολιτικές και ακαδημαϊκές συζητήσεις για τα θεμελιώδη δικαιώματα στην εργασία.

Στην Ελλάδα η τηλεργασία αναγνωρίστηκε ως ειδική μορφή απασχόλησης με το Νόμο 2639/1998. Η Ευρωπαϊκή συμφωνία – πλαίσιο του 2002 που αναλύθηκε στο παραπάνω υποκεφάλαιο, ενσωματώθηκε στο εθνικό δίκαιο με τον Ν. 3846/2010 για την τηλεργασία και θεσπίστηκαν τα γενικά πλαίσια λειτουργίας της.

Η κρίση του COVID-19 ανάγκασε το ελληνικό κράτος να επιφέρει αλλαγές όσον αφορά στην ψηφιοποίηση της εργασίας. Η πανδημία του COVID-19, φυσικά, είχε παγκόσμια διάσταση και δεν αποτέλεσε πρόβλημα μόνο της συγκεκριμένης χώρας. Η Ελλάδα, όπως και οι περισσότερες άλλες χώρες στην Ευρωπαϊκή Ένωση ακολούθησε μια θεσμοθετημένη

προσέγγιση λαμβάνοντας μέτρα βήμα προς βήμα ανάλογα με τις τρέχουσες εξελίξεις της πανδημίας. Η ελληνική κυβέρνηση χρησιμοποίησε μια διαδικασία κατεπείγουσας νομοθετικής διαδικασίας που επέτρεπε στην εκτελεστική εξουσία να νομοθετεί σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης χωρίς προηγούμενη διαβούλευση με το Κοινοβούλιο. Τα μέτρα που ελήφθησαν, εγκρίθηκαν μετά από διαβούλευση με ομάδα εμπειρογνομόνων. Ένα από τα έκτακτα μέτρα για τον περιορισμό της εξάπλωσης του ιού περιελάμβανε την υποχρεωτική χρήση τηλεργασίας ή εξ αποστάσεως εργασίας τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Τα μέτρα αυτά αποσκοπούσαν στον όσο το δυνατόν περιορισμό των προσωπικών επαφών των εργαζομένων και στη μείωση του κινδύνου έκθεσης και μετάδοσης του ιού (Galanaki, 2021). Στην Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου της 11ης Μαρτίου 2020 που υιοθετήθηκε μέτρα για τον περιορισμό της εξάπλωσης του COVID-19, ο Έλληνας νομοθέτης χρησιμοποίησε τον ευρύτερο όρο εξ αποστάσεως εργασία και όχι μόνο τον όρο τηλεργασία. Αυτό το προσωρινό και έκτακτο μέτρο ήταν μέρος των μέτρων που θεσπίστηκαν κατά την εμφάνιση και αργότερα κατά τη διάρκεια της πανδημίας και αποσκοπούσαν στην παροχή ενός ορισμένου επιπέδου ευελιξίας σε εταιρείες ή επιχειρήσεις των οποίων οι δραστηριότητες δεν αναστάλησαν αλλά επηρεάστηκαν από την πανδημία, να συνεχίσουν τη λειτουργία τους. Το μέτρο αυτό τέθηκε σε ισχύ αρχικά μέχρι τις 10 Απριλίου 2020 και παρατάθηκε αρκετές φορές με Υπουργικές Αποφάσεις (Galanaki, 2021). Οι εργαζόμενοι που εκτελούσαν εργασία βάσει αυτής της ρύθμισης δικαιούνταν τον αντίστοιχο μισθό. Επίσης, ο νομοθέτης έδωσε τη δυνατότητα στις εταιρείες να συνδυάσουν το μέτρο της οργάνωσης της εργασίας εξ αποστάσεως με άλλα προσωρινά και έκτακτα μέτρα, όπως η επιβολή αναστολής συμβάσεων και λειτουργίας με προσωπικό ασφαλείας ή η ολιγόωρη εργασία. Η απομακρυσμένη εργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας, μπορούσε να επιβληθεί μονομερώς από τον εργοδότη στο πλαίσιο του διευθυντικού του προνομίου (Άρθρο 235 Ν.4727/2020). Όσον αφορά τους υπόλοιπους νομικούς κανόνες για την τηλεργασία, αυτοί συνέχισαν να ισχύουν με παρόμοιο τρόπο σε αυτήν τη ρύθμιση της προσωρινής μετάβασης από την τακτική επιτόπια εργασία στην εξ αποστάσεως εργασία χωρίς προηγούμενη συμφωνία μεταξύ των μερών. Ο εργοδότης ήταν επίσης υποχρεωμένος να καλύψει το κόστος των τηλεπικοινωνιών και να παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για την εκτέλεση εργασιών εξ αποστάσεως καθώς και την τεχνική υποστήριξη (Galanaki, 2021).

### **Ο Νόμος 4808/2021**

Με αφορμή την πανδημία Covid-19 και των σοβαρών ζητημάτων που προέκυψαν στο χώρο της εργασίας, η τηλεργασία αναδείχθηκε ως ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο, τόσο για τον εργαζόμενο, όσο και για τον εργοδότη, παρά τους προφανείς κινδύνους που ενδέχεται να συνδέονται με αυτή. Οι συνθήκες εργασίας που δημιουργήθηκαν λόγω της εξάπλωσης του Covid-19, κατέστησαν αναγκαία την εξειδίκευση του τρόπου λειτουργίας της τηλεργασίας, με περαιτέρω νομοθετικές ρυθμίσεις κυρίως ως προς το κόστος που συνεπάγεται αυτή για τον εργαζόμενο και την διατήρηση και διαφύλαξη των δικαιωμάτων του. Τα θέματα αυτά ρυθμίστηκαν με το άρθρο 67 του Ν. 4808/2021, με το οποίο αντικαταστάθηκε το άρθρο 5 του Ν. 3846/2010. Με το άρθρο 67 του Ν. 4808/2021, δίδεται ο εξής ορισμός στην τηλεργασία: η εξ αποστάσεως παροχή της εξαρτημένης εργασίας του εργαζόμενου και με τη χρήση της τεχνολογίας, δυνάμει της σύμβασης εργασίας, πλήρους, μερικής, εκ περιτροπής ή άλλης μορφής απασχόλησης, η οποία θα μπορούσε να παρασχεθεί και από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη (ΚΕΠΕΑ, 2023).

Η διάταξη του άρθρου 67 παρ. 3 του Ν. 4808/2021 εισάγει εξαιρέσεις από τον κανόνα ότι η τηλεργασία δεν επιβάλλεται μονομερώς, αλλά συμφωνείται μεταξύ εργοδότη και

εργαζόμενου. Συγκεκριμένα, ορίζεται ότι, εφόσον η εργασία μπορεί να παρασχεθεί εξ αποστάσεως, η τηλεργασία μπορεί να εφαρμόζεται μονομερώς είτε από τον εργαζόμενο, είτε από τον εργοδότη στις ακόλουθες περιπτώσεις (ΚΕΠΕΑ, 2023):

α) μετά από απόφαση του εργοδότη, για λόγους προστασίας της δημόσιας υγείας και για όσο χρόνο διαρκούν αυτοί: Η συνδρομή των λόγων προστασίας διαπιστώνεται με απόφαση του Υπουργού Υγείας και του κατά περίπτωση συναρμόδιου Υπουργού.

β) μετά από αίτηση του εργαζόμενου, σε περίπτωση τεκμηριωμένου κινδύνου της υγείας του, ο οποίος θα αποφευχθεί αν εργάζεται μέσω τηλεργασίας και όχι στις εγκαταστάσεις του εργοδότη και για όσο χρόνο διαρκεί ο κίνδυνος αυτός. Σε περίπτωση που ο εργοδότης διαφωνεί, ο εργαζόμενος μπορεί να προσφύγει στην Επιθεώρηση Εργασίας για να επιλύσει τη διαφορά. Εκκρεμεί η έκδοση ΚΥΑ που θα καθορίζει τις παθήσεις, τα νοσήματα ή τις αναπηρίες του εργαζόμενου, που μπορούν να τεκμηριώσουν τον κίνδυνο της υγείας του, καθώς και τα δικαιολογητικά, τους αρμόδιους φορείς και τη διαδικασία για την τεκμηρίωση του κινδύνου αυτού

Ο τηλεεργαζόμενος έχει νομοθετικά ρυθμισμένο πλέον δικαίωμα αποσύνδεσης, το οποίο συνίσταται στο δικαίωμά του να απέχει πλήρως από την παροχή της εργασίας του και ιδίως, να μην επικοινωνεί ψηφιακώς και να μην απαντά σε τηλεφωνήματα, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή σε οποιασδήποτε μορφής επικοινωνία εκτός ωραρίου εργασίας και κατά τη διάρκεια των νόμιμων αδειών του. Απαγορεύεται κάθε δυσμενής διάκριση σε βάρος τηλεεργαζόμενου, επειδή άσκησε το δικαίωμα αποσύνδεσης. Τα τεχνικά και οργανωτικά μέσα, που απαιτούνται για να εξασφαλίσουν την αποσύνδεση του τηλεεργαζόμενου από τα ψηφιακά εργαλεία επικοινωνίας και εργασίας αποτελούν υποχρεωτικούς όρους της σύμβασης τηλεργασίας και συμφωνούνται μεταξύ του εργοδότη και των εκπροσώπων των εργαζομένων στην επιχείρηση ή εκμετάλλευση. Σε περίπτωση έλλειψης συμφωνίας, τα παραπάνω καθορίζονται από τον εργοδότη και γνωστοποιούνται από αυτόν σε όλους τους εργαζόμενους. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει, μετά τη λήξη του ωραρίου, να υπάρχει αποχή από κάθε εργασιακή δραστηριότητα για 11 συνεχόμενες ώρες, όπως επιτάσσει το άρθρο 3 της Οδηγίας 2003/88/ΕΕ. Οποιαδήποτε όχληση του εργοδότη προς τον εργαζόμενο κατά το χρόνο αυτό θα πρέπει να θεωρηθεί ότι διακόπτει την ανάπαυση με αποτέλεσμα το 11ωρο υποχρεωτικής ανάπαυσης να ξεκινά εκ νέου μετά τη διακοπή. Προκειμένου να διασφαλιστεί πραγματικά το δικαίωμα αποσύνδεσης, απαγορεύεται ρητώς οποιαδήποτε δυσμενής μεταχείριση του εργαζόμενου εξαιτίας της άσκησης του ως άνω δικαιώματος και συγκεκριμένα απαγορεύεται η καταγγελία με την ειδική διάταξη του άρθρου 66 παρ. 1 του Ν. 4808/2021. Πέραν αυτού ο εργαζόμενος προστατεύεται από τυχόν αδιάκριτες ή παραβιαστικές μεθόδους ελέγχου της απόδοσής του. Ο εργοδοτικός έλεγχος πρέπει να γίνεται με τρόπο συμβατό με την προστασία των προσωπικών του δεδομένων. Ρητά απαγορεύεται η χρήση βιντεοκάμερας, ως κατεχοχόν παραβιαστικό της ιδιωτικότητας, μέσο ελέγχου (ΚΕΠΕΑ, 2023).

Αναφορικά με τις υποχρεώσεις του εργοδότη, αυτός, αναλαμβάνει σε κάθε περίπτωση το κόστος που προκαλείται στον μισθωτό από αυτή τη μορφή εργασίας και ειδικότερα του κόστους του εξοπλισμού, εκτός αν συμφωνηθεί να γίνεται χρήση εξοπλισμού του εργαζόμενου, των τηλεπικοινωνιών, της συντήρησης του εξοπλισμού και της αποκατάστασης των βλαβών. Παράλληλα, υποχρεούται να παρέχει στον μισθωτό τεχνική υποστήριξη για την παροχή της εργασίας του και αναλαμβάνει να αποκαταστήσει τις δαπάνες επισκευής των συσκευών που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση της ή να τις αντικαταστήσει σε περίπτωση βλάβης. Η υποχρέωση αυτή αφορά και στις συσκευές που ανήκουν στον μισθωτό, εκτός εάν

στη σύμβαση ή στη σχέση εργασίας ορίζεται διαφορετικά. Στη σύμβαση ή στη σχέση εργασίας ορίζεται ο τρόπος χρηματικής αποκατάστασης εκ μέρους του εργοδότη του άνω κόστους καθώς και του κόστους, σε μηνιαία βάση, της χρησιμοποίησης του οικιακού χώρου εργασίας του μισθωτού. Οι σχετικές δαπάνες δεν αποτελούν αποδοχές, δεν υπόκεινται σε οποιοδήποτε φόρο ή τέλος, ούτε οφείλονται επ' αυτών ασφαλιστικές εισφορές εργοδότη ή εργαζόμενου και υπολογίζονται αναλογικώς προς τη συχνότητα και τη διάρκεια της τηλεργασίας, την παροχή ή όχι εξοπλισμού και κάθε άλλο σχετικό στοιχείο (ΚΕΠΕΑ, 2023).

## 4.9. Οι Τρεις Διαστάσεις της Ευελιξίας στην Εργασία

### 4.9.1. Ευελιξία ως προς την Εργασιακή Σχέση

Οι Carrelli & Keller (2013) διέκριναν τρεις κατηγορίες ως προς το είδος των εργασιακών σχέσεων που μπορεί να τις διέπει η ευελιξία.

#### 4.9.1.1. Άμεση Απασχόληση

Ως άμεση απασχόληση ορίζεται η εργασιακή σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου. Οι εταιρείες παραδοσιακά, προσλαμβάνουν υπαλλήλους, τους μεταλαμπαδεύουν την κουλτούρα της εταιρείας, τους εκπαιδεύουν και τους αξιολογούν προκειμένου να τους ανταμείψουν και αργότερα να τους προάγουν εφόσον το δικαιούνται. Το μεγαλύτερο μερίδιο της κατηγορίας αυτής αποτελούν οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης. Οι εργαζόμενοι με μερική απασχόληση τείνουν να κάνουν την ίδια δουλειά με τους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης, αλλά συνήθως παραμένουν στην ίδια δουλειά με την πάροδο του χρόνου με μικρή εξέλιξη στην σταδιοδρομία τους. Όσον αφορά στους εργαζόμενους μερικής απασχόλησης μπορεί να γίνει διαχωρισμός ανάμεσα σε δύο ομάδες. Την πρώτη αποτελούν οι εργαζόμενοι που οι ίδιοι προτιμούν ένα πρόγραμμα μερικής απασχόλησης για την κάλυψη των οικογενειακών αναγκών και εκπαιδευτικών υποχρεώσεων τους (Dingemans, 2014). Οι εργαζόμενοι αυτοί διαπραγματεύονται τις ρυθμίσεις εργασίας με τους προϊσταμένους τους και συχνά πετυχαίνουν παρόμοια ωρομίσθια και ασφάλεια εργασίας με τους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης. Σύμφωνα με έρευνα των Broschak et al. (2008) διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι της υποκατηγορίας αυτής, ήταν τόσο ικανοποιημένοι με τις δουλειές και τις αμοιβές τους όσο και οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης και το ίδιο αφοσιωμένοι στην εταιρεία. Ένας λόγος ωστόσο που οι εταιρείες προσλαμβάνουν εργαζόμενους με μερική απασχόληση είναι η ευελιξία προγραμματισμού και η μείωση του κόστους μισθών/παροχών, επειδή οι εργαζόμενοι με μερική απασχόληση τείνουν να λαμβάνουν λιγότερα οφέλη από τους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης (Wittmer & Martin, όπως αναφέρεται σε Carrelli & Keller, 2013). Εδώ εμπίπτει η δεύτερη υποκατηγορία εργαζομένων μερικής απασχόλησης, οι οποίοι δεν μπορούν να βρουν εργασία πλήρους απασχόλησης. Σε αντίθεση με την πρώτη υποκατηγορία που έχουν θετική εργασιακή εμπειρία, αυτοί οι εργαζόμενοι αποτελούν μέρος μιας δευτερεύουσας αγοράς εργασίας που δεν μπορούν να βρουν εργασία πλήρους απασχόλησης και αναγκάζονται να αναλαμβάνουν πολλές θέσεις (Sliter & Boyd, 2014).



#### 4.9.1.2. Συναπασχόληση - Εργασία μέσω Εταιρείας Στελέχωσης (Πρακτορείο)

Μια εναλλακτική λύση στην άμεση απασχόληση που διαρκώς κερδίζει έδαφος, είναι η συναπασχόληση ή η εργασία μέσω πρακτορείου. Εδώ η εργασιακή σχέση υφίσταται μεταξύ τριών μερών: μιας εταιρείας - πελάτη, ενός πρακτορείου εύρεσης προσωπικού και του εργαζομένου. Η συναπασχόληση μπορεί να αφορά σε προσωρινούς εργαζομένους από πρακτορεία στους οποίους ανατίθεται εργασία μέσω μιας υπηρεσίας με βραχυπρόθεσμη σύμβαση (συντάσσονται παράλληλοι γραφείο) ή σε μισθωμένους εργαζόμενους στους οποίους ανατίθεται εργασία με μακροπρόθεσμη σύμβαση (όπως ειδικοί πληροφορικής) (Barley & Kunda, όπως αναφέρεται σε Carrelli & Keller, 2013). Το πρακτορείο είναι ο εργοδότης και είναι υπεύθυνο για όλες τις κανονιστικές ρυθμίσεις, όπως οι φόροι μισθοδοσίας και απασχόλησης. Η συναπασχόληση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μειώσουν το διοικητικό κόστος και διευκολύνει την πρόσληψη υπαλλήλων με εξειδικευμένες δεξιότητες. Οι μακροχρόνια εργαζόμενοι με πρακτορεία μισθώνονται στην εταιρεία-πελάτη και μερικές φορές είναι πρώην υπάλληλοι της εταιρείας – πελάτη. Οι εργαζόμενοι επιλέγουν να εργαστούν με τέτοιο καθεστώς για διαφορετικούς λόγους. Ορισμένοι επιλέγουν να αναζητήσουν εργασία μέσω πρακτορείου αφού δεν βρίσκουν επιλογές για απασχόληση μετά την απόλυση. Άλλοι πιθανώς επιζητούν ευελιξία και αναζητούν μακροπρόθεσμη εργασία μέσω αντιπροσωπείας. Άλλοι ενδέχεται να προσεγγίζουν μια εταιρεία στελέχωσης για να τους βοηθήσει να βρουν μακροχρόνια απασχόληση σε μια εταιρεία πελατών. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι που επιλέγουν την συναπασχόληση αντιμετωπίζουν επίσης προκλήσεις, ειδικά όταν βλέπουν μικρή πιθανότητα να αναλάβουν μια θέση πλήρους απασχόλησης. Σύμφωνα με τους DeCuyper et al. (όπως αναφέρεται σε Carrelli & Keller, 2013) οι εργαζόμενοι που συναπασχολούνταν με καθεστώς προσωρινής απασχόλησης, είχαν χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία σε σύγκριση με τους μόνιμους υπαλλήλους λόγω αυξημένων συναισθημάτων εργασιακής ανασφάλειας.

#### 4.9.1.3. Ελεύθεροι Επαγγελματίες

Οι εργολάβοι προσλαμβάνονται για να εφαρμόσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους σε ένα συγκεκριμένο, συνήθως βραχυπρόθεσμο, έργο. Αντί για μισθό, πληρώνονται με βάση την ώρα ή το έργο που ορίζει ο πελάτης σε μια σύμβαση που συντάχθηκε πριν από την έναρξη της εργασίας (Carrelli & Keller, 2013). Οι εργολάβοι υψηλής ειδίκευσης αναφέρονται συχνά ως ελεύθεροι επαγγελματίες και περιλαμβάνουν όχι μόνο συγγραφείς και εκδότες, αλλά και προγραμματιστές υπολογιστών, μηχανικούς ή ακόμα και παραγωγούς ταινιών οι οποίοι πωλούν τις δεξιότητές τους απευθείας στον πελάτη (Osnowitz, 2010). Οι εργολάβοι χαμηλής ειδίκευσης από την άλλη μεριά είναι άνθρωποι που διαπραγματεύονται μια σύμβαση επί τόπου για μια συγκεκριμένη ημέρα. Η συμβατική εργασία συνήθως στερείται εργασιακής ασφάλειας ή κατάρτισης που χορηγείται από τον εργοδότη, επειδή η βραχυπρόθεσμη φύση της σχέσης δεν αποζημιώνει μια τέτοια επένδυση (Bidwell & Briscoe, 2009). Οι οργανισμοί στρέφονται όλο και περισσότερο σε συμβασιούχους εργαζόμενους για ευέλικτες ανάγκες στελέχωσης και μειωμένο κόστος παροχών. Οι Bidwell & Briscoe (2009) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι με λιγότερη ανάγκη για ασφάλεια και κατάρτιση στην εργασία ήταν πιο πιθανό να επιλέξουν τη σύναψη συμβάσεων. Οι άγαμοι άνδρες είχαν περισσότερες πιθανότητες να επιλέξουν τη συγκεκριμένο καθεστώς εργασίας από τους παντρεμένους (ιδιαίτερα με παιδιά). Η ίδια έρευνα διαπίστωσε επίσης ότι τα άτομα που είχαν απολυθεί από την τελευταία τους εργασία ήταν πιο πιθανό να μετατραπούν σε ελεύθερους επαγγελματίες από εκείνα που δεν είχαν απολυθεί στο παρελθόν. Αυτά τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι όσοι έχουν λιγότερη ανάγκη για ασφάλεια εργασίας και επαγγελματική κατάρτιση είναι πιο

πιθανό να επιλέξουν να συνάψουν σύμβαση. Σε μια μελέτη με υψηλής εξειδίκευσης ελεύθερους επαγγελματίες στον κλάδο της πληροφορικής, ο Bidwell (2009) διαπίστωσε ότι οι διευθυντές ήταν πιο πιθανό να χρησιμοποιήσουν υπαλλήλους παρά εργολάβους σε θέσεις που ήταν βασικές για την επιχείρηση ή που απαιτούσαν γνώση της επιχείρησης. Μια μεταανάλυση διαπίστωσε τέλος, ότι οι συμβασιούχοι εργαζόμενοι έχουν παρόμοιο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία με τους μόνιμους υπαλλήλους ενώ ότι οι συμβασιούχοι με οικογενειακούς περιορισμούς όπως εξαρτώμενα μέλη, ήταν λιγότερο επιτυχημένοι από εκείνους χωρίς περιορισμούς (Vincent, όπως αναφέρεται σε Cappelletti & Keller, 2013).

#### 4.9.2. Ευελιξία ως προς τον Προγραμματισμό της Εργασίας

Τα προγράμματα εργασίας γίνονται κατά κύριο λόγο ευέλικτα για να καλύπτουν τις ανάγκες της επιχείρησης, ιδιαίτερα για να μπορεί αυτή να ανταποκρίνεται στις διακυμάνσεις των απαιτήσεων των πελατών. Για παράδειγμα, στις Η.Π.Α. εργάζονται πιο «περίεργες ώρες» - νύχτες και ώρες Σαββατοκύριακου - από τον υπόλοιπο ανεπτυγμένο κόσμο (Cappelletti & Keller, 2013).

Άλλα προγράμματα εργασίας γίνονται ευέλικτα για να καλύπτουν τις ανάγκες των εργαζομένων και συνήθως αυτών πλήρους απασχόλησης. Το Flexitime έχει ως αποτέλεσμα λιγότερες απουσίες, επειδή οι εργαζόμενοι μπορούν να προγραμματίσουν προσωπικά ραντεβού κατά τις κανονικές εργάσιμες ώρες και να αναπληρώσουν το χρόνο που «έχασαν» αργότερα μέσα στην ημέρα. Συνήθως, τα ευέλικτα προγράμματα εργασίας διαπραγματεύονται ατομικά ως ένα είδος «I-deals» ανάμεσα στον υπάλληλο και τον διευθυντή του. Ωστόσο, επειδή αυτές οι συμφωνίες αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης μεταξύ ενός μεμονωμένου εργαζόμενου και του εργοδότη του, μπορούν εύκολα να απορριφθούν ή να παραβιαστούν, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε πιο αρνητικές αξιολογήσεις και λιγότερη πρωτοβουλία και δέσμευση για την εργασία (Hornung et al., 2010).

Σε αρκετές περιπτώσεις που οι οργανισμοί επιτρέπουν ευέλικτα προγράμματα εργασίας, έχει παρατηρηθεί ότι μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς είναι πιο πιθανό να προσελκύσουν και να διατηρήσουν εργαζομένους υψηλής δεξιότητας που ανταποκρίνονται με περισσότερη αφοσίωση, παραγωγικότητα και ποιοτική εργασία (Kossek & Michel, όπως αναφέρεται σε Cappelletti & Keller, 2013). Αν και τα ευέλικτα προγράμματα εργασίας μπορεί να παρέχουν οφέλη σε εργαζομένους πλήρους απασχόλησης, ενέχουν επίσης και κάποιο κόστος. Η χρήση κινητών συσκευών που επιτρέπουν στους εργαζομένους να εργάζονται οπουδήποτε και οποτεδήποτε οδηγεί σε μια τάση να εργάζονται παντού όλη την ώρα, η οποία συναντάται στη βιβλιογραφία ως «το παράδοξο της αυτονομίας». Οι εργαζόμενοι μπορεί να χρειαστεί να έρχονται σε επαφή μέσω ηλεκτρονικής επικοινωνίας κατά τη διάρκεια των μη εργάσιμων ωρών, ακόμη και όταν είναι εκτός των ευέλικτων ωρών εργασίας, με αποτέλεσμα τη σύγκρουση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (Barley et al., 2013).

Οι επιχειρήσεις πολλές φορές δεν αντιμετωπίζουν τα ευέλικτα προγράμματα ως επωφελή με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι με τέτοιο καθεστώς να αισθάνονται πίεση και να εντείνουν την εργασιακή τους προσπάθεια. Για αυτούς τους εργαζομένους, η ευελιξία συχνά συνοδεύεται από ένα στίγμα επειδή μπορεί να έρχεται σε σύγκρουση με την εικόνα του ιδανικού εργάτη που είναι πάντα διαθέσιμος. Τέλος, έχει παρατηρηθεί, ότι όσοι εργάζονται με αυτής της

μορφής την ευέλικτη εργασία, έχουν διαχρονικά χαμηλότερο ποσοστό αύξησης μισθών και λαμβάνουν χειρότερες αξιολογήσεις απόδοσης (Coltrane et al., όπως αναφέρεται σε Carrelli & Keller, 2013).

### 4.9.3. Ευελιξία ως προς τον Χώρο Παραγωγής της Εργασίας

#### 4.9.3.1. Υβριδική Εργασία

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί, ωστόσο η υβριδική εργασία μπορεί να οριστεί ως μια ρύθμιση εργασίας όπου ένα μέρος του προσωπικού θα εργάζεται δια ζώσης, άλλο μέρος του προσωπικού θα εργάζεται εκτός του χώρου μέσω τηλεργασίας ή εξ αποστάσεως εργασίας και άλλοι θα έχουν την ελευθερία να εργάζονται επιτόπου ορισμένες ημέρες και εκτός τοποθεσίας κάποιες άλλες. Η υβριδική εργασία είναι μια από τις πιο ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, καταργώντας εντελώς την έννοια της τοποθεσίας δίνοντας σημασία στον τρόπο εργασίας των εργαζομένων αντί για το πού εργάζονται. Οι οργανισμοί που ενστερνίζονται την έννοια της υβριδικής εργασίας παρέχουν γενικά μια ποικιλία εργασιακών ρυθμίσεων για διαφορετικούς υπαλλήλους στην ίδια εταιρεία, με στόχο τη δημιουργία ενός πιο χαρούμενου και πιο αποδοτικού εργατικού δυναμικού, μέσω μεγαλύτερης αυτονομίας και καλύτερης ευημερίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτό μπορεί επίσης να σημαίνει ευελιξία ως προς το πότε γίνεται η εργασία, αρκεί να γίνει πριν από τη συμφωνηθείσα προθεσμία. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για εργαζόμενους που αισθάνονται πιο παραγωγικοί εκτός των συμβατικών ωρών εργασίας, εκείνους που προτιμούν να εκτελούν εργασίες υψηλής εστίασης μακριά από τους περισπασμούς γραφείου ή εκείνους που εξισορροπούν την επαγγελματική ζωή με άλλες ευθύνες, όπως καθήκοντα φροντίδας εξαρτώμενων μελών κ.α. (Halford, όπως αναφέρεται σε Carrelli & Keller, 2013).

#### 4.9.3.2. Τηλεργασία

Η τηλεργασία είναι η πρακτική της εργασίας εκτός του γραφείου ή του φυσικού χώρου εργασίας του εργοδότη. Συχνά σημαίνει εργασία από το σπίτι, αλλά θα μπορούσε εξίσου να σημαίνει εργασία από δημόσια βιβλιοθήκη, από την καφετέρια ή οπουδήποτε αλλού με χρήση διαδικτύου, ανάλογα με τις διαθέσιμες συσκευές και την πολιτική της εκάστοτε εταιρείας. Για τους εργοδότες, η κύρια πρόκληση είναι η παροχή πρόσβασης στην τεχνολογία που απαιτείται για την εκτέλεση εργασιών και τη σύνδεση με τους συναδέλφους, διατηρώντας παράλληλα την ασφάλεια και την παραγωγικότητα. Ωστόσο, η τηλεργασία μπορεί να είναι μια εξαιρετικά αποτελεσματική διευθέτηση και τα πιθανά οφέλη περιλαμβάνουν μειωμένη απουσία και βελτιωμένο ηθικό. Ένα σημαντικό σημείο που πρέπει να τονιστεί είναι ότι, σύμφωνα με πολλούς ορισμούς, ενώ κάποιος που κάνει τηλεργασία δεν εργάζεται εξ ορισμού από τον φυσικό χώρο εργασίας, μπορεί να χρειαστεί να παρευρεθεί στο χώρο εργασίας σε περιπτώσεις, όπως για συσκέψεις ή συναντήσεις κάλυψης. Για αυτόν τον λόγο, η τηλεργασία συνήθως περιγράφει την εργασία εκτός τοποθεσίας για άτομα που ζουν κοντά (Fatmi et al., 2022).

#### 4.9.3.3. Εξ Αποστάσεως Εργασία

Οι όροι απομακρυσμένη εργασία και τηλεργασία χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά και δεν υπάρχουν αυστηροί ορισμοί που να διαχωρίζουν τις δύο έννοιες. Ωστόσο, η εξ αποστάσεως εργασία μπορεί να διαφέρει από την τηλεργασία ως προς το εάν απαιτείται

ποτέ φυσική παρουσία και εάν οι εργαζόμενοι πρέπει να ζουν σε κοντινή απόσταση από τον χώρο εργασίας. Με αυτή τη λογική, ένας εργαζόμενος εξ αποστάσεως, θα μπορεί να κάνει τη δουλειά του από οπουδήποτε στον κόσμο, αρκεί να έχει τον απαραίτητο εξοπλισμό και τεχνολογία, όπως υπολογιστή και πρόσβαση στο διαδίκτυο. Συχνά, οι εταιρείες που απασχολούν απομακρυσμένους εργαζόμενους έχουν προσωπικό που βρίσκεται σε διαφορετικές χώρες. Οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι συνήθως δεν απαιτείται να παρακολουθούν συνεδρίες συγκρότησης ομάδας ή συναντήσεις γραφείου, αν και μπορούν να συμμετέχουν μέσω τηλεδιάσκεψης. Ωστόσο, δεν γνωρίζουν όλες οι εταιρείες τη διάκριση μεταξύ απομακρυσμένης εργασίας και τηλεργασίας, επομένως οι θέσεις εργασίας μερικές φορές διαφημίζονται ως εξ αποστάσεως, ακόμη και αν δεν πληρούν τα κριτήρια (Fatmi et al., 2022).

Σήμερα, τόσο οι αυτοαπασχολούμενοι όσο και οι υπάλληλοι σε δουλεύουν όλο και συχνότερα μακριά από τον εργοδότη ή τον πελάτη και περισσότεροι εργαζόμενοι από ποτέ εργάζονται από το σπίτι, τις καφετέριες ή κάποια άλλη τοποθεσία εκτός του τόπου εργασίας τους. Όταν οι εργαζόμενοι μετακινούνται, μακριά από τους διευθυντές τους, απαιτείται περισσότερη αυτοδιαχείριση και οι οργανισμοί εμπλέκονται όλο και περισσότερο στην επιτήρηση και την παρακολούθηση μέσω της τεχνολογίας (Fatmi et al., 2022).

Αυτή η αύξηση στην εξ αποστάσεως εργασία έχει κεντρίσει το συνεχές ερευνητικό ενδιαφέρον για τα οφέλη και τις προκλήσεις της τηλεργασίας. Πολυάριθμα οφέλη έχουν συνδεθεί με την εξ αποστάσεως εργασία. Η εικονική εργασία μπορεί να μειώσει το εργασιακό άγχος και να αυξήσει τα αισθήματα αυτονομίας, την οργανωτική δέσμευση, την ικανοποίηση από την εργασία και την εργασιακή απόδοση. Μπορεί επίσης να μειώσει τους χρόνους μετακίνησης και οι εταιρείες μπορούν να εξοικονομήσουν χρήματα μειώνοντας την ακίνητη περιουσία τους αφού θα χρειάζονται λιγότερα γραφεία (Kossek et al., 2008).

Ωστόσο, η απομακρυσμένη εργασία μπορεί επίσης να φέρει προκλήσεις. Οι τηλεεργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται μόνοι και λιγότερο αφοσιωμένοι και καθώς περισσότεροι άνθρωποι εργάζονται εξ αποστάσεως, μειώνονται οι δυνατότητες για σύναψη εργασιακών σχέσεων στον παραδοσιακό χώρο εργασίας και μειώνεται παράλληλα και η ανταλλαγή γνώσεων αν και αυτό μπορεί να είναι εν μέρει αντισταθμίζεται από την καλή τεχνολογική υποστήριξη και τις περισσότερες πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπιδράσεις. Η φυσική απομόνωση που μπορεί να προκύψει με την εξ αποστάσεως εργασία συσχετίζεται με το μειωμένο αίσθημα σεβασμού στον οργανισμό, γεγονός που αποδυναμώνει την οργανωσιακή ταύτιση (Allen et al., όπως αναφέρεται στο Carrpelli & Keller, 2014). Παρατηρείται επίσης, ότι οι τηλεεργαζόμενοι τείνουν να έχουν έχουν λιγότερες ευκαιρίες για ανάπτυξη και επαγγελματική εξέλιξη αφού η τηλεργασία μπορεί να χαλάσει την ισορροπία εργασίας-οικογένειας λόγω των παρατεταμένων ωρών εργασίας κάτι που έχει αντίκτυπο στη ψυχολογία του εργαζομένου (Kelliher & Andersen, όπως αναφέρεται στο Carrpelli & Keller, 2014).

## 5. Σύγκριση Ευρωπαϊκής Ένωσης και Ηνωμένων Πολιτειών ως προς την Υιοθέτηση της Τηλεργασίας κατά τον COVID-19

## 5.1. Τηλεργασία σαν Απάντηση στην Κρίση

Με το ξέσπασμα της πανδημίας του COVID-19, η τηλεργασία αποτέλεσε, αφενός, μια μορφή προσαρμογής του εργατικού δυναμικού στις νέες συνθήκες κοινωνικής απόστασης και, αφετέρου, μια μέθοδο οργάνωσης της δραστηριότητας των επιχειρήσεων και της απασχόλησης. Η τηλεργασία επεκτάθηκε γρήγορα και πολλοί υπάλληλοι αναγκάστηκαν να εργάζονται από το σπίτι, κάτι που για πολλούς ήταν πρωτόγνωρο και καινοτόμο. Επιπλέον, η εφαρμογή της τηλεργασίας ήταν ένα από τα μέτρα που συνιστούσαν ή επιβλήθηκαν ιδιαίτερα από τους κυβερνητικούς θεσμούς, το οποίο έπρεπε να γίνει αποδεκτό από εργαζόμενους και εργοδότες μέσω συμφωνιών ως μέτρο διατήρησης ενός σημαντικού μέρους του ανθρώπινου κεφαλαίου και το οποίο θα εφαρμόζονταν μέσω των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας. Εκτός από τις νομικές και εργατικές επιπτώσεις, τόσο οι κοινοτικοί όσο και οι εθνικοί κανονισμοί για την τηλεργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 υπέστησαν μια σειρά αλλαγών που σχετίζονται με την οργάνωση της εργασίας, τα καθήκοντα, το χρόνο εργασίας, την εκπαίδευση και τη διαχείριση απόδοσης, τα επαγγελματικά μέτρα ασφάλειας και υγείας, την ψηφιοποίηση και την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

## 5.2. Ευρώπη

### 5.2.1. Η Διάδοση της Τηλεργασίας με τη Χρήση Ψηφιακών Μέσων πριν την Πανδημία του COVID-19 στην Ευρώπη

Σύμφωνα με την έρευνα European Working Conditions Survey (EWCS), το 2015 στην ευρωπαϊκή ένωση το 19% των εργαζομένων (υπαλλήλων και αυτοαπασχολούμενων) τηλεεργάζονταν χρησιμοποιώντας ψηφιακά μέσα. Από αυτούς περίπου οι μισοί ήταν υπάλληλοι οι οποίοι περιστασιακά χρησιμοποιούσαν ψηφιακά μέσα για να εργασθούν εκτός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης, το ένα τέταρτο ήταν υπάλληλοι που συχνά χρησιμοποιούσαν ψηφιακά μέσα και εργάζονταν από τουλάχιστον δύο τοποθεσίες μέσα στη βδομάδα, ένα τέταρτο τηλεεργάζονταν από το σπίτι και άλλο ένα τέταρτο ήταν αυτοαπασχολούμενοι.

Όπως φαίνεται από την Εικόνα 2 η τηλεργασία με τη χρήση ψηφιακών μέσων ήταν πιο διαδομένη στις Σκανδιναβικές χώρες με ένα ποσοστό της τάξεως του 38% του εργατικού δυναμικού στη Δανία να απασχολείται με τον προαναφερθέν τρόπο ενώ στον αντίποδα παρατηρείται ένα πολύ χαμηλότερο ποσοστό της τάξεως του 10% σε χώρες όπως η Ελλάδα η Πολωνία και η Ιταλία.

Εικόνα 2: Ποσοστά εργαζομένων (%) με καθεστώς τηλεργασίας στην Ε.Ε για το έτος 2015



Πηγή: Eurofound - EWCS 2015.

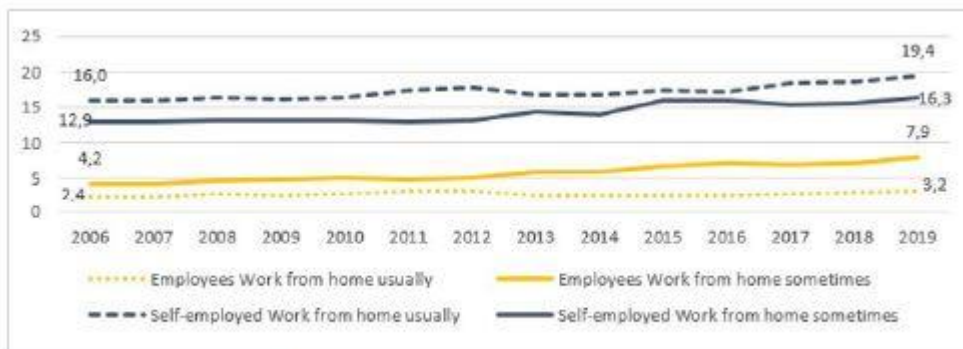
Ένα μεγάλο πλήθος παραγόντων συμβάλλουν σε αυτές τις σημαντικές αποκλίσεις ανάμεσα στις χώρες. Σύμφωνα με έρευνα οι βασικότεροι παράγοντες είναι οι διαφορές στο γνωσιακό επίπεδο των ψηφιακών δεξιοτήτων ανάμεσα στους λαούς της Ε.Ε., η ύπαρξη, η κάλυψη και η ταχύτητα των υποδομών (ευρυζωνικό ίντερνετ), το ρυθμιστικό πλαίσιο (νομοθεσία, συλλογικές συμβάσεις εργασίας) της εκάστοτε χώρας, οι διαφορές στη βιομηχανική δομή της οικονομίας και οι διαφορές στο εύρος της έκτασης του κάθε τομέα (πρωτογενής, δευτερογενής, τριτογενής) και τέλος η κουλτούρα της εκάστοτε επιχείρησης και της διοίκησης αναφορικά με τις μορφές εργασίας (Eurofound, 2020a, Eurofound and ILO, 2017).

Οι διαφορές σε εθνικό επίπεδο των βιομηχανικών δομών είναι ένας σημαντικός παράγοντας που εξηγεί σε μεγάλο βαθμό τις διαφορές στην εξάπλωση της τηλεργασίας στην Ε.Ε. Σε χώρες όπως η Σουηδία, η Φινλανδία η τηλεργασία ήταν περισσότερο διαδεδομένη γιατί οι εργαζόμενοι είχαν τις απαραίτητες δεξιότητες αλλά παράλληλα εργάζονταν και αναλογικά οι περισσότεροι σε τομείς παροχής υπηρεσιών σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (Sostero et al., 2020).

Σύμφωνα με τα στοιχεία που συγκέντρωνε ανά τα χρόνια η European Working Conditions Survey (EWCS), ανάμεσα στα έτη 2006 και 2019 το ποσοστό των εργαζομένων που εργάζονταν με καθεστώς τηλεργασίας αυξάνονταν με αργούς ρυθμούς στην Ευρώπη των 27. Έτσι το 2006 το ποσοστό ανέρχονταν στο 10% και το 2019 είχε φτάσει μόλις στο 14.3%. Η αύξηση αυτή προήλθε από την αύξηση του ποσοστού αυτών που εργάζονταν ορισμένες φορές από το σπίτι (από 5.5% το 2006 σε 9% το 2019) και όχι σε ριζική αλλαγή του καθεστώτος εργασίας σε τηλεργασία.

Όπως παρουσιάζεται στην Εικόνα 3 για το διάστημα από το έτος 2006 έως και το 2019, το ποσοστό τηλεργασίας ήταν κατά τρεις φορές μεγαλύτερο για τους αυτοαπασχολούμενους σε σύγκριση με τους υπαλλήλους αν και κατά το τρέχον διάστημα το ποσοστό των υπαλλήλων αυξήθηκε με μεγαλύτερο ρυθμό. Ανάμεσα στους αυτοαπασχολούμενους αυξήθηκε τόσο το ποσοστό όσων δούλευαν περιστασιακά από το σπίτι όσο και το ποσοστό αυτών που δούλευαν συχνά από αυτό.

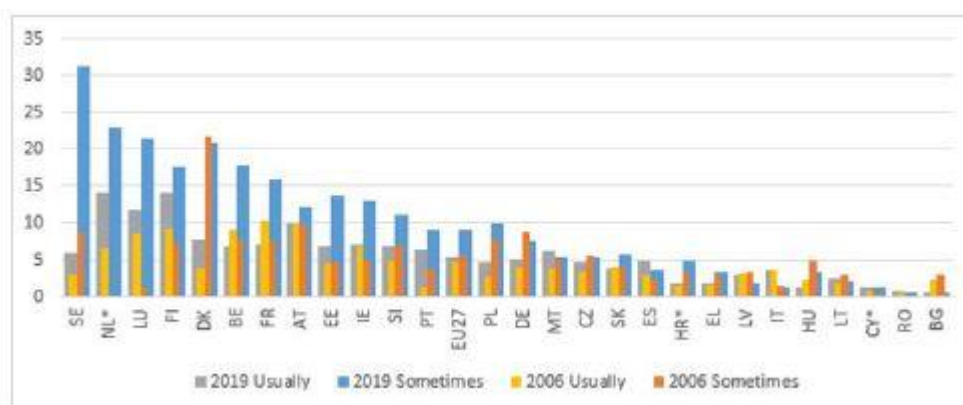
Εικόνα 3: Ποσοστά εργαζομένων ηλικίας 15-64 που τηλεργάζονταν χωρισμένοι ανά καθεστώς και συχνότητα (%) στην Ευρώπη των 27 κατά τα έτη 2006-2019



Πηγή: Eurostat (LFSA\_EHOMP).

Τα αποτελέσματα της έρευνας της Eurostat φαίνεται να επιβεβαιώνουν αυτά της EWCS του 2015 αφού η εργασία από το σπίτι στις Βορειοευρωπαϊκές χώρες ήταν σαφώς μεγαλύτερη για το 2019 όπου το ποσοστό σε ορισμένες περιπτώσεις ξεπερνούσε το 20% (Εικόνα 4) σε σχέση με το αντίστοιχο ποσοστό χωρών όπως η Βουλγαρία ή η Ρουμανία που δεν ξεπερνούσε το 2%.

Εικόνα 4: Ποσοστό εργαζομένων (%) ηλικίας 15-64 που τηλεργάζονται βάσει συχνότητας και χώρας για τα έτη 2006 και 2019.

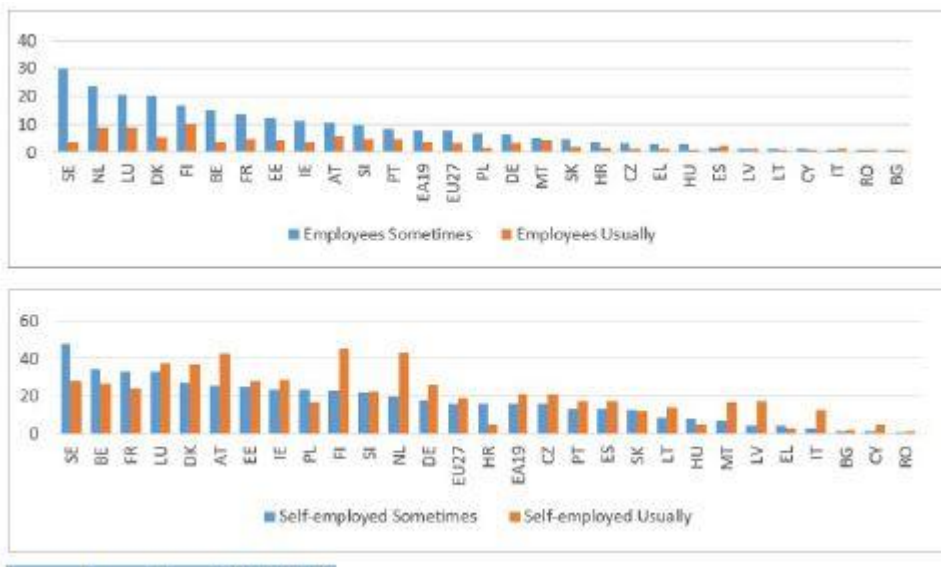


Πηγή: Eurostat (LFSA\_EHOMP).

Αναφορικά με τους υπαλλήλους, ανάμεσα στο 2006 και το 2019, το ποσοστό αυτών που τηλεργάζονταν αυξήθηκε έντονα στη Σουηδία και στο Λουξεμβούργο, ειδικά αυτό όσων τηλεργάζονταν περιστασιακά. Άλλες χώρες που σημείωσαν σημαντικές αυξήσεις στα ποσοστά τους στην τηλεργασία ήταν η Φινλανδία, η Πορτογαλία, η Εσθονία και η Ιρλανδία.

Σύμφωνα με την Εικόνα 5 παρά την αύξηση του ποσοστού των υπαλλήλων που τηλεργάζονταν (είτε περιστασιακά είτε συχνά) σε όλες τις χώρες της Ε.Ε., οι αυτοαπασχολούμενοι φαίνεται να είχαν μεγαλύτερα ποσοστά. Η Φινλανδία, η Ολλανδία και η Αυστρία κατέγραψαν τα υψηλότερα ποσοστά (άνω του 40%) αυτοαπασχολούμενων που τηλεργάζονταν συστηματικά. Οι δύο πρώτες χώρες άλλωστε μαζί με το Λουξεμβούργο είναι και αυτές με τα υψηλότερα ποσοστά υπαλλήλων που τηλεργάζονται συστηματικά από το σπίτι (σχεδόν 10%)

Εικόνα 5: Ποσοστά εργαζομένων (%) ηλικίας 15-64 που τηλεργάζονται ανά συχνότητα και ανά εργασιακό καθεστώς για το 2019.



Πηγή: Eurostat [LFSA\_EHOMP].

Ορισμένοι εργασιακοί κλάδοι και επαγγέλματα υπήρξαν ιστορικά πιο ευνοϊκοί ως προς το καθεστώς τηλεργασίας (JRC, 2020a). Σύμφωνα με στοιχεία της EWCS, στην Ε.Ε. για το 2015 οι τομείς με το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων εξ αποστάσεως με χρήση ψηφιακών μέσων, ήταν ο κλάδος της τεχνολογίας πληροφοριών (57%), ο κλάδος επαγγελματικών και επιστημονικών δραστηριοτήτων (53%), οι οικονομικές υπηρεσίες (43%), ο κλάδος της κτηματομεσιτικής (43%) και η δημόσια διοίκηση (30%). Όλοι οι παραπάνω αποτελούν κλάδους που βασίζονται στα υπολογιστικά συστήματα και στη χρήση τους και παρουσιάζουν μια μεγαλύτερη ευελιξία ως προς την τοποθεσία της παραγόμενης εργασίας (Eurofound, 2020a). Επιπρόσθετα, οι περισσότεροι από αυτούς τους κλάδους τείνουν να προσλαμβάνουν υπαλλήλους με υψηλότερα προσόντα οι οποίοι είναι περισσότερο πιθανό να τηλεργάζονται (Sostero et al. 2020).

Το 2018, στην Ε.Ε., σχεδόν το 35% των υπαλλήλων στον κλάδο τεχνολογιών της πληροφορίας και σε υπηρεσίες επικοινωνιών τηλεεργάζονταν είτε συστηματικά είτε περιστασιακά. Επίσης μεγάλο ποσοστό τηλεεργαζομένων σημειώθηκε στον τομέα των εκδόσεων (25%) αλλά και στην εκπαίδευση (32%), όπου οι εκπαιδευτικοί προετοίμαζαν το προς παράδοση μάθημα και την βαθμολόγηση των γραπτών από το σπίτι (Sostero et al. 2020).

Παρόλα αυτά ακόμη και για τους προαναφερθέντες κλάδους, η τηλεργασία διέφερε σημαντικά ανάμεσα στις χώρες της Ένωσης. Για παράδειγμα, σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat για το 2018, το ποσοστό εργαζομένων που τηλεεργάζονταν στον τομέα των τεχνολογιών της πληροφορίας ποίκιλε από 57% στην Ιρλανδία σε 14% στη Ρουμανία. Αντίστοιχα, στον κλάδο των κτηματομεσιτικών το ποσοστό διέφερε από 60% στο Βέλγιο σε 20% σε Δανία, Γερμανία και Κύπρο.

Οι διαφορές ανάμεσα στις χώρες ως προς το εύρος χρήσης της τηλεργασίας ανάμεσα στους ίδιους κλάδους εξαρτάται επίσης και από τις διαφορές στην εργασιακή σύσταση, το ποσοστό αυτοαπασχολούμενων, την εξοικείωση των εργαζομένων και των εταιριών με τις νέες τεχνολογίες αλλά και τις οργανωσιακές και διαχειριστικές κουλτούρες (Sostero et al., 2020). Συν τοις άλλοις, το μέγεθος της εταιρίας φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση ή όχι της τηλεργασίας αφού οι μεγαλύτερες σε μέγεθος τείνουν να εφαρμόζουν ευκολότερα



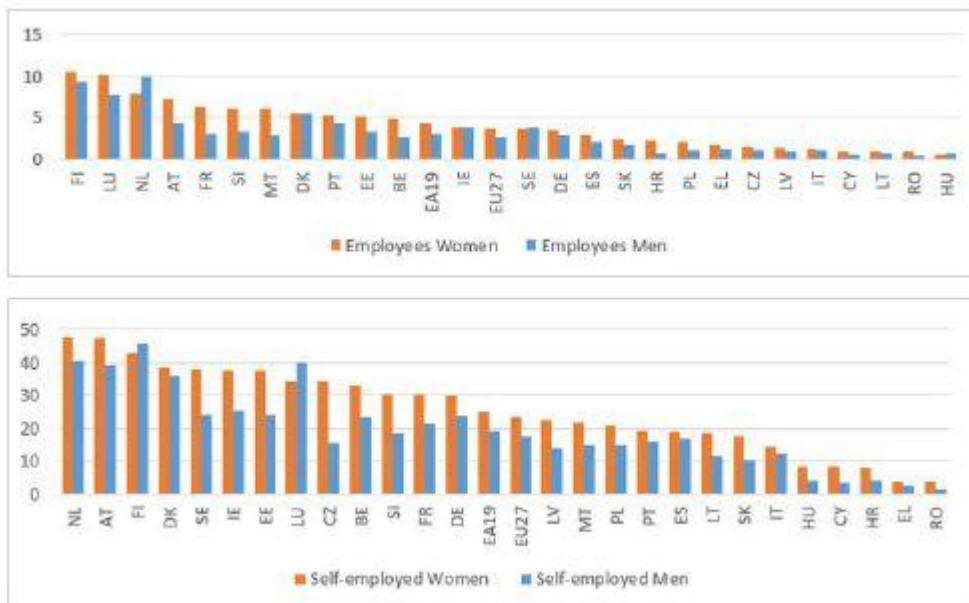
ευέλικτες μορφές οργάνωσης της εργασίας από τις μικρότερες (Sostero et al., 2020) . Για παράδειγμα, το ποσοστό των τηλεργαζόμενων σε υπηρεσίες εντάσεως γνώσης είναι μεγαλύτερο σε χώρες όπως η Ολλανδία, η Σουηδία και η Φινλανδία όπου περίπου το 30 με 40% του εργατικού δυναμικού του κλάδου εργάζεται σε επιχειρήσεις μεγαλύτερες των 50 υπαλλήλων. Αντίθετα, το ποσοστό των τηλεργαζόμενων ήταν πολύ μικρότερο σε χώρες όπως η Ιταλία και η Κροατία όπου οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου αποτελούν μόνο το 15%.

Σύμφωνα με την μελέτη EWCS 2015, το σύνολο των τηλεργαζόμενων αποτελούσε το 6.5% του συνολικού εργατικού δυναμικού της Ε.Ε.. Από αυτούς το 4.5% ήταν τεχνικοί κυρίως στον κλάδο των πληροφοριακών συστημάτων, και περίπου το 2.5% ήταν υπάλληλοι γραφείου ή κατείχαν κάποιο διοικητικό ρόλο (Eurofound 2020a). Συμπερασματικά, η τηλεργασία ήταν πιο διαδεδομένη στους εργαζόμενους με υψηλότερη μόρφωση και με πτυχία τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Η μεγαλύτερη απήχηση που απολαμβάνει το καθεστώς τηλεργασίας σε συγκεκριμένους κλάδους και σε ορισμένα επαγγέλματα οφείλεται και στην διαφορετική σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού που τα απαρτίζει (φύλο, ηλικία). Ενώ παρατηρείται ότι οι άνδρες εργάζονται περισσότερο σε τομείς τεχνολογιών της πληροφορίας, οι γυναίκες είναι πιθανότερο να απασχολούνται με καθεστώς τηλεργασίας αφού η συμμετοχή τους σε κλάδους με υψηλή υιοθέτηση της τηλεργασίας είναι υψηλότερη σε σχέση με τους άνδρες όπως είναι οι υπάλληλοι γραφείου, η εκπαιδευτικοί και οι γραμματειακές και διοικητικές θέσεις (Eurofound & ILO, 2017).

Το ποσοστό των γυναικών που τηλεργάζονταν σε σύγκριση με αυτό των ανδρών παρατηρήθηκε σε όλες τις χώρες τις Ε.Ε. με εξαίρεση την Φινλανδία και το Λουξεμβούργο (για το καθεστώς των αυτοαπασχολούμενων) και στην Ολλανδία (για τους υπαλλήλους). Μια ακόμα παράμετρος που μπορεί να εξηγήσει αυτό το μοτίβο είναι το πολύ υψηλό ποσοστό των γυναικών που απασχολούνται με καθεστώς μερικής απασχόλησης και άρα είναι πιθανότερο να τηλεργάζονται. Η μεγαλύτερη διαφορά στα ποσοστά παρατηρήθηκε στη Γαλλία, την Σλοβενία, την Μάλτα όσον αφορά στους υπαλλήλους και στην Τσεχία, στην Κροατία και την Κύπρο όσον αφορά στους αυτοαπασχολούμενους.

Εικόνα 6: Ποσοστό εργαζομένων (%) ηλικίας 15-64 που τηλεργάζονται συστηματικά, βάσει φύλου και εργασιακού καθεστώτος για το 2019.



Πηγή: Eurostat (LFSA\_EHOMP).

Το 2019, το ποσοστό τηλεργαζόμενων ηλικίας 25 ετών και άνω ήταν μεγαλύτερο από αυτό των νέων ηλικίας 15-24 ετών σε όλα τα κράτη μέλη της Ε.Ε. (Εικόνα 7). Παρατηρήθηκε επίσης ότι μόνο στο Λουξεμβούργο και την Εσθονία τα δύο αυτά ποσοστά ήταν παρόμοια.

Εικόνα 7: Ποσοστό τηλεργαζόμενων από το σπίτι (%) ως προς το σύνολο των εργαζομένων ανα ηλικία για το έτος 2019.



Πηγή: Eurostat (LFSA\_EHOMP)

## 5.2.2. Η Επέκταση στην Υιοθέτηση της Τηλεργασίας κατά την Πανδημία COVID-19

Η πανδημία του COVID-19 επέφερε μια δραματική αύξηση στα ποσοστά εργαζομένων που τηλεργάζονται με χρήση ψηφιακών μέσων, κυρίως λόγω της επιβολής μέτρων από τις κυβερνήσεις ανά την Ευρώπη, όπως το κλείσιμο των σχολείων και των παιδικών σταθμών, οι προτροπές στις επιχειρήσεις για λειτουργία εξ αποστάσεως και τέλος η επιβολή καραντίνας.

Η Εικόνα 8 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας της Eurofound “Living, Working and COVID-19” για τον Απρίλιο του 2020 (Eurofound, 2020b). Το ποσοστό των Ευρωπαίων που δήλωσαν ότι ξεκίνησαν να δουλεύουν εξ αποστάσεως ανήλθε στο 36.5% με την έναρξη της πανδημίας σε σύγκριση με το 15.8% που ήδη τηλεργάζονταν και πριν τον COVID-19. Όσοι ξεκίνησαν να τηλεργάζονται λόγω COVID-19 σε ποσοστό 54% είχαν ξανατηλεργαστεί

συστηματικά κατά το παρελθόν, και ένα ποσοστό 46% ήταν καινούριοι και δεν είχαν κατά το παρελθόν τηλεργαστεί (Sostero et al., 2020) .

Εικόνα 8: Ποσοστό του πληθυσμού (%) που εργάζονταν από το σπίτι πριν την πανδημία και ποσοστό όσων ξεκίνησαν να τηλεργάζονται εξαιτίας αυτής, για τον Απρίλιο του 2020.

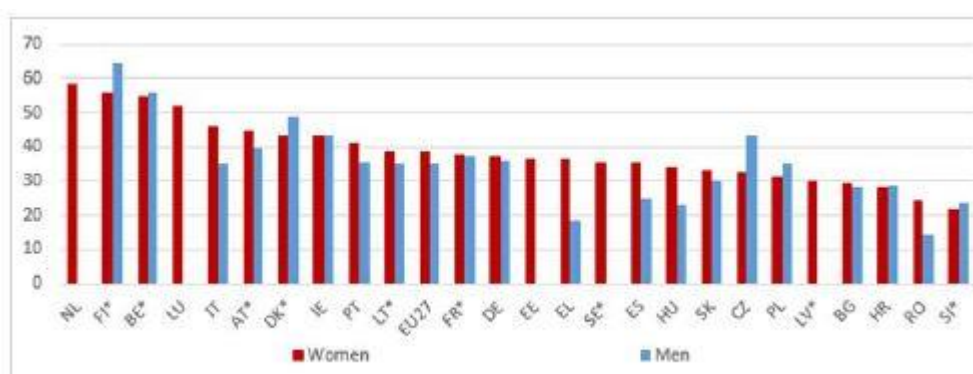


Πηγή: Eurofound (2020b).

Στην παραπάνω εικόνα φαίνεται ότι παρουσιάζονται μεγάλες διαφορές ανάμεσα στα κράτη μέλη. Τα μεγαλύτερα ποσοστά εργαζομένων που ξεκίνησαν να τηλεργάζονται, καταγράφηκαν σε χώρες όπου η τηλεργασία ήταν ήδη διαδεδομένη και πριν την πανδημία όπως στο Βέλγιο, στην Φινλανδία, στο Λουξεμβούργο και στην Ολλανδία αλλά και σε αυτές που επλήγησαν άμεσα από τον COVID-19 όπως η Ιταλία (ILO, 2020a) .

Οι γυναίκες ήταν πιθανότερο από τους άνδρες να αναφέρουν ότι ξεκίνησαν να εργάζονται από το σπίτι ως αποτέλεσμα της πανδημίας του COVID-19: 38,6% και 34,9%, αντίστοιχα, σύμφωνα με την ηλεκτρονική έρευνα του Eurofound. Όπως φαίνεται στην Εικόνα 9, υπάρχει κάποια διακύμανση μεταξύ των χωρών. Για παράδειγμα, υψηλές διαφορές μεταξύ των φύλων υπέρ των γυναικών καταγράφηκαν στην Ελλάδα, την Ουγγαρία, την Ιταλία, τη Ρουμανία και την Ισπανία, με όλες τις διαφορές μεταξύ των φύλων να είναι της τάξεως των 10 μονάδων. Αντίθετα, υψηλότερο ποσοστό νέων τηλεργαζομένων καταγράφηκε στους άνδρες από ό,τι στις γυναίκες στην Τσεχία και στη Φινλανδία.

Εικόνα 9: Ποσοστό του πληθυσμού (%) που ξεκίνησε να τηλεργάζεται λόγω COVID-19, βάσει φύλου, για τον Απρίλιο του 2020



Πηγή: Eurofound (2020b).

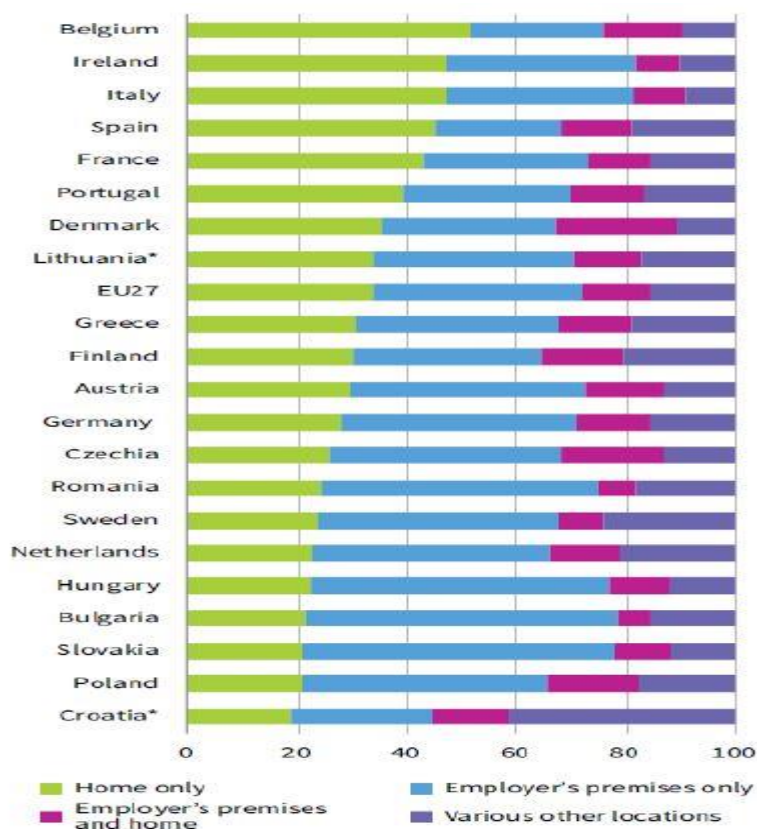
Όσον αφορά στην ηλικία, η μεγαλύτερη αύξηση της συχνότητας εμφάνισης τέτοιας μορφής εργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας απαντάται στους νεότερους εργαζόμενους:

σχεδόν οι μισοί νέοι τηλεργαζόμενοι δεν είχαν εργαστεί ποτέ από το σπίτι στο παρελθόν (Eurofound, 2020c): 49% των νεότερων και με χαμηλότερα προσόντα εργαζομένων (18–34) τηλεργάστηκε για πρώτη φορά κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 σε σύγκριση με το 44% των εργαζομένων μέσης ηλικίας (35–49) και το 45% των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας (50+).

Τα στοιχεία του Ιουλίου της διαδικτυακής έρευνας του Eurofound (Eurofound, 2020c) δείχνουν ότι ακόμη και με τη μείωση των μέτρων της καραντίνας και τη σταδιακή ομαλοποίηση και επαναλειτουργία των επιχειρήσεων το καλοκαίρι του 2020, οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι θα συνεχίσουν να τηλεργάζονται από το σπίτι. Συνολικά, σχεδόν οι μισοί (48%) των εργαζομένων που απάντησαν στην έρευνα του Ιουλίου εργάζονταν στο σπίτι τουλάχιστον μερικές φορές κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, με το 34% να αναφέρει ότι εργάζονταν αποκλειστικά από το σπίτι (κατά μέσο όρο 39,6 ώρες την εβδομάδα) και το 14,2% ότι εργάζονταν τόσο στο σπίτι όσο και στις εγκαταστάσεις του εργοδότη ή αλλού (κατά μέσο όρο 41,2 ώρες την εβδομάδα).

Στην εικόνα 10, που προέρχεται από την ίδια έρευνα της Eurofound (2020c), εντοπίζεται μια σημαντική διακύμανση μεταξύ των κρατών μελών στο ποσοστό των ερωτηθέντων που ανέφεραν ότι εργάζονταν αποκλειστικά από το σπίτι, το οποίο κυμαίνεται από περίπου 20% στην Κροατία, την Πολωνία, τη Σλοβακία, τη Βουλγαρία και την Ουγγαρία σε περισσότερο από 40% στη Γαλλία, την Ισπανία, την Ιταλία, την Ιρλανδία και σε περισσότερο από 50% στο Βέλγιο.

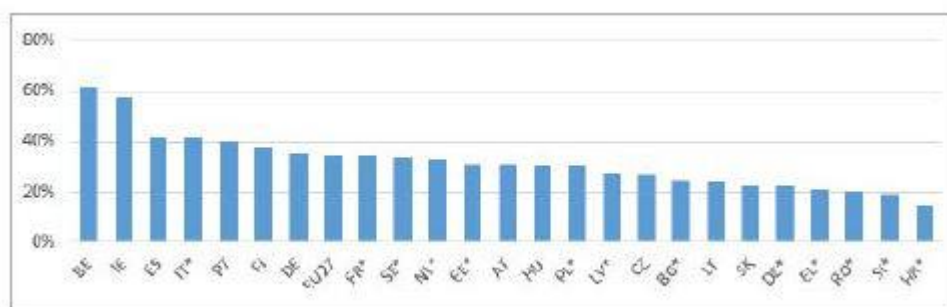
Εικόνα 10: Η τοποθεσία εργασίας των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της πανδημίας (%), ανά χώρα για το διάστημα Ιουνίου-Ιουλίου 2020.



Πηγή: Eurofound, 2020

Όπως φαίνεται στην Εικόνα 11, κατά μέσο όρο, οι ερωτηθέντες στην ΕΕ-27 ανέφεραν ότι εργάζονταν από το σπίτι το ένα τρίτο των συνολικών εβδομαδιαίων ωρών τους τον μήνα πριν από την έρευνα. Αυτό ήταν πιο συνηθισμένο στο Βέλγιο και την Ιρλανδία (σχεδόν το 60% των συνολικών ωρών εργασίας) και στην Ισπανία, την Ιταλία και την Πορτογαλία (περίπου 40%).

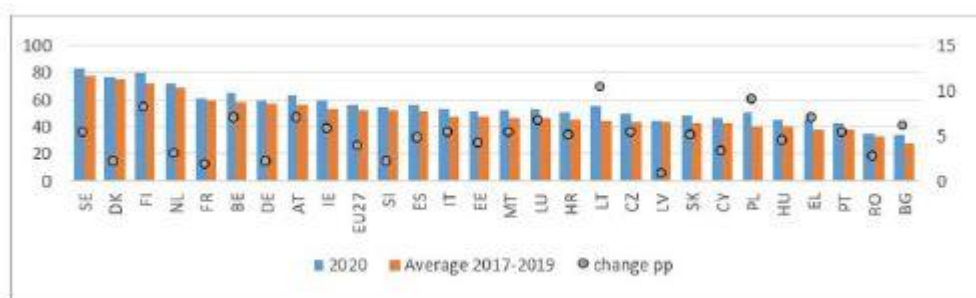
Εικόνα 11: Ώρες εργασίας από το σπίτι ως προς τις συνολικές ώρες εργασίας (%) για τον Ιούλιο του 2020



Πηγή: Eurofound (2020), Living, working and COVID-19 dataset, Dublin, <http://eurofound.link/COVID19data>.

Τα στοιχεία της Eurostat για τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων από τους εργαζόμενους (Εικόνα 12) επιβεβαιώνουν ότι στην ΕΕ-27, το μερίδιο των εργαζομένων που χρησιμοποιούν υπολογιστές με πρόσβαση στο Διαδίκτυο αυξήθηκε κατά 4 ποσοστιαίες μονάδες το 2020 σε σύγκριση με τον μέσο όρο που καταγράφηκε το 2017-2019. Σημαντικές αυξήσεις καταγράφηκαν όχι μόνο σε χώρες όπου το ποσοστό των εργαζομένων που χρησιμοποιούν υπολογιστές με πρόσβαση στο Διαδίκτυο ήταν χαμηλότερο από το μέσο όρο πριν από την κρίση COVID-19, όπως η Λιθουανία (+10 π.μ.), η Πολωνία (+9 π.μ.) ή η Ελλάδα (+7 π.μ.), αλλά και σε χώρες που κατέγραφαν υψηλά μερίδια πριν από το ξέσπασμα της πανδημίας, όπως η Φινλανδία (+8 π.μ.), το Βέλγιο ή η Αυστρία (+7 π.μ.).

Εικόνα 12: Μερίδιο εργαζομένων που χρησιμοποιούν υπολογιστές με πρόσβαση στον Παγκόσμιο Ιστό σε επιχειρήσεις με 10 ή περισσότερα άτομα απασχολούμενα (%), ΕΕ-27. Έτος 2020 και μέσος όρος 2017-2019



Πηγή: Eurostat, data set [ISOC\_CI\_CM\_PN2].

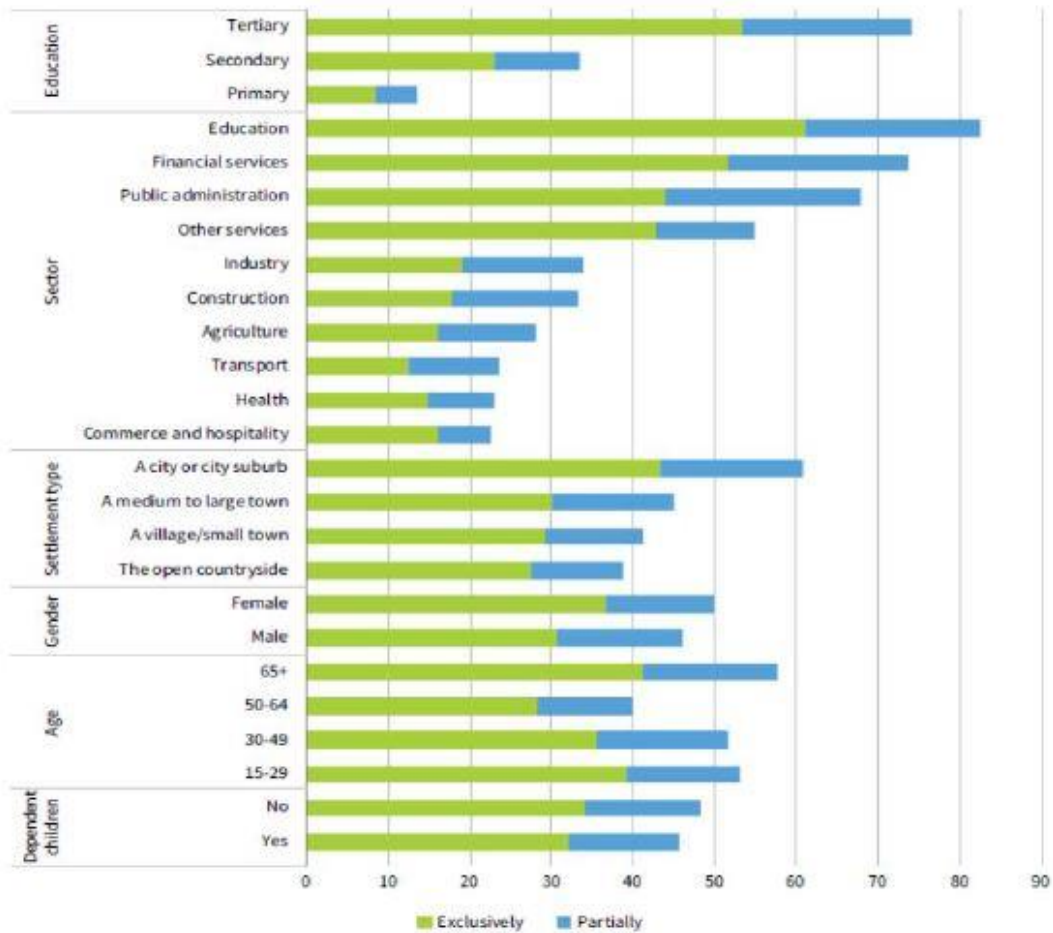
Η σημαντική αύξηση της τηλεργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας του COVID-19, επέφερε σημαντικές αλλαγές στον αριθμό, το είδος και το προφίλ των εργαζομένων που απασχολούνται με τέτοιο καθεστώς, έτσι η τηλεργασία πλέον συναντάται σε ένα πολύ ευρύτερο φάσμα τομέων και επαγγελμάτων από πριν (Milasi et al., 2020). Σύμφωνα με την διαδικτυακή έρευνα του Eurofound (2020c), περισσότερο από το 80% των ερωτηθέντων που

απασχολούνταν στον τομέα της εκπαίδευσης εργάζονταν από το σπίτι αποκλειστικά ή εν μέρει, όπως και πάνω από το 70% των εργαζομένων στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και σχεδόν το 70% των ατόμων στη δημόσια διοίκηση. Επιπλέον, η τηλεργασία στο σπίτι κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 αυξήθηκε σημαντικά στους εργαζόμενους στη βιομηχανία και τις κατασκευές, παρά το γεγονός ότι είχε χαμηλότερα μερίδια σε σύγκριση με τους προαναφερθέντες τομείς.

Σε αντίθεση με την προ COVID-19 εποχή, κατά τη διάρκεια της πανδημίας παρουσιάστηκε αύξηση στο ποσοστό τηλεεργαζομένων ανάμεσα και σε αυτούς τους εργαζόμενους με χαμηλότερα προσόντα και εκπαίδευση (Sostero et al., 2020) . Είναι χαρακτηριστικό ότι λόγω της επιβολής γενικευμένων lockdown από τις κυβερνήσεις κατά τη διάρκεια της πανδημίας, παρατηρήθηκε μια αξιοσημείωτη αύξηση στην τηλεργασία υπαλλήλων σε μεσαίες και χαμηλότερες διοικητικές βαθμίδες που μέχρι πρότινος δεν είχαν πρόσβαση σε τέτοιου είδους ευελιξίες, παρά το ότι τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας τους για το σύνολο σχεδόν αυτών (84%) μπορούσαν να υποστηρίξουν την τηλεργασία (Milasi et al. 2020) .

Βάσει των ευρημάτων και των δύο κυμάτων της διαδικτυακής έρευνας του Eurofound (Eurofound, 2020b,c), επιβεβαιώνεται η δυσανάλογη υιοθέτηση της τηλεργασίας με χρήση ψηφιακών μέσων στον τομέα των υπηρεσιών που εδρεύει στην πόλη και αφορά σε εργαζόμενους με ανεπτυγμένες ψηφιακές δεξιότητες. Όπως φαίνεται στην Εικόνα 13, οι εργαζόμενοι με τριτοβάθμια εκπαίδευση (74% δούλευαν από το σπίτι) και όσοι κατοικούν σε πόλεις ή προάστια (περίπου το 60% εργάζονταν από το σπίτι) είχαν πολύ περισσότερες πιθανότητες να εργάζονται από το σπίτι σε σχέση με εκείνους με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο (μόνο 14 % των ατόμων με πρωτοβάθμια εκπαίδευση εργάζονταν από το σπίτι) ή εκείνων που ζουν σε λιγότερο κατοικημένες περιοχές (λιγότερο από το 40% όσων ζούσαν σε ανοιχτή ύπαιθρο δούλευαν από το σπίτι). Επιπλέον, η διαδικτυακή έρευνα του Eurofound δείχνει ότι το ποσοστό όσων εργάζονται από το σπίτι ήταν υψηλότερο μεταξύ εκείνων που δεν είχαν εξαρτώμενα παιδιά από ό,τι μεταξύ εκείνων με εξαρτώμενα παιδιά.

Εικόνα 13: Ποσοστό εργαζομένων (%) που δούλευαν εξ αποστάσεως κατά τη διάρκεια της πανδημίας με βάσει ηλικιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά



Πηγή: Eurofound (2020c), cf. p. 32.

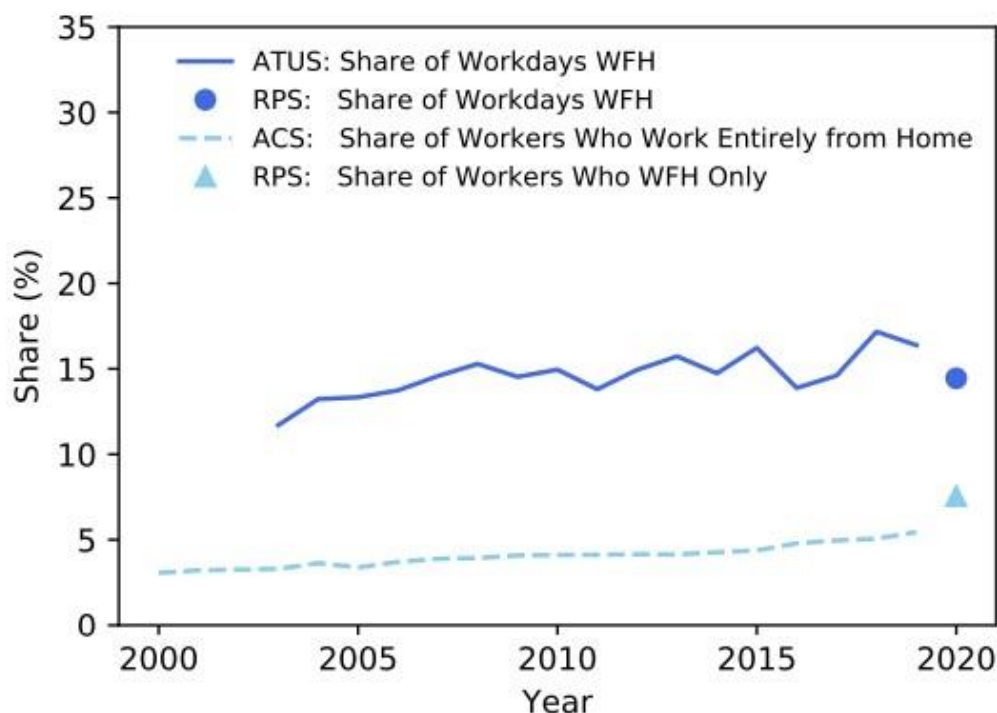
### 5.3. Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

Σύμφωνα με αρκετές μελέτες, η υιοθέτηση της τηλεργασίας στις Ηνωμένες Πολιτείες είχε τη τάση να αυξάνεται ανοδικά πριν από το 2020 (Pabilonia et al., 2021). Η ανοδική αυτή τάση των τελευταίων δεκαετιών, που συνήθως αποδίδεται στην πρόοδο των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, φαίνεται στην Εικόνα 13. Λαμβάνοντας στοιχεία από τρεις Αμερικανικές μελέτες, (από το ημερολόγιο χρήσης χρόνου της Αμερικανικής Έρευνας Χρόνου (ATUS), της Έρευνας της Αμερικανικής Κοινότητας (ACS) και της Real Time Population Survey (RPS) η εικόνα παρουσιάζει τα ποσοστά τηλεεργαζομένων από αρχές της δεκαετίας του 2000. Το εν λόγω ποσοστό αυξήθηκε σταδιακά από 11,7% το 2003 σε 16,4% το 2019. Σύμφωνα με την RPS, το συνολικό ποσοστό των εργασιμων ημερών χωρίς μετακίνηση έφτασε στο 14,4% για τον Φεβρουάριο του 2020, ένα ελαφρώς χαμηλότερο αλλά παρόμοιο νούμερο.

Η άλλη μέτρηση που φαίνεται στην Εικόνα 14 προέρχεται από το ACS και αφορά στον τρόπο με τον οποίο οι ερωτηθέντες εργάστηκαν την περασμένη εβδομάδα, με την επιλογή «εργασία από το σπίτι» ως επιλογή απάντησης. Το ποσοστό των ερωτηθέντων ατόμων που δηλώνουν ότι συνήθως εργάζονταν από το σπίτι αυξήθηκε από 3,1% το 2000 σε 5,4% το 2019.

Σύμφωνα με την RPS για το 2019, το ίδιο ποσοστό ανέρχονταν σε 7,6%, ωστόσο, στη συγκεκριμένη έρευνα ο όρος τηλεργασία δεν αφορούσε αποκλειστικά στην εργασία από το σπίτι αλλά περιελάμβανε και άλλες ευέλικτες μορφές εργασίας. Παρατηρούμε λοιπόν, ότι ενώ η τηλεργασία αυξανόταν αργά και σταθερά πριν από το 2020, ήταν ακόμα σχετικά μικρή η υιοθέτησή της στην αρχή του COVID-19.

Εικόνα 14: Ποσοστά μερικώς και πλήρως τηλεργαζόμενων (%) πριν την πανδημία

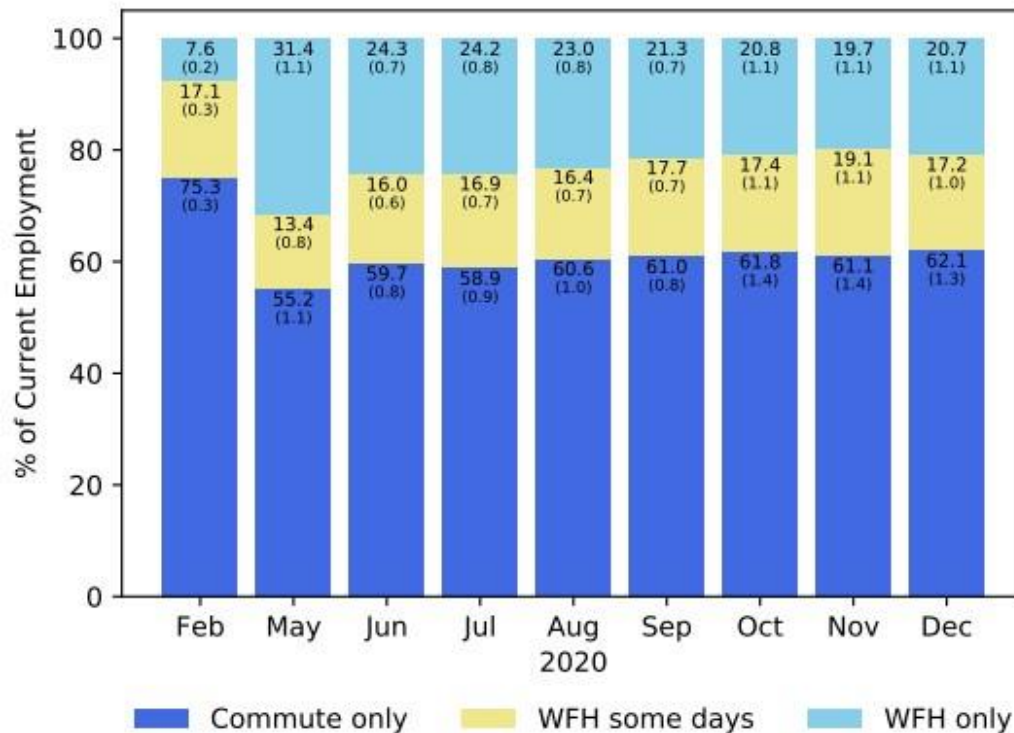


Πηγές: American Time Use Survey Time Diary, American Community Survey

Όσον αφορά στην μεταβολή της μορφής εργασίας παρατηρείται ότι το 75,3% του συνόλου των εργαζομένων δούλευαν δια ζώσης τον Φεβρουάριο του 2020, αλλά για τον Μάιο του ίδιου έτους το ποσοστό αυτό έπεσε στο 55,2%. Τον Ιούνιο του 2020, το μερίδιο εργαζομένων που έπρεπε να μετακινηθεί προς το χώρο εργασίας του, ανέκαμψε κατά 4,5 ποσοστιαίες μονάδες στο 59,7% και κατά άλλες 2,4 ποσοστιαίες μονάδες αργότερα το 2020, φτάνοντας το 62,1% τον Δεκέμβριο. Αυτή η μείωση του μεριδίου των εργαζομένων με πλήρη απασχόληση δια ζώσης από τον Φεβρουάριο ως τον Δεκέμβριο αντανακλά παράλληλα και την αύξηση του μεριδίου των εργαζομένων που ξεκίνησαν να εργάζονται εξ αποστάσεως. Το ποσοστό αυτό τετραπλασιάστηκε από 7,6% τον Φεβρουάριο σε 31,4% τον Μάιο, ενώ μειώθηκε σημαντικά κατά 7,1 ποσοστιαίες μονάδες τον Ιούνιο. Μέχρι το τέλος του Δεκεμβρίου του 2020, το ποσοστό όσων τηλεργάζονταν αποκλειστικά είχε υποχωρήσει άλλες 3,6 ποσοστιαίες μονάδες στο 20,7%, σημειώνοντας ωστόσο άνοδο κατά 13,1 ποσοστιαίες μονάδες από τον Φεβρουάριο του ίδιου έτους. Τέλος, το ποσοστό των εργαζομένων που απασχολούνταν περιστασιακά εξ αποστάσεως, μειώθηκε από 17,1% τον Φεβρουάριο σε 13,4% τον Μάιο, αλλά αυξήθηκε σταθερά τους επόμενους μήνες σε επίπεδα συγκρίσιμα με τα προ πανδημίας. Η αρχική στροφή προς την αποκλειστική τηλεργασία ως απόκριση στο ξέσπασμα του ιού, ήταν πολύ έντονη.



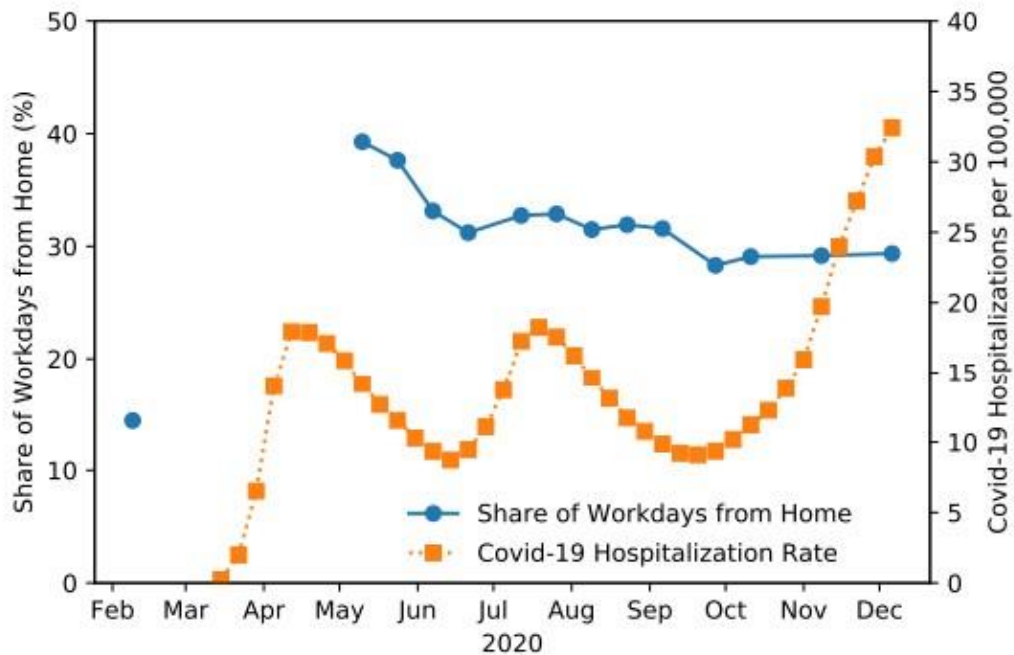
Εικόνα 15: Ποσοστά εργασιακών καθεστώτων (%), Φεβρουάριος-Δεκέμβριος 2020



Πηγή: Real-Time Population Survey

Τα ποσοστά τηλεργασίας δεν φαίνεται να κινήθηκαν αντίστοιχα με την ένταση της πανδημίας κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2020. Η Εικόνα 16 παρουσιάζει το εβδομαδιαίο ποσοστό νοσηλείας για τις Η.Π.Α., μαζί με το ποσοστό των εργάσιμων ημερών κατά τις οποίες οι άνθρωποι εργάζονταν εξ αποστάσεως. Μετά την αρχική αύξηση από 14,4% τον Φεβρουάριο σε 39,3% τον Μάιο, το ποσοστό των εργάσιμων ημερών τηλεργασίας, μειώθηκε στο 31,2% ακολουθώντας και αυτό την καθοδική τάση των νοσηλειών κατά τη διάρκεια Μαΐου και Ιουνίου (πρώτο κύμα). Κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού, το ποσοστό των εργάσιμων ημερών με τηλεργασία αυξήθηκε ελάχιστα στο 32,9% και εν τέλει υποχώρησε στο 28,3% στα μέσα Σεπτεμβρίου (δεύτερο κύμα). Κατά τη διάρκεια του πιο σοβαρού τρίτου κύματος το τέταρτο τρίμηνο του 2020, το εργάσιμων ημερών με τηλεργασία αυξήθηκε και πάλι ανεπαίσθητα στο 29,4% τον Δεκέμβριο.

Εικόνα 16: Τηλεργασία ως προς το ποσό των νοσηλειών λόγω COVID-19



Πηγή: Real-Time Population Survey, COVID Tracking Project

Η παραπάνω ανακολουθία θα μπορούσε εν μέρει να εξηγηθεί ωστόσο από την μεγαλύτερη αυστηρότητα των πολιτικών περιορισμού του ιού κατά τη διάρκεια του πρώτου κύματος της πανδημίας στις ΗΠΑ. Στην Εικόνα 17 παρουσιάζονται οι δείκτες αυστηρότητας για τις πολιτικές που σχετίζονταν άμεσα με το καθεστώς τηλεργασίας όπως «κλείσιμο εργασιακών χώρων» και «κλείσιμο σχολείων». Οι σειρές που εμφανίζονται είναι σταθμισμένοι πληθυσμιακά μέσοι όροι βαθμολογιών σε επίπεδο πολιτείας μεταξύ 0 και 3 στο Oxford Government Response Tracker (Hale, T et al., 2021) :

«0» - δεν υπάρχουν πολιτικές περιορισμών

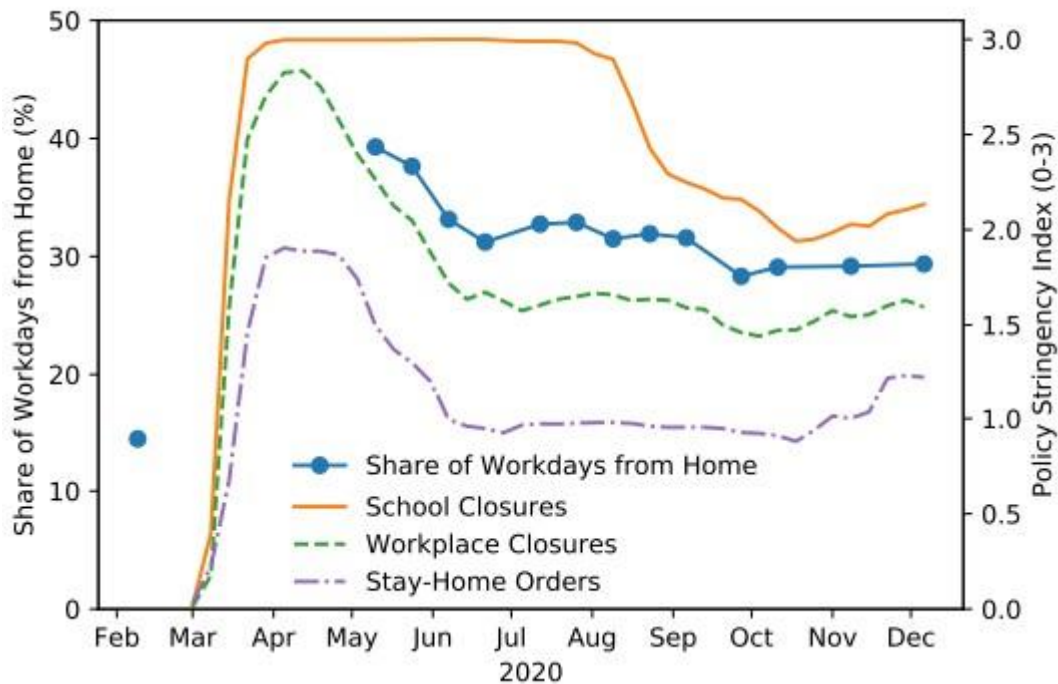
«1» - υπάρχει σύσταση για παραμονή στο σπίτι ή κλείσιμο σχολείων/χώρων εργασίας·

«2» - υπάρχουν κρατικοί περιορισμοί, αλλά με ευρείες εξαιρέσεις·

«3» - υπάρχουν περιορισμοί αλλά με ελάχιστες μόνο εξαιρέσεις.

Σύμφωνα με την έρευνα, οι πολιτικές περιορισμού ήταν αυστηρότερες και είχαν ευρύτερη βάση από τα τέλη Μαρτίου έως τον Απρίλιο του 2020. Μετά το άνοιγμα της οικονομίας τον Μάιο και τον Ιούνιο, οι τοπικές κυβερνήσεις βασίστηκαν κυρίως σε συστάσεις για παραμονή στο σπίτι, ενώ το κλείσιμο των χώρων εργασίας ήταν πιο περιορισμένο και πιο στοχευμένο. Τα σχολεία στις ΗΠΑ παρέμειναν κλειστά καθ' όλη τη διάρκεια των καλοκαιρινών διακοπών και επαναλητούργησαν το φθινόπωρο. Το τρίτο κύμα, συνοδεύτηκε με την επιστροφή αυστηρότερων μέτρων περιορισμού σε ορισμένες περιοχές των ΗΠΑ, αλλά δεν υπήρξε ευρεία επιστροφή στις αυστηρότερες πολιτικές των πρώτων μηνών της πανδημίας. Όπως φαίνεται παρακάτω, το ποσοστό εργασιμων ημερών με τηλεργασία, ακολουθεί την πορεία των δεικτών παραμονής στο σπίτι και κλεισίματος χώρων εργασίας.

Εικόνα 17: Ποσοστό εργάσιμων ημερών (%) σε σύγκριση με την αυστηρότητα των μέτρων  
 Φεβρουάριος-Δεκέμβριος 2020



Πηγή: Oxford COVID-19 Government Response Tracker (OxCGRT)

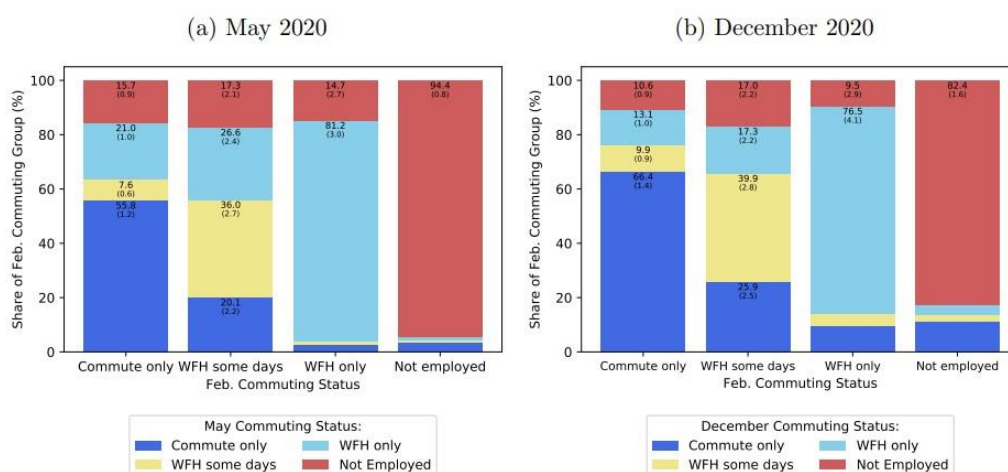
Όπως φάνηκε νωρίτερα, το ποσοστό των ανθρώπων που εργάζονταν αποκλειστικά δια ζώσης μειώθηκε κατά τη διάρκεια της πανδημίας στις Η.Π.Α., ενώ παράλληλα το ποσοστό όσων τηλεεργάζονταν αυξήθηκε σημαντικά. Αυτή η άνοδος στα ποσοστά τηλεεργασίας συνέβη κυρίως επειδή πολλοί εργαζόμενοι που συνήθιζαν να μετακινούνται κάθε εργάσιμη μέρα προς τον χώρο εργασίας τους σταμάτησαν να το κάνουν εντελώς. Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζονται τα ποσοστά μετάβασης στις κατηγορίες τηλεεργασίας και τη μη απασχόληση μεταξύ Φεβρουαρίου και Μαΐου στο αριστερό πλαίσιο και μεταξύ Φεβρουαρίου και Δεκεμβρίου στο δεξιό πλαίσιο

Το αριστερό πλαίσιο επιβεβαιώνει ότι η άνοδος Φεβρουαρίου-Μαΐου στο ποσοστό αποκλειστικής τηλεεργασίας, οφείλονταν όντως σε μια δραστική αλλαγή στις συνήθειες μετακίνησης πολλών εργαζομένων. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Εικόνας 14 πάνω από τα τρία τέταρτα όλων των εργαζομένων ήταν εργαζόμενοι με πλήρη απασχόληση δια ζώσης για τον Φεβρουάριο του 2020. Παρακάτω φαίνεται ότι μόνο το 55,8% αυτών των εργαζομένων εξακολουθούσαν να μετακινούνται κάθε εργάσιμη ημέρα προς το χώρο εργασίας τους τον Μάιο. Περίπου το 21% άρχισαν να εργάζονται αποκλειστικά εξ αποστάσεως και ένα άλλο 7,6% ξεκίνησε να εργάζεται από το σπίτι τουλάχιστον για κάποιες εργάσιμες μέρες μέσα στην εβδομάδα. Από τα ίδια στοιχεία προκύπτει επίσης ότι μόνο το ένα τέταρτο αυτών που τηλεεργάζονταν εν μέρει κατά τον Φεβρουάριο ξεκίνησαν να εργάζονται πλήρως εξ αποστάσεως τον Μάιο. Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων που εργάζονταν αποκλειστικά εξ αποστάσεως πριν από την πανδημία παρέμειναν στο ίδιο καθεστώς και τον Μάιο. Το σαφές συμπέρασμα είναι ότι η συνολική μείωση της δια ζώσης εργασίας συνέβη επειδή πολλοί εργαζόμενοι έπαψαν να εργάζονται με αυτό το καθεστώς και λιγότερο λόγω των αλλαγών από τη διαρκή δια ζώσης εργασία σε μερική τηλεεργασία ή από μερική τηλεεργασία σε καθολική.

Το δεξί πλαίσιο εμφανίζει την ίδια ανάλυση μεταξύ Φεβρουαρίου και Δεκεμβρίου. Εδώ σημειώθηκαν αυξήσεις στα ποσοστά δια ζώσης εργασίας σε όλες τις κατηγορίες σε σχέση με τον Μάιο. Παρ' όλα αυτά, φαίνεται ότι μόνο τα δύο τρίτα των αποκλειστικά δια ζώσης εργαζομένων του Φεβρουαρίου συνέχισαν να το κάνουν και τον Δεκέμβριο. Δηλαδή, ένα ποσοστό 13,1% όσων εργάζονταν δια ζώσης τον Φεβρουάριο πλέον εργάζονταν αποκλειστικά εξ αποστάσεως στο τέλος του 2020. Με άλλα λόγια οι μισοί από όσους τηλεεργάζονταν τον Δεκέμβριο, εργάζονταν αποκλειστικά δια ζώσης τον Φεβρουάριο.

Ένα άλλο εύρημα είναι ότι τα ποσοστά με τα οποία οι εργαζόμενοι εγκαταλείπουν την εργασία δεν διέφεραν σημαντικά από αυτά του Φεβρουαρίου. Συγκεκριμένα, τα άτομα που εργάζονταν από το σπίτι καθημερινά πριν από την πανδημία έπαψαν να εργάζονται με παρεμφερή ποσοστά με όσους εργάζονταν δια ζώσης για τον μήνα Μάιο : 14,7% έναντι 15,7% αντίστοιχα. Τέλος, φαίνεται ότι η συντριπτική πλειονότητα όσων δήλωναν άνεργοι τον Φεβρουάριο του 2020 παρέμειναν μη απασχολούμενοι καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

Εικόνα 18: Ποσοστά μετάβασης σε εξ αποστάσεως εργασία (%) σε σύγκριση με τον Φεβρουάριο του 2020. Κάθε γραμμή αντιστοιχεί και σε μια εργασιακή κατάσταση.

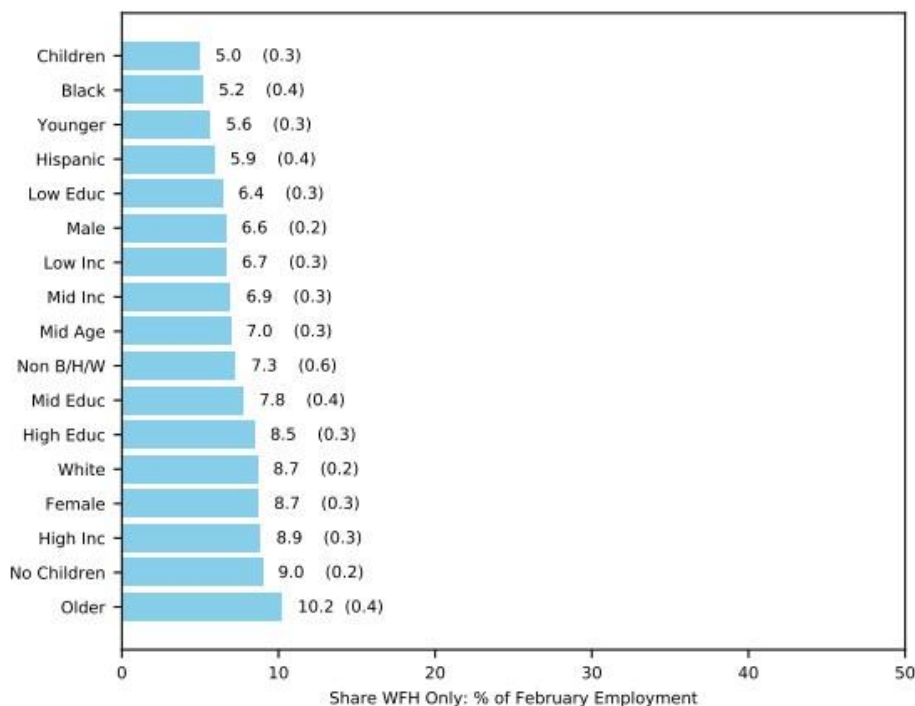


Πηγή: Real-Time Population Survey

Έχει τεκμηριωθεί ευρέως ότι ο οικονομικός αντίκτυπος της πανδημίας COVID-19 κατά τη διάρκεια του 2020 ήταν εξαιρετικά άνισα κατανομημένος σε διάφορες δημογραφικές ομάδες (Adams-Prassl et al., 2020).

Πριν την πανδημία στις Η.Π.Α. η τηλεργασία ήταν συχνότερο φαινόμενο μεταξύ των πιο ηλικιωμένων εργαζομένων (ηλικίας 50 έως 64 ετών), των εργαζομένων χωρίς παιδιά στο νοικοκυριό, των εργαζομένων με υψηλότερα επίπεδα εισοδήματος ή εκπαίδευσης και μεταξύ γυναικών και λευκών εργαζομένων. Σε μέτρια ποσοστά κινούνταν ομάδες μέσου εισοδήματος, εκπαίδευσης και ηλικίας (6,9%, 7,8%, 7,% αντίστοιχα), ενώ οι εργαζόμενοι με εξαρτώμενα μέλη, οι νεότερης ηλικίας και οι εργαζόμενοι της μειονότητας, ήταν λιγότερο πιθανό να εργάζονται αποκλειστικά στο σπίτι. Αυτές οι διαφορές ως προς την τηλεργασία πριν από την πανδημία είναι σε μεγάλο βαθμό συνεπείς με τα υπάρχοντα προπανδημικά στοιχεία από το ATUS και άλλες πηγές (Pabilonia et al., 2021). Κατά τη διάρκεια του COVID-19, όλες οι κατηγορίες εργαζομένων είδαν σημαντικές αυξήσεις στα ποσοστά τηλεργασίας, αλλά αυτές οι αυξήσεις ήταν πολύ μεγαλύτερες για ορισμένες ομάδες από ό,τι για κάποιες άλλες, όπως θα φανεί παρακάτω.

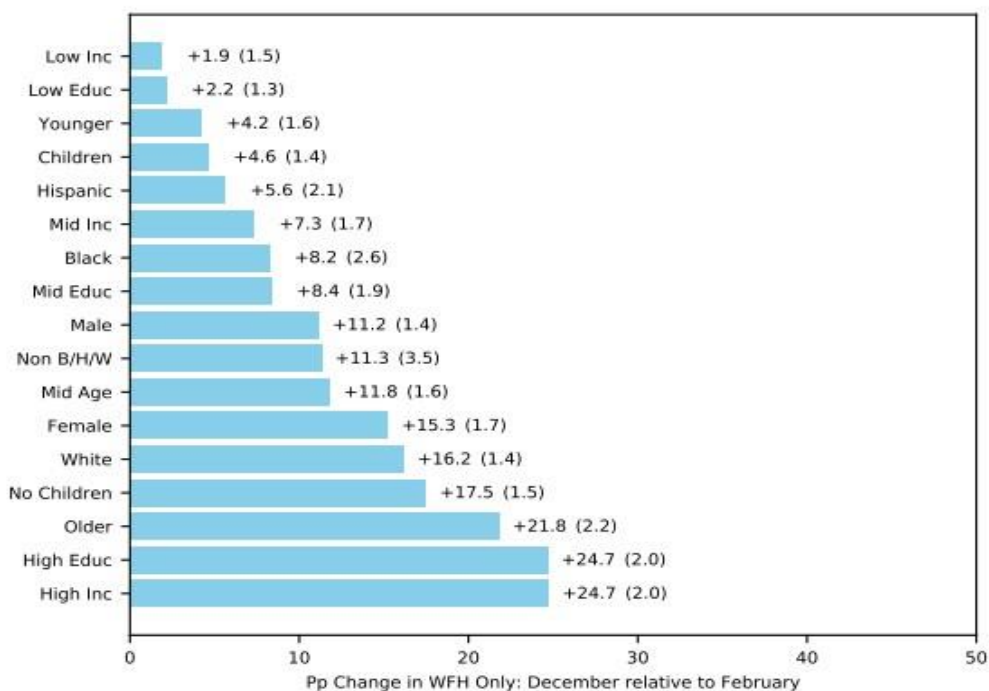
Εικόνα 19: Ποσοστά πλήρως τηλεργαζόμενων (%) βάσει δημογραφικών και προσωπικών χαρακτηριστικών κατά τον Φεβρουάριο του 2020.



Πηγή: Real-Time Population Survey

Οι αλλαγές στα ποσοστά μεταξύ Φεβρουαρίου και Δεκεμβρίου του 2020 μαρτυρούν ότι, οι εργαζόμενοι με χαμηλό εισόδημα, χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης και μικρότερης ηλικίας, εργάζονταν αποκλειστικά εξ αποστάσεως σε πολύ χαμηλότερα ποσοστά από τους υψηλού εισοδήματος, ανώτατης εκπαίδευσης και μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους. Επίσης παρατηρείται ότι οι γυναίκες ξεκίνησαν να τηλεργάζονται σε μεγαλύτερα ποσοστά έναντι των ανδρών για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (15,3% έναντι 11,2%). Επίσης παρατηρούμε και εδώ όπως και στην Ε.Ε., ότι οι εργαζόμενοι με εξαρτώμενα παιδιά τείνουν να παρεμποδίζονται από αυτόν τον παράγοντα να τηλεργαστούν για παρατεταμένες χρονικές περιόδους. Τον Δεκέμβριο, το μερίδιο των αποκλειστικά τηλεργαζομένων με παιδιά ήταν μόνο 4,4% μεγαλύτερο από ό,τι πριν από την πανδημία. Βάσει στοιχείων, το μερίδιο τηλεργαζόμενων χωρίς παιδιά τον Δεκέμβριο ήταν 17,8% υψηλότερο από ό,τι πριν από την πανδημία, ενώ για τους τηλεργαζόμενους με παιδιά το ποσοστό ήταν μόλις 4,4% μεγαλύτερο.

Εικόνα 20: Μεταβολή ποσοστών τηλεργαζόμενων (%) βάσει δημογραφικών και προσωπικών χαρακτηριστικών Φεβρουαρίου – Δεκεμβρίου 2020



Πηγή: Real-Time Population Survey

Τόσο η Ευρωπαϊκή Ένωση ως σύνολο όσο και η Η.Π.Α παρουσιάζουν ομοιότητα ως προς το ποσοστό υιοθέτησης της τηλεργασίας πριν την κρίση της πανδημίας. Από τα παραπάνω στατιστικά φαίνεται ότι και στις δυο εξεταζόμενες περιοχές αυτοί οι οποίοι ήταν πιθανότερο να τηλεργάζονται ήταν αυτοί που είχαν υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο και που εργάζονταν στον τριτογενή τομέα της οικονομίας είτε στο πεδίο των τεχνολογιών πληροφορικής και τεχνολογίας είτε στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Ωστόσο στην Ευρώπη, δεν έχουν όλες οι χώρες την ίδια κατανομή εργατικού δυναμικού στους τομείς της οικονομίας, ούτε τον ίδιο τύπο έντασης σε τομείς υψηλής εξειδίκευσης όπως η Ολλανδία και η Σουηδία, όπου παραδοσιακά η τηλεργασία ήταν υψηλότερη.

Αναφορικά με το νομοθετικό πλαίσιο, οι Η.Π.Α. είχαν επιβάλει κεντρικά, ήδη από το 2010, μια σειρά νόμων με τους οποίους έπρεπε να συμμορφωθούν οι ομοσπονδιακές πολιτείες ως προς τη μορφή τους κανονισμούς και την οργάνωση της τηλεργασίας σε πολιτειακό επίπεδο. Αντίθετα, στην Ευρωπαϊκή Ένωση, παρότι ψηφίστηκε το 2002 η Συμφωνία Πλαίσιο για την τηλεργασία, αυτή δεν είχε το χαρακτήρα αναγκαστικού νόμου για την υιοθέτηση στο εργατικό δίκαιο κάθε χώρας, κάτι που εξηγεί εν μέρει το μεγάλο εύρος τιμών στην τηλεργασία ανάμεσα στις ευρωπαϊκές χώρες.

Ένα άλλο συμπέρασμα που προκύπτει μελετώντας τα στοιχεία, είναι ότι κατά τη διάρκεια του κορονοϊού, η τηλεργασία αυξήθηκε ανάμεσα σε ομάδες εργαζομένων που ο κλάδος τους από πριν ευνοούσε την υιοθέτηση της τηλεργασίας. Αυτό σημαίνει ότι ορισμένα επαγγέλματα είναι γενικότερα πιο ευέλικτα στην τηλεργασία.

Όσον αφορά στη συμμετοχή των γυναικών, τόσο στην Ευρωπαϊκή Ένωση όσο και στις Η.Π.Α., φάνηκε να είναι εντονότερη από αυτή των ανδρών. Αυτό το χαρακτηριστικό μπορεί να εξηγηθεί εν μέρει από το γεγονός ότι οι γυναίκες τείνουν να εργάζονται με μορφή

ημιαπασχόλησης και σε επαγγέλματα υπηρεσιών όπως η εκπαίδευση που από ένα σημείο και μετά εφαρμόστηκε εξ ολοκλήρου από απόσταση, τόσο στις Η.Π.Α. όσο και στο μεγαλύτερο μέρος της Ε.Ε..

## 6. Ζητήματα που Προκύπτουν από την Υιοθέτηση της Τηλεργασίας

Με τη χρήση της τηλεργασίας πολλές πτυχές της επαγγελματικής ζωής αλλάζουν. Τόσο η εκάστοτε επιχείρηση όσο και οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με νέες προκλήσεις οι οποίες εξετάζονται παρακάτω.

### 6.1. Εναρμόνιση Προσωπικής και Επαγγελματικής Ζωής και Εργασιακές Σχέσεις

Η τηλεργασία κατά τη διάρκεια του COVID-19 υιοθετήθηκε για να διασφαλιστεί η συνεπής παροχή υπηρεσιών, τηρώντας τα πρότυπα κοινωνικής απόστασης που προβλέπονταν από εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς υγείας για την αποτροπή της μετάδοσης της νόσου (Palumbo, 2020). Η βιβλιογραφία είναι διχασμένη κατά τη διερεύνηση των επιπτώσεων της τηλεργασίας σχετικά με το κομμάτι της ισορροπίας ανάμεσα σε επαγγελματική και προσωπική ζωή.

Από τη μια μεριά υποστηρίζεται ότι η εξ αποστάσεως εργασία, βελτιώνει τον έλεγχο στον χώρο εργασίας των εκπροσώπων, γεγονός που με τη σειρά του επεκτείνει την παραγωγικότητα των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (Breaugh & Farabee, όπως αναφέρεται στο Palumbo, 2020). Υπό το πρίσμα αυτής της ισχυρής γνώσης της αφοσίωσης στην εργασία και των ευκαιριών για εργασία σε ένα συνηθισμένο και άνετο περιβάλλον, οι άνθρωποι που εργάζονται μακριά από το σπίτι αντιμετωπίζουν πιο παραγωγικές και συνολικά λιγότερες συγκρούσεις στην επαγγελματική ζωή (Mas-Machuca et al., 2016). Επιπλέον, ως πρακτική ανθρώπινου δυναμικού, η εργασία στο σπίτι μπορεί να περιορίσει το αίσθημα πίεσης μεταξύ της ιδιωτικής ζωής και της επαγγελματικής, και ως εκ τούτου να ενισχύσει την ισορροπία μεταξύ ζωής και εργασίας (Belzunegui-Eraso & Erro-Garces, 2020). Αυτή η ισορροπία έχει τόσο άμεσα όσο και κυκλικά ευεργετικά αποτελέσματα για τις εταιρείες, συμπεριλαμβανομένων ενισχυμένων κοινωνικών και εμπορικών πρωτοβουλιών, μικρότερου κύκλου εργασιών και διευρυμένης κερδοφορίας (Palumbo, 2020).

Αντίθετα, η τηλεργασία φαίνεται να έχει και ορισμένες επιζήμιες επιπτώσεις στις συνθήκες εργασίας των τηλεεργαζομένων που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Belzunegui-Eraso & Erro-Garces, 2020). Κατά μια άλλη άποψη, η τηλεργασία αποτελεί μια πρακτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που μειώνει τα λειτουργικά έξοδα. Αντί να προσφέρει στους υπαλλήλους καλύτερη ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής, η εργασία από το σπίτι προκαλεί αυξημένη ένταση εργασίας και διευρυμένο τεχνικό έλεγχο των διευθυντών στους τηλεεργαζόμενους μέσω καθημερινών ελέγχων παρουσίας (Palumbo, 2020).

Οι McMillan et al. (2011) κάνουν λόγο για δύο τάσεις που αφορούν στη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας και στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η σύγκρουση εργασίας - οικογένειας αφορά σε μια κατάσταση στην οποία οι συνολικές απαιτήσεις της εργασίας, η απαιτούμενη χρονική δέσμευση και η πίεση που δημιουργείται από την απασχόληση συγκρούονται με την προσωπική ζωή (Frone et al., όπως αναφέρεται στο McMillan et al., 2011). Οι πολλές ώρες εργασίας συνδέονται με υψηλά επίπεδα σύγκρουσης εργασίας - οικογένειας, κάτι που μπορεί να βλάψει ενδεχομενικά και την υγεία, ενώ η



ανισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, συνδέεται με διάφορα ανεπιθύμητα αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένης της επαγγελματικής εξουθένωσης και της μειωμένης εργασιακής ικανοποίησης (Adkins & Premeaux, όπως αναφέρεται στο McMillan et al., 2011). Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ορίζεται σε αυτή τη μελέτη ως μια ικανότητα του εργαζομένου στη διαχείριση πολλών τομέων της ζωής (εργασιακούς και μη εργασιακούς) με τέτοιο τρόπο, ώστε να συμπληρώνουν ο ένας τον άλλο αντί να ανταγωνίζονται, ανεξάρτητα από τους πόρους ή τον χρόνο που διαθέτει. Συμπέρασμα της παραπάνω μελέτης είναι ωστόσο, ότι ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να είναι ικανοποιημένοι με την ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής, παρόλο που μπορεί να αφιερώνουν περισσότερη ενέργεια σε έναν από τους τομείς από τον άλλο σε διαφορετικές φάσεις της ζωής τους.

Κατά τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, η συμπεριφορά των εργαζομένων προς τον οργανισμό επηρεάζεται σταθερά από την εντύπωσή τους για τη συμπεριφορά του ίδιου του οργανισμού απέναντί τους. Σύμφωνα με αυτή, όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να διαχειριστούν τη ζωή και τις εργασιακές τους υποχρεώσεις, θα είναι ικανοποιημένοι με τον οργανισμό τους. Ουσιαστικά, η εταιρική εμπιστοσύνη αυξάνει και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Επομένως η διαχείριση της ισορροπίας της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι ένα σημαντικό πρόβλημα για ενώσεις και οργανισμούς (Weale et al., 2019). Από την ίδια έρευνα φαίνεται ότι η καταναγκαστική ηγεσία οδηγεί σε σύγκρουση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, ενώ αντίθετα, η αυτάρκεια του εργαζομένου ή της ομάδας αποτελεί βασική προϋπόθεση ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η αυτονομία ορίζει με άλλα λόγια το επίπεδο στο οποίο μια εργασία εμπνέει στον εργαζόμενο την αυτοπεποίθηση, και του δίνει την ευκαιρία να κανονίσει ή να αποφασίσει τις συνθήκες σχετικά με την εργασία του (Weale et al., 2019).

Η υποστήριξη από τον προϊστάμενο είναι μια άλλη ουσιαστική πτυχή που σχετίζεται με την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων, καθώς δημιουργεί ένα αίσθημα αμοιβαιότητας, με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας (Baral & Bhargava, όπως αναφέρεται στο Mas-Machuca et al., 2016). Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έχει αντίκτυπο στις γνώσεις, τις τάσεις και την ευημερία των εργαζομένων και επηρεάζει τη λειτουργική απόδοση. Σύμφωνα με τον Palumbo (2020), την τελευταία δεκαετία, η πρόοδος στις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, οδήγησε στην αυξημένη διάχυση της εργασίας από το σπίτι. Επιπλέον, η πιθανότητα τηλεργασίας ενισχύει την αυτονομία των εργαζομένων να σχεδιάζουν, να συντονίζουν και να εμπλουτίζουν τη δουλειά τους. Τα άτομα με υψηλότερο βαθμό αυτονομίας έχει βρεθεί ότι τείνουν να έχουν ισχυρότερη εσωτερική έμπνευση και έτσι είναι πιο αφοσιωμένα και αποδοτικά στη δουλειά τους (Weale et al., 2019).

Από θεωρητική άποψη, η επίδραση της τηλεργασίας στις εργασιακές συνθήκες των εργαζομένων είναι αμφίβολη. Δεδομένου ότι οι οργανισμοί έχουν λιγότερες προοπτικές για τον έλεγχο των εργαζομένων τους, η τηλεργασία μπορεί να προκαλέσει μείωση στην ατομική προσπάθεια για εργασία (Belzunegui-Eraso & Erro-Garces, 2020). Ωστόσο, η δυνατότητα εξ αποστάσεως εργασίας ενισχύει την ανεξαρτησία των εργαζομένων, και ως εκ τούτου την εγγενή τους ώθηση (Mas-Machuca et al., 2016). Φαίνεται επίσης να υπάρχει έλλειψη ομοιομορφίας στην έρευνα κατά την ανάλυση της επίδρασης της τηλεργασίας στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Palumbo, 2020). Τα κύρια οφέλη της εξ αποστάσεως εργασίας αφορούν στην δυνατότητα αποτελεσματικότερης διαχείρισης των υποχρεώσεων και της αποτροπής σύγκρουσης ρόλων λόγω της ενισχυμένης ευελιξίας του

οικιακού περιβάλλοντος (Beauregard & Henry, όπως αναφέρεται στο Weale et al., 2019). Η εξέταση των επιζήμιων επιπτώσεων της εξ αποστάσεως εργασίας σχετικά με την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αποκαλύπτει εμπειρικά στοιχεία ότι η εξ αποστάσεως απασχόληση επιμηκύνει τις πραγματικές ώρες εργασίας και επικαλύπτει προσωπικές και επαγγελματικές υποχρεώσεις (Hyman & Baldry, όπως αναφέρεται στο Weale et al., 2019). Ένα άλλο μειονέκτημα της εξ αποστάσεως εργασίας είναι η δυσκολία εγκλιματισμού των ανθρώπων στην κουλτούρα του οργανισμού και στις διαδικασίες κοινωνικοποίησης και ελέγχου, αφού οι συνάδελφοι και συνεργάτες δεν περνούν σημαντικό χρόνο μαζί σε κοινό χώρο. Αυτό απαιτεί από τα διευθυντικά στελέχη να επινοήσουν νέους τρόπους για να επιτρέψουν την επίβλεψη και την ανάμειξη των εργαζομένων διατηρώντας παράλληλα την ατομικότητά τους (Poronici & Poronici, 2020).

Συμπερασματικά, η έρευνα σχετικά με τη σύνδεση μεταξύ της εξ αποστάσεως εργασίας και της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής καταδεικνύει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στην παροχή μιας κατάλληλης δομής υποστήριξης για τους εργαζόμενους. Η εντατικοποίηση της εργασίας, η αύξηση του χρόνου που δαπανάται μπροστά από το φορητό υπολογιστή. πιο σημαντική σύγκρουση ρόλου? και η διαδοχική επιβάρυνση της τεχνολογικής υπερκόπωσης είναι όλα πραγματικά ζητήματα που σχετίζονται με την τηλεργασία. Ως αποτέλεσμα, είναι κρίσιμο να ανακαλύψουμε πιθανές λύσεις σε αυτές τις δυσκολίες μέσω κατάλληλων τεχνικών διαχείρισης στις επιχειρήσεις.

## 6.2. Περιβαλλοντικό Αποτύπωμα

Οι προσπάθειες για μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου επικεντρώνονται τόσο στην τεχνολογική καινοτομία όσο και στη σημασία της αλλαγής της συμπεριφοράς μας, ενώ αναγνωρίζεται ότι αυτοί οι τομείς είναι αλληλεξαρτώμενοι (Dubois et al 2019). Ένας τομέας στον οποίο έχει στραφεί η προσοχή είναι η ενθάρρυνση αλλαγών με τη χρήση τεχνολογίας στην εργασία για τη μείωση των μετακινήσεων και της κατανάλωσης ενέργειας που σχετίζεται με το γραφείο (Hopkins & McKay 2019). Δεδομένου ότι ο τομέας των μεταφορών στις Ηνωμένες Πολιτείες (ΗΠΑ), για παράδειγμα, αντιπροσωπεύει περίπου το 33% της τελικής χρήσης ενέργειας, η μείωση των μετακινήσεων θα μπορούσε να έχει σημαντικό αντίκτυπο (Zhu and Mason, όπως αναφέρεται στο Hook et al., 2020). Μια τάση που θα μπορούσε να μειώσει την κατανάλωση ενέργειας και συνεπώς τις εκπομπές άνθρακα από τις μετακινήσεις είναι η τηλεργασία, όπου οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν ψηφιακά μέσα για να εργαστούν από το σπίτι, σε δορυφορικά τηλεκέντρα ή σε άλλες τοποθεσίες. Ωστόσο, παρά τις υποθέσεις ότι η τηλεργασία θα παρείχε σημαντική συνεισφορά σε ένα μέλλον χαμηλότερης χρήσης ενέργειας, τα στοιχεία για τις επιπτώσεις της είναι ασαφή (Brand et al 2019). Πράγματι, ενώ ορισμένες μελέτες υποδεικνύουν ότι η τηλεργασία μπορεί να μειώσει την κατανάλωση ενέργειας (κυρίως μέσω της αποφυγής μετακινήσεων) έως και 77% (Koening et al., όπως αναφέρεται στο Hook et al., 2020), άλλες βρίσκουν πολύ μικρότερα κέρδη, με ορισμένες μελέτες να υποδηλώνουν παράδοξη αύξηση στην κατανάλωση ενέργειας (Rietveld, όπως αναφέρεται στο Hook et al., 2020). Αυτή η έλλειψη συναίνεσης σχετικά με τα ενεργειακά και περιβαλλοντικά οφέλη της τηλεργασίας έχει αναμφισβήτητα συνεισφέρει στην έλλειψη συντονισμένης προώθησης της τηλεργασίας από τις επιχειρήσεις ή την κυβέρνηση (Allen et al 2015). Πράγματι, παρά την υπόσχεση για εξοικονόμηση ενέργειας και άλλα κοινωνικά οφέλη, η τηλεργασία δεν έχει αναπτυχθεί τόσο γρήγορα όσο είχε

προβλεφθεί, ακόμη και σε τομείς που φαίνονται κατάλληλοι για την υιοθέτησή της (Hook et al., 2020).

Η συνεχώς αυξανόμενη σημασία της κλιματικής αλλαγής στο δημόσιο διεθνή διάλογο οδήγησε την τηλεργασία να θεωρηθεί ως μια περιβαλλοντική ή ενεργειακή στρατηγική που θα μπορούσε να μειώσει την ατμοσφαιρική ρύπανση που σχετίζεται με την κυκλοφοριακή συμφόρηση και την κατανάλωση ενέργειας στους χώρους εργασίας (Matthews & Williams 2005). Η κύρια ρητορική αυτής της άποψης ήταν ότι η εργασία από το σπίτι μπορεί να μειώσει την ενέργεια που δαπανάται τόσο για ταξίδια προς την εργασία (συνήθως με ιδιωτικό αυτοκίνητο) όσο και αυτή που δαπανάται για θέρμανση, ψύξη και φωτισμό μεγάλων γραφείων (Matthews & Williams, 2005). Ωστόσο, είναι δύσκολο να εκτιμηθεί εάν τέτοιες αλλαγές στις εργασιακές πρακτικές έχουν πράγματι αυτά τα οφέλη, καθώς οι νέες τεχνολογίες επιφέρουν μια σειρά αλλαγών που είναι πολύ δύσκολο να μετρηθούν (Pohl et al 2019). Οι άμεσες επιδράσεις αφορούν στην ενέργεια που χρησιμοποιείται για την κατασκευή και τη λειτουργία των ψηφιακών μέσων και την υποδομή του δικτύου, ενώ οι έμμεσες επιδράσεις σχετίζονται με τις αλλαγές στην κατανάλωση ενέργειας που συνεπάγεται η χρήση των ψηφιακών μέσων και τεχνολογιών (Horner et al., 2016). Το εάν οι οικονομικές και συμπεριφορικές αλλαγές που προκαλούνται από την τηλεργασία οδηγούν σε συνολική μείωση της κατανάλωσης ενέργειας εξαρτάται από το μέγεθος αυτών των διαφορετικών κατηγοριών επιπτώσεων, η σχετική σημασία των οποίων είναι πιθανό να ποικίλλει ανάλογα με το πλαίσιο και να αλλάζει με την πάροδο του χρόνου (Horner et al., 2016).

Παράγοντες όπως η σύντομη διάρκεια ζωής και η γρήγορη αντικατάσταση των ψηφιακών μέσων, οι ολοένα και πιο περίπλοκες αλυσίδες εφοδιασμού τους (συμπεριλαμβανομένης της εξάρτησης από ένα αυξανόμενο φάσμα στοιχείων σπάνιων γαιών) και η χρήση της αποθήκευσης cloud και της ροής βίντεο (video streaming) που είναι σχετικά ενεργοβόρες συμβάλλουν σε ένα αυξανόμενο ενεργειακό αποτύπωμα των τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (Lachapelle et al., 2018). Πρόσφατα και λόγω της πανδημίας του COVID-19, υπήρξε μια ταχεία ανάπτυξη στην εργασία από καφετέριες, τρένα και άλλες τοποθεσίες με πρόσβαση στο διαδίκτυο, αλλά οι ενεργειακές επιπτώσεις αυτών των αναδυόμενων πρακτικών δεν έχουν ακόμη μελετηθεί πλήρως. Το εάν αυτά τα αποτελέσματα υποκατάστασης οδηγούν σε καθαρή μείωση της κατανάλωσης ενέργειας (είτε σε ατομικό είτε σε κοινωνικό επίπεδο) εξαρτάται, ωστόσο, από ένα ευρύτερο πλαίσιο (Hook et al., 2020). Σε ορισμένες περιπτώσεις για παράδειγμα, η τηλεργασία θα μπορούσε να ενθαρρύνει αλλαγές στη συμπεριφορά που αυξάνουν τα εργασιακά ή / και τα ταξίδια εκτός εργασίας και συνεπώς την κατανάλωση ενέργειας. Στην περίπτωση του εργασιακού ταξιδιού επομένως, η δυνατότητα των τηλεεργαζομένων να ζουν πιο μακριά από τον τόπο εργασίας τους θα μπορούσε να σημαίνει ότι κάνουν μεγαλύτερα ταξίδια τις ημέρες που πρέπει να εργαστούν δια ζώσης (Hook et. al., 2020). Τα αποτελέσματα εξαρτώνται επίσης από τον τρόπο μεταφοράς που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να μεταβούν στην εργασία τους: σε χώρες όπου τα δημόσια μέσα μεταφοράς είναι ένας κοινός τρόπος μετακίνησης, οι πρακτικές τηλεργασίας έχουν μικρότερο αντίκτυπο στη χρήση ενέργειας από ό,τι σε χώρες όπου η χρήση ιδιωτικού οχήματος είναι ο κυρίαρχος τρόπος μεταφοράς (Van Lier et al., 2014). Στην περίπτωση μετακινήσεων εκτός εργασίας, υπάρχουν ενδείξεις ότι η εκτεταμένη παραμονή στο σπίτι ως αποτέλεσμα της τηλεργασίας μπορεί να προκαλέσει επιπλέον μετακινήσεις από τηλεεργαζόμενους -για λόγους αναψυχής και κοινωνικούς σκοπούς, για παράδειγμα- τα οποία δεν θα είχαν πραγματοποιηθεί εάν ο εργαζόμενος μετακινούνταν καθημερινά (Lyons et al., όπως αναφέρεται σε Hook et al., 2020).

Τέλος, η κατανάλωση ενέργειας στο σπίτι και στο γραφείο, είναι ένας άλλος τομέας όπου τα οφέλη της τηλεργασίας μπορούν ενδεχομένως να αντισταθμιστούν (Perez et al., όπως αναφέρεται σε Hook et al., 2020). Για παράδειγμα, η τηλεργασία μπορεί να οδηγήσει στη χρήση περισσότερης ενέργειας στο σπίτι (π.χ. για θέρμανση, μαγείρεμα και φωτισμό) χωρίς αντισταθμιστικές μειώσεις στην ενέργεια που χρησιμοποιείται στην εργασία (π.χ. τα γραφεία μπορεί να συνεχίσουν να θερμαίνονται και να φωτίζονται όσο πριν). Θα μπορούσε να υπάρξει «πρόσθετος» αντίκτυπος της τηλεργασίας εάν οι επιχειρήσεις δεν μετακινηθούν σε μικρότερα γραφεία (τα οποία έχουν μικρότερο ενεργειακό αποτύπωμα) ούτε κλείσουν τα γραφεία τους ως απάντηση στην αυξημένη τηλεργασία. Το τελικό αποτέλεσμα σε αυτή τη περίπτωση θα μπορούσε να είναι μια αύξηση της κατανάλωσης ενέργειας του κτιρίου, και πιθανώς της συνολικής κατανάλωσης ενέργειας, ως αποτέλεσμα της πιο εκτεταμένης χρήσης τηλεργασίας (Kitou and Horvath όπως αναφέρεται σε Hook et al., 2020).

### 6.3. Τα Δεδομένα για την Ελλάδα

Η πανδημία και η ανάγκη συνέχισης της λειτουργίας της οικονομίας, ανέδειξε τις δυνατότητες της τηλεργασίας, και τα οφέλη που μπορεί να επιφέρει σε εργαζόμενους και επιχειρήσεις. Αν και έχει αυξηθεί η τηλεργασία μετά την πανδημία, οι πραγματικές της δυνατότητες είναι ακόμα μεγαλύτερες και συμβαδίζουν με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων (Ιωάννου, 2022). Ήδη πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν και αξιολογούν την μετάβαση σε υβριδικό μοντέλο με συνδυασμό τηλεργασίας και φυσικής παρουσίας των εργαζομένων.

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να μπορούν να λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις, χρειάζονται επαρκή τεκμηρίωση αλλά και τη συνεκτίμηση των παραγόντων που καθορίζουν τη «τεχνική δυνατότητα» άσκησης των εργασιακών καθηκόντων από απόσταση. Η τηλεργασία δεν μπορεί να εφαρμοσθεί σε όλα τα επαγγέλματα και στις θέσεις εργασίας. Από τα συνολικά 120 επαγγέλματα της διεθνούς κατηγοριοποίησης επαγγελματών, τα 24 έχουν πλήρη δυνατότητα, τα 40 έχουν μερική δυνατότητα, ενώ τα 56, δηλαδή σχεδόν το 50% των επαγγελματών, δεν έχουν καμία δυνατότητα τηλεργασίας (Ιωάννου, 2022). Η δυνατότητα τηλεργασίας για κάθε επάγγελμα καθορίζεται από τα καθήκοντα εργασίας: Τα πνευματικά (οι εργαζόμενοι επεξεργάζονται πληροφορίες ή ιδέες) τα κοινωνικά (οι εργαζόμενοι αλληλοεπιδρούν με τρίτους, πελάτες, συνεργάτες κ.ο.κ.) και τα φυσικά καθήκοντα (απαιτείται φυσική παρουσία) των εργαζομένων. Επίσης, καθορίζεται από τις μεθόδους εργασίας, τις μορφές οργάνωσης εργασίας, και τα εργαλεία εργασίας, τις τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων (Ιωάννου, 2022).

Στην Ελλάδα μόνον το 18,8% απασχολείται σε επαγγέλματα με πλήρη δυνατότητα τηλεργασίας, όπως υπάλληλοι γραφείου, επαγγελματίες του χρηματοοικονομικού τομέα κ.α. Το 38,8% (πάνω από 1,5 εκατομμύριο απασχολούμενοι) έχει μερική δυνατότητα τηλεργασίας όπως πωλητές, μηχανικοί κ.α. Το 42,4% απασχολείται σε επαγγέλματα που δεν έχουν καμία δυνατότητα τηλεργασίας, όπως οι οδηγοί αυτοκινήτων, χειριστές μηχανημάτων κ.ά. (Ιωάννου, 2022).

Η πανδημία COVID-19 στην Ελλάδα προκάλεσε όπως φάνηκε και παραπάνω σημαντική αύξηση στο μερίδιο των εργαζομένων που εργάζονται από το σπίτι, καθώς η κυβέρνηση και οι επιχειρήσεις άρχισαν να εφαρμόζουν μέτρα κοινωνικής απόστασης και απομόνωσης.

Σύμφωνα με έρευνα της KPMG (2020), το 95% των εταιρειών εισήγαγαν προγράμματα τηλεργασίας κατά τον πρώτο κιόλας μήνα εφαρμογής των μέτρων. Η εξ αποστάσεως εργασία χρησιμοποιήθηκε από τη συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών και αποτέλεσε το πιο συνηθισμένο αντίμετρο.

Παρά την απουσία προηγούμενης εμπειρίας για τη συντριπτική πλειονότητα των εταιρειών και των εργαζομένων, η προσαρμογή στις ρυθμίσεις τηλεργασίας ήταν σχετικά ομαλή, αφού το 73% των εταιρειών προσαρμόστηκαν άμεσα (Ελληνικό Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο, 2020). Από όσους τηλεργάστηκαν το 60% των συμμετεχόντων απάντησε ότι είχε τον απαραίτητο εξοπλισμό για εργασία εξ αποστάσεως. Οι υπόλοιποι (40%) έλαβαν κάποιο πρόσθετο εξοπλισμό όπως laptop ή κάποιο smartphone (KPMG, 2020). Σύμφωνα με έρευνα του Ελληνικού Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου τον Μάρτιο του 2020 το 67% των εταιρειών θεωρούσε την τηλεργασία πολύ αποτελεσματική για τη συνεχή και συνεπή λειτουργία τους.

Τον Απρίλιο του ίδιου έτους, σύμφωνα με έρευνα της KPMG, στη χώρα μας, το 88% των εργαζομένων δήλωναν ικανοποιημένοι ή πολύ ικανοποιημένοι με την τηλεργασία. Άλλα ευρήματα της ίδιας έρευνας, αφορούν στα οφέλη και τα μειονεκτήματα με την υιοθέτηση της τηλεργασίας.

Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, το 79% ανέφερε τη μείωση του χρόνου μετακίνησης από και προς την εργασία, το 40% ανέφερε ότι περνούσε επιπλέον χρόνο με την οικογένεια του. Το ίδιο ποσοστό (40%) απάντησε ότι πετύχαινε καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και το 39% θεωρούσε ότι είχε βελτιωμένη συγκέντρωση και ήταν πιο αποδοτικοί. Τέλος ένα 17% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι είχαν περισσότερο ελεύθερο χρόνο ως αποτέλεσμα του νέου καθεστώτος εργασίας.

Σαν μειονεκτήματα, οι ερωτηθέντες σε ένα ποσοστό 59% ανέφεραν την πιθανή ασάφεια των ορίων μεταξύ αμειβόμενης εργασίας και προσωπικής ζωής και ένα εξίσου σημαντικό 57% ανέφερε την απουσία εναλλαγών τοπίου. Το 29% βρήκε δύσκολο το να επιτευχθεί ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ένα 28% ανέφερε ότι ένιωθε απομόνωση και τέλος το 24% απάντησε ότι έβρισκε πιο δύσκολο να συγκεντρωθεί στο σπίτι. Το 57% των εργαζομένων που δηλώνουν ότι η αρνητική παραγωγικότητα τους οφείλεται στο περιβάλλον του σπιτιού τους, συγκατοικεί με παιδιά σε ποσοστό 74%. Η φασαρία και τα παιδιά αναδεικνύονται ως η κύρια αιτία για μειωμένη παραγωγικότητα και λιγότερο η απουσία τεχνολογικής και υλικοτεχνικής υποδομής (KPMG, 2020).

Σχεδόν δύο χρόνια μετά τον Μάρτιο του 2020, δύο στους πέντε Έλληνες εργαζόμενους (39%) δηλώνουν ότι εργάζονται ή έχουν τηλεργαστεί για το συγκεκριμένο διάστημα (FocusBari, 2022). Από τους ερωτηθέντες οι οποίοι τηλεργάζονται ή τηλεργάστηκαν το 34% ήταν άνδρες και το 45% ήταν γυναίκες. Βάσει της ίδιας έρευνας φαίνεται και μια μεγάλη διαφορά στην υιοθέτηση της τηλεργασίας ως πρακτική, ανάμεσα στους εργαζόμενους των αστικών κέντρων και της περιφέρειας. Το 46% των ερωτηθέντων στην Αττική ανέφερε ότι τηλεργάστηκε στο παρελθόν ή ότι συνεχίζει να το κάνει σε αντίθεση με το 34% στις περιφέρειες (FocusBari, 2022).

Αναφορικά με την αποδοχή της τηλεργασίας, επτά στους δέκα Έλληνες φαίνεται να είναι μάλλον ή απολύτως υπέρ της (47% και 23% αντίστοιχα) ενώ τρεις στους δέκα δηλώνουν μάλλον ή απολύτως κατά της. (23% και 7% αντίστοιχα) (FocusBari, 2022).

Από την μεριά των εργαζομένων το κύριο πλεονέκτημα της τηλεργασίας παραμένει η εξοικονόμηση χρόνου από τις μετακινήσεις από και προς την εργασία του (73%). Η καλύτερη οργάνωση του χρόνου αποτελεί γεγονός για το 43% των ερωτηθέντων και ακολουθούν ο περισσότερος χρόνος με την οικογένεια για το 36%, η μεγαλύτερη συγκέντρωση για το 35% και τέλος το λιγότερο άγχος για το 35% επίσης (FocusBari, 2022).

Σαν βασικότερα μειονεκτήματα αναφέρονται η αποξένωση και η έλλειψη κοινωνικοποίησης με 73%, η αδυναμία διαχωρισμού προσωπικού και επαγγελματικού χρόνου με 50% και η δυσκολία επικοινωνίας και οργάνωσης με συναδέλφους με 42% (FocusBari, 2022).

Από τη σκοπιά των επιχειρήσεων, τα κύρια πλεονεκτήματα του καθεστώτος τηλεργασίας είναι η εξοικονόμηση χρημάτων λόγω χαμηλότερων ενοικίων και λειτουργικών εξόδων με 67%, οι μικρότεροι χώροι γραφείων με 64%, η μεγαλύτερη αποδοτικότητα των εργαζομένων με 31% και η βελτίωση του τεχνολογικού εξοπλισμού με 18% (FocusBari, 2022).

Αντίθετα, σαν μειονεκτήματα εμφανίζονται αρχικά η αδυναμία χιτισίματος δυνατού εσωτερικού κλίματος και συναδελφικών σχέσεων με 71%, η μειωμένη δυνατότητα ελέγχου της εργατικότητας με 42%, ο αυξημένος κίνδυνος ασφάλειας δεδομένων από ψηφιακές απειλές με 39% και τέλος η μειωμένη αποδοτικότητα του προσωπικού (FocusBari, 2022).

Από τις δύο έρευνες που απέχουν δύο χρόνια μεταξύ τους, από τη μεριά των εργαζομένων το μεγαλύτερο πλεονέκτημα που επέφερε η τηλεργασία φαίνεται να είναι η εξοικονόμηση χρόνου στις μετακινήσεις από και προς τα γραφεία της εργασίας τους. Το ίδιο καλή φαίνεται επίσης να παραμένει η δυνατότητα οργάνωσης που απολαμβάνουν η τηλεεργαζόμενοι και η συγκέντρωσή τους και επίσης φαίνεται πως εξακολουθούν να απολαμβάνουν περισσότερο χρόνο με την οικογένειά τους. Ωστόσο, σαν βασικό μειονέκτημα από την αρχή της υιοθέτησης της τηλεργασίας μέχρι και σήμερα, παύει να αποτελεί η αδυναμία διαχωρισμού προσωπικού και επαγγελματικού χρόνου (δευτερεύον μειονέκτημα) και αντικαθίσταται από την αποξένωση και την έλλειψη κοινωνικοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι. Αντίστοιχα, η μεγαλύτερη πρόκληση που φαίνεται σήμερα να αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το καθεστώς τηλεργασίας είναι η αδυναμία οικοδόμησης ενός συναδελφικού κλίματος εντός του οργανισμού και δευτερευόντως ο μειωμένος έλεγχος της εργατικότητας των υπαλλήλων.

## 7. Συμπεράσματα

Η φύση και η μορφή της εργασίας στο πέρασμα των χρόνων υπέστη πολλές μεταβολές. Παράγοντες που την επηρέασαν ήταν η τεχνολογία, η οικονομία αλλά και ο ίδιος ο άνθρωπος. Από τη Βιομηχανική Επανάσταση και τη χρήση άνθρακα και μετά ηλεκτρισμού, η εργασία τυποποιήθηκε και εξελίχθηκε ως προς την έμμισθη μορφή της. Την δεκαετία του 1970 με την κρίση του στασιμοπληθωρισμού και των πετρελαϊκών κρίσεων εμφανίστηκε και η κρίση της μαζικής παραγωγής. Σε ένα όλο και εντονότερα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις αντέδρασαν με τη προσαρμογή των συστημάτων παραγωγής με μεγαλύτερη ευελιξία. Τέλος, η πρόσφατη υγειονομική κρίση της πανδημίας του COVID-19 υποχρέωσε την παγκόσμια οικονομία και κοινωνία στην υιοθέτηση της τηλεργασίας ως μέσου για την συνεχή και αδιάσπαστη κατά το δυνατόν παροχή υπηρεσιών και αγαθών.

Όπως φάνηκε από τα δεδομένα που παρατέθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια της μελέτης, η Ελλάδα ερχόμενη αντιμέτωπη με την πανδημία του COVID-19 είναι μια χώρα που απασχολεί το μεγαλύτερο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού της στον τριτογενή τομέα. Ο δευτερογενής τομέας, βασίζεται κυρίως στο εμπόριο αγαθών και λιγότερο στην μεταποίηση, ενώ δεν δραστηριοποιούνται μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις στον τομέα της παραγωγής στη χώρα μας. Ο πρωτογενής τομέας τέλος απασχολεί το μικρότερο ποσοστό του εργατικού δυναμικού σημειώνοντας τεράστια μείωση από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, αλλά ακολουθώντας τη γενικότερη τάση μείωσης του στις περισσότερο αναπτυγμένες χώρες.

Παρά την εμφάνιση ευέλικτων μορφών εργασίας την τελευταία εικοσαετία, η τηλεργασία δεν είχε υιοθετηθεί σε μεγάλο ποσοστό στη χώρα μας πριν την εμφάνιση της πανδημίας. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από αρκετούς παράγοντες. Αρχικά στην Ελλάδα δεν υπήρχε κάποιο ειδικό νομοθετικό πλαίσιο για την τηλεργασία που να ορίζει ακριβώς το καθεστώς, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα εργαζομένου και εργοδότη, ούτε να ρυθμίζει καθημερινά ζητήματα που θα προέκυπταν. Ο Νόμος ψηφίστηκε το 2021, περίπου ενάμιση χρόνο μετά την εμφάνιση της πανδημίας και των συνεπειών που επέφερε στο εργασιακό καθεστώς. Επιπρόσθετα, στη χώρα μας, παρά την έκταση του τριτογενή τομέα δεν υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις έντασης γνώσης που να δραστηριοποιούνται, οι οποίες παραδοσιακά σε άλλα κράτη όπως οι Η.Π.Α., η Ολλανδία και Γερμανία προωθούν το καθεστώς τηλεργασίας. Αντίθετα δραστηριοποιούνται μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις σε τομείς υπηρεσιών οι οποίες παγκοσμίως τείνουν να απασχολούν τους εργαζομένους τους δια ζώσης. Οπότε μέχρι ενός σημείου ήταν και θέμα οργανωσιακής κουλτούρας.

Από τον Μάρτιο του 2020 έως τον Ιούλιο του ίδιου έτους η Ελλάδα, όπως φαίνεται από τα στοιχεία σχεδόν τετραπλασίασε τα ποσοστά τηλεεργαζομένων, ακολουθώντας την γενικότερη ευρωπαϊκή (και παγκόσμια) τάση αλλά εξακολούθησε να βρίσκεται κάτω από τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο. Σε αυτή την εξέλιξη έπαιξε ρόλο και η ψηφιακή παιδεία των Ελλήνων. Όπως παρουσιάστηκε προηγουμένως, λίγοι είναι εκείνοι που γνωρίζουν ανώτερες ψηφιακές δεξιότητες που είναι χρήσιμες για να τηλεεργαστούν. Επίσης η ύπαρξη υπολογιστή στο σπίτι και η κάλυψη του δικτύου για το 2020 ήταν χαμηλότερη στην Ελλάδα απ' ότι ο ευρωπαϊκός μέσος όρος. Ένα χαρακτηριστικό των ελληνικών επιχειρήσεων που δεν βοηθά στην υιοθέτηση ευέλικτων μορφών εργασίας είναι και το ότι παρέχουν ελάχιστη εκπαίδευση πάνω στις νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών στους εργαζομένους και πάντως λιγότερη απ' ότι ο ευρωπαϊκός μέσος όρος.

Βασικότερα ζητήματα για την Ελλάδα παραμένουν η εκπαίδευση σε ψηφιακές δεξιότητες του εργατικού δυναμικού και φυσικά η τριτοβάθμια εκπαίδευση πάνω σε τομείς τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας. Τα παραπάνω είναι προαπαιτούμενα όχι μόνο για να μπορεί το εργατικό δυναμικό να τηλεργάζεται αλλά για να καταστεί ανταγωνιστικό στη νέα παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Ένα δομικό πρόβλημα που επίσης χρίζει αντιμετώπισης είναι οι ταχύτητα του δικτύου. Έχοντας πολύ χαμηλότερο μέσο όρο γρήγορων ευρυζωνικών συνδέσεων απ' ότι στην Ευρώπη, δημιουργούνται προβλήματα τόσο στη καθημερινή εκτέλεση της εργασίας, όσο και στη δυναμική προσέλκυση ξένων μεγάλων επιχειρήσεων να δραστηριοποιηθούν στη χώρα μας. Παρότι φαίνεται οι ελληνικές επιχειρήσεις να έχουν αρχίσει να ενσωματώνουν την τεχνολογία στις πωλήσεις τους και στη χρήση των κοινωνικών δικτύων, φαίνεται ότι ακόμη υστερούν στη χρήση του ψηφιακού νέφους και της ανάλυσης μεγάλων δεδομένων, η χρήση των οποίων θα τις καθιστούσε πιο αποδοτικές και ανταγωνιστικές.

Από την αρχική και αναγκαστική επιβολή της τηλεργασίας στην Ελλάδα (τουλάχιστον στους κλάδους που ήταν δυνατή) ένα διαχρονικό πρόβλημα φαίνεται να είναι η αδυναμία διαχωρισμού της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής των εργαζομένων. Όπως φαίνεται και στη βιβλιογραφία το γεγονός ότι η εργασία γίνεται ευέλικτη δεν σημαίνει ότι γίνεται απαραίτητα και ιδανική για τον εργαζόμενο. Πολλά ζητήματα μπορούν να προκύψουν κατά τη διάρκεια του προσωπικού χρόνου του εργαζομένου που να αφορούν στις εργασιακές του υποχρεώσεις. Το δικαίωμα της αποσύνδεσης όπως αναφέρεται στον Νόμο αποτελεί σίγουρα κεκτημένο, ωστόσο η κουλτούρα της εταιρείας ή του οργανισμού όσο και η ιδιοσυγκρασία του ίδιου του εργαζομένου ενδέχεται να επηρεάζουν τη σύγκρουση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Υπάρχει έλλειψη σχετικών ερευνών αναφορικά με τους υπαλλήλους που εργάστηκαν από το σπίτι κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 ως προς τη διατήρηση ή μη ικανοποιητικής σταθερότητας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Σήμερα, βασικότερο ζήτημα για τους εργαζομένους αποτελεί η αποξένωση και η έλλειψη κοινωνικοποίησης λόγω της παρατεταμένης εργασίας και παραμονής στο σπίτι. Τόσο ο προηγούμενος όσο και αυτός ο παράγοντας φαίνεται ότι είναι ψυχολογικοί και χρίζουν άμεσων πολιτικών από τις εταιρείες που απασχολούν τους εργαζόμενους τους με αυτόν τον τρόπο.

Εν κατακλείδι, η Ελλάδα αναγκάστηκε να εξυγχιονιστεί ψηφιακά και το εργατικό δυναμικό να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες. Είναι σαφές ότι χρειάζονται νέες πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και μέθοδοι παρακίνησης στο νέο περιβάλλον. Ωστόσο, από τη στιγμή που η εξέλιξη εναρμονίζεται με τις εργατικές απαιτήσεις και δεν αποτελεί αυτοσκοπό, τόσο η τηλεργασία όσο και η εκπαίδευση και μετεκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να γίνουν παράγοντες για να γίνει η χώρα πιο ανταγωνιστική.

Στο κομμάτι των περιορισμών, πρέπει να αναφερθεί ότι η έρευνα στηρίχθηκε μόνο στη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Παρότι για τις παλαιότερες μορφές και καθεστώτα εργασίας η βιβλιογραφία είναι πλούσια, για τις ευέλικτες μορφές εργασίας φαίνεται ότι οι ακαδημαϊκοί, οι ερευνητές και οι διεθνείς φορείς έχουν αρχίσει τα τελευταία χρόνια μόνο να ασχολούνται συστηματικά μαζί τους. Δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός για το τι είναι η τηλεργασία και το ποιές είναι οι μορφές της. Επίσης δεν φαίνεται από την έρευνα που έγινε να υπάρχουν αρκετές μελέτες σε μεγάλα δείγματα πληθυσμού που να αποτυπώνουν τα ζητήματα που προέκυψαν με τη μαζική υιοθέτηση της τηλεργασίας κατά τις περιόδους των lockdowns λόγω COVID-19, τόσο σχετικά με την μεταβολή των εργασιακών σχέσεων όσο και



από τη σκοπιά του κόστους του νέου αυτού καθεστώτος για την επιχείρηση και για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Τέλος, από το σύνολο της βιβλιογραφίας που μελετήθηκε, δεν μπορούσε να γίνει επιμέρους διαχωρισμός των συνθηκών και μορφών εργασίας στον κάθε κλάδο και στον κάθε τομέα. Εξετάστηκαν ωστόσο οι βασικότεροι λόγοι που προκάλεσαν μεταστροφές στη φύση της εργασίας και οι προσαρμογές που επήλθαν στα εργασιακά καθεστώτα σαν απάντηση σε χρηματοοικονομικές κρίσεις, τεχνολογικές εξελίξεις και υγειονομικές κρίσεις

Οι γενικεύσεις που έγιναν στην έρευνα αφορούν στον ιστορικό διαχωρισμό των περιόδων που εξετάστηκαν και στα χαρακτηριστικά της εργασίας ανά κάθε τέτοια περίοδο. Προφανώς δεν είναι όλες οι χώρες εξίσου ανεπτυγμένες, ούτε ξεκινούσαν την οικονομική τους πορεία από την ίδια βάση. Επιπλέον, κάθε χώρα παρουσιάζει ιδιαίτερα γεωπολιτικά και κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά που κατά συνέπεια επηρεάζουν τις μορφές, τον καταμερισμό εργασίας στον πρωτογενή, δευτερογενή και τριτογενή τομέα, τη φύση και τα χαρακτηριστικά της. Στη παρούσα μελέτη έγινε προσπάθεια να αποτυπωθούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που διαφοροποίησαν τη μια εποχή από την άλλη και που κατά κύριο λόγο αποτελούσαν καινοτομίες και νέες πρακτικές οι οποίες εφαρμόστηκαν αρχικά όπως είναι αναμενόμενο στις πιο ανεπτυγμένες χώρες. Μια άλλη γενίκευση αφορά στον όρο «τηλεργασία». Όπως προαναφέρθηκε, δεν αντιλαμβάνονται όλοι οι μελετητές την πρακτική αυτή με τον ίδιο τρόπο. Για ορισμένους αφορά απλά την εργασία μακριά από τις φυσικές εγκαταστάσεις της επιχείρησης και πάντως σε οποιονδήποτε χώρο και για άλλους αφορά στην εργασία από το σπίτι. Κοινός τόπος ωστόσο είναι η ανάγκη χρήσης πληροφοριακών και επικοινωνιακών μέσων. Σε αρκετές έρευνες που παρατέθηκαν δεν προσδιοριζόταν σε ποιά ακριβώς μορφή αφορούσε η τηλεργασία, πάντως σε όλες αυτή γινόταν με τη χρήση ψηφιακών μέσων.

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να εξετάσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας ανά το πέρασμα των χρόνων και το πως τα επηρεάζουν εξωτερικοί παράγοντες όπως η οικονομία, η τεχνολογία η παγκοσμιοποίηση και πιο πρόσφατα, η πανδημία του COVID-19. Μέσα από τη περιγραφή και σκιαγράφηση του οικονομικού πλαισίου ανά περίοδο γίνεται προσπάθεια για αποτύπωση των επιπτώσεων αυτών στο εργατικό δυναμικό και την κοινωνία εν γένει. Τέλος παρατίθενται πρόσφατα στατιστικά στοιχεία από την ελληνική πραγματικότητα σε τομείς που αφορούν σύγχρονα ζητήματα όπως αυτού των ψηφιακών δεξιοτήτων που ανεξάρτητα από την μακροπρόθεσμη υιοθέτηση της τηλεργασίας ή μη, θα απασχολήσουν τα επόμενα χρόνια ολοένα και περισσότερο τις επιχειρήσεις και το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Τέλος, θα ήταν ενδιαφέρον να εξεταστεί στο μέλλον το κατά πόσο οι ευέλικτες μορφές εργασίας μπόρεσαν να ανταποκριθούν στη κρίση του COVID-19 υπό το πρίσμα της συνεχούς και συνεπούς παροχής αγαθών και υπηρεσιών. Δεδομένου ότι δεν μπορούν όλοι οι κλάδοι να υιοθετήσουν ευέλικτες μορφές εργασίας με τον ίδιο τρόπο και με την ίδια ένταση θα ήταν ενδιαφέρουσα μια μελέτη πάνω στο κομμάτι της αυτοματοποίησης και της τεχνητής νοημοσύνης αναφορικά με τις αλυσίδες αξίας. Από τη μεριά του ανθρώπινου δυναμικού και της διαχείρισής του, η πανδημία κατέστησε σαφές πως οφείλουν να γίνουν έρευνες σχετικά με τις πολιτικές και τις βέλτιστες πρακτικές των επιχειρήσεων και των Οργανισμών προκειμένου να εμπνεύσουν, να παρακινήσουν και να κρατήσουν σε συνοχή και υγιές το εργατικό δυναμικό τους. Για τον σχετικά νέο αυτό τρόπο ρύθμισης της εργασίας θα ήταν αναγκαίο να γίνουν έρευνες σχετικά με ζητήματα ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων αλλά και παραγωγικότητας προκειμένου να γίνει περισσότερο σαφές εάν το καθεστώς των ευέλικτων μορφών εργασίας μπορεί να υιοθετηθεί και να μετεξελιχθεί στο μέλλον ή εάν ήταν μια παροδική αναγκαιότητα της εποχής.

## 8. Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία:

ΕΛΣΤΑΤ (2022), Έρευνα Εργατικού Δυναμικού Δ' Τριμήνου 2022. Ανακτήθηκε από: <https://www.statistics.gr/documents/20181/f13f4e1d-c0ff-a4f3-95cf-f86e4dc2bce2>.

Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Ανακτήθηκε στις 01/03/2023 από: <https://www.ecb.europa.eu/mopo/eaec/html/index.en.html>.

Hall, S., Held D., McGrew, A. (2007). Η νεωτερικότητα σήμερα. Οικονομία, κοινωνία, πολιτική, πολιτισμός (Β' Έκδοση). Σαββάλας.

Καζάκος, Π. (2007). Ανάμεσα σε Κράτος και Αγορά (ΣΤ' Έκδοση). Πατάκη.

Κέντρο Πληροφόρησης Εργαζομένων και Ανέργων, Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος. Ανακτήθηκε στις 19/02/2023 από: <https://www.kepea.gr/aarticle.php?id=2522>

KPMG (2020). Βαρόμετρο για τις συνθήκες εργασίας στην εποχή της νόσου COVID-19. Ανακτήθηκε από: [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/gr/pdf/2020/04/Covid-19\\_Employment\\_Conditions\\_Barometer-Report.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/gr/pdf/2020/04/Covid-19_Employment_Conditions_Barometer-Report.pdf).

Μακρυδημήτρης, Α. (2004). Προσεγγίσεις στη θεωρία των Οργανώσεων (Δ' Έκδοση). Καστανιώτη.

Μουζέλης, Ν. (2009). Οργάνωση και γραφειοκρατία. Ανάλυση των σύγχρονων Θεωριών (Β' Έκδοση). Σάκκουλα.

Μωυσίδης, Α., Σακελλαρόπουλος, Σ. (Επιμ.) (2010). Η Ελλάδα στον 19<sup>ο</sup> και 20<sup>ο</sup> αιώνα. Εισαγωγή στην ελληνική κοινωνία (Β' Έκδοση). Τόπος.

Νόμος 4808/2021, Για την Προστασία της Εργασίας - Σύσταση Ανεξάρτητης Αρχής «Επιθεώρηση Εργασίας» - Κύρωση της Σύμβασης 190 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας για την εξάλειψη της βίας και παρενόχλησης στον κόσμο της εργασίας - Κύρωση της Σύμβασης 187 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας για το Πλαίσιο Προώθησης της Ασφάλειας και της Υγείας στην Εργασία - Ενσωμάτωση της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1158 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 20ής Ιουνίου 2019 για την ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της ιδιωτικής ζωής, άλλες διατάξεις του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων και λοιπές επείγουσες ρυθμίσεις. (ΦΕΚ Α' 101/19-06-2021).

North, D., C. (2000). Δομή και μεταβολές στην Οικονομική Ιστορία (Β' Έκδοση). Κριτική.

Οδηγία 89/391/ΕΟΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, σχετικά με την εφαρμογή μέτρων για την προώθηση της βελτίωσης της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων κατά την εργασία. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης 29/06/1989. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:31989L0391&from=EL>.

Οδηγία 2003/88/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, σχετικά με ορισμένα στοιχεία της οργάνωσης του χρόνου εργασίας. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης 04/11/2003. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003L0088&from=CS>.

Οδηγία 2019/1152 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, για διαφανείς και προβλέψιμους όρους εργασίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης 20/07/2019. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32019L1152&from=EL>.

Οδηγία 2019/1158 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, σχετικά με την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής για τους γονείς και τους φροντιστές και την κατάργηση της οδηγίας 2010/18/ΕΕ του Συμβουλίου. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης 12/07/2019. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158&from=EL>.

Πετράκη, Γ. (2007). Οι νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας (Β' Έκδοση). Gutenberg.

Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων. Ανακτήθηκε στις 07/03/2023 από: [https://www.sev.org.gr/arthografia\\_mme/oi-allages-sta-epangelmata-tilergasia-kai-psifiaki-technology/](https://www.sev.org.gr/arthografia_mme/oi-allages-sta-epangelmata-tilergasia-kai-psifiaki-technology/).

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

#### Ξενόγλωσση βιβλιογραφία:

Acemoglu, D., Lelarge, C., Restrepo, P. (2020). Competing with Robots: Firm-Level Evidence from France. *AEA Papers and Proceedings*, 110, 383-388. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/pandp.20201003>.

Allen, T., Golden T., D., Shockley, K., M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings, *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>.

Antràs, P. (2020) Conceptual Aspects of Global Value Chains, *World Bank Economic Review* 2020, 34:3, 551-574. <https://doi.org/10.1093/wber/lhaa006>.

Appelbaum, E., Batt, R. L. (1994). The new American workplace: transforming work systems in the United States. ILR Press. <https://doi.org/10.1177/027046769601600143>.

Applebaum, H. (1992). Work and its future. *Futures*, 24(4), 336-350. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(92\)90062-K](https://doi.org/10.1016/0016-3287(92)90062-K).

Autio, E., Mudambi, R., Yoo, Y. (2021). Digitalization and globalization in a turbulent world: Centrifugal and centripetal forces. *Global Strategy Journal*, 11, 3-16. <https://doi.org/10.1002/gsj.1396>.

Autor, D., David, D., Lawrence, F., Patterson, C., Reenen, J. (2017). Concentrating on the Fall of the Labor Share. *American Economic Review*, 107(5), 180-185. <https://doi.org/10.1257/aer.p20171102>.

Autor, D., Dorn, D., Katz, L., Patterson, C. (2020). The Fall of the Labor Share and the Rise of Superstar Firms, *The Quarterly Journal of Economics*, 135(2), 645-709. <https://doi.org/10.1093/qje/qjaa004>.

Barrero, J., Bloom, N., Davis, S. (2020). Why Working From Home Will Stick. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3741644>.

- Beer, P., Mulder, R. (2020). The Effects of Technological Developments on Work and Their Implications for Continuous Vocational Education and Training: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 11(2). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00918>.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garces, A. (2020). Teleworking in the context of the covid-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), 36–62. <https://doi.org/10.3390/su12093662>.
- Bick, A., Blandin, A., Mertens, K. (2022) Real-Time Population Survey. Inter-university Consortium for Political and Social Research. <https://doi.org/10.3886/E158081V4>.
- Bidwell, M. J., & Briscoe, F. (2009). Who Contracts? Determinants of the Decision to Work as an Independent Contractor among Information Technology Workers. *The Academy of Management Journal*, 52(6), 1148–1168. <http://www.jstor.org/stable/40390364>.
- Brand, C., Anable, J. & Morton, C. (2019). Lifestyle, efficiency and limits: modelling transport energy and emissions using a socio-technical approach. *Energy Efficiency* 12, 187–207. <https://doi.org/10.1007/s12053-018-9678-9>.
- Cappelli, P., Keller, J. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575–596. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2011.0302>.
- Cappelli, P., Keller, J., R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>.
- Drago, R. (1995). “The New American Workplace” by Eileen Appelbaum and Rosemary Batt: A Review. *Journal of Post Keynesian Economics*, 17(4), 515–524. <http://www.jstor.org/stable/4538464>.
- Dubois G et al. (2019). It starts at home? Climate policies targeting household consumption and behavioral decisions are key to low-carbon futures. *Energy Researches and Social Science*, 52, 144–158. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2019.02.001>.
- Edgell, S., & Granter, E. (2019). *The Sociology of Work* (3rd Edition). SAGE Publications. <https://www.perlego.com/book/1431760/the-sociology-of-work-continuity-and-change-in-paid-and-unpaid-work-pdf>.
- Eurofound (2017). Sixth European Working Conditions Survey 2015. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/el/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>.
- Eurofound (2020). Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Ανακτήθηκε από: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>.
- European Commission (2008). Report on the Implementation of the European Social Partners’ Framework Agreement on Telework, Commission Staff Working Paper. Ανακτήθηκε από: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008SC2178&from=EN>.
- Fatmi, R., M., Thirkell, C., Hossain, S. (2021). COVID-19 and Travel: How Our Out-of-home Travel Activity, In-home Activity, and Long-Distance Travel Have Changed, *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2021.100350>.
- Frege, C., Kelly, J., (2003). Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective. *European Journal of Industrial Relations*, 9(1), 7–24. <https://doi.org/10.1177/095968010391002>.

Galanaki, E. (2021). Pandemic and digital adaptation to human resources management: telework and distance education, in Report of the Human Resource Management Laboratory. [https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/report\\_digital\\_covid\\_public.pdf](https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/report_digital_covid_public.pdf).

Gary A., F. (1994). The Social Construction of Style: Thorstein Veblen's The Theory of the Leisure Class as Contested Text, *The Sociological Quarterly*, 35(3), 457-472. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1994.tb01739.x>.

Guide to Telework and Remote Work in the Federal Government (2021). Leveraging Telework and Remote Work in the Federal Government to Better Meet Our Human Capital Needs and Improve Mission Delivery. Ανακτήθηκε από: <https://www.telework.gov/guidance-legislation/telework-guidance/telework-guide/guide-to-telework-in-the-federal-government.pdf>.

Hale, T., Angrist, N., Goldszmidt, R. (2021). A global panel database of pandemic policies (Oxford COVID-19 Government Response Tracker). *Natural Human Behavior*, 5, 529–538. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01079-8>.

Hook, A., et al. (2020). A systematic review of the energy and climate impacts of teleworking. *Environmental Research Letters*, 15(9). <http://dx.doi.org/10.1088/1748-9326/ab8a84>.

Hopkins, L., J., McKay, J. (2019). Investigating 'anywhere working' as a mechanism for alleviating traffic congestion in smart cities. *Technological Forecasting and Social Change*, 142, 258-272. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.032>.

Horner, N., Shehabi, A., & Azevedo, I.M. (2016). Known unknowns: indirect energy effects of information and communication technology. *Environmental Research Letters*, 11. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/11/10/103001>.

Ioannoy, C., Sidiropoulos, Y., Agantopoulos, A., (2020). Telework in Greece during the Covid-19 pandemic: A preliminary review of evidence. SEV. [https://en.sev.org/wp-content/uploads/2020/06/Telework\\_SEV\\_english.pdf](https://en.sev.org/wp-content/uploads/2020/06/Telework_SEV_english.pdf).

Kizza, J., M. (2013). *Ethical and Social Issues in the Information Age* (5<sup>th</sup> Edition). Springer London. <https://doi.org/10.1007/978-1-4471-4990-3>.

Lachapelle, U., Tanguay, G., Neumark-Gaudet, L. (2018). Telecommuting and sustainable travel: reduction of overall travel time, increases in non-motorised travel and congestion relief? *Urban Studie Journal Limited* 55(10). <http://dx.doi.org/10.1177/0042098017708985>.

Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586– 602. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0272>.

Matthews, H., S., Williams, E. (2005). Telework adoption and energy use in building and transport sectors in the United States and Japan. *Journal of Infrastructure Systems*, 11(1). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1076-0342\(2005\)11:1\(21\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1076-0342(2005)11:1(21)).

McMillan, H.S., Morris, M.L., & Atchley, E.K. (2011). Constructs of the work/ life interface: a synthesis of the literature and introduction of the concept of work/life harmony. *Human Resource Development Review*, 10(1), 6–25. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1534484310384958>.

Milasi, S., Fana, M., González-Vázquez, I., Fernandez-Macias E. (2020). Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to”, JRC Science for Policy Brief. <http://hdl.handle.net/10419/231343>.

Office of the United States Trades Representative. Ανακτήθηκε στις 16/02/2023 από: <https://ustr.gov/countries-regions>.

Pabilonia, S., W., Vernon, V. (2021). Telework and Time Use, GLO Discussion Paper, No. 970, Global Labor Organization (GLO), Essen. <http://hdl.handle.net/10419/244596>.

Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771– 790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>.

Pohl, J., Hilty, L., Finkbeiner, M. (2019). How LCA contributes to the environmental assessment of higher order effects of ICT application: A review of different approaches. *Journal of Cleaner Production*, 219. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.018>.

Popovici, V., & Popovici, A. L. (2020). Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 20(1), 468-472. <https://econpapers.repec.org/RePEc:ovi:oviste:v:xx:y:2020:i:1:p:468-472>.

Poulter, J., Dharmasthira, Y., Gupta, N., & Mehta, V. (2020). Market share analysis: customer experience and relationship management software worldwide. <https://www.gartner.com/en/documents/3992091/market-share-analysis-customer-experience-and-relationships>.

Peetz, D. (2019). Digitalisation and the jobs of the future. In *The Realities and Futures of Work*. ANU Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctvq4c16w.9>.

Public Law 111-292, 5 U.S.C. Chapter 57. An act to require the head of each executive agency to establish and implement a policy under which employees shall be authorized to telework, and for other purposes. 09/12/2010.

Sanz, M., P., Caprile, M., Arasanz, J. (2021). Regulating telework in a post-COVID-19 Europe. Publications Office of the European Union. <https://euagenda.eu/upload/publications/telework--20post-covid.pdf>.

Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macías E., Bisello M. (2020) Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?, Seville: European Commission, JRC121193. <https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2020-07/jrc121193.pdf>.

Stein, R. L., & Travis, H. (1961). Labor Force and Employment in 1960. *Monthly Labor Review*, 84(4), 344–354. <http://www.jstor.org/stable/41834519>.

Stoica, O., Ionescu-Feleagă, L. (2021). The accounting practitioner as a driver of digitalization pace. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 15(1), 768-782. <https://doi.org/10.2478/picbe-2021-0072>.

Van Lier, T., de Witte, A., Macharis, C. (2014). How worthwhile is teleworking from a sustainable mobility perspective? The case of Brussels capital region. *European Journal of Transport and Infrastructure*, 14(3). <http://dx.doi.org/10.18757/ejtir.2014.14.3.3033>.

Weale, V. P., Wells, Y. D., & Oakman, J. (2019). The work-life interface: a critical factor between work stressors and job satisfaction. *Personnel Review*, 48(4), 880–897. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0226>.