

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και
Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Διαχείριση Κινδύνων στη Διαδικασία
Εκπαίδευσης Προσωπικού Μέσω της
Τηλεργασίας**

Δόντσιος Βασίλειος Α.Μ.: 00121

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας –
Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας)**

KOZANH 2022

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και
Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

Διαχείριση Κινδύνων στη Διαδικασία
Εκπαίδευσης Προσωπικού Μέσω της
Τηλεργασίας

Δόντσιος Βασίλειος Α.Μ.: 00121

Επιβλέπων Καθηγητής: Πανυτσίδης Κωνσταντίνος

Εξεταστική Επιτροπή : Τριαντάρη Σωτηρία

Σπινθηρόπουλος Κωνσταντίνος

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ
ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

ΔΟΝΤΣΙΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

ΔΟΝΤΣΙΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος):

ΤΕΤΑΡΤΗ 8 ΜΑΡΤΙΟΥ 2023

Περιεχόμενα

Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	6
Κατάλογος Πινάκων	7
Κατάλογος Εικόνων.....	7
Κατάλογος Αρκτικόλεξων	7
Περίληψη	8
Abstract.....	9
Εισαγωγή	10
Κεφάλαιο 1: Η έννοια του κινδύνου.....	12
1.1 Τι είναι κίνδυνος.....	12
1.2 Είδη και μορφές κινδύνων	12
1.3 Περιγραφή κινδύνου	17
1.4 Τι είναι η διαχείριση κινδύνου.....	17
1.5 Αρχές διαχείρισης κινδύνου.....	18
1.6 Διαδικασίες Διαχείρισης Κινδύνου (Risk Processes).....	19
Κεφάλαιο 2: Η έννοια του ERM (Enterprise Risk Management)	22
2.1 Ο ορισμός του ERM	22
2.2 Η σημασία του ERM.....	25
2.3 Υλοποίηση του ERM.....	27
Κεφάλαιο 3: Τηλεργασία και εκπαίδευση προσωπικού – κίνδυνοι.....	30
3.1 Η έννοια της τηλεργασίας.....	30
3.2 Είδη τηλεργασίας.....	31
3.3 Πλεονεκτήματα τηλεργασίας.....	32
3.4 Μειονεκτήματα – κίνδυνοι της τηλεργασίας.....	34
3.5 SWOT Analysis της τηλεργασίας.....	36
3.6 Το νομικό πλαίσιο για την τηλεργασία.....	38
3.6.1 Το Ευρωπαϊκό νομικό πλαίσιο για την τηλεργασία	38
3.6.2 Το Ελληνικό νομικό πλαίσιο για την τηλεργασία	40
Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία	42
Κεφάλαιο 5: Ανάλυση υπάρχουσας κατάστασης	44
5.1 Ιστορική αναδρομή της τηλεργασίας.....	44
5.2 Η τηλεργασία στην Ελλάδα	45
5.3 Στατιστικά στοιχεία της τηλεργασίας.....	47
Κεφάλαιο 6: Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας.....	49

Κεφάλαιο 7: Σενάρια διαχείρισης κινδύνων στην τηλεργασία δράσεις/ κατευθύνσεις	59
7.1 Στρατηγικές – δράσεις διαχείρισης κινδύνων στη διαδικασία εκπαίδευσης προσωπικού, μέσω της τηλεργασίας.....	59
7.2 Προοπτικές ανάπτυξης της τηλεργασίας στη διαδικασία εκπαίδευσης προσωπικού.....	59
7.3 Προτάσεις αντιμετώπισης των κινδύνων στη διαδικασία εκπαίδευσης κατά την τηλεργασία	60
7.4 Προτάσεις ενίσχυσης της τηλεργασίας για την εκπαίδευση του προσωπικού ..	61
Συμπεράσματα	63
Βιβλιογραφία	67
Παράρτημα.....	71
.....	72

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Τα είδη των κινδύνων	13
Διάγραμμα 2: Κατηγορίες χρηματοοικονομικών κινδύνων	14
Διάγραμμα 3: Κίνδυνος Αγοράς	15
Διάγραμμα 4: Στάδια διαχείρισης κινδύνων	19
Διάγραμμα 5: Διαδικασίες ενίσχυσης επίγνωσης κινδύνου	20
Διάγραμμα 6: Τρόποι για τον έλεγχο του κινδύνου.....	21
Διάγραμμα 7: Χαρακτηριστικά Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου	23
Διάγραμμα 8: Η συμβολή του ERM.....	26
Διάγραμμα 9: Παράγοντες εφαρμογής του ERM.....	27
Διάγραμμα 10: Προετοιμασία υλοποίησης του ERM	28
Διάγραμμα 11: Προϋποθέσεις λειτουργίας ERM.....	29
Διάγραμμα 12: Τα είδη της τηλεργασίας.....	31
Διάγραμμα 13: Ποσοστό των απασχολούμενων με τηλεργασία ως ποσοστό της συνολικής απασχόλησης.....	47
Διάγραμμα 14: Ποσοστό εργαζομένων στην Ε.Ε που εντάχτηκε σε καθεστώς τηλεργασίας μετά τον COVID-19	48
Διάγραμμα 15: Τα ποσοστά φύλλων των ερωτηθέντων.....	49
Διάγραμμα 16: Τα ποσοστά ηλικιών των ερωτηθέντων.....	50
Διάγραμμα 17: Οικογενειακή κατάσταση ερωτηθέντων.....	50
Διάγραμμα 18: Αριθμός παιδιών	51
Διάγραμμα 19: Τα ποσοστά εκπαίδευσης του δείγματος	51
Διάγραμμα 20: Ποσοστά επαγγελματικής εμπειρίας.....	52
Διάγραμμα 21: Ποσοστά τομέων εργασίας	52
Διάγραμμα 22: Ποσοστά ατόμων που έχουν εργαστεί ξανά με την τηλεργασία	53
Διάγραμμα 23: Εξοικείωση ατόμων με την τεχνολογία	54
Διάγραμμα 24: Ποσοστά επιλογής ενσωμάτωσης της τηλεργασίας μόνιμα	54
Διάγραμμα 25: Παράγοντες που επηρεάζονται από την τηλεργασία.....	55
Διάγραμμα 26: Τα πλεονεκτήματα τηλεργασίας.....	56
Διάγραμμα 27: Τα μειονεκτήματα τηλεργασίας.....	57

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Κατηγορίες Λειτουργικού Κινδύνου.....	16
Πίνακας 2: Αρχές risk Management	18
Πίνακας 3: Μορφές τηλεργασίας.....	32
Πίνακας 4: Συνοπτικός πίνακας οφελών - κινδύνων της τηλεργασίας.....	35
Πίνακας 5: SWOT Analysis	37
Πίνακας 6: Στοιχεία κωδικοποίησης θεσμικού πλαισίου	41
Πίνακας 7: Τρόποι ενσωμάτωσης της τηλεργασίας στην καθημερινή εργασία.....	58
Πίνακας 8: Τομείς και δράσεις ενίσχυσης της τηλεργασίας.....	61
Πίνακας 9: Απαντήσεις μέρος Α ερωτηματολογίου	81
Πίνακας 10: Απαντήσεις μέρος Β ερωτηματολογίου	83
Πίνακας 11: Απαντήσεις μέρος Γ ερωτηματολογίου	84

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Τρόπος Λειτουργίας του ERM.....	24
---	----

Κατάλογος Αρκτικόλεξων

ERM: Enterprise Risk Management

PMI: Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων

ISO: International Organization of Standardization

COSO: Committee of Sponsoring Organizations

CAS: Casualty Actuarial Society

Π.Δ: Προεδρικό Διάταγμα

Περίληψη

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία πραγματεύεται το θέμα «Διαχείριση Κινδύνων στη Διαδικασία Εκπαίδευσης Προσωπικού Μέσω της Τηλεργασίας». Βασική επιδίωξη είναι η εξέταση των κινδύνων της τηλεργασίας στη διαδικασία εκπαίδευσης προσωπικού. Για το λόγο αυτό, αρχικά γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση στο ζήτημα των κινδύνων της τηλεργασίας, καθώς επίσης και στις ενέργειες που υλοποιούνται σε επίπεδο επιχειρήσεων για τη διαχείριση αυτών, κατά τη διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού. Μέσα από την εμπειρική έρευνα, παρουσιάζονται τόσο τα πλεονεκτήματα, όσο και τα μειονεκτήματα- κίνδυνοι που προκύπτουν από την εκπαίδευση του προσωπικού μέσω της τηλεργασίας. Επίσης, επιδιώκεται να διαπιστωθεί κατά πόσο το εκπαιδευόμενο προσωπικό γνωρίζει το ζήτημα, τόσο των κινδύνων, όσο και πιθανών τρόπων για την αποφυγή τους. Διερευνάται, σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι κίνδυνοι τους επηρεάζουν ή μπορούν να τους επηρεάσουν στο μέλλον, καθώς επίσης και σε ποιο βαθμό συμβάλλουν στην μείωση και την αποτροπή της εμφάνισης των κινδύνων κατά την εκπαίδευση τους. Γίνονται εκτενείς προτάσεις, οι οποίες αφορούν το σύνολο των εμπλεκόμενων στην τηλεργασία, δηλαδή τόσο το προσωπικό που εκπαιδεύεται, καθώς και το διοικητικό προσωπικό των επιχειρήσεων, να συντονιστούν και να υιοθετήσουν από κοινού ένα προφίλ περισσότερο ευνοϊκό για τη διαδικασία της τηλεργασίας και για τον εργαζόμενο, προκειμένου η τηλεργασία μην επιβαρύνει καμία από τις δύο πλευρές. Παράλληλα, επιδίωξη αποτελεί η αποτροπή και δράση έναντι των κινδύνων στη διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού μέσω της διαδικασίας της τηλεργασίας. Τέλος, αναλύονται οι στρατηγικές-δράσεις προσαρμογής στην εκπαίδευση της τηλεργασίας, ενώ παρουσιάζει και ορισμένες προτάσεις αναφορικά με την ενίσχυση και την εύρυθμη λειτουργία του φαινομένου της τηλεργασίας, τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για τους εργαζομένους.

Λέξεις- κλειδιά: Κίνδυνος, Διαχείριση κινδύνων, Τηλεργασία, Προσωπικό, Επιχειρηματικός Κίνδυνος, Κατευθύνσεις

Abstract

This Thesis deals with the topic "Risk Management in the Process of Staff Training through Telework". The main objective is to examine the risks of telecommuting in the staff training process. For this purpose, a literature review is firstly carried out. In order to do so, a literature review on the issue of the risks of teleworking, as well as on the actions implemented at the company level to manage these risks in the staff training process will be conducted. Through empirical research, both the advantages and disadvantages - risks arising from staff training through telework are presented. It also seeks to establish whether the trained staff are aware of the issue, both of the risks and possible ways to avoid them. Also, whether they believe it affects them or may affect them, and also to investigate to what extent they contribute to mitigating and preventing the increase in risks during their training. Extensive suggestions are made, involving all those involved in teleworking, i.e. both the staff being trained and the management staff of the companies, to coordinate and jointly adopt a profile more favorable to the teleworking process and to the employee, so that teleworking does not place a burden on either party. At the same time, the aim is to prevent and act against risks in the process of training staff through the teleworking process. Finally, the strategies-actions for adapting to telework training are analyzed, and some proposals are presented regarding the strengthening and proper functioning of the telework phenomenon, both for companies and employees.

Keywords: *Danger, Risk management, Teleworking, Personnel, Business Risk, Directions*

Εισαγωγή

Τόσο η έννοια του κινδύνου, όσο και η έννοια της διαχείρισης αυτών είναι τομείς που απασχολούν εδώ και δεκαετίες την οικονομική – χρηματοοικονομική επιστήμη, αλλά και τον επιχειρηματικό και τον επενδυτικό κλάδο ανά τον κόσμο. Όλοι οι οργανισμοί, τόσο οι χρηματοοικονομικοί, όσο και οι επενδυτικοί καλούνται να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν μέσα στην αστάθεια και τη μεταβαλλόμενη οικονομική πραγματικότητα.

Η διαχείριση κινδύνου είναι κεντρικής σημασίας για τη στρατηγική διαχείριση οποιουδήποτε οργανισμού. Είναι η διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός προσεγγίζει συστηματικά τους κινδύνους που συνδέονται με τις δραστηριότητές του με στόχο την επίτευξη οφελών σε κάθε δραστηριότητα.

Αναμφίβολα η επιστήμη της τεχνολογίας, αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς. Ενώ, η χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή και του διαδικτύου, είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής όλων. Αυτό δημιουργεί και επηρεάζει τους τρόπους που οι άνθρωποι και κυρίως οι εργαζόμενοι, διεκπεραιώνουν τις εργασίες τους. Το γεγονός αυτό έχει οδηγήσει στην υιοθέτηση ενός νέου μοντέλου εργασίας, αυτό της τηλεργασίας.

Τα τελευταία χρόνια έχει απασχολήσει έντονα τόσο τον επιχειρηματικό κόσμο, όσο και τον κυβερνητικό, η έννοια της τηλεργασίας. Η τηλεργασία είναι μια ρύθμιση εργασίας, κατά την οποία οι εργαζόμενοι εργάζονται από το σπίτι χρησιμοποιώντας τεχνολογικά μέσα και δεν έχουν φυσική παρουσία στο χώρο εργασίας τους. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι, για τους οποίους έχει εμφανιστεί και έχει αναπτυχθεί το φαινόμενο της τηλεργασίας, όπως αντιμετώπιση προβλημάτων, περιορισμός του φαινομένου του κοινωνικού αποκλεισμού κ.α (Βλασσόπουλος, 2005). Παρά το γεγονός ότι η τηλεργασία έχει σχεδόν πλήρως εδραιωθεί στο εξωτερικό, στην Ελλάδα, και πιο συγκεκριμένα στο δημόσιο τομέα, δεν είναι ευρέως διαδεδομένη. Παρατηρείται ότι το φαινόμενο της τηλεργασίας, χρησιμοποιείται πιο έντονα σε παγκόσμιο επίπεδο μετά την εμφάνιση της πανδημίας του COVID-19. Μέχρι το 2020, η τηλεργασία ήταν αρκετά περιορισμένη στα ελληνικά επίπεδα και δεν καταγράφονται υψηλά ποσοστά, ανθρώπων που τηλεργάζονται.

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να καταγράψει τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τους κινδύνους που δημιουργούνται από την εκπαίδευση του προσωπικού κατά την τηλεργασία. Επίσης, η εργασία στοχεύει να διερευνήσει, πως μπορούν να διαχειριστούν οι κίνδυνοι, ή να μειωθούν οι κίνδυνοι που ήδη υπάρχουν, που προκύπτουν από τη διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού κατά την τηλεργασία.

Το αντικείμενο μελέτης της συγκεκριμένης εργασίας είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς η ανθρωπότητα βρίσκεται αντιμέτωπη με την πρόκληση της απομακρυσμένης εργασίας, η οποία αναμένεται να επηρεάσει ένα μεγάλο μέρος των εργαζομένων και των δραστηριοτήτων, όπου ο άνθρωπος θα πρέπει να προσαρμοστεί για να καταφέρει να επιβιώσει. Μετά το 2020 και το ξέσπασμα της πανδημίας του COVID-19, τα

ποσοστά της τηλεργασίας και η εκπαίδευση του προσωπικού μέσω αυτής, αυξάνονται ραγδαία και το φαινόμενο αυτό δεν αφορά πλέον μόνο πολυεθνικές εταιρίες

Η πρωτοτυπία της εργασίας έγκειται στο ότι διερευνά τη διαχείριση των κινδύνων στη διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού μέσω της τηλεργασίας, ενώ συνάμα προτείνει λύσεις για την αντιμετώπιση και την προσαρμογή στην τηλεργασία. Το εν λόγω θέμα δεν έχει μελετηθεί εκτενώς, πόσο μάλλον με έρευνα πεδίου.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται προς απάντηση στην παρούσα εργασία είναι τα ακόλουθα:

1. Ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση των κινδύνων που υπάρχουν αναφορικά με την εκπαίδευση του προσωπικού κατά την τηλεργασία;
2. Ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση των γνώσεων σχετικά με τον αντίκτυπο της τηλεργασίας στη συχνότητα εμφάνισης των κινδύνων;
3. Κατά πόσο έχει ενσωματωθεί η τηλεργασία και η εκπαίδευση του προσωπικού στην ελληνική πραγματικότητα;

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελείται από επτά κεφάλαια. Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η βασική έννοια που αφορά τους κινδύνους, όπως είναι η οριοθέτηση του φαινομένου, τα είδη και οι μορφές των κινδύνων, η διαχείριση των κινδύνων και τις διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων.

Το δεύτερο κεφάλαιο επικεντρώνονται στο Enterprise Risk Management (ERM). Πιο συγκεκριμένα, πραγματεύεται τον ορισμό του, τη σημασία της διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων αλλά και την υλοποίηση αυτού. Έπειτα, το τρίτο κεφάλαιο εξετάζει το φαινόμενο της τηλεργασίας και την εκπαίδευση του προσωπικού, καθώς και τους κινδύνους που δημιουργούνται από τη διαδικασία αυτή. Το κεφάλαιο τέσσερα, αναφέρεται στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην εργασία. Αφορά την βιβλιογραφική έρευνα που πραγματοποιήθηκε, αλλά και τη μελέτη περίπτωσης που αφορά άτομα που τηλεργάζονται ή εκπαιδεύονται να δουλέψουν με τη μέθοδο αυτή. Στο κεφάλαιο πέντε, γίνεται εκτενής ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, όσον αφορά την τηλεργασία σε Ελληνικό επίπεδο, αλλά και τους κινδύνους που δημιουργούνται κατά την εκπαίδευση του προσωπικού. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται εκτεταμένη ανάλυση των αποτελεσμάτων των που αφορούν την εμπειρική μελέτη που έγινε με την χρήση του ερωτηματολογίου, μέσω διαγραμμάτων και σχολίων.

Το κεφάλαιο επτά παρουσιάζει τα σενάρια που αφορούν τους κινδύνους και την τηλεργασία, όπως και τις προτάσεις που γίνονται για την αντιμετώπιση και τη διαχείριση των κινδύνων που γεννιούνται. Αναλύει τις στρατηγικές-δράσεις προσαρμογής στην εκπαίδευση της τηλεργασίας, ενώ παρουσιάζει και ορισμένες προτάσεις αναφορικά με την ενίσχυση και την εύρυθμη λειτουργία του φαινομένου της τηλεργασίας, τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για τους εργαζομένους.

Κεφάλαιο 1: Η έννοια του κινδύνου

1.1 Τι είναι κίνδυνος

Η λέξη κίνδυνος προέρχεται από τη λατινική λέξη “risicare” η οποία σημαίνει «τολμώ» (Χαραλαμπίδης, 2011). Στη διεθνή βιβλιογραφία, η λέξη κίνδυνος αποδίδεται καλύτερα με τη λέξη “risk”.

Ανατρέχοντας στη βιβλιογραφία διαπιστώνεται ότι υπάρχουν πολλοί ορισμοί που προσπαθούν να περιγράψουν τον κίνδυνο. Το κοινό χαρακτηριστικό της πλειοψηφίας των ορισμών είναι ότι τον συνδέουν με την αβεβαιότητα.

Το Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων (PMI, 2017), ορίζει τον κίνδυνο ως εξής: «Ένας κίνδυνος είναι ένα αβέβαιο γεγονός ή κατάσταση που, εάν συμβεί, θα έχει θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στους στόχους».

Σύμφωνα με την εκδοχή του ISO-IEC Guide 73 (2008), ο κίνδυνος μπορεί να οριστεί ως ο συνδυασμός των πιθανοτήτων ενός γεγονότος και τις συνέπειές του. Επιπλέον, ο Χαραλαμπίδης (2011), αναφέρει ότι σε επιχειρησιακό επίπεδο, κίνδυνος είναι η πιθανότητα εμφάνισης δυσμενών επιπτώσεων. Το αποτέλεσμα μιας ενέργειας ή γεγονότος που οδηγεί στην εμφάνιση απροσδόκητης απώλειας ή περιορίζει την ικανότητα μιας επιχείρησης να επιτύχει τους στόχους της.

1.2 Είδη και μορφές κινδύνων

Η βιβλιογραφία εκτός από τους ορισμούς που προσπαθεί να δώσει στον κίνδυνο, ασχολείται και με τα είδη και τις μορφές αυτού. Ανάλογα με την οικονομική πράξη και σχετικά με κάποιο μελλοντικό αποτέλεσμα, ο κίνδυνος μπορεί να λάβει διαφορετικές μορφές.

Ένα πρώτο στάδιο, διαχωρισμού των κινδύνων αφορά τα είδη του. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι (Business Risk), οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι (Financial Risk) και οι στρατηγικοί κίνδυνοι (Strategic risks). Ο διαχωρισμός αυτός φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα (διάγραμμα 1).

Διάγραμμα 1: Τα είδη των κινδύνων

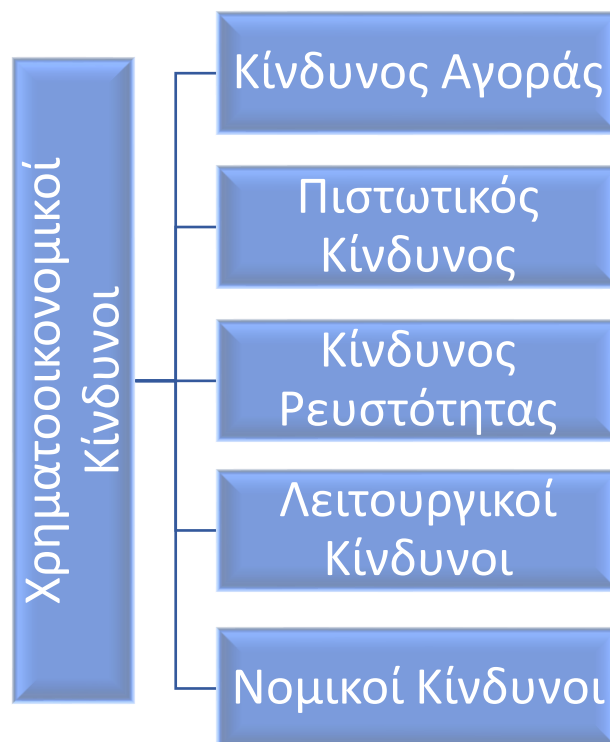


Πηγή: Ιδία επεξεργασία

- **Επιχειρηματικοί κίνδυνοι:** αφορούν την ικανότητα κάθε επιχείρησης να λειτουργεί αποτελεσματικά και να πετυχαίνει, με βάση τη βασική δραστηριότητα για τη δημιουργία σημαντικών εσόδων και ταμειακών ροών. Κάθε επιχείρηση λειτουργεί σε κλάδο ή αγορά όπου υπάρχουν πολλοί κίνδυνοι σε επίπεδο αγοράς ή σε προσωπικό επιχειρηματικό επίπεδο.
- **Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι:** έχουν να κάνουν με τη μεταβλητότητα των διάφορων χρηματοοικονομικών αγορών, όπως είναι τα χρηματιστήρια, αγορά χρήματος, συναλλάγματος κτλ. Τέτοιοι κίνδυνοι επηρεάζουν διάφορους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς, όπως για παράδειγμα τράπεζες, εταιρίες επενδύσεων κ.α. Επίσης, επηρεάζουν άλλων ειδών επιχειρήσεις, οργανισμούς ή και ιδιώτες, οι οποίοι εμπλέκονται με αυτές (Ζαπράνης, 2009).
- **Στρατηγικοί κίνδυνοι:** αφορούν τις μεταβολές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον για το πολιτικό επίπεδο. Σε αυτή την κατηγορία είναι δύσκολο να γίνει πρόβλεψη κινδύνων και ποσοτικοποίηση αυτών.

Οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι είναι σημαντικό να ελεγχθούν, ώστε να επιβιώνουν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες. Οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι χωρίζονται σε 5 μεγάλες κατηγορίες, οι οποίες είναι κίνδυνος αγοράς, πιστωτικός κίνδυνος, κίνδυνος ρευστότητας, λειτουργικοί κίνδυνοι και νομικοί κίνδυνοι. Οι δύο κίνδυνοι που μπορούμε να διαχειριστούμε πιο εύκολα είναι οι κίνδυνοι της αγοράς και οι πιστωτικοί κίνδυνοι (Ζαπράνης, 2009).

Διάγραμμα 2: Κατηγορίες χρηματοοικονομικών κινδύνων

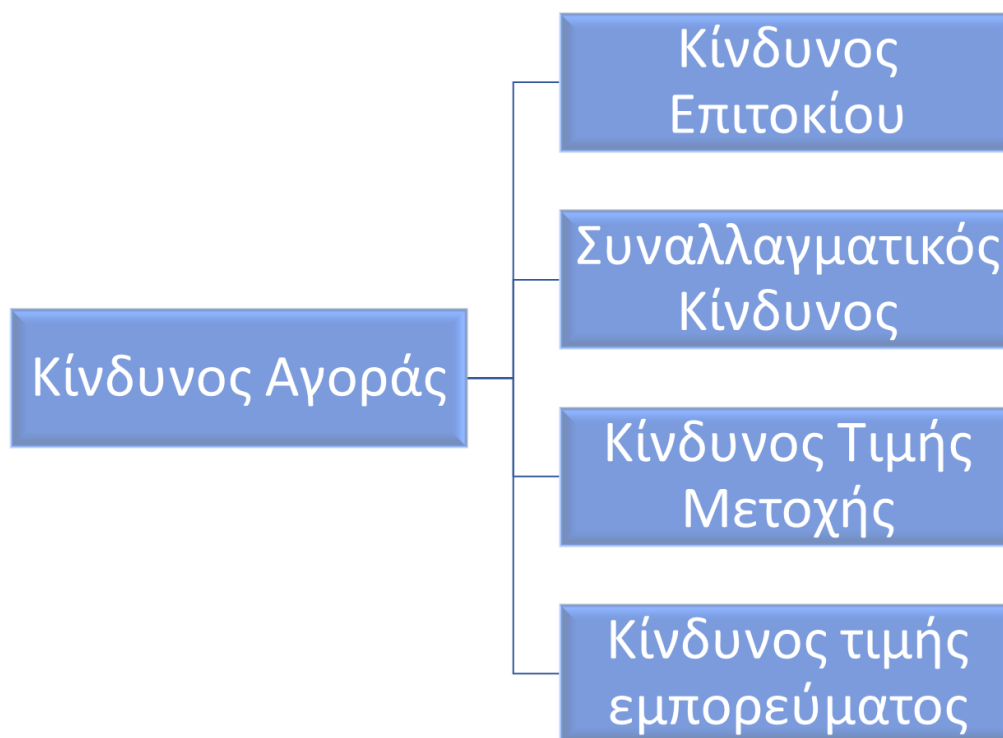


Πηγή: Ιδία επεξεργασία

➤ **Κίνδυνος Αγοράς**

Ο κίνδυνος της αγοράς, αποδίδεται στα αγγλικά σαν “market risk”. Το είδος αυτό του κινδύνου, αφορά τυχόν απώλειες που μπορεί να έχουν προκύψει από μεταβολές στην αξία της αγοράς, διάφορων στοιχείων. Ο κίνδυνος της αγοράς είναι ένας συνδυασμός διάφορων παραγόντων. Συνοπτικά, οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζονται στο διάγραμμα 3.

Διάγραμμα 3: Κίνδυνος Αγοράς



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

➤ **Πιστωτικός Κίνδυνος**

Ο πιστωτικός κίνδυνος, αποδίδεται στα αγγλικά σαν “credit risk”. Το είδος αυτού του κινδύνου, αφορά τυχόν απώλειες που μπορεί να προκύψουν λόγω δυσκολίας του αντισυμβαλλόμενου μέρους να διεκπεραιώσει τις υποχρεώσεις του. Ο πιστωτικός κίνδυνος χωρίζεται στις εξής κατηγορίες: 1) πιστωτικός κίνδυνος αντισυμβαλλόμενου και 2) πιστωτικός κίνδυνος προϊόντος.

➤ **Κίνδυνος Ρευστότητας**

Ο κίνδυνος ρευστότητας, αποδίδεται στα αγγλικά σαν “liquidity risk”. Το είδος αυτό του κινδύνου, αποτελεί την ικανότητα μιας επένδυσης να μετατραπεί σε μετρητά. Ο κίνδυνος ρευστότητας χωρίζεται στις εξής κατηγορίες: 1) κίνδυνος ρευστότητας αγοράς και 2) κίνδυνος ρευστότητας χρηματικών ροών.

➤ **Λειτουργικοί κίνδυνοι**

Ο λειτουργικός κίνδυνος αποδίδεται στα αγγλικά σαν “operational risk”. Πρόκειται για έναν κίνδυνο που δεν προέρχεται από χρηματοοικονομικές πηγές. Είναι ένας κίνδυνος που δεν θεωρείται ως κίνδυνος αγοράς ή ως πιστωτικός κίνδυνος. Αυτού του είδους οι κίνδυνοι επιφέρουν άμεσες ή έμμεσες απώλειες. Οι απώλειες προέρχονται από την ανεπάρκεια συστημάτων ελέγχου (Πάχου, 2016). Υπάρχουν διάφοροι τύποι λειτουργικού κινδύνου, οι οποίοι είναι οι εξής:

- Εσωτερική απάτη
- Εξωτερική απάτη
- Πρακτικές εργασίας και ασφάλειες
- Πρακτικές πελάτων
- Ζημιές σε πάγια στοιχεία
- Διακοπή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
- Διαχείριση εκτέλεσης – Διαχείριση διαδικασιών

Σύμφωνα με τους Chernobai et al. (2007), οι τύποι των λειτουργικών κινδύνων διαχωρίζονται ως προς το μέγεθος και τη συχνότητα τους. Ο διαχωρισμός αυτός παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 1). Η συχνότητα αναφέρεται στον αριθμός ζημιογόνων γεγονότων κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου και το μέγεθος αναφέρεται στο πόσο μικρό ή μεγάλο είναι ένα ζημιογόνο γεγονός κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου (Πάχου, 2016).

Πίνακας 1: Κατηγορίες Λειτουργικού Κινδύνου

Κατηγορία Κινδύνου (Risk Category)	Συχνότητα (Frequency)	Μέγεθος (Severity)
1. Εσωτερικές Απάτες (Internal Fraud)	Χαμηλή	Υψηλή
2. Εξωτερικές Απάτες (External Fraud)	Υψηλή/Μεσαία	Χαμηλή/Μεσαία
3. Πρακτικές εργασίας & ασφάλειες (Employment Practices & Workplace Safety)	Χαμηλή	Χαμηλή
4. Πρακτικές πελατών(Clients Practices)	Χαμηλή/Μεσαία	Υψηλή/Μεσαία
5. Ζημιές σε πάγια στοιχεία (Damage to Physical Assets)	Χαμηλή	Χαμηλή
6. Διακοπή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (Business Disruption & System Failures)	Χαμηλή	Χαμηλή
7. Διαχείριση εκτέλεσης – Διαχείριση διαδικασιών (Execution, Delivery & Process Management)	Υψηλή	Χαμηλή

Πηγή: Chernobai et al., 2007

➤ Νομικοί κίνδυνοι

Ο λειτουργικός κίνδυνος αποδίδεται στα αγγλικά σαν “legal risk”. Αυτός το κίνδυνος αφορά το νομικό πλαίσιο που χαρακτηρίζει τη λειτουργία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Οι νομικοί κίνδυνοι, είναι πιθανό να έχουμε μια υποκατηγορία, η οποία είναι ο κίνδυνος νομοθετικού πλαισίου.

1.3 Περιγραφή κινδύνου

Η περιγραφή του κινδύνου στοχεύει στην αναγνώριση και στην απεικόνιση των κινδύνων αυτών, η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται με τη χρήση πινάκων. Χρησιμοποιούνται πίνακες για όλη τη διαδικασία της ανάλυσης, ώστε να διευκολύνεται η διαδικασία, αναγνώρισης, περιγραφής και τέλος, αποτίμησης των κινδύνων. Μέσω της διαδικασίας χαρακτηρισμού κινδύνου, μπορούν να τεθούν σε προτεραιότητα βασικοί κίνδυνοι που απαιτούν πιο λεπτομερή και προσεκτική ανάλυση. Σε αυτό το στάδιο καθορίζεται το εύρος του κινδύνου, η φύση του κινδύνου, οι ενδιαφερόμενοι και γενικά όσοι έχουν έννομα συμφέροντα και οι προσδοκίες τους. Επίσης, ο κίνδυνος ποσοτικοποιείται, δηλαδή μετράτε τη σημασία του και την πιθανότητα να επηρεάσει τις δραστηριότητες της εταιρείας. Ο πίνακας δείχνει επίσης τη διάθεση του οργανισμού για την ανάληψη κινδύνου (risk appetite), τον τρόπο διαχείρισής του και τους μηχανισμούς που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχό του. Ολοκληρώνοντας το στάδιο της περιγραφής των κινδύνων, αναλύεται και η στρατηγική που θα ακολουθηθεί για την αντιμετώπιση των κινδύνων (Πελοπίδα, 2016).

1.4 Τι είναι η διαχείριση κινδύνου

Η διαχείριση του κινδύνου ενσωματώνεται σε ένα απέραντο φάσμα λήψης αποφάσεων (Χαραλαμπίδης, 2011). Μπορούμε να ορίσουμε τη διαχείριση κινδύνου ως ένα πλαίσιο εξ ορθολογισμού για τη διαχείριση της αβεβαιότητας στο οποίο καταγράφονται όλα τα πιθανά αποτελέσματα, σταθμίζονται οι πιθανές επιπτώσεις τους και λαμβάνονται αποφάσεις με βάση αυτές τις πληροφορίες (Ζαπράνης, 2009).

Η διαχείριση κινδύνων βρίσκεται στον κεντρικό πυρήνα της στρατηγικής διαχείρισης οποιουδήποτε οργανισμού. Είναι η διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός αντιμετωπίζει μεθοδικά τους κινδύνους που σχετίζονται με τις δραστηριότητές του για να πραγματοποιήσει κέρδη σε κάθε δραστηριότητα. Η καλή διαχείριση κινδύνων επικεντρώνεται στον εντοπισμό και την κατάλληλη αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων. Είναι μια διαδικασία που αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας στους γενικούς στόχους του οργανισμού. Η εξελισσόμενη φύση του κινδύνου και οι προσδοκίες που δημιουργούνται για τη διαχείρισή του αναγκάζουν τις εταιρείες να βελτιώσουν και να διαφοροποιηθούν από τις προηγούμενες πρακτικές. Η διαχείριση κινδύνου αποτελείται από δύο έννοιες. Η πρώτη, είναι η ευρύτερη έννοια, η οποία διαθέτει τα εξής στοιχεία, την κουλτούρα, τις διεργασίες και τις δομές που έχουν ως στόχο την υλοποίηση ενδεχόμενων ευκαιριών ενώ παράλληλα γίνεται διαχείριση αντίξοων αποτελεσμάτων. Η δεύτερη, η οποία είναι η έννοια της διεργασίας. Πιο συγκεκριμένα, είναι η

συστηματική εφαρμογή πολιτικών, διεργασιών και πρακτικών στα στάδια επικοινωνίας, καθιέρωσης γενικού πλαισίου, ταυτοποίησης, ανάλυσης, αξιολόγησης, αντιμετώπισης, παρακολούθησης και επανεξέτασης κινδύνων». Βασικό συστατικό των καθημερινών λειτουργιών μιας επιχείρησης είναι η έκθεση στον κίνδυνο. Όλες οι επιχειρηματικές αποφάσεις εμπεριέχουν ένα στοιχείο κινδύνου. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων μπορεί να μειώσει τα αρνητικά αποτελέσματα και να μειώσει τις πιθανές απώλειες ενώ αυξάνει τις ευκαιρίες και αυξάνει τις ευκαιρίες για κέρδη. Αντίθετα, η αναποτελεσματική διαχείριση κινδύνων μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένα κέρδη, ακόμη και σε χρεοκοπία οικονομικών οντοτήτων.

Όλα τα επιχειρηματικά εγχειρήματα έχουν τον κίνδυνο στον πυρήνα τους. Το πρώτο βήμα στην επιτυχημένη εξέλιξη της ανθρωπότητας είναι ίσως η στιγμή του μεγαλύτερου κινδύνου για το είδος, και κάθε νέο εξελικτικό βήμα δημιουργεί τεράστιους κινδύνους. Επίσης, σημαίνει να παίρνεις ρίσκα σε κάθε στιγμή.

1.5 Αρχές διαχείρισης κινδύνου

Για τη διαχείριση του κινδύνου, υπάρχουν συγκεκριμένες αρχές, οι οποίες αποτελούν τον πυρήνα διαχείρισης. Οι αρχές αυτές πρέπει να τίθενται σε εφαρμογή, όταν υπάρχει μια πραγματική αξιολόγηση κινδύνου. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization – ISO), παρουσιάζει τις αρχές για τη διαχείριση των κινδύνων (risk management). Οι αρχές αυτές οφείλουν να αποτελούν μέρος της συνολικής διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου. Στον πίνακα 2, παρουσιάζονται αναλυτικά οι αρχές διαχείρισης κινδύνων κατά το ISO.

Πίνακας 2: Αρχές risk Management

ΑΡΧΕΣ RISK MANAGEMENT (ISO)	
1.	να δημιουργεί αξία. Αυτό σημαίνει ότι οι πόροι που χρησιμοποιούνται για τη μείωση του κινδύνου θα πρέπει να είναι λιγότεροι σε σχέση με τις συνέπειες της αδράνειας.
2.	να αποτελεί ζωτικής σημασίας τμήμα των οργανωτικών διαδικασιών της επιχείρησης.
3.	να αποτελεί μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.
4.	να προσεγγίζει λεπτομερώς τα επίπεδα αβεβαιότητας που εντοπίζονται, καθώς και τις υποθέσεις σχετικά με τους κινδύνους.
5.	να είναι σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποτελεί μια συστηματική και δομημένη διαδικασία της οντότητας.
6.	να προσαρμόζεται στις ανάγκες του οργανισμού, και ανάλογα με τους αντιμετωπιζόμενους κάθε φορά κινδύνους.
7.	να λαμβάνει υπόψη της τον ανθρώπινο παράγοντα, δηλαδή να βασίζεται στο δυναμικό της επιχείρησης.
8.	να είναι μια διαδικασία διαφανής και να περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για τον εντοπισμό των κινδύνων και τη διαχείρισή τους.
9.	να είναι δυναμική και επαναλαμβανόμενη διαδικασία και να ανταποκρίνεται στις αλλαγές που παρουσιάζονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον.
10.	να είναι ικανή για συνεχή βελτίωση και ενίσχυση των διαδικασιών της διαχείρισης κινδύνου.
11.	να επαναξιολογείται συνεχώς ή σε περιοδική βάση, προκειμένου να ελέγχεται εάν μπορεί να συμβάλει στην ουσιαστική αντιμετώπιση των κινδύνων.

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

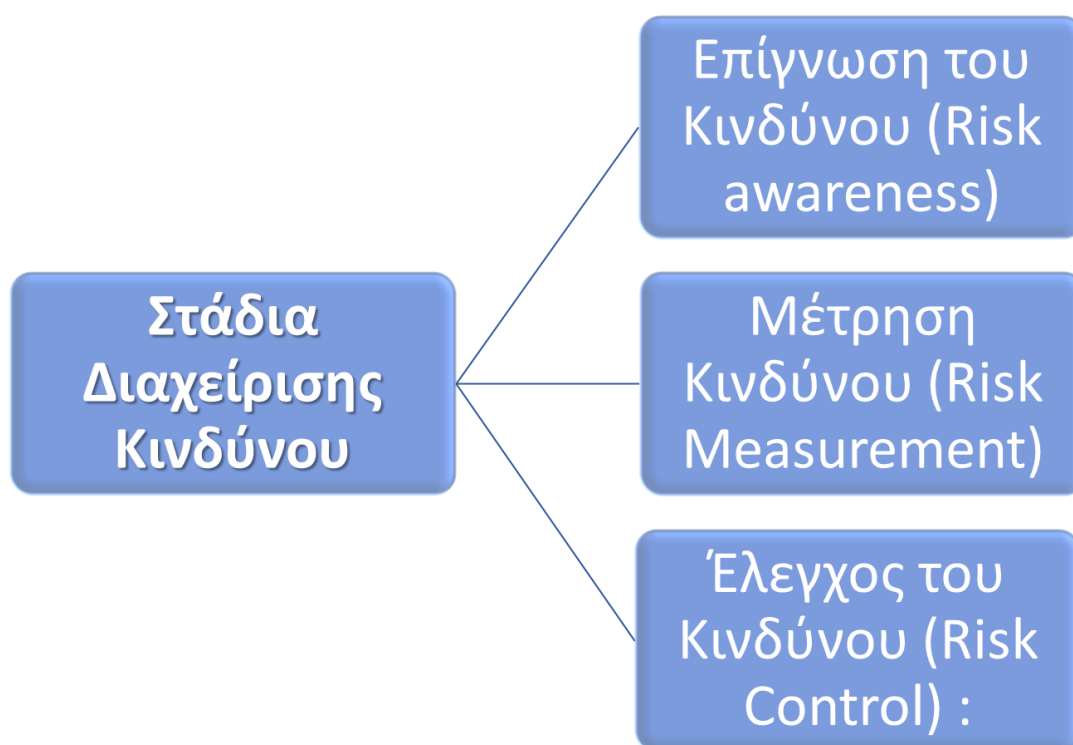
Έτσι, για μεγαλύτερα ερευνητικά έργα ή μελέτες, όταν προσεγγίζεται μια διαδικασία διαχείρισης κινδύνου, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι προαναφερθείσες αρχές προκειμένου να διαπιστωθεί ότι η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου ανταποκρίνεται στις διεθνείς κατευθυντήριες γραμμές που είναι γνωστές από τα πρότυπα ISO.

1.6 Διαδικασίες Διαχείρισης Κινδύνου (Risk Processes)

Οι διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων που εφαρμόζονται σε διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμούς, χωρίζονται σε τρία στάδια.

Στο διάγραμμα 6, παρουσιάζονται συνοπτικά οι διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων, ενώ παρακάτω γίνεται αναλυτική παρουσίαση των σταδίων.

Διάγραμμα 4: Στάδια διαχείρισης κινδύνων



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Επίγνωση του κινδύνου ((Risk awareness):

Το πρώτο στάδιο στη διαχείριση του κινδύνου, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο είναι η αναγνώριση του κινδύνου και η επίγνωση αυτού. Στο στάδιο αυτό, όλα τα άτομα που συνθέτουν έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση, πρέπει να έχουν επίγνωση των αναγνωρισμένων κινδύνων. Ένα κρίσιμο βήμα, σε αυτό το στάδιο είναι οι κίνδυνοι να εντοπίζονται και να αντιμετωπίζονται από τα μέλη της οικονομικής οντότητας, πριν γίνουν σοβαρότερα και πριν δημιουργήσουν μεγαλύτερα προβλήματα.

Στο παρακάτω σχήμα (διάγραμμα 5), παρουσιάζονται οι διαδικασίες που ενισχύουν την επίγνωση των κινδύνων.

Διάγραμμα 5: Διαδικασίες ενίσχυσης επίγνωσης κινδύνου



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Μέτρηση Κινδύνου (Risk Measurement):

Η μέτρηση του κινδύνου αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση για τις επιχειρήσεις και του οργανισμού. Για το στάδιο αυτό δεν υπάρχουν αρκετά δεδομένα ιστορικότητας από σημαντικά γεγονότα, για να γίνει επαρκής καταγραφή της διαδικασίας. Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνονται οι απώλειες λόγω άλλων μορφών κινδύνων, όπως είναι:

- Κίνδυνος Αγοράς (risk market)
- Πιστωτικός Κίνδυνος (credit risk)
- Λειτουργικός Κίνδυνος (operational risk)

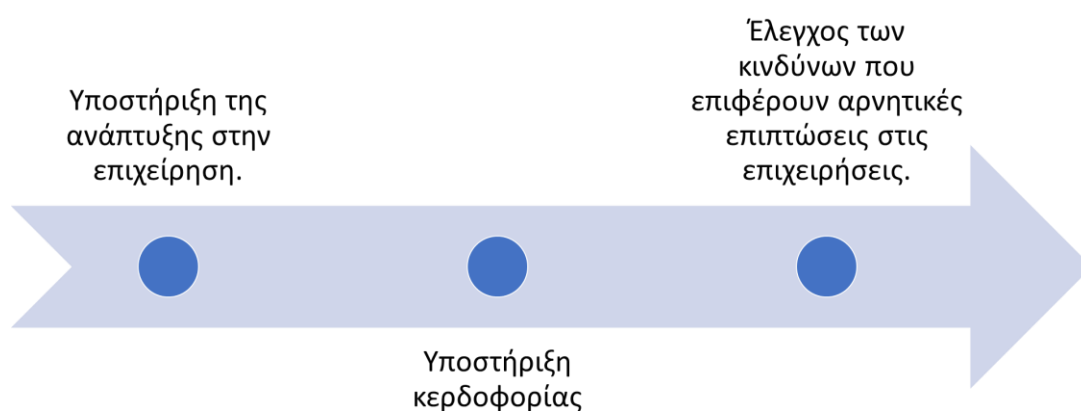
Σημαντικό μέρος κάθε έκθεσης για το επιχειρηματικό περιβάλλον, ιδίως αυτής για τον κίνδυνο, θα ήταν να περιλαμβάνει τους σημαντικότερους δείκτες κινδύνου που συμβάλλουν στη μέτρηση της κατεύθυνσης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και του τρόπου με τον οποίο αυτό επηρεάζει μια εταιρεία (Πελοπίδα, 2016).

Έλεγχος του Κινδύνου (Risk Control) :

Αν και οι διαδικασίες αξιολόγησης και μέτρησης του κινδύνου λαμβάνουν υπόψη τόσο την επίγνωση όσο και τον βαθμό του κινδύνου, η διαδικασία διαχείρισης του κινδύνου βελτιστοποιεί περαιτέρω αυτή τη σχέση κινδύνου-οφέλους σε επίπεδο επιχείρησης. Αυτό είναι το σημείο όπου συμβαίνουν αξιοσημείωτες αλλαγές στο προφίλ κινδύνου (Πελοπίδα, 2016).

Το στάδιο αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους, όπως παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.

Διάγραμμα 6: Τρόποι για τον έλεγχο του κινδύνου



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Κεφάλαιο 2: Η έννοια του ERM (Enterprise Risk Management)

Η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου (Enterprise Risk Management - ERM), μπορεί θεωρείται μια φυσική εξέλιξη της διαδικασίας διαχείρισης των κινδύνων. Είναι μια συστηματική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Η διαχείριση είναι ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο επικεντρωμένο σε δράσεις επιχειρηματικού δυναμικού που στοχεύουν στον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη διαχείριση όλων των σημαντικών κινδύνων για μια οικονομική οντότητα. Επίσης, η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου είναι μια σχετικά νέα έννοια στην επιχειρηματική πρακτική. Παρατηρήθηκαν ελεγκτές που προσπαθούν να βρουν τρόπους ενσωμάτωσης της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου (ERM) σε ελέγχους που διενεργούνται εντός εταιρειών. Επιπλέον, η συνεχής ανάπτυξη και πρόοδος του ERM υποδεικνύεται επίσης από το γεγονός ότι θέματα που σχετίζονται με τον ERM εμφανίζονται όλο και πιο συχνά τόσο σε εφημερίδες όσο και σε βιβλία. Εξειδικευμένα μαθήματα στη διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου περιλαμβάνονται επίσης σε πολλά πανεπιστημιακά προγράμματα. Σύμφωνα με την Standard & Poor's (S&P), ο ERM είναι πληροφορίες που συμβάλλουν στη βελτιστοποίηση των κερδών, ουσιαστικά βελτιστοποιώντας την αξία μιας εταιρείας, διατηρώντας παράλληλα μια καλά καθορισμένη ανοχή κινδύνου (risk tolerance) στη διαχείριση κινδύνου. Το ERM χρησιμοποιεί μια νέα γλώσσα που είναι πιο σαφής και πιο κατανοητή για να μεταφέρει πληροφορίες σχετικά με επιχειρηματικούς σκοπούς και λειτουργίες που είναι κρίσιμες. Φαίνεται να εμφανίζονται νέες μορφές παραδοσιακής διαχείρισης κινδύνων, αλλά η εφαρμογή τους απαιτεί εξειδικευμένη τεχνογνωσία που καθιστά άλλες μορφές διαχείρισης κινδύνου λιγότερο ελκυστικές και πιο αποτελεσματικές. Τείνει να μην φαίνεται. Οι δυνατότητες διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου σας βοηθούν να δημιουργήσετε πολιτικές και διαδικασίες και να συντονίσετε τις δραστηριότητες σε όλη την επιχείρησή σας (Πελοπίδα, 2016).

2.1 Ο ορισμός του ERM

Η διαδικασία της εταιρικής διαχείρισης κινδύνου είναι η πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση των κινδύνων. Το πρώτο στάδιο στη διαδικασία είναι η αναγνώριση των κινδύνων. Ενώ, το δεύτερο στάδιο στη διαδικασία αυτή είναι ακολουθεί η λήψη αποφάσεων σχετικά με το ποιους κινδύνους θα διαχειριστεί ενεργά η οντότητα. Το τελευταίο στάδιο είναι δημιουργία ενός σχεδίου δράσης για την αντιμετώπιση των κινδύνων.

Κατά καιρούς στην παγκόσμια βιβλιογραφία, δίνονται διάφοροι ορισμοί για να αποδοθεί ο όρος της εταιρικής διαχείρισης κινδύνου.

Η Επιτροπή των Οργανισμών Χορηγήσεων – Committee of Sponsoring Organizations (COSO), ορίζει το ERM ως μια «διαδικασία η οποία υλοποιείται από το Διοικητικό Συμβούλιο μιας επιχείρησης, από τη διοίκηση και άλλους εργαζομένους της εταιρείας,

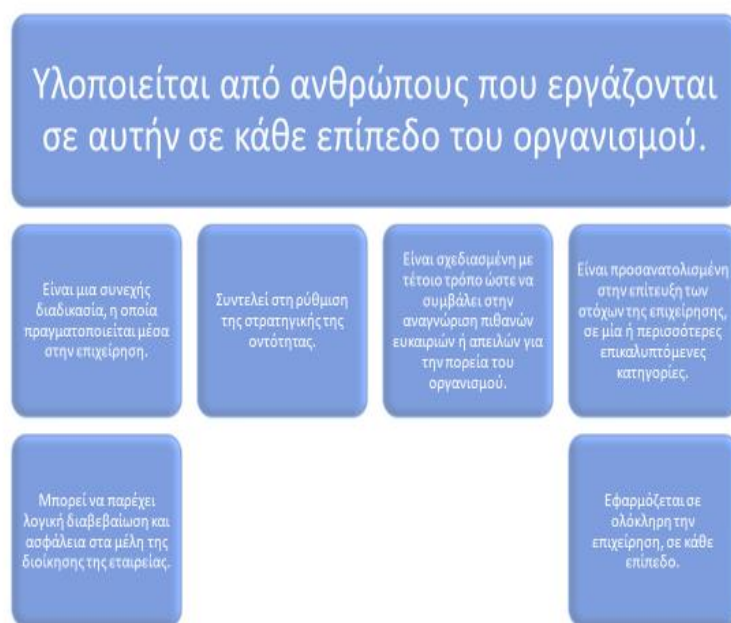
εφαρμόζεται στη ρύθμιση στρατηγικής για ολόκληρη την οντότητα και είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να αναγνωρίζει γεγονότα τα οποία ενδέχεται να την επηρεάσουν».

Ένας άλλος ορισμός της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου αναφέρεται στο ERM ως διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης και διαχείρισης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, με στόχο την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων του κινδύνου στα κεφάλαια και στα κέρδη.

Ο ορισμός που δίνεται από την Επιτροπή Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων Casualty Actuarial Society (CAS) (2003), η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου είναι «Μια πειθαρχία για τους οργανισμούς σε όλους τους κλάδους για την αξιολόγηση, τον έλεγχο, την εκμετάλλευση, τη χρηματοδότηση και την παρακολούθηση του κινδύνου από όλες τις πηγές με στόχο την ενίσχυση της βραχυπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης αξίας για τους επιχειρηματικούς μετόχους».

Ο Δελγιαννάκης (2013), αποδίδει τον ορισμό της εταιρικής διαχείρισης κινδύνου ως εξής «Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων (ERM) αναφέρεται ως η διαδικασία εντοπισμού, υπολογισμού, διαχείρισης και γνωστοποίησης όλων των σημαντικών κινδύνων σε μια εταιρεία προς όφελος όλων όσων έχουν συμφέρον στην εταιρεία».

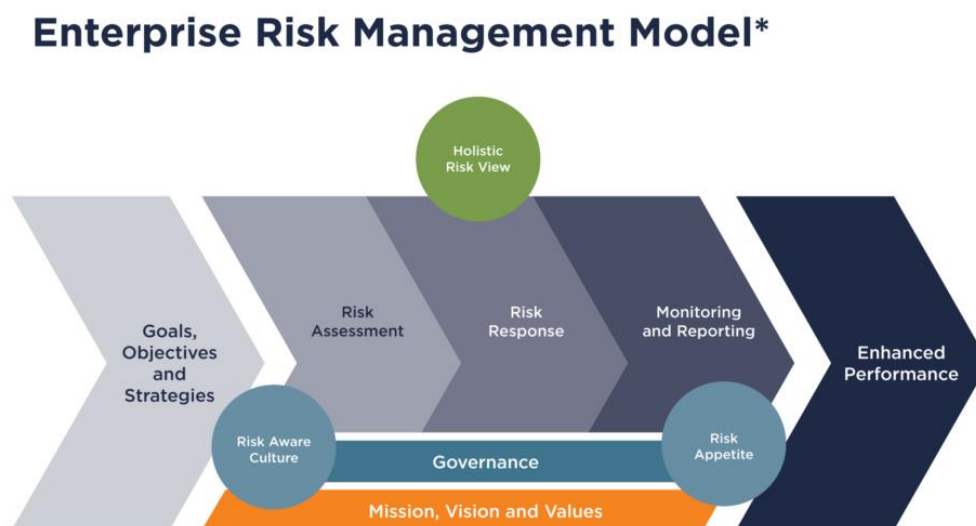
Διάγραμμα 7: Χαρακτηριστικά Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Το ERM δεν είναι απαραίτητα μια γραμμική διαδικασία. Είναι μια πολυδιάστατη επαναληπτική διαδικασία. Οποιοδήποτε από τα παραπάνω συστατικά μπορεί να επηρεάσει κάποιο άλλο στοιχείο της διαδικασίας. Η παρακάτω εικόνα δείχνει πώς λειτουργεί το ERM. Μια άποψη του τρόπου λειτουργίας του ERM φαίνεται παρακάτω.

Εικόνα 1: Τρόπος Λειτουργίας του ERM



*Based on COSO's *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance* (2017).

Πηγή: The University of Tennessee System, 2017

Αυτό το μοντέλο ERM δείχνει τη σχέση μεταξύ των βασικών στοιχείων ERM. Οι ηγέτες των οργανισμών εφαρμόζουν τη ΔΑΔ για να βοηθήσουν στην ενίσχυση της απόδοσης προς την επίτευξη της αποστολής, των στόχων και των σκοπών. Κατά την εφαρμογή του ERM, οι ηγέτες πρέπει να δημιουργήσουν μια κουλτούρα με επίγνωση του κινδύνου και να καθορίσουν τη διάθεση του οργανισμού για ανάληψη κινδύνου, δηλαδή τον βαθμό στον οποίο ο οργανισμός είναι διατεθειμένος να αναλάβει και να αποδεχθεί κινδύνους.

Μόλις καθοριστούν οι στόχοι, οι σκοποί και οι στρατηγικές, οι ηγέτες αξιολογούν τους κινδύνους. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει τον εντοπισμό των ευκαιριών και των απειλών κινδύνου, την ανάλυση του αντίκτυπου και της πιθανότητας εμφάνισης των κινδύνων και τον καθορισμό του τρόπου αντιμετώπισης των κινδύνων. Από αυτή τη διαδικασία, οι ηγέτες αναπτύσσουν μια ολιστική άποψη των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.

Στο πλαίσιο της διαδικασίας αξιολόγησης των κινδύνων, οι ηγέτες θα πρέπει να δημιουργήσουν έναν βρόχο ανατροφοδότησης, διασφαλίζοντας ότι τα σχέδια για την αντιμετώπιση των κινδύνων παρακολουθούνται και ότι τα αποτελέσματα αυτών των δραστηριοτήτων τους κοινοποιούνται. Οι ηγέτες χρειάζονται αυτού του είδους τις

πληροφορίες για να ανταποκριθούν στους κινδύνους - π.χ. αλλάζοντας στρατηγικές, αναθεωρώντας στόχους ή αποτελέσματα ή αναπτύσσοντας νέους σκοπούς και στόχους. Η διασφάλιση ότι ο οργανισμός παρακολουθεί συνεχώς το περιβάλλον για αναδυόμενες ευκαιρίες και απειλές κινδύνου είναι επίσης ένα ζωτικής σημασίας βήμα.

Εάν τα βασικά στοιχεία εφαρμόζονται αποτελεσματικά, το αποτέλεσμα είναι η βελτίωση της απόδοσης.

Ο Mark S. Beasley (2005), θεωρεί ότι η κάθε διοίκηση της κάθε οικονομικής οντότητας οφείλει να επιλέξει τη στρατηγική επιχειρησιακού κινδύνου που θα ακολουθήσει, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες που έχουν εντοπισθεί. Η στρατηγική αυτή μπορεί να περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες :

Αποφυγή του κινδύνου: Παύει οποιαδήποτε δραστηριότητα δημιουργεί κινδύνους.

Μείωση του κινδύνου: Υλοποιεί δραστηριότητες για τη μείωση της πιθανότητας των επιπτώσεων που προέρχονται από τον κίνδυνο.

Εναλλακτικές ενέργειες για την αντιμετώπιση του κινδύνου: Αναλαμβάνει εναλλακτικές δραστηριότητες, προκειμένου να επιτύχει την ελαχιστοποίηση του κινδύνου.

Διαμερισμός του κινδύνου: Μεταφέρει ή διαχωρίζει μέρος του κινδύνου, ώστε να περιοριστούν οι ενδεχόμενες επιπτώσεις.

Αποδοχή του κινδύνου: Δε λαμβάνει μέτρα για την αντιμετώπιση του κινδύνου, λόγω του υψηλού κόστους, και, κατά συνέπεια αποδέχεται τον κίνδυνο.

Το πλαίσιο Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου COSO παρέχει ένα κοινό λεξικό που περιλαμβάνει ορολογία, και δίνει πλήρη κατεύθυνση και καθοδήγηση για την υλοποίηση της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου. Το πλαίσιο - σκελετός του COSO απαιτεί οι οργανισμοί να εξετάζουν το συνολικό χαρτοφυλάκιο των κινδύνων, να μελετούν το πώς οι ανεξάρτητοι αυτοί κίνδυνοι αλληλοεπιδρούν, και η διοίκηση να αναπτύξει μια κατάλληλη προσέγγιση μείωσης αυτών των κινδύνων, με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβαδίζει με τη στρατηγική της επιχείρησης και τη διάθεση ανάληψης κινδύνων

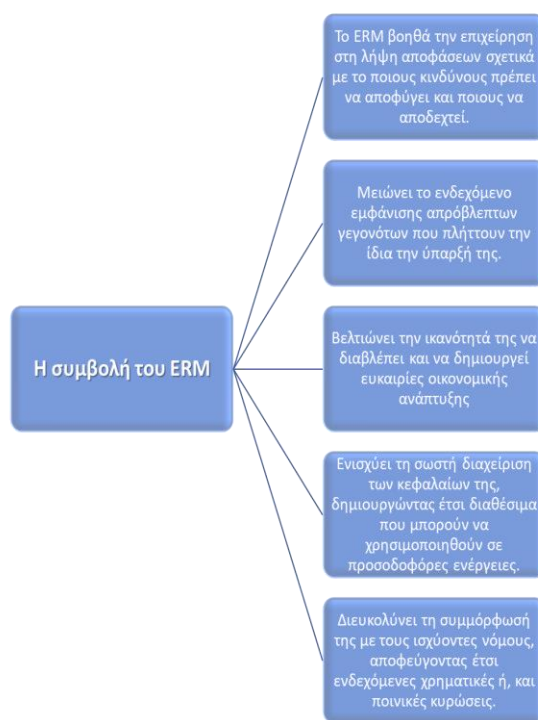
2.2 Η σημασία του ERM

Όλες οι οικονομικές δραστηριότητες υποφέρουν από κινδύνους. Όμως, ο κίνδυνος σε ορισμένες εταιρείες είναι μικρότερος από ό,τι σε εταιρείες με στρατηγική ανάπτυξης. Το ERM είναι μια μεθοδολογία που εντοπίζει τους κινδύνους σε έναν οργανισμό, ανεξάρτητα από τη στρατηγική που ακολουθεί ο οργανισμός και το επίπεδο κινδύνου που αναλαμβάνει. Το ERM είναι ένα μέσο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίλυση του ζητήματος της αντιμετώπισης των κινδύνων που ενδέχεται να προκύψουν. Η ανάπτυξη προϋποθέτει ότι η ηγεσία μιας εταιρείας θέτει στόχους, οι οποίοι εξισορροπούνται με τον κίνδυνο, ενώ βασίζονται στα εργαλεία και τα πρωτόκολλα που

διαθέτει η επιχείρηση. Όλα τα συστήματα ERM εστιάζουν στους στόχους που θέτει κάθε εταιρεία, στην έκταση του κινδύνου που μπορεί να ανεχθεί, αλλά και που ταιριάζει με την κουλτούρα και τις πολιτικές της εταιρείας.

Τα συστήματα ERM έχουν σύγχρονα και αποδεδειγμένες τεχνικές. Μπορούν να προσφέρουν τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά αποτελέσματα μέσω μοντέλων αξιολόγησης κινδύνων. Από αυτά αποτελέσματα, προσφέρουν στους πελάτες, τους επενδυτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη ποιοτικά πληροφορίες σχετικά με τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους χωρίς καμία εξαίρεση. ERM σημαίνει Διαχείριση κινδύνων σε επίπεδο επιχείρησης. Οι εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα έργα που υλοποιούνται στο πλαίσιο αυτού του προγράμματος για να θέσουν τους στόχους τους βραχυπρόθεσμα, αλλά και μακροπρόθεσμα. Μπορούν να προβούν σε αλλαγές στη στρατηγική και τις δραστηριότητές τους, ώστε η κατάστασή τους να είναι όσο το δυνατόν πιο επωφελής. Στο παρακάτω διάγραμμα (διάγραμμα 5), παρουσιάζεται η συμβολή του ERM, σε διάφορες περιπτώσεις.

Διάγραμμα 8: Η συμβολή του ERM



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

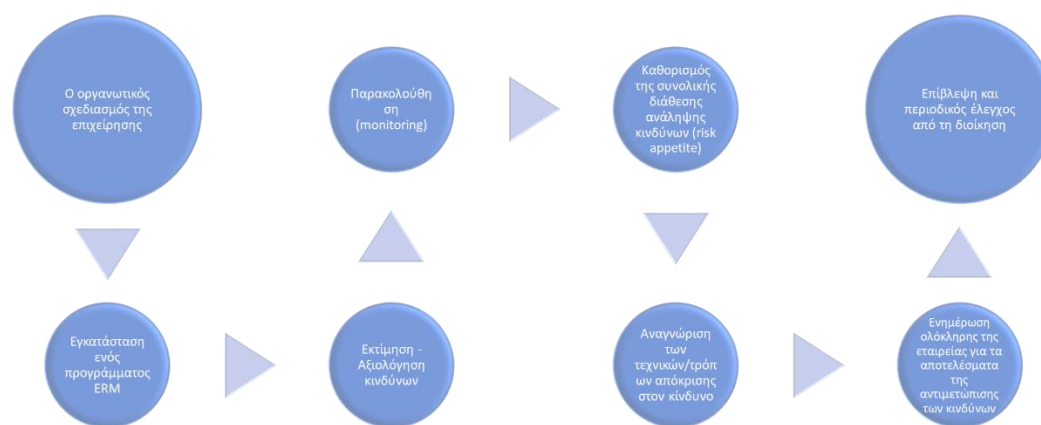
2.3 Υλοποίηση του ERM

Το στάδιο αυτό της υλοποίησης της εταιρικής διαχείρισης κινδύνων, αποτελείται από τρία επιμέρους βήματα. Το κάθε βήμα περιλαμβάνει τα δικά του στάδια για την υλοποίηση του εγπ. Όλα τα βήματα - στάδια αναλύονται παρακάτω.

➤ Βασικοί παράγοντες υλοποίησης του ERM

Για την ορθή εφαρμογή του ERM, υπάρχουν βασικοί παράγοντες, οι οποίοι παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα (Πελοπίδα, 2016).

Διάγραμμα 9: Παράγοντες εφαρμογής του ERM

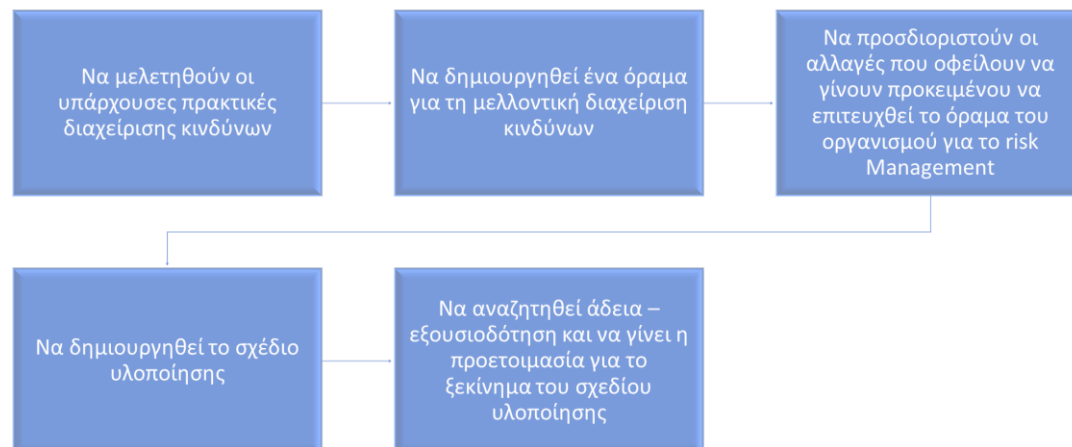


Πηγή: Ίδια επεξεργασία

➤ **Προετοιμασία υλοποίησης του ERM**

Οποιοδήποτε σχέδιο για την ενσωμάτωση του ERM πρέπει να περιλαμβάνει στόχους, επιμέρους στόχους και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης. Βλέπε επίσης Οι κατά λέξη παραφρασμένες προτάσεις πρέπει να αντιστοιχούν στην αντίστοιχη αρχική πρόταση (Πελοπίδα, 2016).

Διάγραμμα 10: Προετοιμασία υλοποίησης του ERM



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

➤ **Προϋποθέσεις για την ορθή λειτουργία του ERM**

Οποιοδήποτε σχέδιο για την ενσωμάτωση του ERM πρέπει να περιλαμβάνει στόχους, επιμέρους στόχους και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης. Στο διάγραμμα 11, παρουσιάζονται οι προϋποθέσεις, για τη σωστή λειτουργία του ERM.

Διάγραμμα 11: Προϋποθέσεις λειτουργίας ERM



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Κεφάλαιο 3: Τηλεργασία και εκπαίδευση προσωπικού – κίνδυνοι

3.1 Η έννοια της τηλεργασίας

Η τηλεργασία συνιστά μια σύγχρονη πτυχή της ζωής. Η τηλεργασία αποτελεί μια μορφή εργασίας, η οποία προβλέπεται ότι θα αναπτυχθεί περισσότερο στο μέλλον και θα κυριαρχήσει στον επαγγελματικό τομέα. Το χαρακτηριστικό της είναι ότι δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους, τόσο του ιδιωτικού, όσο και του δημοσίου τομέα να δουλεύουν απομακρυσμένα, καταργώντας το χώρο και το χρόνο με τη βοήθεια των τεχνολογικών μέσων. Το πρόσωπο που εργάζεται με αυτή τη μέθοδο, είναι γνωστό και ως «τηλεεργαζόμενος».

Ανατρέχοντας στη βιβλιογραφία διαπιστώνεται ότι υπάρχουν πολλοί ορισμοί που προσπαθούν να περιγράψουν την τηλεργασία, παρόλο που η έννοια αυτή είναι σχετικά νέα. Το κοινό χαρακτηριστικό, όλων των ορισμών είναι ότι πρόκειται για αμειβομένη εργασία, σε διαφορετικό χώρο εργασίας. Παρακάτω αναφέρονται κάποιοι από τους πιο σημαντικούς ορισμούς που συνθέτουν τον όρο.

Η τηλεργασία είναι κάθε μορφή απασχόλησης κατά την οποία οι δυνατότητες που προσφέρουν η τεχνολογία της πληροφορίας και οι τηλεπικοινωνίες επιτρέπουν στους τηλεεργαζόμενους να εκτελούν την απαιτούμενη εργασία τους από το σπίτι ή από μια φυσική τοποθεσία της επιλογής τους (Gray et. Al., 1993).

Η ετυμολογία της τηλεργασίας είναι η εργασία από απόσταση. Η εφαρμογή της καταργεί την έννοια του «γραφείου» ως γεωγραφικού σημείου. Μέσω της χρήσης των σύγχρονων δικτύων επικοινωνίας και των νέων τεχνολογικών μέσων, οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελούν όλες τις καθημερινές τους εργασίες εκτός του παραδοσιακού χώρου εργασίας (Nilles, 1994).

Η τηλεργασία είναι η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και τηλεπικοινωνιών για την αλλαγή της γεωγραφικής θέσης του χώρου εργασίας (Βλασσόπουλος, 2005).

Η τηλεργασία είναι μια ευέλικτη ρύθμιση εργασίας μέσω νέων τρόπων εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των ευέλικτων ωρών εργασίας, της ευελιξίας στο χώρο εργασίας και των ευέλικτων συμβάσεων εργασίας (Sullivan, 2003).

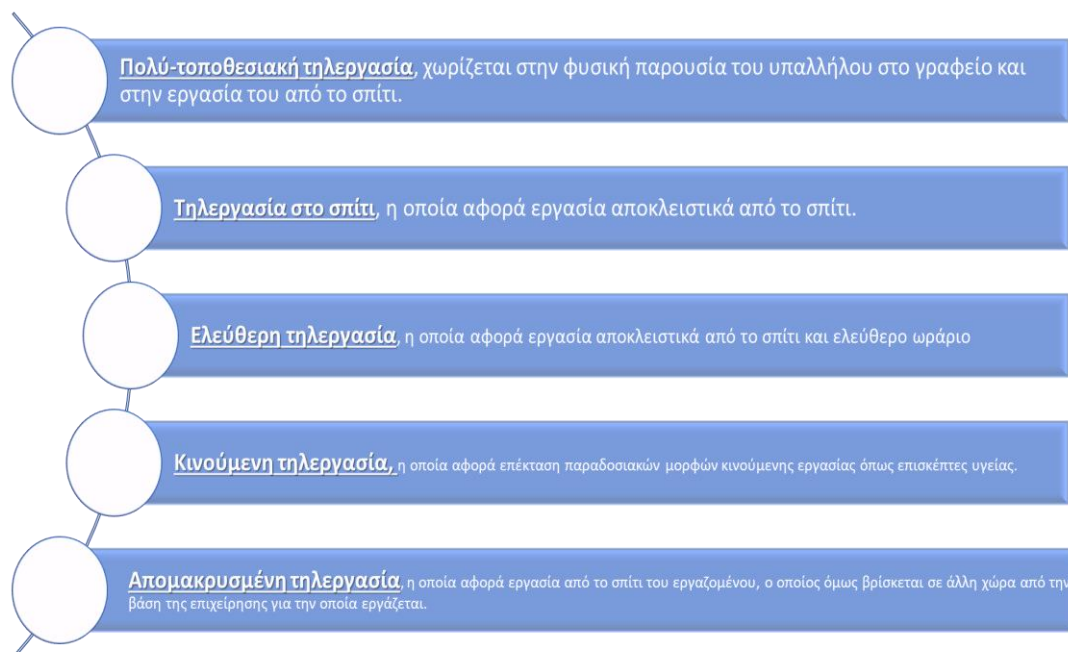
Από τους ορισμούς που δόθηκαν παραπάνω παρατηρείται ότι η διαφορά αυτής της μορφής εργασίας, από την τυπική μορφή εργασίας είναι ότι ο υπάλληλος δεν συναθροίζεται σε έναν κοινό χώρο εργασίας, αλλά εργάζεται από το χώρο της επιλογής του. Για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας, απαιτείται η πρόσβαση και ορθή χρήση των τηλεπικοινωνιακών εξοπλισμών.

Συνεπώς, τηλεργασία είναι ένα έργο που αποσκοπεί στη βελτίωση της καθημερινής εργασιακής ζωής των εργαζομένων και του κόστους διαβίωσης μέσω της μείωσης των μετακινήσεων των εργαζομένων. Ως αποτέλεσμα, αναμένεται να βελτιώσει το βιοτικό επίπεδο και να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητα (Gray et. Al., 1993).

3.2 Είδη τηλεργασίας

Σύμφωνα με τον Gray et. Al., (1993) η τηλεργασία χωρίζεται σε 5 κατηγορίες, οι οποίες παρουσιάζονται αναλυτικότερα στο παρακάτω διάγραμμα (διάγραμμα 12), αλλά έχει και συγκεκριμένο σκοπό. Αναλυτικότερα, ο σκοπός της τηλεργασίας είναι να μην υπάρχει συγκεκριμένη γεωγραφική θέση του εργαζομένου και διακρίνεται στις μορφές που παρουσιάζονται στον πίνακα 3.

Διάγραμμα 12: Τα είδη της τηλεργασίας



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 3: Μορφές τηλεργασίας

ΜΟΡΦΕΣ ΤΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ	
1.	Τηλεκέντρα
2.	Τηλεσπίτια
3.	Τηλεργασία στο σπίτι
4.	Νομαδική τηλεργασία
5.	Τηλεργασία με κινητό γραφείο
6.	Διάσπαρτη τηλεργασία
7.	Τηλεχωριά
8.	Δορυφορικά κέντρα
9.	Ομαδική εργασία από απόσταση
10.	Τηλε-υπηρεσίες

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

3.3 Πλεονεκτήματα τηλεργασίας

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής της τηλεργασίας. Στόχος του κεφαλαίου είναι να αναδείξει τα οφέλη αυτής της μορφής εργασίας και γιατί είναι ένας επιθυμητός τρόπος εργασίας. Καθώς, η τεχνολογία εξελίσσεται, τα θετικά που προσφέρει η τηλεργασία είναι πολλά και διαφορετικά. Τα πλεονεκτήματα διαχωρίζονται στις εξής δύο κατηγορίες: 1) πλεονεκτήματα της τηλεργασίας για τον εργαζόμενο και 2) πλεονεκτήματα της τηλεργασίας για τον εργοδότη.

Πλεονεκτήματα της τηλεργασίας για τον εργαζόμενο:

- Επιτυγχάνεται η εξοικονόμηση χρόνου μετακίνησης
- Σε προσωπικό επίπεδο ο τηλεεργαζόμενος έχει μεγαλύτερη ευελιξία και ευχέρεια στην εργασία του
- Αποτελεσματικότερη οργάνωση από τον τηλεεργαζόμενο του προσωπικού του χρόνου
- Δίνεται η δυνατότητα στους γονείς που εργάζονται να φροντίζουν τα παιδιά τους παράλληλα

- Μειώνεται το φαινόμενο του κοινωνικού αποκλεισμού των ατόμων
- Ο τηλεργαζόμενος – οικογενειάρχης πετυχαίνει το μέγιστο της απόδοσης του
- Κάτοικοι της επαρχίας μπορούν να εργαστούν σε επαγγέλματα – επιχειρήσεις με βάση τα μεγάλα αστικά κέντρα
- Ο εργαζόμενος δεν υφίσταται τον έλεγχο με την παραδοσιακή του μορφή
- Μειώνεται το καθημερινό εργασιακό άγχος, καθώς η τηλεργασία πραγματοποιείται με ρυθμούς που ταιριάζουν στον εκάστοτε εργαζόμενο
- Πραγματοποιείται ο εκσυγχρονισμός του εργαζομένου, καθώς προσπαθεί να εναρμονιστεί με τις απαιτήσεις του μέλλοντος
- Μείωση εξόδων (π.χ. έξοδα μετακίνησης)

Πλεονεκτήματα της τηλεργασίας για τον εργοδότη:

- Αύξηση παραγωγικότητας του εργαζομένου
- Αύξηση απόδοσης της εργασίας
- Μείωση λειτουργικού κόστους
- Μείωση χώρων εργασίας (π.χ., γραφεία, χώροι στάθμευσης κ.α.)
- Ευελιξία στον αριθμό εργαζομένων και στο χρόνο εργασίας τους
- Επιτυγχάνεται καλύτερη οργάνωση από τη διοίκηση
- Δυνατότητα πρόσληψης ατόμων που διαμένουν στο εξωτερικό

Συνοπτικά, δεδομένου ότι η τηλεργασία μειώνει τις μετακινήσεις και επιτρέπει μια πιο ευέλικτη επαγγελματική οργάνωση, οι τηλεργαζόμενοι τείνουν να αυξάνουν τον εβδομαδιαίο χρόνο εργασίας τους και να κατανέμουν τον χρόνο που προηγουμένως ξόδευαν σε μετακινήσεις στις επαγγελματικές τους δραστηριότητες. Τα οφέλη της τηλεργασίας στον επαγγελματικό τομέα περιλαμβάνουν μειωμένες διακοπές κατά τη διάρκεια των επαγγελματικών δραστηριοτήτων, λιγότερους περισπασμούς και τον απαραίτητο για την εργασία χρόνο ανάπαυσης ανάκαμψη. Το αποτέλεσμα είναι καλύτερη συγκέντρωση, επαγγελματική αποδοτικότητα, απόδοση και παραγωγικότητα. Η τηλεργασία προάγει επίσης το αίσθημα ελέγχου του χρόνου εργασίας και της ευελιξίας, σε συνδυασμό με ένα μεγαλύτερο αντιληπτό επίπεδο ελέγχου όσον αφορά την εκτέλεση των καθηκόντων, την οργάνωση και την εκτέλεση της καθημερινής εργασίας. Ενισχύει το αίσθημα αυτονομίας και ενισχύει τα κίνητρα στην εργασία, καθώς και την οργανωτική δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία. Επιπλέον, η τηλεργασία όχι μόνο μειώνει την αντίληψη του επαγγελματικού άγχους, αλλά αποτελεί πόρο για την αντιμετώπισή του, ανεξάρτητα από το αν το άγχος αυτό είναι αποτέλεσμα συχνών διακοπών στο συνηθισμένο εργασιακό περιβάλλον ή πολύ απαιτητικών επαγγελματικών καταστάσεων (Vayre, É., et, al., 2022).

3.4 Μειονεκτήματα – κίνδυνοι της τηλεργασίας

Ένας μεγάλος αριθμός μελετών υπογραμμίζει τις αρνητικές επιπτώσεις της τηλεργασίας στον φόρτο εργασίας και την υγεία, καθώς και στις σχέσεις των τηλεεργαζομένων με τον επαγγελματικό τους χώρο. Παρακάτω, περιγράφονται τα διάφορα μειονεκτήματα – κίνδυνοι σε διάφορες υποενότητες. Τα μειονεκτήματα διαχωρίζονται στις εξής δύο κατηγορίες: 1) μειονεκτήματα της τηλεργασίας για τον εργαζόμενο και 2) μειονεκτήματα της τηλεργασίας για τον εργοδότη.

Μειονεκτήματα της τηλεργασίας για τον εργαζόμενο:

- Αρκετοί εργαζόμενοι αισθάνονται δυσφορία και δεν μπορούν να προσαρμοστούν με την μορφή εργασίας
- Πολλές επιχειρήσεις/υπηρεσίες δεν μπορούν να προσαρμοστούν στην ευελιξία της εξ' αποστάσεως εργασίας καθώς δεν δύνανται να προμηθεύσουν με τον απαραίτητο σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό τους εργαζόμενους
- Παρατηρείται απώλεια παραγωγικότητας σε περιπτώσεις βλαβών
- Η τηλεργασία σε κάποιες περιπτώσεις επηρεάζει αρνητικά το κοινωνικό επίπεδο των εργαζομένων
- Μετά από μεγάλα διαστήματα παρατηρείται έλλειψη της ανθρώπινης επικοινωνίας
- Κάποιες φορές υπάρχει δυσκολία στο διαχωρισμό του χρόνου «εργασίας» και «μη εργασίας»
- Δυσκολία άμεσης επικοινωνίας

Μειονεκτήματα της τηλεργασίας για τον εργοδότη:

- Δυσκολία στην ασφάλεια μετάδοσης της πληροφορίας, από εργαζόμενο σε εργαζόμενο και από τη διοίκηση στον εργαζόμενο
- Δεν υπάρχει η δυνατότητα ελέγχου των εργαζομένων με τον παραδοσιακό τρόπο
- Διαπιστώνεται έλλειψη επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, ομαδικές εργασίες
- Σε κάποιες περιπτώσεις δημιουργείται ένα επιπλέον οικονομικό κόστος για τη διοίκηση των εταιρειών
- Κάποιες φορές η επισκευές του τεχνολογικού εξοπλισμού απαιτεί περισσότερο χρόνο, με αποτέλεσμα ο τηλεεργαζόμενος να μην είναι τόσο αποδοτικός

Πίνακας 4: Συνοπτικός πίνακας οφελών - κινδύνων της τηλεργασίας

Οφέλη	Κίνδυνοι
Διακοπές (-), περισπασμοί (-)	Επέκταση εργασιών, εντατικοποίηση, πύκνωση (+)
Παραγωγικότητα (+)	Υπερκόπωση (+), εργασιομανία (+)
Ευελιξία (+)	Άγχος (+), αβεβαιότητα (+), άγχος (+)
Παρακίνηση (+), Δέσμευση (+)	Επαγγελματική εξουθένωση (+)
Ικανοποίηση (+)	Μυοσκελετικές διαταραχές (+)
Άγχος (-)	Επικοινωνία (-), Συνεργασία (-), Συχνότητα και ποιότητα των συζητήσεων (-)
Απουσία (-), Πρόθεση αποχώρησης (-), Εναλλαγή (-)	Αισθήματα αποκλεισμού, απομόνωσης, μοναξιάς (+)
Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (+)	Κατακερματισμός των ομάδων εργασίας (+)
Συγκέντρωση (+), Ανάκτηση (+)	Ικανοποίηση (-), απόδοση (-)
Αποδοτικότητα (+), απόδοση (+)	Δέσμευση (-), Αίσθηση του ανήκειν (-)
Προληπτικότητα (+), προσαρμοστικότητα (+)	Κοινωνική πίεση (+), Αρνητικές αναπαραστάσεις (+)
Έλεγχος (+), Αυτονομία (+)	Σύγκρουση και ένταση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (+)

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Η τηλεργασία βλάπτει την επικοινωνία και τη συνεργασία εντός των ομάδων εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, δείχνουν ότι οι ανταλλαγές και οι συζητήσεις των τηλεεργαζομένων με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους είναι λιγότερο συχνές και χαμηλότερης ποιότητας όταν εργάζονται εξ αποστάσεως από την εταιρεία τους. Ο φυσικός διαχωρισμός των τηλεεργαζομένων από τους συναδέλφους τους συνεπάγεται επίσης ψυχολογικό διαχωρισμό και αίσθημα αποκλεισμού από τον εργασιακό οργανισμό, τα οποία επηρεάζουν αρνητικά την ικανοποίηση και την απόδοσή τους. Πράγματι, ο κίνδυνος επαγγελματικής και κοινωνικής απομόνωσης καθώς και ο κατακερματισμός των ομάδων εργασίας τονίζεται συχνά στη βιβλιογραφία. Εμπειρικές μελέτες υποστηρίζουν αυτές τις δηλώσεις, υπογραμμίζοντας την έλλειψη άτυπων και αυθόρμητων αλληλεπιδράσεων με συναδέλφους, καθώς και το αίσθημα μοναξιάς των τηλεεργαζομένων. Η επαγγελματική απομόνωση νιώθουν πιο έντονα οι τηλεεργαζόμενοι που εργάζονται εξ αποστάσεως από τον επαγγελματικό τους χώρο (δηλαδή εργάζονται από το σπίτι τους) από ό,τι εκείνοι που εργάζονται εξ αποστάσεως σε ειδικούς χώρους όπου έχουν τη δυνατότητα να εργάζονται με άλλα μέλη του οργανισμού τους (π.χ. τηλεκέντρα) (Vayre, É., et, al., 2022).

Σύμφωνα με μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον ευρωπαϊκό οργανισμό για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία (2021), οι κίνδυνοι που προκύπτουν από την τηλεργασία, χωρίζονται σε τρεις ομάδες. Η πρώτη ομάδα παραγόντων κινδύνου σχετίζεται με την εντατικοποίηση της εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της υπερφόρτωσης εργασίας, την εργασία με πολλές και ακανόνιστες ώρες, την υπερφόρτωση με πληροφορίες και τη συνεχή διαθεσιμότητα. Η δεύτερη ομάδα παραγόντων κινδύνου αναφέρεται στις σχεσιακές πτυχές της τηλεργασίας, περιλαμβάνοντας την απομόνωση, τις προκλήσεις της εικονικής ομαδικής συνεργασίας και την απροθυμία της διοίκησης για την λόγω απώλειας ελέγχου. Η τρίτη ομάδα παραγόντων αφορά τον αυξημένο κίνδυνο σύγκρουσης εργασίας-οικογένειας που προκύπτει από την θόλωση των ορίων μεταξύ των τομέων της εργασίας και της ιδιωτικής ζωής.

Ολοκληρώνοντας, την ανάλυση των αρνητικών επιπτώσεων της τηλεργασίας, τόσο για τους εργαζομένους, όσο και για τις επιχειρήσεις, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι μακροπρόθεσμα υπάρχει κίνδυνος να επηρεαστούν αρνητικά κι άλλοι κλάδοι της οικονομίας (π.χ. καταστήματα εστίασης, βενζινάδικα κ.α.). Επίσης, είναι πιθανό να μειωθεί η παροχή υπηρεσιών, εξαιτίας της μείωσης των μετακινήσεως των εργαζομένων.

3.5 SWOT Analysis της τηλεργασίας

Στην προσπάθειά να παρουσιαστεί μία όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη εικόνα του της τηλεργασίας, παρουσιάζεται η swot analysis του όρου. Αναλυτικότερα, παρατίθενται τα δυνατά σημεία και τα αδύνατα σημεία της τηλεργασίας. Επίσης, αναφέρονται και οι ευκαιρίες και οι απειλές που αναδεικνύονται από το φαινόμενο της τηλεργασίας (Τσαρακίδου, 2021).

Πίνακας 5: SWOT Analysis

SWOT ANALYSIS	
Δυνατά σημεία	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none">• Ευελιξία• Μειώνει το κόστος• Αυτοκαθοριζόμενο περιβάλλον εργασίας - λίγοι περισπασμοί	<p>Έλλειψη αλληλεπίδρασης πρόσωπο με πρόσωπο:</p> <ul style="list-style-type: none">• μάθηση και ιδεολογία• επικοινωνία• δικτύωση• αίσθηση του ανήκειν
Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none">• Ενισχυμένες δεξιότητες αυτοδιαχείρισης• Καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	<ul style="list-style-type: none">• Έλλειψη αυτοπειθαρχίας, κινήτρων• Απόσπαση της προσοχής σε απομακρυσμένο περιβάλλον εργασίας• Καταλληλόλητα για απομακρυσμένη εργασία• Κακή διαχείριση της εξ αποστάσεως εργασίας

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας περιοχής όταν πρέπει να λάβει αποφάσεις σχετικά με τους στόχους που έχει θέσει ή την επίτευξή τους. Η ανάλυση SWOT είναι ένα πλαίσιο για τον εντοπισμό και την ανάλυση των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών ενός οργανισμού. Αυτές οι λέξεις συνθέτουν το ακρωνύμιο SWOT. Ο πρωταρχικός στόχος της ανάλυσης SWOT είναι η αύξηση της ευαισθητοποίησης σχετικά με τους παράγοντες που συμβάλλουν στη λήψη μιας επιχειρηματικής απόφασης ή στην καθιέρωση μιας επιχειρηματικής στρατηγικής. Για να γίνει αυτό, η SWOT αναλύει το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον και τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη βιωσιμότητα μιας απόφασης. Η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται συχνά είτε στην αρχή είτε στο πλαίσιο μιας διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού. Το πλαίσιο θεωρείται ισχυρό στήριγμα για τη λήψη αποφάσεων, διότι επιτρέπει σε έναν οργανισμό να αποκαλύψει ευκαιρίες επιτυχίας που προηγουμένως δεν είχαν διατυπωθεί. Αναδεικνύει επίσης τις απειλές πριν αυτές γίνουν υπερβολικά επαχθείς.

Παρακάτω αναλύονται όλα αυτά τα σημεία που συνθέτουν τον πίνακα ανάλυσης SWOT για να μπορέσουμε να βγάλουμε σωστά συμπεράσματα.

Τα δυνατά σημεία ορίζονται ως πόροι (φυσικοί και ανθρώπινοι), υποδομές, ιδιαιτερότητα, δυνατότητες που μπορεί να είναι συγκριτικά πλεονεκτήματα. Μερικά από τα σημαντικότερα δυνατά σημεία της τηλεργασίας είναι η ευελιξία, που διαθέτει ο εκάστοτε εργαζόμενος. Πιο συγκεκριμένα, ο εργαζόμενος, έχει τη δυνατότητα-ευελιξία

να επιλέξει είτε το χρόνο που θα εργαστεί, είτε το χώρο, από τον οποίο θα εργαστεί. Η δυνατότητα αυτή, δίνει την ευκαιρία σε κάθε εργαζόμενο που δουλεύει με τη μέθοδο της τηλεργασίας, να μειώσει το κόστος μετακίνησής του.

Αντίθετα, η έλλειψη πόρων, οι κακές συνθήκες υποδομής και η έλλειψη δυνατοτήτων σε ορισμένες περιοχές, ιδίως σε σύγκριση με άλλες πόλεις ή περιφέρειες, ορίζονται ως αδύναμα σημεία. Σε αντίθεση με τα δυνατά σημεία που παρέχει η τηλεργασία, δεν υπάρχουν πολλά και ποικίλα «αδύνατα σημεία». Η έλλειψη αλληλεπίδρασης πρόσωπο με πρόσωπο είναι το βασικότερο σ αυτή την κατηγορία. Ως επακόλουθο της αλληλεπίδρασης των ατόμων είναι η μειωμένη ανάπτυξη της ιδεολογίας του ατόμου, η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και του εργαζομένου με τα άτομα της διοίκησης. Ένα ακόμη αποτέλεσμα της έλλειψης αλληλεπίδρασης είναι ότι δεν υπάρχει δικτύωση του ατόμου που τηλεργάζεται και δεν αναπτύσσεται η αίσθηση του ανήκει.

Οι ευκαιρίες είναι μια ανάλυση των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον της περιοχής μελέτης που μπορεί να αποκαλύψει ευκαιρίες για νέες δραστηριότητες και εξελίξεις. Η swot analysis, παρουσιάζει τις ευκαιρίες που έχουν γεννηθεί, από το εξωτερικό περιβάλλον του φαινομένου. Η τηλεργασία ενισχύει τις δεξιότητες αυτοδιαχείρισης των εργαζομένων. Επίσης, η τηλεργασία παρέχει καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, καθώς ο κάθε εργαζόμενος διαχειρίζεται τις αρμοδιότητες του και το χρόνο του, σύμφωνα με τις δικές του ανάγκες.

Το τελευταίο μέρος της ανάλυσης swot είναι η απειλή. Οι απειλές είναι μια ανάλυση των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον και μπορεί επίσης να αποκαλύψει τυχόν απειλές στην περιοχή. Απειλές για τους εργαζομένους που εκπαιδεύονται με τη μέθοδο της τηλεργασίας είναι η έλλειψη αυτοπειθαρχίας- κινήτρων, αλλά και η απόσπαση της προσοχής σε απομακρυσμένο περιβάλλον εργασίας. Επιπλέον, απειλή αποτελεί αν η εκάστοτε εργασία είναι κατάλληλη για απομακρυσμένη εργασία. Τέλος, το φαινόμενο απειλείται από την κακή διαχείριση της εξ αποστάσεως εργασίας, από τον εκάστοτε εργαζόμενο.

3.6 Το νομικό πλαίσιο για την τηλεργασία

3.6.1 Το Ευρωπαϊκό νομικό πλαίσιο για την τηλεργασία

Η τηλεργασία δεν ρυθμίζεται σε επίπεδο Ευρωπαϊκή Ένωσης μέσω μηχανισμών σκληρού δικαίου. Καμία ειδική οδηγία δεν επικεντρώνεται στην τηλεργασία, αν και αρκετές οδηγίες και κανονισμοί εξετάζουν θέματα που είναι σημαντικά για την εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας για τους τηλεεργαζόμενους. Για παράδειγμα, η οδηγία της ΕΕ για τον χρόνο εργασίας (οδηγία 2003/88) περιλαμβάνει διατάξεις που αποσκοπούν στην προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων (μέγιστο όριο ωρών εργασίας ανά εβδομάδα κ.λπ.), συμπεριλαμβανομένων εκείνων που εκτελούν τηλεργασία. Επιπλέον, η οδηγία-πλαίσιο για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία (οδηγία 89/391/ΕΟΚ του Συμβουλίου), 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 την εφαρμογή των διατάξεών της και, κατά συνέπεια, ισχύει και για τους τηλεργαζόμενους (Vayre, É., et al., 2022).

Ο κύριος κανονισμός της ΕΕ για την τηλεργασία θεσπίστηκε με τη συμφωνία-πλαίσιο της ΕΕ για την τηλεργασία (2002). Πρόκειται για μια αυτόνομη συμφωνία μεταξύ των ευρωπαϊκών κοινωνικών εταίρων που δεσμεύει τις συνδεδεμένες εθνικές οργανώσεις να εφαρμόσουν τη συμφωνία σύμφωνα με τις "διαδικασίες και πρακτικές" που ισχύουν ειδικά για κάθε κράτος μέλος. Αυτή η μέθοδος εφαρμογής είναι μία από τις δύο επιλογές για την εφαρμογή των συμφωνιών της ΕΕ που διαπραγματεύονται οι ευρωπαίοι κοινωνικοί εταίροι και προβλέπονται στις Συνθήκες. Στην εν λόγω συμφωνία-πλαίσιο της ΕΕ για την τηλεργασία (2002), η τηλεργασία ορίζεται ως "μορφή οργάνωσης ή/και εκτέλεσης της εργασίας, με τη χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών, στο πλαίσιο μιας σύμβασης εργασίας/σχέσης, όπου η εργασία, η οποία θα μπορούσε επίσης να εκτελεστεί στις εγκαταστάσεις του εργοδότη, εκτελείται εκτός των εγκαταστάσεων αυτών σε τακτική βάση" (άρθρο 2). Τα σημαντικότερα στοιχεία αυτού του ορισμού, ο οποίος θεωρήθηκε πολύ ευρύς εκείνη την εποχή (ETUC et al., 2006), είναι τα εξής:

- Η τηλεργασία νοείται ως ρύθμιση εργασίας αντί για σύμβαση εργασίας.
- Καλύπτονται μόνο οι εργαζόμενοι με σύμβαση εργασίας.
- Καλύπτεται μόνο η τηλεργασία που πραγματοποιείται σε τακτική βάση (1 ημέρα την εβδομάδα ή 5 ημέρες την εβδομάδα).
- Η τηλεργασία νοείται αποκλειστικά ως ρυθμίσεις κινητικότητας με τη βοήθεια των ΤΠΕ, καλύπτοντας μόνο όσους σταθερές θέσεις εργασίας που θα μπορούσαν επίσης να εκτελούνται στις εγκαταστάσεις των εργοδοτών.
- Η τηλεργασία μπορεί να περιλαμβάνει διάφορους χώρους εργασίας εκτός από τις εγκαταστάσεις των εργοδοτών.

Εξετάζοντας το ρόλο που διαδραματίζει η νομοθετική ρύθμιση για την τηλεργασία, μπορεί να γίνει μια γενική διάκριση μεταξύ δύο κύριων ομάδων στο πλαίσιο πριν από την COVID-19:

1. χώρες με θεσμοθετημένους ορισμούς και ειδική νομοθεσία για τη χρήση της τηλεργασίας (εργασία οργάνωση, συνθήκες απασχόλησης κ.λπ.) που θεσπίζονται στον εργατικό κώδικα ή σε συναφή νομοθεσία (Βέλγιο, Βουλγαρία, Τσεχία, Γερμανία, Εσθονία, Ελλάδα, Ισπανία, Γαλλία, Κροατία, Ιταλία, Λιθουανία, Λουξεμβούργο, Ουγγαρία, Μάλτα, Κάτω Χώρες, Πολωνία, Πορτογαλία, Ρουμανία, Σλοβενία και Σλοβακία),
2. χώρες χωρίς θεσμοθετημένους ορισμούς και ειδική νομοθεσία για την τηλεργασία ή όπου οι ρυθμίσεις τηλεργασίας αντιμετωπίζονται στο πλαίσιο διαφορετικών νόμων σχετικά με την προστασία των δεδομένων, την ασφάλεια και την υγείας ή του χρόνου εργασίας (Δανία, Ιρλανδία, Κύπρος, Λετονία, Αυστρία, Φινλανδία και Σουηδία).

Σε επίπεδο Ευρωπαϊκή Ένωσης υπάρχουν διάφορες οδηγίες- διατάξεις για τη ρύθμιση της εργασίας και της υγείας των εργαζομένων. Τέτοιες οδηγίες είναι οι εξής:

- **Οδηγία (ΕΕ) 2019/1152:** οδηγία για τις διαφανείς και προβλέψιμες συνθήκες εργασίας.
- **Οδηγία (ΕΕ) 2019/1158:** οδηγία για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.
- **Κανονισμός (ΕΕ) 2016/679:** ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων.

3.6.2 Το Ελληνικό νομικό πλαίσιο για την τηλεργασία

Η πραγματικότητα είναι ότι η τηλεργασία δεν ρυθμίζεται από ένα σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα. Υπάρχει σημαντικό νομοθετικό κενό στο θέμα αυτό.

Στις χώρες της ΕΕ, η τηλεργασία ρυθμίζεται είτε μέσω κανονιστικής νομοθεσίας είτε μέσω κοινωνικού διαλόγου και συλλογικές διαπραγματεύσεις. Και οι δύο τύποι ρύθμισης ισχύουν στις περισσότερες χώρες της ΕΕ (αν και με διαφορετικές επίπεδα κάλυψης και σημασίας) και αλληλοσυμπληρώνονται. Ο ρόλος που διαδραματίζει το κράτος ή η φορείς των εργασιακών σχέσεων στη ρύθμιση της τηλεργασίας διαφέρει και εξαρτάται εν μέρει από τον εθνικό βιομηχανικό παραδόσεις των εργασιακών σχέσεων.

Στην Ελλάδα, η Ευρωπαϊκή Συμφωνία ενσωματώθηκε στην ελληνική έννομη τάξη το 2006. Η τηλεργασία ως μορφή εργασίας αποτελεί υποσύνολο της παραδοσιακής μορφής παροχής υπηρεσιών και το νομικό τους καθεστώς, οι οποίες παρουσιάζονται και αναλύονται (Κούγια, 2021). Στόχος της ανάλυσης είναι να καθοριστούν οι κανόνες που ρυθμίζουν το φαινόμενο της τηλεργασίας και το πλαίσιο της εργασιακής σχέσης.

Σε εθνικό επίπεδο υπάρχουν διάφοροι νόμοι – προεδρικά διατάγματα για τη ρύθμιση της απομακρυσμένης εργασίας. Όμως, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω δεν υπάρχει ένα ολοκληρωμένο – σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο για τη ρύθμιση της απομακρυσμένης εργασίας στην Ελλάδα. Πιο αναλυτικά:

- **Ν.2639/1998:** νόμος για τη ρύθμιση των εργασιακών σχέσεων, αναγνώριση τηλεργασίας ως ειδική μορφή απασχόλησης
- **Ν.3896/2010:** αποτελεί την εναρμόνιση της κείμενης νομοθεσίας με την Οδηγία 2006/54/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου
- **Ν.3846/2010:** νόμος περί εγγυήσεων για την εργασιακή ασφάλεια και άλλες διατάξεις
- **Π.Δ.156/1994:** προεδρικό διάταγμα για την υποχρέωση του εργοδότη να ενημερώνει τον εργαζόμενο για τους όρους που διέπουν τη σύμβαση ή τη σχέση εργασίας

Σύμφωνα με τον Κυριακούλια (2020), υπάρχουν κάποια κρίσιμα ζητήματα, στα οποία η ελληνική νομοθεσία χρήζει εξειδίκευσης. Τα σημεία αυτά είναι τα εξής:

- ✓ Προστασία της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων,
- ✓ Προστασία των προσωπικών δεδομένων των απομακρυσμένων εργαζομένων,

- ✓ Συμμόρφωση με τους περιορισμούς των ωρών εργασίας σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία,
- ✓ Οργάνωση του χρόνου εργασίας για απομακρυσμένους εργαζόμενους και όρια πέρα από αυτόν
- ✓ Ίση μεταχείριση και το δικαίωμα των τηλεργαζομένων να συμμετέχουν στη συλλογικότητα μέσα και διαδικασίες,
- ✓ Ίση μεταχείριση των τηλεργαζομένων στην επαγγελματική κατάρτιση και ανάπτυξη,
- ✓ Διατάξεις για αντιστοίχιση απομακρυσμένων εργαζομένων με συγκρίσιμους υπαλλήλους επιχείρησης,
- ✓ Ερωτήσεις ασφάλισης τηλεργαζομένων και γενικές φορολογικές ερωτήσεις που σχετίζονται με την τηλεργασία και τις επαγγελματικές ασθένειες

Σύμφωνα με την έρευνα του ΣΕΒ (2020), στο υπάρχον θεσμικό πλαίσιο, μπορεί να υπάρξει κωδικοποίηση για τα εξής στοιχεία που παρουσιάζονται στον πίνακα 6.

Πίνακας 6: Στοιχεία κωδικοποίησης θεσμικού πλαισίου

<i>Στοιχεία κωδικοποίησης θεσμικού πλαισίου</i>
Οικειοθελής χαρακτήρας
Ίση μεταχείριση τηλεργαζομένων
Σεβασμός ιδιωτικής ζωής
Παροχή αναγκαίου εξοπλισμού
Προστασία υγείας και επαγγελματικής ασφάλειας
Λήψη μέτρων πρόληψης απομόνωσης
Διασφάλιση ίδιων λοιπών δικαιωμάτων

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Τα τελευταία τρία χρόνια λόγω της πανδημίας του COVID-19 που κηρύχθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο, δημιουργήθηκε μια σειρά από ΦΕΚ, για τη ρύθμιση του ιού και τη μείωση της διασποράς της.

Σε αυτό το διάστημα η τηλεργασία έχει χάσει τον εθελοντικό της χαρακτήρα και είναι υποχρεωτική για ορισμένους ή όλους τους εργαζόμενους και οι εργαζόμενοι δεν έχουν δικαίωμα να αρνηθούν. Οι τηλεργαζόμενοι έχουν τα ίδια δικαιώματα με τους επί τόπου εργαζόμενους. Ο εργοδότης είναι υπεύθυνος για την παροχή του εξοπλισμού. Σε κάθε περίπτωση, οι εργοδότες υποχρεούνται να εγκαταστήσουν λογισμικό και να συντηρούν τον εξοπλισμό που απαιτείται για την τηλεργασία. Οι τηλεργαζόμενοι μπορούν να καθορίζουν τις ώρες εργασίας τους, αλλά στο πλαίσιο της ισχύουσας νομοθεσίας, των συλλογικών συμβάσεων και των εταιρικών κανονισμών. Σε αυτή τη περίπτωση της πανδημίας δεν απαιτείται αλλαγή της σύμβασης του εργαζομένου (Τσιρακίδου, 2021).

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία

Στο πρώτο μέρος της εργασίας, γίνεται βιβλιογραφική αναζήτηση σε διεθνείς βάσεις επιστημονικών δεδομένων, εστιάζοντας σε επιστημονικά περιοδικά και βιβλία που αναφέρονται σε ζητήματα κινδύνων και τηλεργασίας, ενώ χρησιμοποιήθηκαν και σχετικά συγγράμματα. Επιπλέον, αξιοποιήθηκε επικαιροποιημένο υλικό από το διαδίκτυο.

Στα πλαίσια της έρευνας, για την μελέτη της διαχείρισης κινδύνων στη διαδικασία εκπαίδευσης προσωπικού μέσω της τηλεργασίας, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας στην παρούσα διπλωματική εργασία υπήρχαν οι εξής πιθανοί τρόποι για την συλλογή δεδομένων:

- i. Διεξαγωγή συνεντεύξεων, τόσο σε άτομα που δουλεύουν με τηλεργασία ή εκπαιδεύονται να δουλέψουν με τη μέθοδο αυτή, καθώς και σε επιχειρήσεις που έχουν επιλέξει την τηλεργασία, ως μέθοδο εργασία.
- ii. Διανομή ερωτηματολογίων, σε αυτή την περίπτωση καλούνται να απαντήσουν άτομα που εργάζονται με τη μέθοδο της τηλεργασίας

Η διεξαγωγή ερωτηματολογίων για την πραγματοποίηση της έρευνας, είναι και η μέθοδος που επιλέχτηκε στην εργασία. Μέσω του ερωτηματολογίου υπήρχαν συγκεκριμένες ερωτήσεις με κατεύθυνση προς τους κινδύνους, την τηλεργασία, καθώς και τη σχέση μεταξύ των δύο εννοιών. Αποτέλεσμα αυτού ήταν να επιτευχθεί η συλλογή συγκεκριμένων δεδομένων για την διεξαγωγή ποσοτικών αποτελεσμάτων.

Το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε στο διαδίκτυο, με σκοπό να απαντήσουν όσοι ενδιαφερόμενοι, οι οποίοι έχουν εμπειρία από αυτή τη μέθοδο εργασίας, είτε μέσα από την περίοδο της πανδημίας, είτε από τα προηγούμενα χρόνια. Το ερωτηματολόγιο, έμεινε αναρτημένο στο διαδίκτυο 6 ημέρες και συνολικά απάντησαν 100 άτομα.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι τα στοιχεία που προέκυψαν μέσω της έρευνας του ερωτηματολογίου μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, δίνοντας τη δυνατότητα συλλογής δεδομένων από διαφορετικούς ανθρώπους ταυτόχρονα, ανεξάρτητα από τη γεωγραφική διασπορά (Brewerton & Millard, 2001).

Όσον αφορά τη δομή του ερωτηματολογίου, αυτό διαρθρώνονταν σε τέσσερα σκέλη, όπου το πρώτο αφορούσα πληροφορίες για το ίδιο το άτομο που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο, με σκοπό να υπάρξει συνολική εικόνα για το τελικό δείγμα. Κάποιες από τις ερωτήσεις αφορούν την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση κ.τ.λ. Στη συνέχεια, στο δεύτερο σκέλος του ερωτηματολογίου εξετάζεται η σχέση του ατόμου, που παίρνει μέρος στην έρευνα, που έχει με την τηλεργασία. Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου παρουσιάζεται το θετικό και το αρνητικό αντίκτυπο που έχει η τηλεργασία και πόσο πιστεύουν τα άτομα ότι επηρεάζει τον τρόπο εργασίας ή τους ίδιους του εργαζομένους. Στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου, οι

συμμετέχοντες στην έρευνα, πρέπει να απαντήσουν σε μια ανοιχτού τύπου ερώτηση, οι οποίοι διερωτώνται « Με κριτήριο τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, από τη μέθοδο της τηλεργασίας(είτε μέχρι το σημείο της εκπαίδευση, είτε σαν εργαζόμενος), ποιες πιστεύετε ότι είναι οι προτεινόμενες λύσεις ώστε να μπορέσει να ενσωματωθεί πλήρως η τηλεργασία σαν μέθοδος εργασίας;».

Το τελευταίο μέρος της εργασίας περιλαμβάνει τα αποτελέσματα και την ανάλυση του ερωτηματολογίου, μέσα από πίνακες και διαγράμματα. Η ερμηνεία του ερωτηματολογίου πρέπει να δίνει τις αντίστοιχες απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα αυτής της εργασίας. Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην αρχή της έρευνας είναι τα εξής:

1. Ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση των κινδύνων που υπάρχουν αναφορικά με την εκπαίδευση του προσωπικού κατά την τηλεργασία;
2. Ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση των γνώσεων σχετικά με τον αντίκτυπο της τηλεργασίας στη συχνότητα εμφάνισης των κινδύνων;
3. Κατά πόσο έχει ενσωματωθεί η τηλεργασία και η εκπαίδευση του προσωπικού στην ελληνική πραγματικότητα;

Κεφάλαιο 5: Ανάλυση υπάρχουσας κατάστασης

5.1 Ιστορική αναδρομή της τηλεργασίας

Η τηλεργασία ήρθε στη μόδα τη δεκαετία του 1970, καθώς η πετρελαϊκή κρίση δημιούργησε ανησυχίες για την κατανάλωση βενζίνης, τις μεγάλες μετακινήσεις και την κυκλοφοριακή συμφόρηση στις μεγάλες μητροπολιτικές περιοχές. Όπως ήταν φυσικό, οι έρευνες για τα κίνητρα της τηλεργασίας επικεντρώθηκαν σε παράγοντες που σχετίζονται με τις μεταφορές, όπως η χρόνος μετακίνησης, η διάρκεια της μετακίνησης και το άγχος που προκαλείται από τη μετακίνηση. Ωστόσο, η μείωση των μετακινήσεων, ιδίως με τη μορφή μετακίνησης, δεν έχει αποδειχθεί το ισχυρό κίνητρο για την τηλεργασία που είχε αποδειχθεί στις αρχές προβλέψεις. Ούτε ο χρόνος μετακίνησης ούτε η απόσταση της μετακίνησης είναι προγνωστικά σε διάφορα μοντέλα μεγάλης κλίμακας για την προτίμηση των εργαζομένων να εργάζονται από απόσταση παρά να εργάζονται στο γραφείο ή τη συχνότητα της πραγματικής τηλεργασίας. Λίγες μελέτες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται με τηλεργασία έχουν μεγαλύτερες μετακινήσεις από εκείνους που δεν εργάζονται με τηλεργασία. Αλλά συνολικά, οι παράγοντες μετακίνησης δεν φαίνεται να είναι τα κύρια κίνητρα για την τηλεργασία, και σε πολλές περιπτώσεις απουσιάζουν εντελώς. Στο σύνολό τους, οι μελέτες μμεταφορών για την τηλεργασία δείχνουν ότι η μμείωση των μμετακινήσεων δεν αποτελεί σημαντικό κίνητρο για την τηλεργασία (Bailey & Kurland, 2002). Ένα δεύτερο ύποπτο κίνητρο για την τηλεργασία είναι η δυνατότητα εξισορρόπησης επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων, ιδίως μεταξύ των γυναικών με μικρά παιδιά στο σπίτι. Πράγματι, οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να αναφέρουν τα οικογενειακά οφέλη ως κίνητρο για την τηλεργασία από ό,τι οι άνδρες. Αν και λίγες μελέτες δείχνουν ότι η τηλεργασία βοηθά τους εργαζόμενους να εξισορροπήσουν τις επαγγελματικές και οικογενειακές υποχρεώσεις, ιδίως μεταξύ ζευγαριών με διπλή επαγγελματική σταδιοδρομία. Επιπλέον, οι γυναίκες κατέχουν εξέχουσα θέση σε ορισμένα περιορισμένα δείγματα τηλεεργαζομένων. Συνολικά, ωστόσο, οι γυναίκες δεν κυριαρχούν στους πληθυσμούς τηλεργασίας. Μεγάλες μελέτες δείχνουν είτε ότι ο πληθυσμός είναι σχεδόν μοιρασμένος μεταξύ ανδρών και γυναικών είτε ότι πολύ περισσότεροι άνδρες από ό,τι γυναίκες εργάζονται από απόσταση (Bailey & Kurland, 2002).

Με τα δύο σημαντικότερα θεωρούμενα κίνητρα για την τηλεργασία σε ατομικό επίπεδο να αποκλείονται σε μεγάλο βαθμό, ελάχιστα άλλα απομένουν στις επίσημες έρευνες για να εξηγήσουν γιατί τα άτομα επιλέγουν την τηλεργασία.

Τα στοιχεία του Γραφείου Στατιστικής Εργασίας για το 1998 δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις με λιγότερους από 100 εργαζομένους απασχολούσαν το 55% του συνολικού ενεργού πληθυσμού, ενώ το 12% εργαζόταν σε επιχειρήσεις με περισσότερους από 1000 εργαζομένους (Bailey & Kurland, 2002). Κατά τις δεκαετίες του 1970 και 1980, η τηλεργασία θεωρήθηκε ως η εργασιακή διευθέτηση του μέλλοντος. Ωστόσο, παρά τις αισιόδοξες προβλέψεις, η διάδοση της τηλεργασίας, κυρίως ως περιστασιακού σχήματος εργασίας, είχε αποδειχθεί αργή μέχρι το 2019,

όταν έλαβε χώρα το ξέσπασμα του Covid-19. Εν μέσω του δεύτερου κύματος του κορονοϊού στην Ευρώπη, οι οργανισμοί καλούνται να εφαρμόσουν ένα σύστημα απομακρυσμένης εργασίας που να καλύπτει περισσότερο από το 50% του προσωπικού τους (Athanasiadou & Theotou, 2021).

Η υλοποίηση της τηλεργασίας είτε ακολουθεί ένα σταθερό μοντέλο τηλεργασίας, είτε ένα εκ περιτροπής μοντέλο, το οποίο αναπτύσσεται με σταθερό ρυθμό την τελευταία δεκαετία στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτό που έχει παρατηρηθεί είναι ότι ακόμη και με μια σταδιακή «επιστροφή» στο γραφείο, πολλές εταιρείες προωθούν κάποιου είδους υβριδικό μοντέλο εργασίας, συνδυάζοντας την παρουσία γραφείου με εργασία σε προσωπικό χώρο. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο χώρος, ο χρόνος και η συχνότητα προσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες τόσο του εργαζομένου όσο και του εργοδότη (Insider, 2022).

Στην Ελλάδα έχουν πραγματοποιηθεί διάφορες δράσεις ενίσχυσης της τηλεργασίας μέσω Ευρωπαϊκών προγραμμάτων. Οι πιο σημαντικές δράσεις είναι οι εξής (Θεοχάρη, 2013):

- Το πρόγραμμα ΠΗΓΑΣΟΣ, δημιουργήθηκε από την πρωτοβουλία ADAPT, για πόλεις όπως η Πάτρα, η Καβάλα, η Πρέβεζα και η Μυτιλήνη).
- Το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας», για την ανάπτυξη της τηλεργασίας σε διάφορους τομείς.
- Το πρόγραμμα «ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ 2000» για την ανάπτυξη της επικοινωνίας.
- Το «Κρητικό Δίκτυο Τηλεργασίας» παρέχει δυνατότητες τηλεργασίας για επιχειρήσεις.

5.2 Η τηλεργασία στην Ελλάδα

Δυστυχώς, η τηλεργασία δεν είναι ευρέως ανεπτυγμένη στην Ελλάδα, αν και ορισμένα αποτελέσματα έρευνας εκτιμούν ότι λείπουν δεδομένα σχετικά με τη διείσδυση της τηλεργασίας. Στην Ελλάδα, μόνο το 1,1% των εταιρειών χρησιμοποιεί αυτή την πρακτική. Για την Ελλάδα, η διείσδυση της τηλεργασίας, αποδίδεται στις δυσκολίες προσαρμογής στις καθημερινές τεχνολογικές αλλαγές, αλλά και στα σύγχρονα συστήματα οργάνωσης της εργασίας. Υπάρχει μεγάλη δυσκολία στον προσδιορισμό του αριθμού των εργαζομένων στον τομέα της τηλεργασίας σε όλη την Ελλάδα λόγω έλλειψης στατιστικών στοιχείων (Σταχτούρη, 2013). Στην Ελλάδα, η μεγαλύτερη χρήση της τηλεργασίας εμφανίζεται σε κλάδους και όπως είναι η πληροφορική, οι επικοινωνίες, η εκπαίδευση και τα Logistics (Κυριακούλιας, 2020).

Η Ελλάδα φαίνεται να έχει ένα από τα χαμηλότερα ποσοστά τηλεργασίας στον κόσμο Ευρώπη. Πιο συγκεκριμένα, η Ελλάδα έχει ποσοστό τηλεργασίας 4,3% το 2009 και 5,3% το 2019. Ειδικότερα, η εκ περιτροπής τηλεργασία παρουσιάζει ανάπτυξη 1% από το 2009 έως το 2019, το ίδιο και για την κανονική τηλεργασία στάθηκε για λίγο (Νικολάου, 2019).

Σύμφωνα με έρευνα του Ινστιτούτου Εργασίας, ΙΝΕ της Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδας (ΓΣΕΕ) και της Ανώτατης Διοίκησης Επιχειρήσεων Δημοσίων Υπαλλήλων (ΑΔΕΔΥ), ο αντίκτυπος της τηλεργασίας φαίνεται να είναι μεγαλύτερος στον βιομηχανικό τομέα και σε επιχειρήσεις με περισσότερες εγκαταστάσεις, καθώς και εταιρείες που είναι μέλη επιχειρηματικών ομίλων. Όπου τεκμηριώνονται οι πρακτικές τηλεργασίας, συμβαίνουν αλλαγές, όσον αφορά τη φύση της απασχόλησης. Οι μισές επιχειρήσεις συνδέουν την τηλεργασία με την κατάσταση του υπαλλήλου και παρόμοια ποσοστά αναφέρονται στις συνθήκες που αφορούν την κατανομή των υπηρεσιών και αυτοαπασχόληση (Νικολάου, 2019).

Ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, το 2018 κάνει μια έρευνα σε 831 επιχειρήσεις, από 6 διαφορετικούς τομείς της οικονομίας. Οι επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα απασχολούσαν πάνω από 30 εργαζομένους. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι 1 στις 4 επιχειρήσεις, χρησιμοποιεί με συστηματικό τρόπο, κάποιου είδους τηλεργατική μορφή.

Ένα σημαντικό συμπέρασμα είναι ότι σε σύγκριση με εταιρείες σε κλάδους έντασης κεφαλαίου, το ποσοστό τηλεργασίας είναι πολύ υψηλότερο σε κλάδους έντασης γνώσης (Κυριακούλιας, 2020).

Το 2020 γίνεται ακόμη μια έρευνα σε εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα από την ΓΣΕΕ. Η έρευνα αυτή αφορούσε την καταγραφή-μέτρηση και συγκριτική αποτίμηση δεικτών κλίματος αναφορικά με την αισιοδοξία, την εξέλιξη των αμοιβών και την ασφάλεια της θέσης εργασίας. Από την έρευνα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι έχουν σημαντικές επιφυλάξεις σχετικά με την ανάπτυξη της τηλεργασίας όσον αφορά πολλές παραμέτρους:

- Το 67% των ερωτηθέντων αξιολόγησε αρνητικά την εξέλιξη των εργασιακών δικαιωμάτων του
- Το 61% θεώρησε ότι ήταν μια αρνητική εξέλιξη των ωρών εργασίας τους
- Το 60% θεώρησε ότι ήταν αρνητική εξέλιξη για την εξέλιξη των αποζημιώσεων τους
- 52% στα προσωπικά τους
- Το 45% βαθμολόγησε αρνητικά την εξέλιξη της σταδιοδρομίας του

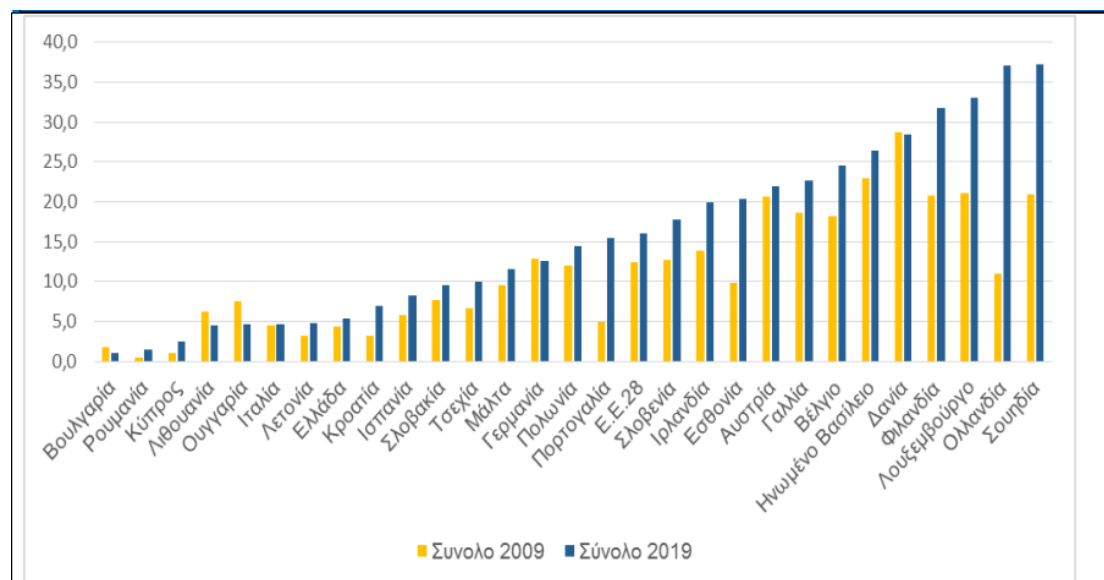
5.3 Στατιστικά στοιχεία της τηλεργασίας

Ορισμένες ανεπίσημες εκτιμήσεις ανεβάζουν τον αριθμό των τηλεεργαζομένων σε περίπου 50.000, ή το 1,14% του συνολικού εθνικού εργατικού δυναμικού, με 4,4 εκατομμύρια από αυτούς. Αυτή η νέα μορφή απασχόλησης προσελκύει κυρίως άτομα από εταιρείες του εξωτερικού ή πολυεθνικές εταιρείες που ξεκίνησαν με την υιοθέτηση πρακτικών και μοντέλων (Eurostat, 2015).

Μια πρόσφατη έρευνα της Microsoft σε 31.102 υπαλλήλους παγκοσμίως διαπίστωσε ότι το 52% των ερωτηθέντων σκέφτονται να αλλάξουν τη δουλειά ή τον τρόπο εργασίας τους για να εργαστούν 100% εξ αποστάσεως ή σε υβριδική λειτουργία (Insider, 2022).

Κατά τη διάρκεια της κρίσης της πανδημίας COVID-19, ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων αντιμετωπίζει μεταβαλλόμενα πρότυπα εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της εργασίας από το σπίτι. Περίπου ένας στους 20 (5,5%) υπαλλήλους ηλικίας 20-64 ετών στην ΕΕ εργάζονταν συνήθως από το σπίτι το 2019. Ο αντίκτυπος της κρίσης του COVID-19 είναι εμφανής καθώς αυτό το ποσοστό υπερδιπλασιάστηκε το 2020 σε 12,3% (Ναυτεμπορική, 2022). Το διάγραμμα 13, δείχνει το ποσοστό των απασχολούμενων με τη μέθοδο της τηλεργασίας, ως ποσοστό της συνολικής απασχόλησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση από το 2009 -2019.

Διάγραμμα 13: Ποσοστό των απασχολούμενων με τηλεργασία ως ποσοστό της συνολικής απασχόλησης

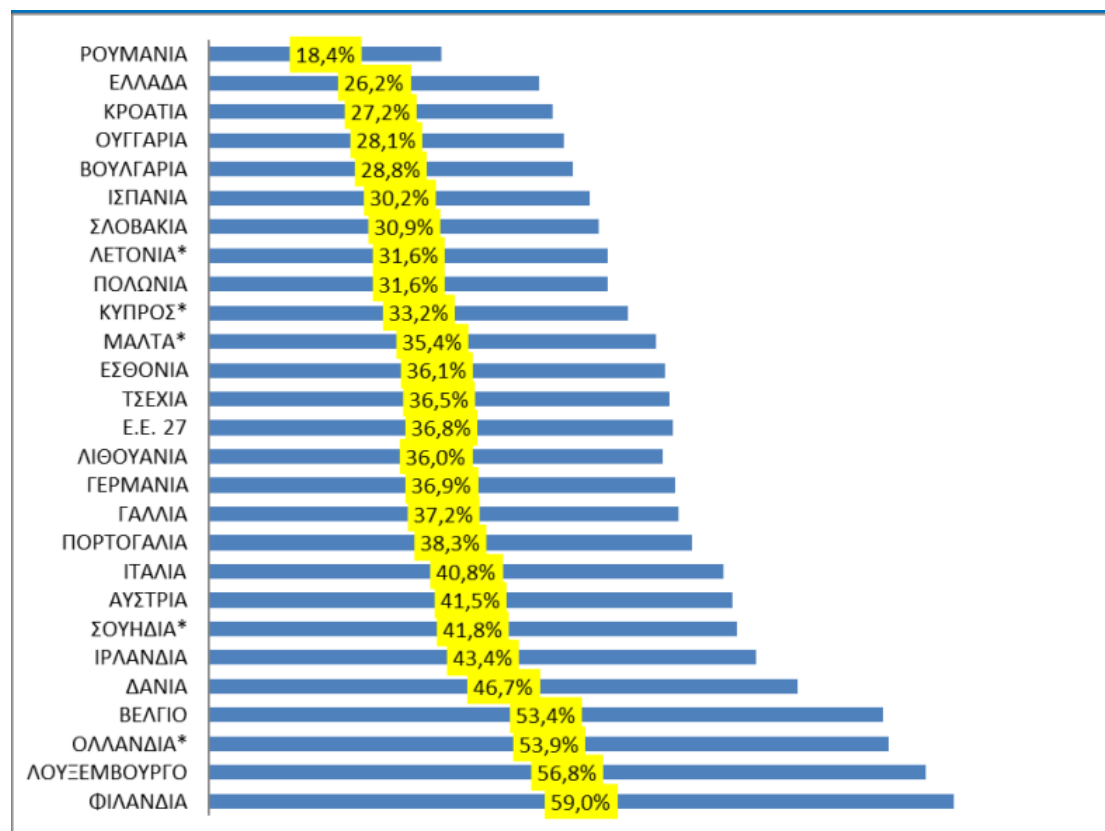


Πηγή: Eurostat

Το Eurofound (2020), πραγματοποίησε μια πανευρωπαϊκή έρευνα για το πρώτο κύμα του COVID 19. Βασικό συμπέρασμα της έρευνας αυτής πάνω από το 37%, δηλαδή το 1/3 των εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση, μπόρεσαν σε κάποιο βαθμό να εργαστούν τηλεργασίας, λόγω της πανδημίας, ενώ προηγουμένως δούλευαν από το χώρο εργασίας. Η έρευνα συγκεντρώνει τα μεγαλύτερα ποσοστά στις Σκανδιναβικές χώρες

και στις χώρες Benelux. Τα πιο μικρά ποσοστά βρίσκονται στη Ρουμανία, Ελλάδα, Κροατία, Ουγγαρία, Βουλγαρία. Έπειτα, από σύγκριση των ποσοστών πριν και μετά τον COVID 19, παρουσιάζεται σημαντική αύξηση στην εξ αποστάσεως εργασία. Στο διάγραμμα 14, παρουσιάζονται τα ποσοστά των εργαζομένων, όπου μετά το ξέσπασμα της πανδημίας, ξεκίνησαν να εργάζονται εκτός του χώρου εργασίας τους.

Διάγραμμα 14: Ποσοστό εργαζομένων στην Ε.Ε που εντάχτηκε σε καθεστώς τηλεργασίας μετά τον COVID-19



Πηγή: Eurostat

Κεφάλαιο 6: Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας

Όπως αναφέρθηκε ήδη και προηγουμένως για την έρευνα που διεξήχθη, παρουσιάζεται η ανάλυση των ερωτηματολογίων τα οποία συλλέχθηκαν. Τα παρακάτω ποσοστά αποτελούν τη διαγραμματική απεικόνιση των πινάκων των ερωτηματολογίων. Οι εξής πίνακες παρουσιάζονται αναλυτικά στο παράρτημα της εργασίας. Στο παράρτημα επίσης, παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο, με τις συνολικές απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες.

Πριν την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας είναι σημαντικό να καθοριστούν τα κριτήρια που ακολουθήθηκαν, για τη διεξαγωγή της έρευνας:

Προτιμήθηκαν εργαζόμενοι και από τον ιδιωτικό και από το δημόσιο τομέα.

Προτιμήθηκαν άτομα, όλων των ηλικιακών ομάδων.

Για να υπάρξει ένα έγκυρο δείγμα χρειάστηκαν 100 ή περισσότερα άτομα να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο.

Προτιμήθηκαν άτομα τα οποία κατοικούν και εργάζονται στην Ελλάδα.

Το δείγμα αποτελείται από 100 άτομα, που απάντησαν στον ερωτηματολόγιο (N=100). Τα διαγράμματα που ακολουθούν, αποτυπώνουν τα προσωπικά στοιχεία των ατόμων που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Ο τελικός αριθμός του δείγματος (100 άτομα) παρουσιάζει μεγάλη ισορροπία ως προς το φύλλο των ερωτηθέντων, με 57% άνδρες και 43% γυναίκες. Το διάγραμμα παρουσιάζει το φύλλο των ανθρώπων που έλαβε μέρος στην έρευνα.

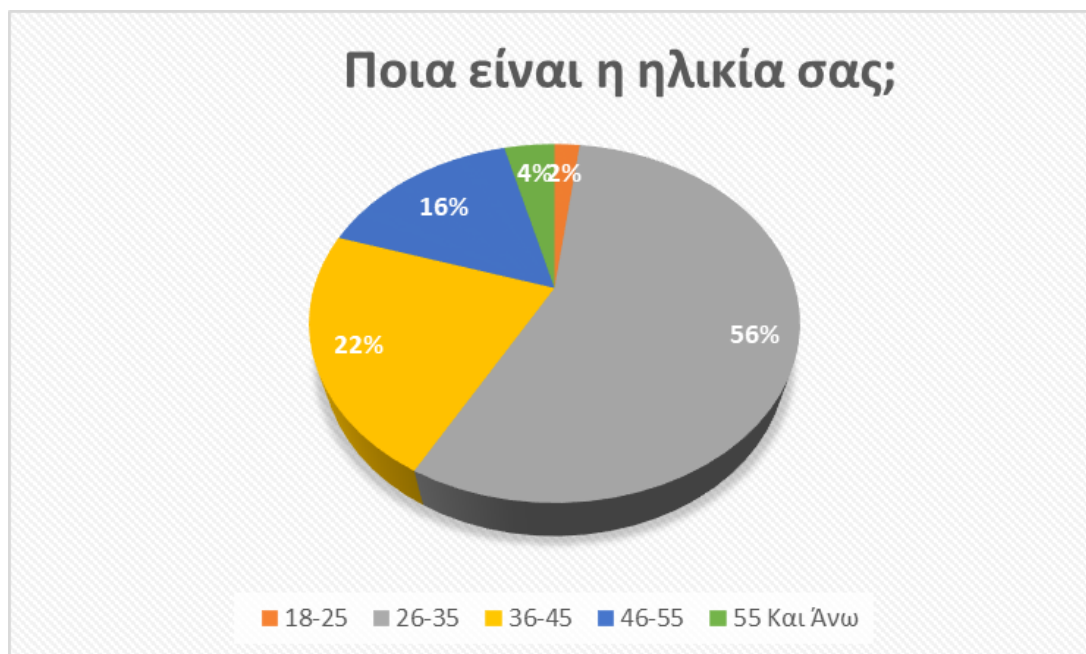
Διάγραμμα 15: Τα ποσοστά φύλλων των ερωτηθέντων



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Ως προς την ηλικία, ο μέσος όρος είναι 30 με την ελάχιστη τιμή να είναι τα 20 και τη μέγιστη τα 60 έτη, παρέχοντας ικανοποιητική διασπορά για τις μετρήσεις.

Διάγραμμα 16: Τα ποσοστά ηλικιών των ερωτηθέντων



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Τα παρακάτω διαγράμματα παρουσιάζουν την οικογενειακή κατάσταση των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα. Οι απαντήσεις και σε αυτές τις δύο ερωτήσεις που αφορούν την οικογενειακή κατάσταση των ατόμων, παρουσιάζουν αρκετή ισορροπία. Το 54% των ερωτηθέντων είναι άγαμοι, ενώ έγγαμοι το υπόλοιπο ποσοστό. Με το 58% να δηλώνει ότι δεν έχει παιδιά και το 42% να δηλώνει ότι διαθέτει παιδιά.

Διάγραμμα 17: Οικογενειακή κατάσταση ερωτηθέντων



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Διάγραμμα 18: Αριθμός παιδιών



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος παρουσίασε ιδιαίτερα υψηλές τιμές καθώς το 54% δήλωσε ότι είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 39% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ή διδακτορικού διπλώματος και μόλις το 7% δήλωσε ότι είναι απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Συνολικά, παρατηρείται ότι το 93% των συμμετεχόντων του δείγματος έχει υψηλό μορφωτικό επίπεδο.

Διάγραμμα 19: Τα ποσοστά εκπαίδευσης του δείγματος



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Όσον αφορά το τέλος του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου, αφορά την επαγγελματική εμπειρία των ερωτηθέντων. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν, σε έτη, τη συνολική εμπειρία τους, αλλά κι αν εργάζονται στον ιδιωτικό ή στον δημόσιο τομέα. Τα επόμενα δυο διαγράμματα (διάγραμμα 20 και διάγραμμα 21) δείχνουν τα αποτελέσματα των ερωτήσεων. Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι πρόκειται για ένα έμπειρο δείγμα με 46% να εργάζεται πάνω από 10 χρόνια. Το 70% εργάζεται στον ιδιωτικό τομέα, ενώ, μόλις το 30% των ερωτηθέντων στο δημόσιο.

Διάγραμμα 20: Ποσοστά επαγγελματικής εμπειρίας



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

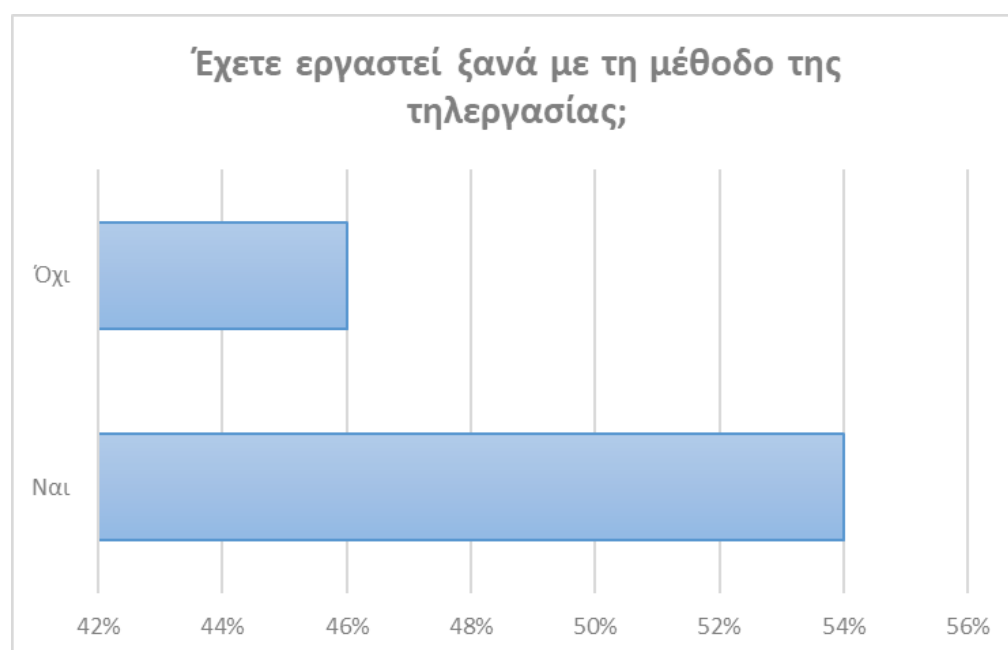
Διάγραμμα 21: Ποσοστά τομέων εργασίας



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

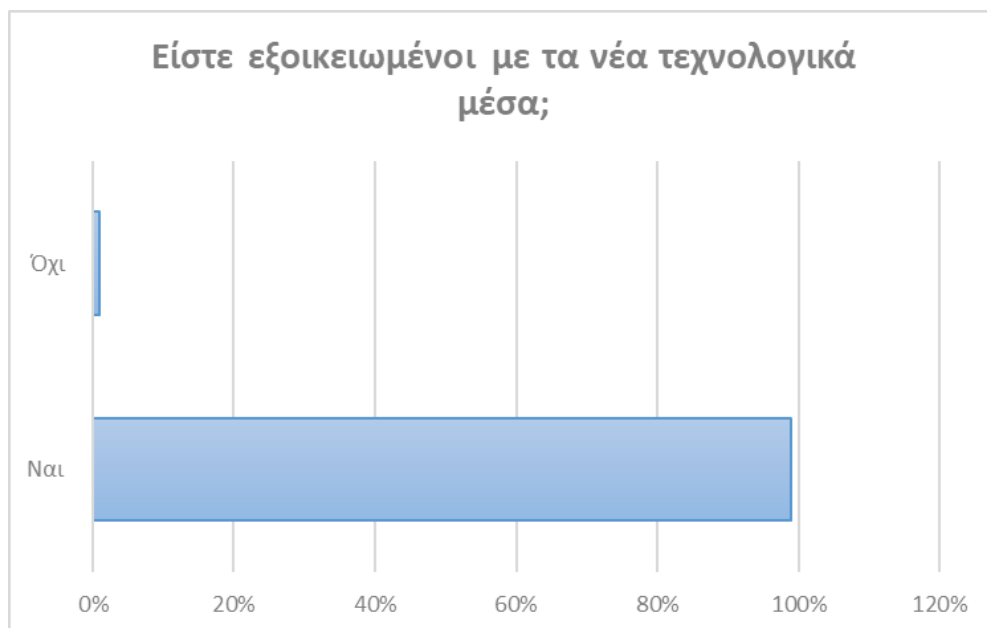
Η τηλεργασία, που είναι η κύρια μεταβλητή της έρευνας και προσπάθησε να μετρηθεί με διάφορες ερευνητικές διατυπώσεις. Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν σχετικά με το αν έχουν εργαστεί ξανά με την τηλεργασία, αν είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία κι αν είχαν τη δυνατότητα αν θα επέλεγαν να ενσωματωθεί η τηλεργασία στο βασικό πρόγραμμα. Πιο συγκεκριμένα, το 46% δεν είχε εργαστεί ξανά με αυτή τη μέθοδο, ενώ, το 54% είχε δουλέψει ή είχε εκπαιδευτεί ξανά με τη μέθοδο της τηλεργασίας (διάγραμμα 22). Όσον αφορά τα τεχνολογικά μέσα, το 99% δηλώνει εξοικειωμένο με τα νέα τεχνολογικά μέσα, μόλις το 1% δεν είναι εξοικειωμένο με την τεχνολογία, δηλαδή μόλις ένας εργαζόμενος (διάγραμμα 23).

Διάγραμμα 22: Ποσοστά ατόμων που έχουν εργαστεί ξανά με την τηλεργασία



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

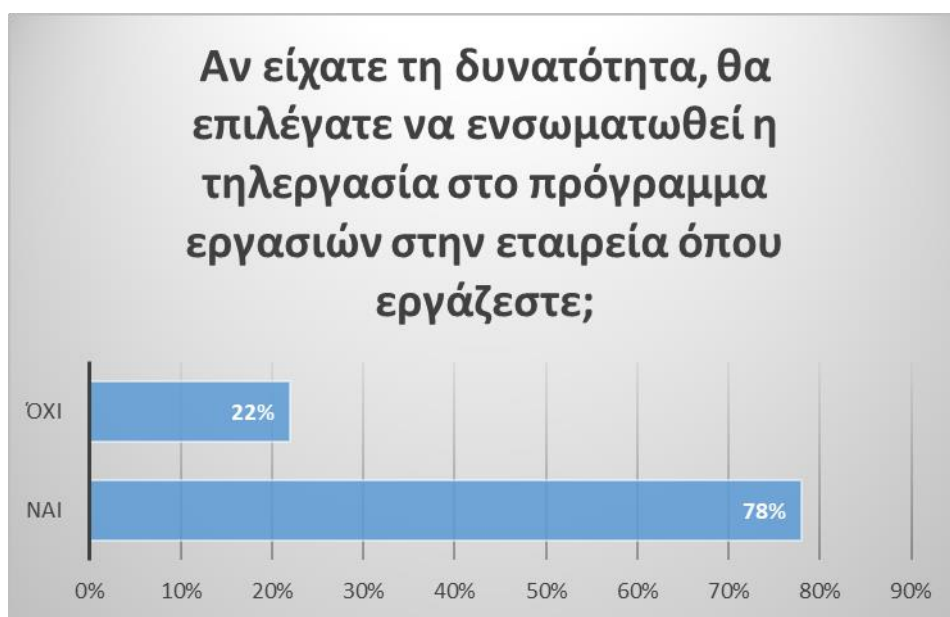
Διάγραμμα 23: Εξοικείωση ατόμων με την τεχνολογία



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Η τελευταία ερώτηση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου, είναι αν οι συμμετέχοντες θα επέλεγαν να ενσωματωθεί η τηλεργασία μόνιμα στο πρόγραμμα εργασίας, τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στο δημόσιο τομέα. Στην ερώτηση αυτή το 78% απαντάει ότι θα επέλεγε η τηλεργασία στο βασικό πρόγραμμα εργασίας. Ενώ, μόλις το 22%, δεν θα ήθελε η τηλεργασία να εμπεριέχεται στο πρόγραμμα εργασίας.

Διάγραμμα 24: Ποσοστά επιλογής ενσωμάτωσης της τηλεργασίας μόνιμα

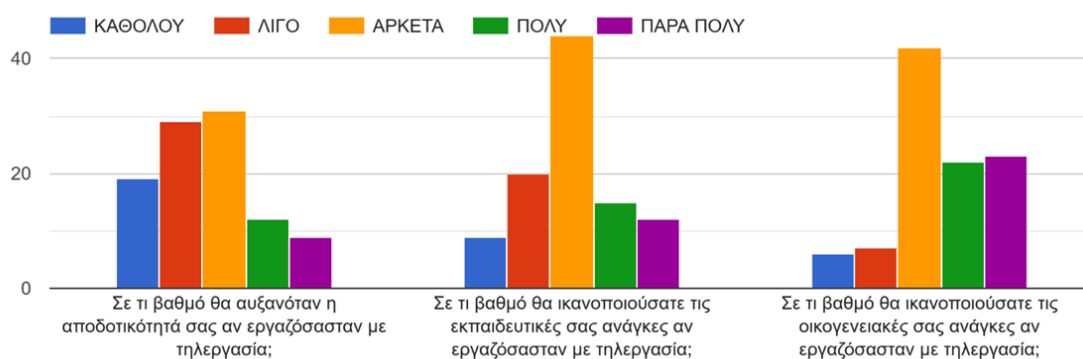


Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, συγκεντρώνει τις ερωτήσεις που σχετίζονται με τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και γενικά με την επίδραση της τηλεργασίας στους εργαζομένους. Οι ερωτήσεις στο μέρος αυτό ήταν όλες κλειστού τύπου. Τα παρακάτω διαγράμματα παρουσιάζουν τις απαντήσεις που δόθηκαν. Το γενικό πλαίσιο είναι ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι θα επηρεαζόταν αρκετά η αποδοτικότητά τους, εφόσον εργαζόντουσαν με τη μέθοδο της τηλεργασίας. Επίσης, οι περισσότεροι πιστεύουν ότι σε μεγάλο βαθμό θα ικανοποιούσαν τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Τέλος, μεγάλη μερίδα ερωτηθέντων πιστεύει ότι θα ικανοποιούνταν αρκετά οι οικογενειακές του υποχρεώσεις και ανάγκες.

Διάγραμμα 25: Παράγοντες που επηρεάζονται από την τηλεργασία

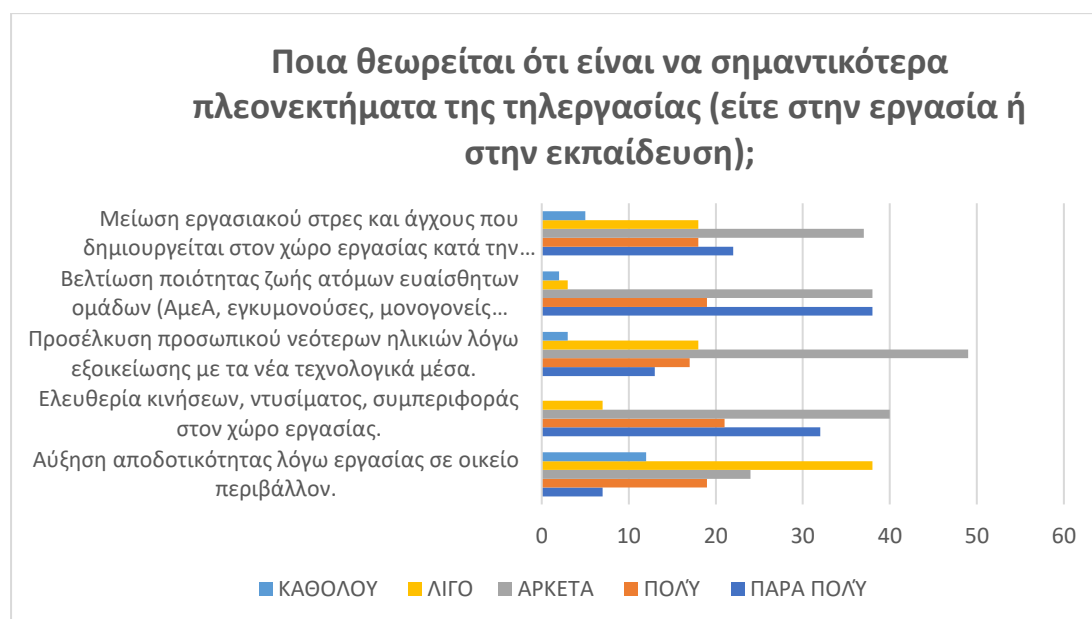
Παρακαλώ, σημειώστε ότι σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι θα επηρεαστούν οι παρακάτω παράγοντες αν θα εργαζόσασταν ή εκπαιδευόσασταν μέσω της τηλεργασίας.



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζονται οι απαντήσεις που δόθηκαν σχετικά με τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης και της εργασίας με τη μέθοδο της τηλεργασίας. Οι πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η τηλεργασία επιφέρει αρκετά θετικά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και στη διαγραμματική απεικόνιση, οι περισσότεροι θεωρούν ότι μειώνεται το εργασιακό άγχος, ότι υπάρχει βελτίωση στην ποιότητα ζωής και ότι η τηλεργασία μπορεί να προσελκύσει πιο εύκολα άτομα νέας ηλικίας λόγω της εξοικείωσής τους με την τεχνολογία και τα νέα μέσα.

Διάγραμμα 26: Τα πλεονεκτήματα τηλεργασίας



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Αρκετοί ήταν οι συμμετέχοντες, οι οποίοι πρόσθεσαν και κάποια επιπλέον πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου, τα οποία δεν αναφερόντουσαν στο ερωτηματολόγιο. Πιο συγκεκριμένα, αυτά είναι:

- Ο εργαζόμενος πληρώνεται τις ώρες που δουλεύει
- Αποδοτικότερο ωράριο εργασίας καθώς δεν απαιτείτε μετακίνηση από και προς εργασία
- Αύξημένες απολαβές και αποταμίευση
- Αύξηση του ωφέλιμου χρόνου και ποιότητας ζωής
- Ευελιξία στο ωράριο εργασίας
- Καλύτερη συγκέντρωση

Αντίστοιχα, παρουσιάζονται και τα διαγράμματα για τα μειονεκτήματα της τηλεργασίας. Οι πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η τηλεργασία επιφέρει και κάποια αρνητικά αποτελέσματα, τα οποία δεν μπορούν να θεωρηθούν αμελητέα. Πολλοί από τους ερωτηθέντες πιστεύουν ότι μέσω της τηλεργασίας (είτε ως εργαζόμενος, είτε σαν τηλεργαζόμενος) διασπάται η προσοχή και υπάρχει δυσκολία στο διαχωρισμό του χρόνου εργασίας και του προσωπικού χρόνου. Επίσης, δεν μπορεί να θεωρηθεί αμελητέο το ποσοστό των συμμετεχόντων που θεωρούν ότι σε μεγάλο βαθμό υπάρχει αδυναμία πρόσληψης προσωπικού λόγω έλλειψης τεχνικών γνώσεων, αλλά και ότι λόγω έλλειψης της άμεσης επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων και με τη διοίκηση, η δυσκολία στη συνεργασία αυξάνεται.

Διάγραμμα 27: Τα μειονεκτήματα τηλεργασίας



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Αρκετοί ήταν οι συμμετέχοντες, οι οποίοι πρόσθεσαν και κάποια επιπλέον μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου, τα οποία δεν αναφερόντουσαν στο ερωτηματολόγιο. Πιο συγκεκριμένα, αυτά είναι:

- Αναγκαστικά χρησιμοποιώ τον υπολογιστή μου για τη δουλειά
- Ευελιξία στο ωράριο εργασίας και στο κόστος εξοπλισμού

Στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες στην έρευνα, πρέπει να απαντήσουν σε μια ανοιχτού τύπου ερώτηση, οι οποίοι διερωτώνται « Με κριτήριο τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, από τη μέθοδο της τηλεργασίας(είτε μέχρι το σημείο της εκπαίδευση, είτε σαν εργαζόμενος), ποιες πιστεύετε ότι είναι οι προτεινόμενες λύσεις ώστε να μπορέσει να ενσωματωθεί πλήρως η τηλεργασία σαν μέθοδος εργασίας;». Η ερώτηση αυτή έχει στόχο τη λήψη ιδεών – δράσεις, για την πλήρη ενσωμάτωση της τηλεργασίας στον ιδιωτικό ή στο δημόσιο τομέα.

Παρατηρώντας, όλες τις απαντήσεις που δόθηκαν διαπιστώνουμε ότι μπορούμε να ομαδοποιήσουμε τις απαντήσεις που δόθηκαν σε ομάδες. Η ομαδοποίηση αυτή παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 7). Στο παράρτημα, παρουσιάζονται, με τη μορφή πίνακα, όλες τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες, ανεξάρτητα από την ομαδοποίηση που πραγματοποιήθηκε, με ποιους τρόπους μπορεί να ενσωματωθεί η τηλεργασία πλήρως στην καθημερινή εργασία στην Ελλάδα.

Πίνακας 7: Τρόποι ενσωμάτωσης της τηλεργασίας στην καθημερινή εργασία

Α/Α	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ
1	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
2	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΜΕΣΑ / ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ
3	ΠΑΡΩΧΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΜΕΣΩ
4	ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
5	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
6	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΩΡΑΡΙΟΥ ΑΝ'ΑΜΕΣΑ ΣΕ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑ ΖΩΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
7	ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Ολοκληρώνοντας, το δείγμα της έρευνας στη συγκεκριμένη μελέτη (100 συμμετέχοντες), δεν μπορεί να θεωρηθεί ικανός αριθμός ώστε να εξάγουμε συμπεράσματα. Ωστόσο, τα 100 άτομα που έλαβαν μέρος θεωρούνται ότι καλύπτουν ένα ικανοποιητικό ποσοστό, για να αξιολογήσουμε την τηλεργασία και τους κινδύνους της στην Ελλάδα.

Σύμφωνα λοιπόν, με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, η τηλεργασία χρησιμοποιήθηκε σε αρκετά μεγάλο βαθμό στην Ελλάδα, κάτι που δεν μπορεί να θεωρηθεί αμελητέο. Εφαρμόστηκε κυρίως κατά την περίοδο της πανδημίας, τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στο δημόσιο τομέα. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης δείχνουν ότι η τηλεργασία χρησιμοποιείται σαν εναλλακτική ή συμπληρωματική μορφή εργασίας από την καθιερωμένη μορφή εργασίας. Από τα αποτελέσματα της έρευνας απορρέει ότι ήταν κυρίως μια λύση ανάγκης τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για τους ίδιους τους εργαζομένους. Είναι σημαντικό ότι η τηλεργασία ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην Ελλάδα, τόσο για την εργασία, όσο και για εκπαιδευτικούς σκοπούς αλλά μπορεί μέσα από τη σωστή ενσωμάτωσή της να εφαρμοστεί σε μεγαλύτερο βαθμό και με πιο ορθό τρόπο.

Κεφάλαιο 7: Σενάρια διαχείρισης κινδύνων στην τηλεργασία δράσεις/ κατευθύνσεις

7.1 Στρατηγικές – δράσεις διαχείρισης κινδύνων στη διαδικασία εκπαίδευσης προσωπικού, μέσω της τηλεργασίας

Λαμβάνοντας υπόψη τα όσα αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, η τηλεργασία έχει εισέλθει στη ζωή των εργαζομένων, σε βαθμό που δεν μπορεί να θεωρηθεί αμελητέος. Μέσω της ανάπτυξης της και της ορθής διαχείρισης των κινδύνων που δημιουργούνται, μπορεί να επέλθει η ανάπτυξη της, αλλά και η ανάπτυξη της οικονομίας. Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται οι στρατηγικές και οι δράσεις που αφορούν την προσαρμογή στη διαχείριση των κινδύνων στη διαδικασία εκπαίδευσης προσωπικού, μέσω της τηλεργασίας. Στόχος των προτεινόμενων αυτών δράσεων είναι η διατήρηση του υψηλού ποσοστού του προσωπικού που εκπαιδεύεται μέσω της τηλεργασίας, αλλά και η ενίσχυση των επιχειρήσεων, αλλά και κλάδων της οικονομίας.

- Η εξοικείωση με τις νέες αναπτυσσόμενες τεχνολογίες και η ανάπτυξη της υπευθυνότητας στον χειρισμό τους.
- Η εξέλιξη της κριτικής τους σκέψης μέσα από την πολύπλευρη ενημέρωση που παρέχει το διαδίκτυο.
- Η ευκολία πρόσβασης στην έρευνα και οι νέοι ορίζοντες επίλυσης προβλημάτων.

7.2 Προοπτικές ανάπτυξης της τηλεργασίας στη διαδικασία εκπαίδευσης προσωπικού

Η πανδημία του COVID-19 έχει επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο ζωής της κοινωνίας. Μέσα από την πανδημία και την κρίση, αναπτύχθηκε στην Ελλάδα το φαινόμενο της τηλεργασίας. Το γενικότερο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον δείχνει ότι στην Ελλάδα, υπάρχει σημαντικό υπόβαθρο για την ανάπτυξη της τηλεργασίας και μετά την κρίση του κορονοϊού. Υπάρχουν διάφορες προοπτικές ανάπτυξης της τηλεργασίας στην Ελλάδα, τόσο για την εκπαίδευση του προσωπικού, όσο και για την κανονική εργασία μέσω αυτής. Πιο συγκεκριμένα οι προοπτικές αυτές είναι (Θεοχάρη, 2016):

1. Η γεωμορφολογία της χώρας, πολλές ορεινές και νησιωτικές περιοχές
2. Υψηλό ποσοστό στην Ελλάδα αυτοαπασχολούμενων
3. Μείωση του αποκλεισμού από την εργασία, διάφορων ευπαθών κοινωνικών ομάδων
4. Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και διατήρηση ήδη υπαρχόντων θέσεων εργασίας, γιατί μειώνεται το λειτουργικό κόστος

7.3 Προτάσεις αντιμετώπισης των κινδύνων στη διαδικασία εκπαίδευσης κατά την τηλεργασία

Οι προτάσεις στην ενότητα αυτή αφορούν τους τρόπους αντιμετώπισης των κινδύνων στη διαδικασία εκπαίδευσης κατά την τηλεργασία. Πιο συγκεκριμένα, οι τρόποι αντιμετώπισης των κινδύνων αφορούν κυρίων την εταιρική διαχείριση κινδύνων και είναι οι εξής:

- Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και πιο συγκεκριμένα οι οικονομικές σχολές να συμπεριλάβουν μαθήματα σχετικά με την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου.
- Κάθε επιχείρηση, που εκπαιδεύει το προσωπικό με τη μέθοδο της τηλεργασίας, ή μέλη του προσωπικού εργάζονται πλήρως με τη μέθοδο της τηλεργασίας ή με το υβριδικό μοντέλο, θα πρέπει να πραγματοποιεί σεμινάρια, ώστε να ενημερώνει τα μέλη για τα οφέλη και τον τρόπο λειτουργίας του ERM. Η εκπαίδευση αυτή, θα βοηθήσει τα μέλη της διοίκησης ή του διοικητικού συμβουλίου να κατανοήσουν καλύτερα τις διαδικασίες της εταιρικής διαχείρισης κινδύνων (Πελοπίδα, 2016).
- Κάθε οργανισμός ή επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει ότι η εταιρική διαχείριση κινδύνων είναι μια επιλαμβανόμενη διαδικασία και δεν εκτελείται μια φορά.
- Η διαδικασία αξιολόγησης κινδύνου θα πρέπει να ενημερώνεται τακτικά και ο οργανισμός θα πρέπει να προσαρμόζεται για τον εντοπισμό νέων ή αναδυόμενων κινδύνων.
- Οι συναντήσεις και οι επαφές μεταξύ των μελών της εταιρείας σχετικά με τον κίνδυνο μπορούν να είναι αποτελεσματικές με τη διεξαγωγή έρευνας σχετικά με τις ήδη ισχύουσες διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου και τη σύγκριση τους με τις προσδοκίες χρησιμοποιώντας αυτές τις μεθόδους
- Η ανάπτυξη και η εδραίωση μιας κοινής φιλοσοφίας διαχείρισης κινδύνων για κάθε οργανισμό μπορεί να συμβάλει στη βελτιστοποίηση της εφαρμογής ενός συστήματος διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου. Θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο ERM που να ταιριάζει απόλυτα με την κουλτούρα, τη φιλοσοφία και τις αρχές κάθε εταιρείας (Πελοπίδα, 2016).
- Μια σταθερή και σταδιακή εφαρμογή του ERM είναι προτιμότερη από την προσπάθεια να εφαρμοστεί απότομα ένα πλαίσιο ERM.

7.4 Προτάσεις ενίσχυσης της τηλεργασίας για την εκπαίδευση του προσωπικού

Οι προτάσεις που διατυπώνονται στη συνέχεια, αφορούν την ενίσχυση της τηλεργασίας για την εκπαίδευση του προσωπικού. Οι προτάσεις στοχεύουν στην ανάπτυξη του φαινόμενου, όχι μόνο στην ανάπτυξη της τηλεργασίας για την εκπαίδευση του προσωπικού, αλλά και γενικά της τηλεργασίας σαν μέθοδος εργασίας. Η τηλεργασία προσφέρει πολλές δυνατότητες σε επιχειρησιακό, κοινωνικό και ατομικό επίπεδο.

Μια γενική πρόταση ενίσχυσης είναι η χάραξη μια εθνικής στρατηγικής, για την προώθηση της τηλεργασίας, ώστε να υπάρξει το ενδιαφέρον από την μεριά των επιχειρήσεων και των εργαζομένων και από την άλλη να υπάρξει η κατάλληλη στήριξη της εφαρμογής (Θεοχάρη, 2013).

Επιπλέον, βασικός παράγοντας ενίσχυσης και διάδοσης της τηλεργασίας τόσο για την ενίσχυση του εκπαιδευτικού της χαρακτήρα, όσο και για την ενίσχυση της μορφής εργασίας, είναι η ενσωμάτωση στο ελληνικό θεσμικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Συμφωνίας – Πλαίσιο για την τηλεργασία (Θεοχάρη, 2013).

Στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 6) παρουσιάζονται συνοπτικά οι τομείς – δράσεις που πρέπει να υιοθετηθούν για την ενίσχυση του φαινομένου της τηλεργασίας, σε οποιαδήποτε πτυχή της.

Πίνακας 8: Τομείς και δράσεις ενίσχυσης της τηλεργασίας

Ενίσχυση Τηλεργασίας	
Τομέας	Δράσεις
<ul style="list-style-type: none">• Εκπαίδευση προσωπικού	<ul style="list-style-type: none">• Εκπαίδευση• Ενημέρωση• Εθελοντική συμμετοχή σε συστήματα τηλεργασίας
<ul style="list-style-type: none">• Ασφάλιση & δικαιώματα εργαζομένου	<ul style="list-style-type: none">• Δικαίωμα ανάκλησης• Καθορισμός εργατικού καθεστώτος• Κατοχύρωση ισότητας δικαιωμάτων• Δίκαιη φορολογική και ασφαλιστική μεταχείριση
<ul style="list-style-type: none">• Υποχρεώσεις του εργοδότη προς τον εργαζόμενο	<ul style="list-style-type: none">• Οι εργοδότες υποχρεούνται να ενημερώνουν τους εργαζόμενους διέπουν τους όρους της εργασιακής σχέσης, προσκομίζοντας έγγραφα πληροφορίες

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Εκπαίδευση προσωπικού

- ✓ Εκπαίδευση του προσωπικού μέσω της τηλεργασίας τόσο για τα τεχνολογικά μέσα, όσο και την διεκπεραίωση εργασιών μέσω αυτής.
- ✓ Ενημέρωση του προσωπικού με σεμινάρια και προγράμματα για την τηλεργασία.
- ✓ Εθελοντική συμμετοχή σε συστήματα τηλεργασίας.

Ασφάλιση & δικαιώματα εργαζομένου

- ✓ Δικαίωμα ανάκλησης του τηλεεργαζομένου, στην προηγούμενη μορφή εργασίας του.
- ✓ Καθορισμός εργατικού καθεστώτος για τους τηλεεργαζόμενους, ώστε οι εργαζόμενοι που εργάζονται απομακρυσμένα, να εντάσσονται στην προστασία του εργατικού δικαίου (Θεοχάρη, 2013).
- ✓ Κατοχύρωση ισότητας δικαιωμάτων, μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται απομακρυσμένα και των εργαζομένων που συνεχίζουν να δουλεύουν από το χώρο εργασίας, ώστε να έχουν όλοι ίσα δικαιώματα, καθώς και ίσες ευκαιρίες εξέλιξης.
- ✓ Δίκαιη φορολογική και ασφαλιστική μεταχείριση και για τις δύο πλευρές

Υποχρεώσεις του εργοδότη προς τον εργαζόμενο

- ✓ Οι εργοδότες υποχρεούνται να ενημερώνουν τους εργαζόμενους διέπουν τους όρους της εργασιακής σχέσης, προσκομίζοντας εγγράφως πληροφορίες όλες τις πληροφορίες της συνεργασίας τους.

Συμπεράσματα

Σε αυτό το κεφάλαιο συνοψίζονται τα βασικά ευρήματα σε σχέση με τους στόχους της έρευνας, με πρακτικές συνέπειες για τη διαχείριση και ένα μελλοντικό ερευνητικό πρόγραμμα για την διαχείριση των κινδύνων στη διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού κατά την τηλεργασία.

Συζήτηση

Παρατηρείται ότι το φαινόμενο της τηλεργασίας, χρησιμοποιείται όλο και πιο έντονα σε παγκόσμιο επίπεδο στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Λόγω της έντονης χρήσης της για εργασιακούς ή εκπαιδευτικούς σκοπούς προκύπτει θετικό και αρνητικό αντίκτυπο, αλλά προκύπτουν και κίνδυνοι.

Η παρούσα μελέτη αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου ερευνητικού έργου που αποσκοπεί στη χρήση μεθοδολογιών και προσεγγίσεων για τη διαχείριση των κινδύνων στη διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού κατά την τηλεργασία, αλλά και στην κατανόηση των φαινομένων αυτών. Επίσης, η παρούσα μελέτη προσπαθεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση των κινδύνων - δυσκολιών που έχουν δημιουργηθεί μέχρι τώρα από την εκπαίδευση του προσωπικού, αλλά και των ατόμων που εργάστηκαν ή εργάζονται με τη μέθοδο αυτή.

Στόχος της συγκεκριμένης μελέτης, όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο είναι να καταγράψει τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τους κινδύνους που δημιουργούνται από την εκπαίδευση του προσωπικού κατά την τηλεργασία. Η συγκεκριμένη μελέτη πραγματοποιείται από τη σκοπιά των επιχειρήσεων και των εργαζομένων. Μακροπρόθεσμα, στόχος της έρευνας είναι να συνεισφέρει στην βιβλιογραφία και σε μελλοντικές έρευνες για το θέμα, αλλά να συνεισφέρει και στο ελληνικό εργασιακό πλαίσιο γύρω από την τηλεργασία.

Συμβολή στην έρευνα

Η παρούσα μελέτη ακολούθησε της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, αλλά και μέθοδο της διεξαγωγής ερωτηματολογίων για να παρουσιάσει την έννοια των όρων, τα προβλήματα και τους κινδύνους που αναδύονται από αυτή, αλλά και να παράσχει τα εργαλεία για μελλοντική έρευνα και αναπαραγωγή στο μέλλον.

Κατά συνέπεια, διενεργήθηκαν περιγραφική και στατιστική ανάλυση για τη σύνθεση και την ικανοποίηση των τριών ερευνητικών στόχων της παρούσας διατριβής. Πριν προχωρήσουμε στη στατιστική ανάλυση της εργασίας, η μελέτη ξεκίνησε με την ανάλυση των όρων "τηλεργασία" και "κίνδυνος", αλλά και την ανάλυση των κινδύνων που έχουν δημιουργηθεί τόσο κατά την εκπαίδευση του προσωπικού με τη μέθοδο της τηλεργασίας, όσο και από τους ανθρώπους που εργάζονται ή εργάστηκαν με αυτή μέθοδο. Παράλληλα, αναπτύχθηκαν το θετικό και το αρνητικό αντίκτυπο της τηλεργασίας και αναλύθηκαν οι τρόποι και οι δράσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που έχουν προκύψει. Όσον αφορά, την ολοκλήρωση της περιγραφικής ανάλυσης παρουσιάστηκαν τρόποι για την ομαλή ενσωμάτωση της τηλεργασίας.

Η στατιστική ανάλυση της διαδικασίας πραγματοποιήθηκε με δεδομένα που προέκυψαν από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων. Η πολυπλοκότητα της τηλεργασίας και των κινδύνων αυτής καθιστούν σημαντική την έρευνα για την απεικόνιση του συνδυασμού των δύο τομέων που αναλύονται στην έρευνα.

Η χρήση της θεωρητικής βάσης οδήγησε στην ανάπτυξη τρόπων και μέσων για την ορθή λειτουργία της τηλεργασίας, τόσο για τον εργαζόμενο, όσο και για τον εργοδότη. Τα μέσα αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν με πιθανές τροποποιήσεις ή βελτιώσεις, για διάφορες εταιρείες - επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Η έρευνα προσδιορίζει τα γεγονότα, τις ενέργειες, τους συμμετέχοντες και το περιβάλλον στο οποίο λαμβάνουν χώρα οι διαδικασίες εφαρμόζοντας τη θεωρία.

Μελλοντική έρευνα

Έπειτα από την αναφορά στη συμβολή της έρευνας άλλα και τα διάφορα συμπεράσματα που έχουν προκύψει, είναι σημαντικό να αναφερθούν οι προτάσεις για τη μελλοντική έρευνα. Οι προτάσεις αυτές προκύπτουν από τα κενά που παρατηρούνται στις μελέτες και γενικά στη βιβλιογραφία.

Αρχικά, είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί η ανάλυση των κινδύνων που δημιουργούνται κατά την εκπαίδευση του προσωπικού από τη διαφορετικότητα των εργαζομένων π.χ. διαφορετικές προσωπικότητες, διαφορετικές κουλτούρες κ.α.

Επιπλέον, θα μπορούσε να μελετηθεί η διερεύνηση κινδύνων για εργαζομένους, που ασχολούνται εντατικά με την τηλεργασία ή εκπαιδεύονται σε τακτά χρονικά διαστήματα μέσω αυτής, και η εύρεση του ιδανικού εύρους τηλεργασίας. Μια ακόμη πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι, η διεξαγωγή της έρευνας σε χρονική στιγμή που δεν παρατηρείται έντονα το φαινόμενο της πανδημίας, ώστε να πραγματοποιηθεί σύγκριση με αυτή την έρευνα και να προκύψουν συγκρίσιμα αποτελέσματα

Θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια έρευνα με ερωτηματολόγια σε υπηρεσίες, οργανισμούς ή επιχειρήσεις, οι οποίες εξυπηρετούν κοινό και να συμπεριληφθεί στην έρευνα και οι δικές τους απόψεις.

Τέλος, κρίνεται φρόνιμο να πραγματοποιηθεί μια αντίστοιχη έρευνα σε μερικά χρόνια, όταν θα έχει εδραιωθεί η τηλεργασία, σαν τρόπος εργασίας και σαν τρόπος εκπαίδευσης του προσωπικού, οι κίνδυνοι θα αντιμετωπίζονται πιο εύκολα.

Μεθοδολογικοί περιορισμοί

Αρκετοί μεθοδολογικοί περιορισμοί αναδύθηκαν κατά τη διάρκεια της παρούσας διατριβής ανάπτυξη, αποτελώντας απειλή για την πρόοδο της μελέτης. Παρόλο, που στη βιβλιογραφική ανασκόπηση επιλέχθηκαν άρθρα υψηλής ποιότητας και εργασίες που βοήθησαν τη μελέτη να καταλήξει σε εύλογα και έγκυρα ευρήματα και συμπεράσματα, η ερευνητική εστίαση μπορεί να επεκταθεί εάν το επιτρέπει ο χρόνος.

Η κατανόηση του συγγραφέα και τα καθιερωμένα κριτήρια χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση της συνάφειας κάθε άρθρου με το ερευνητικό πεδίο. Δεδομένου ότι η

βιβλιογραφική ανασκόπηση παρήχθη και επεξεργάστηκε από έναν μόνο συγγραφέα, αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει στην πιθανότητα να λείπουν σημαντικά άρθρα προς εξέταση.

Το μέγεθος του δείγματος μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτικό για την κατάσταση της τηλεργασίας και την ποικιλομορφία της στο ελληνικό εργασιακό περιβάλλον και τις διατάξεις του. Ο αριθμός των συμμετεχόντων είναι περιορισμένος και μπορεί να επηρεαστούν τα ευρήματα της έρευνας και να μην παρουσιάζουν την πραγματική κατάσταση της τηλεργασίας στο ελληνικό πλαίσιο. Όσον αφορά το δείγμα της έρευνας, δεν υπάρχει πληροφορία για το εάν οι συμμετέχοντες επιλέγουν να εργαστούν εξ αποστάσεως ή αν είναι αναγκασμένοι γι' αυτό. Ο βαθμός στον οποίο η τηλεργασία είναι μια εθελοντική επιλογή των εργαζομένων μπορεί να είναι ένας σημαντικός παράγοντας των συνεπειών της τηλεργασίας (Gajendran & Harrison, 2007).

Τελικά, η έννοια του χρόνου υπήρξε ένα από τα πιο κρίσιμα και καθοριστικά πτυχές καθ' όλη τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας. Φυσικά, αυτός ο περιορισμός επηρέασε όλες τις μέρες της παρούσας διατριβής, από τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων έως την εφαρμογή της ερευνητικής προσέγγισης της μελέτης περίπτωσης και της συνολικής διαδικασίας συγγραφής του έργου.

Ευρήματα

Σύμφωνα λοιπόν, με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, η τηλεργασία χρησιμοποιήθηκε σε αρκετά μεγάλο βαθμό στην Ελλάδα, κάτι που δεν μπορεί να θεωρηθεί αμελητέο. Εφαρμόστηκε κυρίως κατά την περίοδο της πανδημίας, τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στο δημόσιο τομέα. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης δείχνουν ότι η τηλεργασία χρησιμοποιείται σαν εναλλακτική ή συμπληρωματική μορφή εργασίας από την καθιερωμένη μορφή εργασίας. Από τα αποτελέσματα της έρευνας απορρέει ότι ήταν κυρίως μια λύση ανάγκης τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για τους ίδιους τους εργαζομένους. Είναι σημαντικό ότι η τηλεργασία ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην Ελλάδα, τόσο για την εργασία, όσο και για εκπαιδευτικούς σκοπούς αλλά μπορεί μέσα από τη σωστή ενσωμάτωσή της να εφαρμοστεί σε μεγαλύτερο βαθμό και με πιο ορθό τρόπο.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την στατιστική ανάλυση των ερωτηματολογίων είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων εκπαιδεύτηκε ή εργάστηκε μέσα στην πανδημία με τη μέθοδο αυτή. Μεγάλο ποσοστό αυτών των ατόμων επιλέγει να ενσωματωθεί η τηλεργασία στο βασικό εργασιακό πλαίσιο στην Ελλάδα.

Απορρέει ότι οι κίνδυνοι μπορούν να αντιμετωπιστούν και υπάρχουν τρόποι τόσο για την ενσωμάτωση της τηλεργασίας στο εργασιακό πλαίσιο, αλλά και τρόποι μείωσης των μειονεκτημάτων που προκύπτουν. Υπάρχει μια δυνητική θετική επιρροή της τηλεργασίας στα άτομα και στις επιχειρήσεις, πάρα τους κινδύνους που προκύπτουν.

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στην αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης, όσον αφορά τους κινδύνους που αναπτύσσονται από τους εργαζομένους που εκπαιδεύονται ή εργάζονται με τη μέθοδο αυτή. Στόχος της συγκεκριμένης μελέτης, είναι να καταγράψει τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τους κινδύνους που δημιουργούνται από την εκπαίδευση του προσωπικού κατά την τηλεργασία.

Η συμβολή της παρούσας έρευνας αφορά τις λύσεις για την αντιμετώπιση των κινδύνων και την προσαρμογή στην τηλεργασία. Το πεδίο εφαρμογής της μελέτης επικεντρώνεται στις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στο αεροδρόμιο Μακεδονία της Θεσσαλονίκης.

Η παρούσα μελέτη μπορεί να συνεισφέρει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με την καταγραφή και την ανάλυση των κινδύνων, αλλά και με τους τρόπους – δράσεις που προτείνει τόσο για την αντιμετώπιση των κινδύνων, όσο και με τις δράσεις για την ενσωμάτωση της τηλεργασίας. Η παρούσα μελέτη εισάγει ένα ερευνητικό παράδειγμα στη βιβλιογραφία, στον κλάδο της εκπαίδευσης του προσωπικού μέσω της τηλεργασίας.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

- Βλασσόπουλος, Γ. (2005). *Τηλεργασία*. Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλας, Αθήνα.
- ΓΣΕΕ (2020). *Έρευνα Δείκτες ΓΣΕΕ*.
- Δεληγιαννάκης, Σ. (2013). *Διεξαγωγή Έρευνας Σχετικά με τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων (Enterprise Risk Management) στις Ελληνικές Εισηγμένες Επιχειρήσεις*. (Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία). Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα.
- Ζαπράνης, Α. (2009). *Διαχείριση χρηματοοικονομικών κινδύνων με το Matlab- Μια εφαρμοσμένη προσέγγιση*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Θεσσαλονίκη.
- Θεοχάρη, Α. (2013). *Τηλεργασία*. (Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία). Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καβάλας, Καβάλα.
- Κούγια, Χ. (2021). *Τηλεργασία στο Δημόσιο τομέα : Μελέτη περίπτωσης Συνηγόρου του Πολίτη*. (Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Αιγάλεω.
- Κυριακούλιας, Π. (2020). *Η τηλεργασία στην Ε.Ε. πριν και μετά την πανδημία COVID-19*. Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού. Θεματικό Δελτίο Ενημέρωσης, Αθήνα.
- Νικολάου, Α. (2019). *Τηλεργασία*. . (Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία), Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Ντόκος, Δ. (2016). *Διαχείριση Κινδύνου- Θεωρία και Πρακτική*. (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία), Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Πάχου, Ε. (2016). *Μοντέλα πιθανοτήτων για την περιγραφή λειτουργικών κινδύνων*. (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία), Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Πελοπίδα, Ε. (2016). *Εταιρική διαχείριση κινδύνου*. (Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.
- ΣΕΒ (2018). *Επιχειρήσεις, Ανθρώπινο Δυναμικό και Εκπαιδευτικό Σύστημα: Έρευνα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις Διαπιστώσεις και Προτάσεις Πολιτικής*.
- Σταχτούρη, Β., Ε. (2013). *Μια νέα μορφή εργασιακής απασχόλησης στη διαδικτυακή οικονομία*. (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία), Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Τσίουλης, Θ. (2016). *Διαχείριση και αξιολόγηση κινδύνου στην εργασία και στο πλοίο (risk assessment and management in shipping)*. (Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία). Ακαδημία Εμπορικού Ναυτικού Μακεδονίας, Νέα Μηχανιώνα.
- Τσιρακίδου, Α. (2021). *Η Τηλεργασία ως νέα μορφή απασχόλησης: προκλήσεις και πλεονεκτήματα, Περίπτωση δήμου Φιλοθέης – Ψυχικού*. (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία), Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, Αιγάλεω.

Χαραλαμπίδης, Μ. (2011). *Διαχείριση κινδύνων Διδάγματα από την κρίση και προοπτικές*. Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Αθήνα.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Athanasiadou, C. & Theoriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, Cell Press, 12;7(10):e08165.

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

Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521–531.

Brewerton, P. & Millward, L. (2001). *Organizational research methods*. London: Sage. Endler C., Oehler K. & Matzarakis A., (2010). Vertical gradient of climate change and climate tourism conditions in the Black Forest. *Int J Biometeorol* 54, 45-61.

Chernobai, A.S., Rachev, S.T., and Fabozzi F.J. (2007). *Operational Risk: A Guide to Basel II Capital Requirements, Models, and Analysis*. John Wiley & Sons.

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

Gray M., Hodson N., Gordon G. (1993). *Teleworking: Explained*. John Wiley & Sons, UK - USA - Canada – Asia.

Nilles, J.M. (1994). *Making Telecommuting Happen: A guide for telemanagers and telecommuters*. Van Nostrand Reinhold, New York.

Sullivan, C. (2003). *What's in a name? Definitions and conceptualizations of teleworking and homeworking*. New Technology, Work and Employment.

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

Θεσμικό πλαίσιο

Οδηγία (ΕΕ) 2019/1152: *Για διαφανείς και προβλέψιμους όρους εργασίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση*.

Οδηγία (ΕΕ) 2019/1158: *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*.

Κανονισμός (ΕΕ) 2016/679: *Για την προστασία των φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και για την ελεύθερη κυκλοφορία*

των δεδομένων αυτών και την κατάργηση της οδηγίας 95/46/EK (Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων).

Νόμος 2639/1998: *Ρύθμιση εργασιακών σχέσεων, σύσταση Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας και άλλες διατάξεις.*

Νόμος 3896/2010: *Εφαρμογή της αρχής των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης – Εναρμόνιση της κείμενης νομοθεσίας με την Οδηγία 2006/54/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 5ης Ιουλίου 2006 και άλλες συναφείς διατάξεις.*

Νόμος 3846/2010: *Εγγυήσεις για την εργασιακή ασφάλεια και άλλες διατάξεις, κωδικοποιημένος με τον 5000/2022.*

Προεδρικό Διάταγμα Υπ' Αριθμ 156: *Υποχρέωση του εργοδότη να ενημερώνει τον εργαζόμενο για τους όρους που διέπουν τη σύμβαση ή τη σχέση εργασίας.*

Διαδικτυακές πηγές

ISO Guide 73:2009. (2017, Νοέμβριος 8). Ανακτήθηκε από <https://www.iso.org/standard/44651.html> .

University of Tennessee. (2022, August 22). UT's ERM Model. Finance and Administration. Ανακτήθηκε από <https://finance.tennessee.edu/erm/model/> .

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Ανακτήθηκε από <https://www.coso.org/SitePages/Home.aspx> .

Telework and health risks in the context of the COVID-19 pandemic: evidence from the field and policy implications | Safety and health at work EU-OSHA (2021, October 22). Ανακτήθηκε από <https://osha.europa.eu/en/publications/telework-and-health-risks-context-covid-19-pandemic-evidence-field-and-policy-implications> .

Casualty Actuarial Society, (2003). “Overview of Enterprise Risk Management”. Enterprise Risk Management Committee. Ανακτήθηκε από https://www.casact.org/sites/default/files/database/forum_03sforum_03sf099.pdf .

Project Management Institute Greece (2017). Πιστοποιήσεις PMI. Ανακτήθηκε από <https://pmi-greece.org/pmi/2019-08-28-08-36-49>

Ναυτεμπορική (2022). Eurostat: Στο 13,5% για το 2021 το ποσοστό των απασχολούμενων με τηλεργασία (2022). Ανακτήθηκε από <https://www.naftemporiki.gr/finance/economy/1399398/eurostat-sto-135-gia-to-2021-to-pososto-ton-apascholyomenon-me-tilergasia/> .

Έρευνα: Η τηλεργασία ήρθε για να μείνει - 10 εταιρείες που προσλαμβάνουν με υβριδικό μοντέλο εργασίας (2022). Ανακτήθηκε από <https://www.insider.gr/epiheiriseis/222428/ereyna-i-tilergasia-irthe-gia-na-meinei-10-etaireies-poy-proslambanoun-me> .

Eurostat: Στατιστικές Απασχόληση (2015). Ανακτήθηκε από

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Employment_statistics/el&oldid=269972 .

ΣΕΒ – έρευνα: 7 στις 10 ελληνικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν υβριδικό μοντέλο τηλεργασίας (2022). Ανακτήθηκε από

<https://www.ot.gr/2022/11/15/plus/executive/sev-ereyna-7-stis-10-epixeiriseis-efarmozoun-yvridiko-montelo-tilergasias/> .

Παράρτημα

Πανεπιστήμιο Δυτικής
Μακεδονίας Σχολή
Οικονομικών Επιστημών
Τμήμα Διοικητικής
Επιστήμης και
Τεχνολογίας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΩ ΤΗΣ
ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Δόντσιος Βασίλειος
Επιβλέπων Καθηγητής:
Πανυτσίδης Κωνσταντίνος

*Διπλωματική εργασία με θέμα :
Διαχείριση κινδύνων στη διαδικασία
εκπαίδευσης προσωπικού μέσω της
τηλεργασίας.*

Ερωτηματολόγιο για τους κινδύνους κατά την εκπαίδευση προσωπικού μέσω της τηλεργασίας.

ΜΕΡΟΣ Α΄

Ποιο είναι το φύλλο σας;

- Άνδρας
 Γυναίκα

Ποια είναι η ηλικία σας;

- 18-25
 26-35
 36-45
 46-55
 55 Και Άνω

Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

- Έγγαμος
 Άγαμος

Έχετε παιδιά; Αν ναι πόσα;

- Ναι
 Όχι

Πόσα:.....

Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας;

- Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
 Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης
 Κάτοχος μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος

Πόσα χρόνια εργάζεστε;

- 1-5
 6-10
 10 Και Άνω

Σε τι τομέα εργάζεστε;

- Δημόσιο
 Ιδιωτικό

ΜΕΡΟΣ Β΄

Έχετε εργαστεί ξανά με τη μέθοδο της τηλεργασίας;

Ναι

Όχι

1) Είστε εξοικειωμένοι με τα νέα τεχνολογικά μέσα;

Ναι

Όχι

2) Αν είχατε τη δυνατότητα, θα επιλέγατε να ενσωματωθεί η τηλεργασία στο πρόγραμμα εργασιών στην εταιρεία όπου εργάζεστε;

Ναι

Όχι

ΜΕΡΟΣ Γ΄

Παρακαλώ, σημειώστε ότι σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι θα επηρεαστούν οι παρακάτω παράγοντες αν θα εργαζόσασταν ή εκπαιδευόσασταν μέσω της τηλεργασίας.

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
<i>Σε τι βαθμό θα αυξανόταν η αποδοτικότητά σας αν εργαζόσασταν με τηλεργασία;</i>					
<i>Σε τι βαθμό θα ικανοποιούσατε τις εκπαιδευτικές σας ανάγκες αν εργαζόσασταν με τηλεργασία;</i>					
<i>Σε τι βαθμό θα ικανοποιούσατε τις οικογενειακές σας ανάγκες αν εργαζόσασταν με τηλεργασία;</i>					

Ποια θεωρείται ότι είναι να σημαντικότερα πλεονεκτήματα της τηλεργασίας (είτε στην εργασία ή στην εκπαίδευση);

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
<i>Αύξηση αποδοτικότητας λόγω εργασίας σε οικείο περιβάλλον.</i>					
<i>Ελευθερία κινήσεων, ντυσίματος, συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας.</i>					
<i>Προσέλκυση προσωπικού νεότερων ηλικιών λόγω εξοικείωσης με τα νέα τεχνολογικά μέσα.</i>					
<i>Βελτίωση ποιότητας ζωής ατόμων ευαίσθητων ομάδων (ΑμεΑ, εγκυμονούσες, μονογονείς μητέρες κλπ).</i>					
<i>Μείωση εργασιακού στρες και άγχους που δημιουργείται στον χώρο εργασίας κατά την φυσική παρουσία.</i>					

Αν πιστεύετε ότι υπάρχει και κάποιο άλλο πλεονέκτημα που δεν αναφέρετε, παρακαλώ σημειώστε το.

.....

Ποια θεωρείται ότι είναι να σημαντικότερα μειονεκτήματα της τηλεργασίας (είτε στην εργασία ή στην εκπαίδευση);

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
<i>Λόγω της έλλειψης άμεσης επικοινωνίας και επαφής, η δυσκολία συνεργασίας μειώνεται.</i>					
<i>Αδυναμία φιλοξενίας προσωπικού λόγω έλλειψης τεχνικών γνώσεων.</i>					
<i>Δυσκολία στο διαχωρισμό του χρόνου εργασίας και του προσωπικού χρόνου.</i>					
<i>Πιστεύετε ότι ως τηλεργαζόμενος (είτε εκπαιδεύετε είτε εργάζεστε) η προσοχή σας διασπάται πιο εύκολα.</i>					

Αν πιστεύετε ότι υπάρχει και κάποιο άλλο πλεονέκτημα που δεν αναφέρετε, παρακαλώ σημειώστε το.

.....

ΜΕΡΟΣ Δ΄

Με κριτήριο τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, από τη μέθοδο της τηλεργασίας(είτε μέχρι το σημείο της εκπαίδευση, είτε σαν εργαζόμενος), ποιες πιστεύετε ότι είναι οι προτεινόμενες λύσεις ώστε να μπορέσει να ενσωματωθεί πλήρως η τηλεργασία σαν μέθοδος εργασίας;

A)

B)

Γ)

Ερωτηματολόγιο για τους κινδύνους κατά την εκπαίδευση προσωπικού μέσω της τηλεργασίας.

ΜΕΡΟΣ Α΄

Ποιο είναι το φύλλο σας;

43 Άνδρας

57 Γυναίκα

Ποια είναι η ηλικία σας;

2 18-25

56 26-35

22 36-45

16 46-55

4 55 Και Άνω

Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

46 Έγγαμος

54 Άγαμος

Έχετε παιδιά; Αν ναι πόσα;

42 Ναι

58 Όχι

Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας;

9 Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

52 Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης

39 Κάτοχος μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος

Πόσα χρόνια εργάζεστε;

28 1-5

46 6-10

26 10 Και Άνω

Σε τι τομέα εργάζεστε;

30 Δημόσιο

70 Ιδιωτικό

ΜΕΡΟΣ Β΄

Έχετε εργαστεί ξανά με τη μέθοδο της τηλεργασίας;

54 Ναι

46 Όχι

Είστε εξοικειωμένοι με τα νέα τεχνολογικά μέσα;

99 Ναι

1 Όχι

Αν είχατε τη δυνατότητα, θα επιλέγατε να ενσωματωθεί η τηλεργασία στο πρόγραμμα εργασιών στην εταιρεία όπου εργάζεστε;

78 Ναι

22 Όχι

ΜΕΡΟΣ Γ΄

Παρακαλώ, σημειώστε ότι σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι θα επηρεαστούν οι παρακάτω παράγοντες αν θα εργαζόσασταν ή εκπαιδευόσασταν μέσω της τηλεργασίας.

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
<i>Σε τι βαθμό θα αυξανόταν η αποδοτικότητά σας αν εργαζόσασταν με τηλεργασία;</i>	19	29	31	12	9
<i>Σε τι βαθμό θα ικανοποιούσατε τις εκπαιδευτικές σας ανάγκες αν εργαζόσασταν με τηλεργασία;</i>	9	20	44	15	12
<i>Σε τι βαθμό θα ικανοποιούσατε τις οικογενειακές σας ανάγκες αν εργαζόσασταν με τηλεργασία;</i>	6	7	42	22	23

Ποια θεωρείται ότι είναι να σημαντικότερα πλεονεκτήματα της τηλεργασίας (είτε στην εργασία ή στην εκπαίδευση);

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
<i>Αύξηση αποδοτικότητας λόγω εργασίας σε οικείο περιβάλλον.</i>	12	38	24	19	7
<i>Ελευθερία κινήσεων, ντυσίματος, συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας.</i>	0	7	40	21	32
<i>Προσέλκυση προσωπικού νεότερων ηλικιών λόγω εξοικείωσης με τα νέα τεχνολογικά μέσα.</i>	3	18	49	17	13
<i>Βελτίωση ποιότητας ζωής ατόμων ευαίσθητων ομάδων (ΑμεΑ, εγκυμονούσες, μονογονείς μητέρες κλπ).</i>	2	3	38	19	38
<i>Μείωση εργασιακού στρες και άγχους που δημιουργείται στον χώρο εργασίας κατά την φυσική παρουσία.</i>	5	18	37	18	22

Ποια θεωρείται ότι είναι να σημαντικότερα μειονεκτήματα της τηλεργασίας (είτε στην εργασία ή στην εκπαίδευση);

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
<i>Λόγω της έλλειψης άμεσης επικοινωνίας και επαφής, η δυσκολία συνεργασίας μειώνεται.</i>	13	26	35	14	12
<i>Αδυναμία φιλοξενίας προσωπικού λόγω έλλειψης τεχνικών γνώσεων.</i>	12	38	40	7	3
<i>Δυσκολία στο διαχωρισμό του χρόνου εργασίας και του προσωπικού χρόνου.</i>	21	32	26	11	10
<i>Πιστεύετε ότι ως τηλεργαζόμενος (είτε εκπαιδεύετε είτε εργάζεστε) η προσοχή σας διασπάται πιο εύκολα.</i>	20	31	33	14	2

Πίνακας 9: Απαντήσεις μέρος Α ερωτηματολογίου

Ποιο είναι το φύλλο σας;	
Άνδρας	57%
Γυναίκες	43%

Ποια είναι η ηλικία σας;	
18-25	2%
26-35	56%
36-45	22%
46-55	16%
55 Και Άνω	4%

Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;	
Έγγαμος	46,50%
Άγαμος	53,50%

Έχετε παιδιά;	
Ναι	42%
Όχι	58%

Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας;	
Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	7%
Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	54%
Κάτοχος μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος	39%

Σε τι τομέα εργάζεστε;	
Ιδιωτικό	70%
Δημόσιο	30%

Πηγή: Ϊδια Επεξεργασία

Πίνακας 10: Απαντήσεις μέρος Β ερωτηματολογίου

Έχετε εργαστεί ξανά με τη μέθοδο της τηλεργασίας;	
Ναι	54%
Όχι	46%

Είστε εξοικειωμένοι με τα νέα τεχνολογικά μέσα;	
Ναι	99%
Όχι	1%

Αν είχατε τη δυνατότητα, θα επιλέγατε να ενσωματωθεί η τηλεργασία στο πρόγραμμα εργασιών στην εταιρεία όπου εργάζεστε;	
Ναι	78%
Όχι	22%

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Πίνακας 11: Απαντήσεις μέρος Γ ερωτηματολογίου

Ποια θεωρείται ότι είναι να σημαντικότερα πλεονεκτήματα της τηλεργασίας (είτε στην εργασία ή στην εκπαίδευση);					
	Αύξηση αποδοτικότητας λόγω εργασίας σε οικείο περιβάλλον.	Ελευθερία κινήσεων, ντυσίματος, συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας.	Προσέλκυση προσωπικού νεότερων ηλικιών λόγω εξοικείωσης με τα νέα τεχνολογικά μέσα.	Βελτίωση ποιότητας ζωής ατόμων ευαίσθητων ομάδων (ΑμεΑ, εγκυμονούσες, μονογονείς μητέρες κλπ).	Μείωση εργασιακού στρες και άγχους που δημιουργείται στον χώρο εργασίας κατά την φυσική παρουσία.
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	7	32	13	38	22
ΠΟΛΥ	19	21	17	19	18
ΑΡΚΕΤΑ	24	40	49	38	37
ΛΙΓΟ	38	7	18	3	18
ΚΑΘΟΛΟΥ	12	0	3	2	5

Ποια θεωρείται ότι είναι τα σημαντικότερα μειονεκτήματα της τηλεργασίας (είτε στην εργασία ή στην εκπαίδευση)				
	Λόγω της έλλειψης άμεσης επικοινωνίας και επαφής, η δυσκολία συνεργασίας μειώνεται.	Αδυναμία φιλοξενίας προσωπικού λόγω έλλειψης τεχνικών γνώσεων.	Δυσκολία στο διαχωρισμό του χρόνου εργασίας και του προσωπικού χρόνου	Πιστεύετε ότι ως τηλεργαζόμενος (είτε εκπαιδεύετε είτε εργάζεστε) η προσοχή σας διασπάται πιο εύκολα.
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	12	3	10	2
ΠΟΛΥ	14	7	11	14
ΑΡΚΕΤΑ	35	40	26	33
ΛΙΓΟ	26	38	32	31
ΚΑΘΟΛΟΥ	13	12	21	20

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Πίνακας 12: Απαντήσεις μέρος Δ ερωτηματολογίου

Με κριτήριο τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, από τη μέθοδο της τηλεργασίας(είτε μέχρι το σημείο της εκπαίδευσης, είτε σαν εργαζόμενος), ποιες πιστεύετε ότι είναι οι προτεινόμενες λύσεις ώστε να μπορέσει να ενσωματωθεί πλήρως η τηλεργασία σαν μέθοδος εργασίας;
Σωστή εκπαίδευση από την επιχείρηση, νέα τεχνολογικά μέσα, εξοπλισμός, διαχωρισμός αρμοδιοτήτων, έλεγχος προσωπικού.
Παροχή του κατάλληλου εξοπλισμού και εκπαίδευσης στους υπαλλήλους
Στην Ελλάδα πιστεύω ότι θα πρέπει η εργοδότες να καταλάβουν τα πλεονεκτήματα της τηλεργασίας για να την εφαρμόζουν στις επιχειρήσεις τους γιατί κάποιοι πιστεύουν ότι πρέπει να είσαι στο γραφείο για να δουλεύεις. Επίσης υπάρχουν πολλά ηλεκτρονικά μέσα για να ελέγχεται ο χρόνος εργασίας των εργαζομένων και η απόδοσή τους.
Μα υπάρχουν σωστές υποδομές
Θεωρώ το μόνο εμπόδιο είναι η πεπαλαιωμένες απόψεις εργοδοτών σχετικά με την μη αποδοτικότητα των εργαζόμενων εάν δεν επιβλέπονται από κάποιον κατά το 8ωρο εργασίας .
Καλή κάλυψη δικτύου, παροχή τεχνολογικού εξοπλισμού στο προσωπικό, η εργασία να είναι μέσω ανάθεσης ξεκάθαρων και συγκεκριμένων στόχων και projects με deadline ώστε να μην είναι αναγκαία η φυσική παρουσία των εργαζομένων κατά τη διάρκεια υλοποίησης των.
Εκπαίδευση προσωπικού, δημιουργία κατάλληλου περιβάλλοντος τηλεργασίας
Εξοικείωση όλων των συμμετεχόντων στα τεχνολογικά μέσα
Σωστή τεχνική υποστήριξη. Δύο ημέρες τηλεργασία την εβδομάδα.
Σωστή εκπαίδευση
Πιλοτική εφαρμογή και μέτρηση της αποτελεσματικότητας
Εξισορρόπηση τεχνολογίας-εργασίας, εκπαίδευση προσωπικού
επιδότηση αγοράς κατάλληλου εξοπλισμού.
Ευχέρεια να διαλέγει ο κάθε υπάλληλος το περιβάλλον που θέλει να εργαστεί
Εκσυγχρονισμός και συνεργασία των δημοσίων υπηρεσιών.
Παροχή εξοπλισμού
Εκπαίδευση προσωπικού πάνω στα νέα τεχνολογικά μέσα, κάλυψη δικτύου
Χρειάζονται οικονομικά κίνητρα
Πλήρης ψηφιακός μετασχηματισμός του φορέα για να μπορέσεις να το υποστηρίξει όλο αυτό καθώς και τους υπαλλήλους που δουλεύουν από το σπίτι και καλή τεχνογνωσία όλων όσων θα εμπλέκονται και θα δουλεύουν πιστεύω το σπίτι είτε από το χώρο εργασίας και θα συνεργάζονται.
Εκπαίδευση εργαζομένων, ώστε να εξοικειωθούν με τα τεχνολογικά μέσα, παροχή εξοπλισμού από τη διοίκηση στον εργαζόμενο, οργανωμένη πλατφόρμα, τήρηση χρονοδιαγράμματος, ανάθεση ξεκάθαρων αρμοδιοτήτων, συχνή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και τηλεεργαζομένων ώστε οι τελευταίοι να μην αποκοπούν από την επιχείρηση, έλεγχος και αξιολόγηση έργου, καθορισμός ωραρίου, διατήρηση ίσων δικαιωμάτων των τηλεεργαζομένων με τους εργαζόμενους του οργανισμού.
Εξαρτάται το είδος και η φύση της εργασίας, δεν υπάρχει συγκεκριμένη απάντηση
Η δυνατότητα να μπορεί κάποιος να διαλέγει την μέθοδο μερικής τηλεργασίας ανάλογα με το πρόγραμμα του και τις ανάγκες ώστε να μην χάνει τα θετικά της εργασίας με φυσική παρουσία.
Χρήση εξελιγμένων τεχνολογικών μέσων και από εκπαιδευτικά ίδρυμα και από εταιρίες, εκπαίδευση εξοικείωσης με τα τεχνολογικά μέσα, ομαλή μετάβαση,
Να είναι οι μισές μέρες τηλεργασίας και οι άλλες μισές δια ζώσης.
Απόκτηση δεξιοτήτων ώστε να μπορούν όλοι να χειρίζονται εύκολα κ αποτελεσματικά τις νέες τεχνολογίες.
Σημαντική παράμετρος θεωρώ πως είναι η υλικοτεχνική υποδομή που απαιτείται. Γεγονός αποτελεί ότι ακόμη και σήμερα πολλά έγγραφα ειδικά του δημοσίου τομέα είναι φυσικά παραστατικά με αποτέλεσμα να χρειάζεται σε πολλές περιπτώσεις φάκελος για να ολοκληρωθεί μια εργασία. Συνεπώς η ψηφιοποίηση όλων των εγγράφων θα ήταν ασφαλώς χρήσιμη και θα αποτελούσε λύση στην διεκπεραίωση των εργασιών.
Παροχή των απαραίτητων μέσων εργασίας από τον εργοδότη (κάμερες, υπολογιστές κλπ), αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ εργοδότη - εργαζομένου

Η βελτίωση των πληροφοριακών συστημάτων και η προμήθεια εξοπλισμού προς τους εργαζομένους
Απόκτηση νέων τεχνολογικών μέσων
Λόγω εργασίας (Δευτεροβάθμια εκπαίδευση) θεωρώ πως η φυσική παρουσία είναι απαραίτητη στο σχολείο..
Κατ' αρχάς παίζει ρόλο η φύση της εργασίας του κάθε εργαζομένου, υπάρχουν εργασίες που μπορούν εύκολα να γίνουν από το σπίτι όπως εργασίες στον υπολογιστή από σχεδιασμό μέχρι και επεξεργασία αρχείων ,κτλπ. Επίσης, υπάρχει η επιλογή να μοιράζεται η εβδομάδα μεταξύ σπιτιού και του χώρου εργασίας εφόσον το απαιτεί η εργασία.
Να γίνεται για ορισμένο χρονικό διάστημα, και για συγκεκριμένης φύσεως εργασία
Σωστή συνεργασία εταιρείας και εργαζομένου
Οικονομική υποστήριξη από τον εργοδότη (Καλό λάπτοπ, οθόνη, γραφείο κλπ), αλλαγή της εικόνας εργασία στο μυαλό των εργοδοτών (έμπιστο άτομο βγάζει τη δουλειά του χωρίς επίβλεψη).
Παροχή τεχνολογικών μέσων και εκπαίδευση χειρισμού
Εμπιστοσύνη από το εργοδότη και ενίσχυση των υλικοτεχνικών μέσων π παρέχονται στους εργαζόμενους
Καλή ταχύτητα Ίντερνετ, ήσυχο περιβάλλον, καλός τεχνικός εξοπλισμός
Εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους και ξεκάθαρα KPI's
Στην ελληνική αγορά εργασίας για να μπορέσει να ενσωματωθεί πλήρως η τηλεργασία θα πρέπει να υπάρχουν ξεκάθαρες οδηγίες και τα πρότυπα για πως λειτουργεί η ίδια η εταιρία. Επίσης, θα πρέπει να υπάρχουν ξεκάθαρες ευθύνες και αρμοδιότητες του υπαλλήλου για να μπορέσει να υποστηριχθεί η τηλεργασία.
Βοήθεια στους εργαζόμενους από τις εταιρίες για τα λειτουργία έξοδα της εργασίας από το σπίτι.
Δεν έχω ιδιαίτερη εμπειρία στον τομέα αυτό.

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία