

Πανεπιστήμιο Κύπρου  
Σχολή Οικονομικών Επιστημών  
και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Η Ενσωμάτωση της Τηλεργασίας στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος

Μαρία – Γρηγορία Γιαννοπούλου

Επιβλέπων Καθηγητής  
Κρίστης Χασάπης

Ιούνιος 2023

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών**  
**Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA)**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Η Ενσωμάτωση της Τηλεργασίας στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος**

**Μαρία – Γρηγορία Γιαννοπούλου**

**Επιβλέπων Καθηγητής**  
**Κρίστης Χασάπης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Ιούνιος 2023**



## Περίληψη

Έχοντας επεκταθεί σε όλους τους επιχειρηματικούς τομείς η εξ αποστάσεως εργασία, η εφαρμογή της δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστη την Εθνική Τράπεζα. Η εξ αποστάσεως εργασία συνοδεύεται από μια σειρά νέων μεθόδων και διαδικασιών που μπορούν να την αναδιαμορφώσουν πλήρως. Στην παρούσα διατριβή μελετάται αυτή η διεργασία. Δηλαδή, ο τρόπος με τον οποίο επιτεύχθηκε και υλοποιήθηκε η ενσωμάτωση της τηλεργασίας στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.

Ξεκινώντας από την ίδρυσή της και φτάνοντας στο σήμερα, ολοκληρώνεται κάθε πτυχή της ιστορικής αναδρομής της. Η τηλεργασία εντάσσεται νομοθετικά στους κόλπους της και διαφοροποιεί τον τεχνολογικό εξοπλισμό της, μετατρέπει τις διαδικασίες της, αναπροσαρμόζει την ασφάλεια των δεδομένων της, επανασχεδιάζει τις εγκαταστάσεις της για την καλύτερη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της. Καθένα από τα παραπάνω αξιολογήθηκε και μέσα από την διεξαγωγή ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε στους εργαζομένους της.

## Summary

Remote work has extended to all business sectors, and as a consequence has been implemented at the National Bank of Greece. Remote working is accompanied by a sequence of new methods and processes that can completely reshape it. In this dissertation, we deliberate the process. How the integration of telecommuting was achieved and implemented in the National Bank of Greece.

Starting from its founding and reaching the present day, every aspect of its historical retrospective is completed. Teleworking is included legislatively within it and differentiates its technological equipment, transforms its processes, adjusts its data security, and redesigns its facilities for better human resources management. Each of the above was also evaluated through a questionnaire that was distributed to its employees.

## Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας, με την παρούσα διατριβή, την παρακολούθηση του μεταπτυχιακού προγράμματος, θα ήθελα να εκφράσω μερικές ευχαριστίες.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Κρίστη Χασάπη για την συνδρομή του στην εκπόνηση της διατριβής.

Εν συνεχεία θα ήθελα να ευχαριστήσω το Γενικό Διευθυντή Οικονομικών υπηρεσιών της Εθνικής Τράπεζας, κ. Χρ. Χριστοδούλου, που μου επέτρεψε να εισχωρήσω σε απόρρητες πληροφορίες για την ολοκλήρωση της διατριβής. Μεγάλο ευχαριστώ και στον Υπεύθυνο Ανασχεδιασμού της Εθνικής Τράπεζας, κ. Ζαν Αράζ, που με εφοδίασε με όσες γνώσεις και πληροφορίες απαιτούνταν. Επίσης ευχαριστώ όσους συναδέλφους συμμετείχαν στο ερωτηματολόγιο της διατριβής.

Το μεγαλύτερο ευχαριστώ το οφείλω στην οικογένεια μου για την αγάπη που μου παρέχουν σε κάθε βήμα μου. Ιδιαίτερα όμως οφείλω ένα τεράστιο ευχαριστώ στην μικρή μου αδερφή, Χρύσα, που με βοήθησε, με στήριξε και με ενδυνάμωσε να ολοκληρώσω επιτυχώς άλλο ένα ταξίδι.

# Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 .....	1
Εισαγωγή.....	1
1.1 Ανάλυση Θέματος.....	1
1.2 Ερευνητικές Υποθέσεις.....	2
1.3 Στόχοι .....	3
1.4 Σημαντικότητα Έρευνας .....	3
Κεφάλαιο 2 .....	4
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση .....	4
2.1 Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος .....	4
2.1.1 Ιστορική Αναδρομή .....	4
2.1.2 Η περίοδος μετά την πανδημία .....	5
2.2 Τηλεργασία .....	7
2.2.1 Ορισμός.....	7
2.2.2 Εφαρμογή της νομοθεσίας περί τηλεργασίας .....	9
2.3 Τηλεργασία στην Εθνική Τράπεζα .....	10
2.3.1 Γενικά .....	10
2.3.2 Ο Τεχνολογικός Εξοπλισμός .....	11
2.3.3 Μετατροπή Τραπεζικών Διαδικασιών .....	12
2.3.4 Ασφάλεια Πληροφοριών .....	14
2.3.5 Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων .....	15
2.3.6 Εργασιακά δικαιώματα .....	18
2.3.7 Επανασχεδιασμός Εγκαταστάσεων στην ΕΤΕ.....	21
Κεφάλαιο 3 .....	23
Ερευνητική Μεθοδολογία .....	23
3. 1 Ερευνητικός Σχεδιασμός.....	23
3. 2 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων .....	23
3. 3 Πληθυσμός.....	24
3. 4 Ανάλυση δεδομένων .....	24
Κεφάλαιο 4 .....	25
Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας.....	25
4.1 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση.....	25
4.1.1 Δημογραφικά Στοιχεία .....	26

4.1.2 Στοιχεία Εξ αποστάσεως Απασχόλησης .....	33
4.1.3 Αποτελεσματικότητα τηλεργασίας στην ΕΤΕ.....	37
4.1.4 Πλεονεκτήματα τηλεργασίας στην ΕΤΕ .....	49
4.1.5 Μειονεκτήματα τηλεργασίας στην ΕΤΕ .....	51
Κεφάλαιο 5 .....	53
Συζήτηση των Αποτελεσμάτων .....	53
5.1 Συμπεράσματα έρευνας.....	53
5.2 Περιορισμοί Έρευνας .....	59
Κεφάλαιο 6 .....	60
Επίλογος.....	60
6.1 Συμπεράσματα .....	60
Παράρτημα Α.....	61
Ερωτηματολόγιο .....	61
Βιβλιογραφία:.....	67

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Ανάλυση Θέματος

Τηλεργασία. Μια έννοια που τα τελευταία χρόνια έχει απασχολήσει ιδιαίτερα την υψηλή εξαιτίας της επιβολής της για την προστασία από την εξάπλωση του Covid 19. Μια μορφή απασχόλησης που δεν ήταν ιδιαίτερα διαδεδομένη. Σημαντικό είναι ότι κατά την πρώτη διατύπωσή της, τη δεκαετία του 1970 στις ΗΠΑ (Λιαράτσικα, 2021), επιλέχθηκε το ελληνικό πρόθημα «τηλέ» το οποίο έχει δυο ερμηνείες. Η πρώτη προσδίδει την έννοια της μεγάλης απόστασης και η δεύτερη τη συσχέτιση κάποιου με την τηλεόραση (Βικιλεξικό, 2023). Στην περίπτωση της τηλεργασίας, η πρώτη έννοια εφαρμόζεται αναμφίβολα, ενώ η δεύτερη με έμμεσο τρόπο.

Η ένταξη των επιχειρήσεων σε καθεστώς τηλεργασίας δεν αποτελεί εύκολη διαδικασία. Έχοντας υπόψη ότι οποιαδήποτε αλλαγή σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να μην έχει θετικές επιπτώσεις, αντιλαμβανόμαστε την δυσκολία και τους κινδύνους με τους οποίους ήρθαν αντιμέτωποι οι εργοδότες με την επιβολή της τηλεργασίας. Η ομαλή μετάβαση θα ήταν και εκείνη που θα έκανε πιο εύπεπτη την αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων (Κοντογιάννης, 2008).

Δυστυχώς, όμως, με το ξέσπασμα την πανδημίας, η εφαρμογή της τηλεργασίας επιβλήθηκε βίαια και αποτέλεσε μια μονόδρομη λύση σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι επιχειρήσεις, είτε ήταν έτοιμες για την εφαρμογή της είτε όχι, όφειλαν να την εφαρμόσουν για να μην δουν τους κόπους τους να εξανεμίζονται. Η τηλεργασία σαν μορφή απασχόλησης βρίσκεται στην ανάπτυξή της και τίποτα δεν θα την εμποδίσει μελλοντικά να καταλάβει το μεγαλύτερο ποσοστό απασχόλησης στον επιχειρηματικό κόσμο.

Με παρόμοιο τρόπο λειτούργησε η επιβολή της και στον τραπεζικό κλάδο. Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, με την οποία θα ασχοληθούμε στην παρούσα διατριβή, εφάρμοσε με θάρρος την τηλεργασία από μηδενική βάση. Πραγματοποίησε όσες αλλαγές απαιτούνταν και σε σύντομο χρονικό διάστημα κατάφερε να λειτουργήσει ανεπηρέαστα. Η εταιρική της κουλτούρα αποδείχτηκε ισχυρή ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί στον νέο τρόπο εργασίας.

Έχοντας ξεπεράσει πλέον τον κίνδυνο της πανδημίας παρατηρούμε ότι η Εθνική Τράπεζα διατήρησε αυτή την μορφή απασχόλησης στο εργατικό δυναμικό της. Η έκτακτη ανάγκη μετατράπηκε σε ευκαιρία (The Economist, 2020) να δημιουργηθεί μια πιο ισχυρή ομάδα στελεχών με ευέλικτους τρόπους εργασίας. Επιβεβαιώνεται ότι κάθε κρίση επιφέρει ευκαιρίες (Brescia, 2020), και όπως φαίνεται η ενσωμάτωση της τηλεργασίας στην Εθνική Τράπεζα όχι μόνο έχει αντίκτυπο στην μείωση των πάγιων εξόδων της αλλά άνοιξε και νέους ορίζοντες για το μέλλον της.

Στο σημείο αυτό επισημαίνεται ότι για τις ανάγκες της βιβλιογραφικής ανασκόπησης έγινε, ως επί των πλείστων, χρήση πλήθους εσωτερικών εγγράφων της Εθνικής Τράπεζας. Επιπλέον, διεξήχθησαν συνεντεύξεις Στελεχών, σε προσωπικό επίπεδο. Η αποκωδικοποίηση των παραπάνω πληροφοριών συνετέλεσαν στην αποτύπωση των διαδικασιών που πραγματοποιήθηκαν για την ενσωμάτωση της τηλεργασίας της Εθνικής Τράπεζας.

## **1.2 Ερευνητικές Υποθέσεις**

Με την παρούσα διπλωματική διατριβή μελετούμε την τηλεργασία στην περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας. Θα προσπαθήσουμε να καταγράψουμε και να αναλύσουμε τις σημαντικότερες διαφοροποιήσεις που επήλθαν στον πυρήνα της Εθνικής Τράπεζας. Επιπρόσθετα, θα προσεγγίσουμε την άποψή του εργατικού δυναμικού της, σε θέματα επικοινωνίας, συνεργασίας, οργάνωσης, συντονισμού και αποδοτικότητας κατά την εργασία εξ αποστάσεως, καθώς και την επιρροή που επήλθε στην προσωπική τους ζωή. Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω θα μπορούσαμε να τα εντάξουμε σε δυο βασικές ερευνητικές υποθέσεις:

- Η Εθνική Τράπεζα προσαρμόστηκε στις απαιτήσεις που επέβαλε η τηλεργασία.
- Η τηλεργασία είναι ευάρεστη στους εργαζομένους της Εθνικής Τράπεζας.

### **1.3 Στόχοι**

Απώτερος στόχος της παρούσης διατριβής είναι η μελέτη του τρόπου με τον οποίο η Εθνική Τράπεζα, εκ του μηδενός, ένταξε την τηλεργασία στο ενεργητικό της. Μια μη παραδοσιακή μορφή απασχόλησης για την κουλτούρα της που επιβλήθηκε επιτακτικά.

Επιπλέον, στόχος είναι η ψηλάφηση των μεθόδων που επέλεξε η Εθνική Τράπεζα για την επαναχάραξη των διαδικασιών της. Θα απαριθμήσουμε τα σημεία και τους τομείς που επηρεάστηκαν περισσότερο, με θετικές ή μη αλλαγές, κυρίως από την σκοπιά των εργαζομένων.

### **1.4 Σημαντικότητα Έρευνας**

Η παρούσα διατριβή συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση της αξίας της τηλεργασίας στην Εθνική Τράπεζα. Θα παρουσιαστούν πληροφορίες σχετικά με την ετοιμότητα της Εθνικής Τράπεζας να εφαρμόσει την τηλεργασία, και θα δοθούν πληροφορίες σχετικά με τις αλλαγές που ίσως να πρέπει να εφαρμοστούν προκειμένου να είναι αποτελεσματική.

Όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό της, η διατριβή συμβάλει στην άντληση πληροφοριών σχετικά με την ικανοποίησή του κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας καθώς και στους πιθανούς λόγους για τους οποίους δεν την επιλέγει ως μορφή απασχόλησης.

Καταλήγοντας, η παρούσα διατριβή αποτελεί μια βάση για την αποτύπωση της ιστορικής εξέλιξης της Εθνικής Τράπεζας.

# Κεφάλαιο 2

## Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

### 2.1 Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος

#### 2.1.1 Ιστορική Αναδρομή<sup>1</sup>

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΤΕ) είναι μια από τις τέσσερις συστημικές Τράπεζες της Ελλάδος. Σύμφωνα με στοιχεία που αντλήθηκαν από την ιστοσελίδα της, με έτος ίδρυσης το 1841 και πρώτο Διοικητή το Γεώργιο Σταύρου, είναι η πρώτη Τράπεζα του νεοελληνικού κράτους και η παλαιότερη Τράπεζα σε λειτουργία. Μέχρι το 1928, όπου και ιδρύθηκε η Τράπεζα της Ελλάδος, η ΕΤΕ ήταν η μεγαλύτερη εμπορική Τράπεζα της χώρας με δυνατότητα έκδοσης χαρτονομίσματος (Τράπεζα της Ελλάδος, 2023).

Οι ημερομηνίες σταθμοί της ΕΤΕ είναι οι εξής:

- 1880: εισάγεται η μετοχή της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών
- 1908: κατέχει 45 από τα 59 τραπεζικά καταστήματα που λειτουργούν στη χώρα
- 1926: λειτουργεί το πρώτο πρακτορείο της στο εξωτερικό – Νέα Υόρκη
- 1971: κυκλοφορεί την πρώτη πιστωτική κάρτα στην Ελλάδα – σύστημα συναλλαγών real time
- 1980: εγκαθιστά το πρώτο ΑΤΜ στην Ελλάδα
- 1999: εισάγεται η μετοχή της στην Νέα Υόρκη

Η συνδρομή της ΕΤΕ δεν περιορίστηκε μόνο στην ελληνική τραπεζική αγορά. Πολύ σημαντική ήταν η παρουσία της στην γενικότερη ελληνική οικονομία με έντονη ευαισθητοποίηση στην οικονομική στήριξη των Ελλήνων πολεμιστών, καθώς και των προσφύγων της Μικράς Ασίας. Επιπλέον συνέδραμε στην ολοκλήρωση των εργασιών

---

<sup>1</sup> Όλες οι πληροφορίες του κεφαλαίου 2.1.1 έχουν αντληθεί από την επίσημη ιστοσελίδα της Εθνικής Τράπεζας στο διαδίκτυο (ΕΤΕ, 2023).

του Ισθμού της Κορίνθου, στην ανοικοδόμηση της Θεσσαλονίκης μετά την πυρκαγιά του 1917, στην ολοκλήρωση της ανέγερσης σύγχρονης πτέρυγας χειρουργείων του Ευαγγελισμού κ.ά.

Σημαντική επίσης ήταν η συνεισφορά της στην πολιτισμική και επιστημονική ανάπτυξη της χώρας ιδρύοντας το Εθνικό θέατρο, ανοικοδομώντας την Θεολογική Σχολή της Χάλκης, εγκαινιάζοντας το Μουσείο Άγγελου Σικελιανού και ιδρύοντας το Μορφωτικό Ίδρυμα ΜΙΕΤ.

Η ΕΤΕ προσφέρει ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες, τόσο των επιχειρήσεων, όσο και των ιδιωτών. Κύριο μέλημά της είναι η εξέλιξη σύγχρονων καναλιών ηλεκτρονικής τραπεζικής.

Με 8.103 άτομα στο δυναμικό της, 356 καταστήματα και 1.476 ΑΤΜ, προσπαθεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες των 6 εκατομμυρίων πελατών της, ανά την Ελλάδα, που συνεχίζουν να την εμπιστεύονται παρά τις δυσκολίες που αντιμετώπισε. Σημαντικότερη απόδειξη της εμπιστοσύνης των πελατών της αποτελούν οι καταθέσεις του Ομίλου, που σύμφωνα με το Δελτίο Τύπου που ανακοινώθηκε την 14/03/2023 και αφορά το Οικονομικό έτος 2022, διαμορφώθηκαν σε € 55,2 δις (ΕΤΕ, 2022).

Τέλος, η ΕΤΕ κατέχει 9 θυγατρικές εταιρίες και 4 σημεία εξυπηρέτησης στο εξωτερικό. Ο Όμιλος της ΕΤΕ εξακολουθεί να προσφέρει πληθώρα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, διατηρώντας την αξιοπιστία και τη σχέση εμπιστοσύνης που έχει χτίσει στα 182 χρόνια δραστηριοποίησής της.

### **2.1.2 Η περίοδος μετά την πανδημία**

Μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετώπισε η ΕΤΕ ήταν η πανδημία του 2019. Με την έλευση της πανδημίας στην Ελλάδα, η ΕΤΕ έπρεπε να αντιμετωπίσει νέα δεδομένα εργασιακής απασχόλησης που μέχρι πρότινος της ήταν άγνωστα.

Η ιστορική πορεία της έχει να παρουσιάσει πλήθος προκλήσεων όπως πολέμους, οικονομικές κρίσεις, μνημόνια. Ωστόσο ποτέ δεν είχε έρθει αντιμέτωπη με την εξ αποστάσεως εργασία. Λόγω της φύσεως των τραπεζικών διαδικασιών η εργασία εξ

αποστάσεως φάνταζε ανέφικτη. Η πανδημία εμφανίστηκε ως μια νέα μορφή κρίσης στην οικονομία (Μελίδης, 2020), και κάπως αντίστοιχα έπρεπε να την αντιμετωπίσουν τα Στελέχη της ΕΤΕ.

Χαρακτηριστική είναι η ομολογία εργαζομένων της για τα συναισθήματα που ένωσαν μπροστά στην αιφνίδια ανακοίνωση της εξ αποστάσεως εργασίας. Πρωτόγνωρες καταστάσεις που αυτομάτως δημιουργούσαν συναισθήματα περιθωριοποίησης, ανασφάλειας και αβεβαιότητας για την έκβαση της κατάστασης. Μέχρι τότε, ποτέ δεν είχε χρησιμοποιηθεί αυτός ο τρόπος εργασίας στους υπαλλήλους της ΕΤΕ, και επομένως, η Τράπεζα δεν ήταν έτοιμη να αντιμετωπίσει τη νέα τάξη πραγμάτων. Μοντέλα ακυρώθηκαν, προβλέψεις απορρίφθηκαν και η εταιρική κουλτούρα της Τράπεζας θα έπρεπε να ξαναχτιστεί εκ θεμελίων διατηρώντας την αξιοπιστία και το κύρος της.

Η επιρροή της πανδημίας είχε αντίκτυπο σε κάθε πτυχή της Τράπεζας. Το χαρτοφυλάκιο της ΕΤΕ σημείωσε σημαντικές μεταβολές, αφού οι διαδικασίες τόσο για μια απλή κατάθεση, όσο και για μια χορήγηση δανείου έπρεπε να επανεξετασθούν. Η γραφειοκρατία έπρεπε να εξαλειφθεί παντελώς και τη θέση της να πάρει η ηλεκτρονική εξυπηρέτηση που δεν ήταν αποδεχτή από το σύνολο των πελατών της. Για παράδειγμα, ο συνταξιούχος που είχε συνηθίσει να χρησιμοποιεί τα ταμεία για την πάσης φύσεως εξυπηρέτησή του βρισκόταν τώρα αντιμέτωπος με την ηλεκτρονική τραπεζική. Επιπλέον, η εξ αποστάσεως εργασία απαιτούσε σύνολο ρυθμίσεων όπως νέο νομικό πλαίσιο, νέο εξοπλισμό για τους εργαζομένους, τα οποία επέβαλλαν σωστή μελέτη για να αποφευχθούν πιθανές κακόβουλες ενέργειες.

Σήμερα, μετά από 3 χρόνια εφαρμογής των εξελιγμένων διαδικασιών, η ΕΤΕ διεκδικεί τις πρώτες θέσεις ανάμεσα στους νικητές του κλάδου. Ωστόσο, μέσα από αυτή την έρευνα θα προσπαθήσουμε να αποτυπώσουμε την συνολική εικόνα της τηλεργασίας στο εργασιακό περιβάλλον. Αν και όλα δείχνουν να λειτουργήσαν σύμφωνα με τις νέες στρατηγικές που χαραχτήκαν, σίγουρα η άποψη των εργαζομένων είναι αυτή που θα δώσει την τελική επιβεβαίωση για την ορθολογική χρήση των διαδικασιών.

## 2.2 Τηλεργασία

Η έννοια της τηλεργασίας ήταν σχεδόν άγνωστη στην ελληνική επικράτεια. Με την έξαρση της πανδημίας Covid-19, και την επιβολή του κατ' οίκον περιορισμού ανάγκασε όλο και περισσότερες επιχειρήσεις να προσφύγουν σε αυτή τη μορφή απασχόλησης. Πολλοί εργαζόμενοι ήρθαν αντιμέτωποι με αναστολή σύμβασης, άλλοι με εργασία εκ περιτροπής, κάποιιοι με μείωση αποδοχών και άλλοι απλά με τηλεργασία (Μελίδης, 2020). Ανάλογα με τη χώρα, την επιχείρηση, και τον τρόπο που εφαρμόζεται συναντούμε διαφορετικές ονομασίες της ίδιας διαδικασίας, όπως κατ' οίκον τηλεργασία, εν κινήσει τηλεργασία, νομαδική τηλεργασία, τηλεργασία δορυφορικών κέντρων (Ο.Κ.Ε., 2020).

Τι είναι όμως τελικά η τηλεργασία και τι αντίκτυπο είχε στην Εθνική Τράπεζα;

### 2.2.1 Ορισμός

Ιστορικά, η τηλεργασία ως μορφή απασχόλησης ήταν διαδεδομένη στο εξωτερικό, και κυρίως στη Βόρεια Αμερική. Ακόμα και στην Ευρώπη, αρκετές επιχειρήσεις την είχαν ενσωματώσει στις συμβάσεις τους και την εφάρμοζαν στο εργατικό δυναμικό τους. Κάθε επιχείρηση, ανάλογα με την χώρα στην οποία άνηκε, τροποποιούσε την τηλεργασία μέσω της εργατικής νομοθεσίας και/ή μέσω του κοινωνικού διαλόγου ανάλογα με τις ανάγκες και την μορφή της (EU-OSHA, 2021).

Τον Ιούλιο του 2002, προκειμένου να εξισορροπηθεί, κατά το δυνατό, ο τρόπος αντιμετώπισης των εργαζομένων εξ αποστάσεως αλλά και για να είναι σαφείς οι όροι που διέπουν την τηλεργασία, η Ευρωπαϊκή Ένωση θέσπισε την Συμφωνία – Πλαίσιο για την τηλεργασία. Σύμφωνα με αυτή, «τηλεργασία είναι μια μορφή οργάνωσης και/ή εκτέλεση εργασίας, χρησιμοποιώντας την τεχνολογία των πληροφοριών, στο πλαίσιο σύμβασης/σχέσης εργασίας, όπου η εργασία θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί και στις εγκαταστάσεις των εργοδοτών, πραγματοποιείται όμως μακριά από τις εγκαταστάσεις αυτές σε τακτική βάση» (Συμφωνία Ευρωπαϊκών Κοινωνικών Εταίρων<sup>2</sup> 2002, ίδια μετάφραση).

---

<sup>2</sup> ETUC, UNICE, UEAPME & CEEP. (2002) Framework Agreement on Telework.

Μέσα από τον ορισμό αυτό η Ευρωπαϊκή Ένωση προσδιορίζει ευκρινώς τις προϋποθέσεις της τηλεργασίας. Είναι μια μορφή εργασίας, αλλά όχι είδος σύμβασης, που αφορά όσους διατηρούν σχέση εργασίας με τον εργοδότη, εφαρμόζεται σε τακτική βάση, με τη χρήση τεχνολογικών μέσων, χωρίς να απαιτείται ο ορισμός του χώρου άσκησής της (EU-OSHA, 2021).

Με τη διατύπωση αυτής της συμφωνίας μπαίνουν στο κάδρο παράμετροι που μέχρι τότε δεν ήταν ξεκάθαροι. Αρχικά η τηλεργασία είναι μια προαιρετική μορφή εργασίας, αν αυτή δεν προσδιορίζεται αλλιώς στην αρχική περιγραφή των καθηκόντων του εργαζομένου. Ως επακόλουθο της προαιρετικότητας, ο εργαζόμενος έχει δικαίωμα να ανακαλέσει την εξ αποστάσεως εργασία, στην περίπτωση που την εφαρμόζει. Επιπλέον, ο εργοδότης οφείλει να αντιμετωπίζει εξίσου τους τηλεεργαζόμενους με τους εργαζομένους στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, χωρίς εξαιρέσεις και διακρίσεις. Τέλος, ο εργοδότης οφείλει να διασφαλίζει την προστασία των δεδομένων του τηλεεργαζόμενου, να σέβεται τα ατομικά του δικαιώματα διατηρώντας το συμφωνημένο ωράριο, και να τον εξοπλίζει με όποια μέσα απαιτούνται για την ευκολότερη απασχόληση του (EU-OSHA, 2021).

Σε εθνικό επίπεδο, η τηλεργασία πριν την επιδημία βρίσκεται σε πολύ πρώιμο στάδιο. Επιχειρήσεις με έδρα το εξωτερικό ενσωματώνουν δειλά αυτή την μορφή εργασίας, ως μια συνήθεια που συμβαίνει στην μητρική επιχείρηση, χωρίς όμως να είναι ενεργή μορφή εργασίας. Το 1998, η έννοια της τηλεργασίας πρωτοεμφανίζεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Στο Νόμο 2639/1998 που γίνεται αναφορά για τις εργασιακές σχέσεις, διατυπώνεται στο άρθρο 1 η πρώτη αναφορά για την τηλεργασία, χωρίς ιδιαίτερη έμφαση (ΦΕΚ 205/Α/02.09.1998). Κάποια χρόνια μετά, με το άρθρο 5 του Νόμου 3846/2010, μπαίνουν πλέον τα θεμέλια για τη διατύπωση της τηλεργασίας και αποσαφηνίζονται τα χαρακτηριστικά της (ΦΕΚ 66/Α/11.05.2010) σύμφωνα με όσα όριζε η Ευρωπαϊκή Συμφωνία – Πλαίσιο (ΚΕ.Π.Ε.Α., 2022).

Μετά την πανδημία η ανάγκη για ξεκάθαρο προσδιορισμό του όρου τηλεργασίας ήταν πλέον επιτακτική. Με το άρθρο 67 του Νόμου 4808/2021 αντικαθίσταται το αντίστοιχο άρθρο του Νόμου 3846/2010 και η τηλεργασία αποκτά πλέον την τελική διατύπωσή της σε εθνικό επίπεδο. Σύμφωνα λοιπόν με την πρώτη παράγραφο του

άρθρου «τηλεργασία είναι η εξ αποστάσεως παροχή της εξαρτημένης εργασίας του εργαζομένου και με τη χρήση της τεχνολογίας, δυνάμει της σύμβασης εργασίας πλήρους, μερικής, εκ περιτροπής ή άλλης μορφής απασχόλησης, η οποία θα μπορούσε να παρασχεθεί και από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη» (ΦΕΚ 101/Α/19.06.2021).

Ο παραπάνω ορισμός δεν διαφέρει πολύ από αυτόν της Συμφωνίας – Πλαίσιο. Πλέον όμως ορίζεται ξεκάθαρα ότι η τηλεργασία αναφέρεται σε εξαρτημένη σχέση εργασίας. Η μεγαλύτερη διαφορά από τις προηγούμενες διατυπώσεις είναι ότι άσχετα από τη μορφή απασχόλησης δηλαδή, πλήρης, μερική, εκ περιτροπής ή άλλη μορφή, η τηλεργασία είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί όπως θα την εκτελούσε ο εργαζόμενος αν βρισκόταν στις εγκαταστάσεις του εργοδότη. Επιπλέον, στην παράγραφο 6 του ίδιου Νόμου προσδιορίζεται πιο αναλυτικά ότι με αυτή τη μορφή εργασίας δεν διαφοροποιείται το καθεστώς απασχόλησης, αλλά διαφοροποιείται ο τρόπος που απασχολείται ο εργαζόμενος. Ορίζεται, επίσης, ότι είναι μια συμφωνία μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου με την έναρξη της μεταξύ τους σχέσης ή με τροποποίηση της ήδη υπάρχουσας σχέσης. Τέλος για να είναι ξεκάθαρο ότι η τηλεργασία είναι ισοδύναμη με την εργασία από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη ο Νόμος επιβάλλει την ενημέρωση του ΕΡΓΑΝΗ για τις μέρες και τις ώρες που πραγματοποιείται αυτή (LAWSPOT, 2022).

Η βιβλιογραφία για την τηλεργασία δεν είναι πλούσια. Ωστόσο μετά το 2020 ξεκινούν να παρουσιάζονται αρκετές αναφορές, έρευνες, και σχετικές δημοσιεύσεις προκειμένου να διευκολυνθούν οι εργαζόμενοι στη νέα τάξη πραγμάτων που αντιμετωπίζουν. Έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες για μια πιο απλή και πιο κατανοητή μορφή του ορισμού, που όλες όμως έχουν ως κοινό παρανομαστή τα δυο βασικά στοιχεία που την προσδιορίζουν: 1) εργασία σε χώρο εκτός των εγκαταστάσεων της κάθε επιχείρησης, 2) με χρήση τεχνολογικών μέσων (Κυριακούλιας, 2020).

### **2.2.2 Εφαρμογή της νομοθεσίας περί τηλεργασίας**

Η εφαρμογή της νέας νομοθεσίας για τηλεργασία δεν άφησε πολλά περιθώρια σκέψης στους εργαζομένους και στους εργοδότες. Ήταν κυριολεκτικά μια αλλαγή που επιβλήθηκε μέσα σε ένα βράδυ για την προστασία από την εξάπλωση του κορωνοϊού.

Σύμφωνα με μελέτες που είχαν πραγματοποιηθεί, η χώρα μας φαίνεται να χρησιμοποιούσε αυτήν τη μορφή απασχόλησης σε ποσοστό 4,3% το 2009, όταν το 2020 έπρεπε να επιβληθεί σχεδόν στο σύνολο των εργαζομένων (Κυριακούλιας, 2020).

Μια πρώτη δυσκολία εφαρμογής της τηλεργασίας ήταν σε κλάδους πρωτογενούς και δευτερογενούς παραγωγής προϊόντων. Δυσκολία επίσης αντιμετώπισαν οι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις. Παρατηρήθηκε ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις ήταν πιο ευέλικτες στη χρήση της τηλεργασίας σε αντίθεση με τις μικρότερες (Κυριακούλιας, 2020).

Ωστόσο, η μεγαλύτερη δυσκολία για την εφαρμογή της τηλεργασίας παρουσιάστηκε σε επαγγέλματα χειρωνακτικής απασχόλησης. Για παράδειγμα εργάτες, τεχνίτες, χειριστές μηχανημάτων, υπάλληλοι εξυπηρέτησης, υπάλληλοι ασφαλείας, κ.α. Τέλος, αντίστοιχες προκλήσεις αντιμετώπισε και ο τουριστικός κλάδος και ο κλάδος εστίασης, βασικοί πυλώνες της οικονομίας της χώρας μας.

Στον αντίποδα, σχεδόν όλα τα επαγγέλματα «έντασης γνώσης» (ΣΕΒ 2019), δηλαδή τα επαγγέλματα γραφείου, ήταν εφικτό να εφαρμόσουν την τηλεργασία. Ο υπάλληλος γραφείου μπορούσε πολύ πιο εύκολα να ανταπεξέλθει στις επαγγελματικές του υποχρεώσεις αρκεί να είχε στη διάθεσή του τα απαιτούμενα ηλεκτρονικά μέσα, όπως για παράδειγμα έναν φορητό υπολογιστή, ένα κινητό τηλέφωνο. Κάτι αντίστοιχο συνέβη και στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, και κατ' επέκταση στην Εθνική Τράπεζα.

## **2.3 Τηλεργασία στην Εθνική Τράπεζα**

### **2.3.1 Γενικά**

Η Εθνική Τράπεζα για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της τηλεργασίας όφειλε να πάρει πολύπλευρες αποφάσεις. Έπρεπε να τροποποιήσει τα συστήματά της, τις διαδικασίες της και κατ' επέκταση τον τρόπο που διαχειρίζεται το προσωπικό της. Οι αλλαγές που έγιναν λόγω τηλεργασίας αποτυπώνονται κυρίως σε πέντε τομείς: α) στις τεχνολογικές υποδομές, β) στις τραπεζικές διαδικασίες, γ) στην

ασφάλεια των πληροφοριών, δ) στον τρόπο διαχείρισης του προσωπικού και ε) στον επανασχεδιασμό των εγκαταστάσεων.

Αυτούς τους τομείς θα αναπτύξουμε στη συνέχεια, καθώς και την εξέλιξή τους μέσα στα τρία τελευταία χρόνια που ενσωματώθηκε η τηλεργασία στην Εθνική Τράπεζα.

### **2.3.2 Ο Τεχνολογικός Εξοπλισμός**

Ο τεχνολογικός εξοπλισμός ήταν ο πρώτος και βασικός τομέας που διαφοροποιήθηκε με την έναρξη της τηλεργασίας. Με την έννοια τεχνολογικός εξοπλισμός δεν αναφερόμαστε μόνο στα τεχνολογικά μέσα που απαιτούνται, αλλά και στα πληροφοριακά συστήματα με τα οποία οφείλει να εξοπλιστεί κάθε τραπεζοϋπάλληλος. Χωρίς τον τεχνολογικό εξοπλισμό, δεν νοείται τηλεργασία. Η μεγάλη πρόκληση ήταν να αποτυπωθούν οι ανάγκες του κάθε εργαζόμενου, βάσει των αρμοδιοτήτων του, προκειμένου να παρασχεθεί ο αντίστοιχα κατάλληλος εξοπλισμός (Μαλλάς, 2020).

Η Γενική Διεύθυνση Λειτουργικής Στήριξης, της Εθνικής Τράπεζας ήταν αυτή που ήρθε αντιμέτωπη με αυτή την ανάγκη. Συστάθηκαν Ομάδες Έργου και Επιτροπές που σε συνεργασία με τη Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού έπρεπε να ορίσουν τα κριτήρια βάσει των οποίων θα γινόταν η διανομή του τεχνολογικού εξοπλισμού. Σε σύντομο χρονικό διάστημα αποτυπώθηκαν οι ανάγκες βάσει αρμοδιοτήτων και η τηλεργασία είχε πλέον ξεκινήσει να εφαρμόζεται.

Τα τεχνολογικά μέσα με τα οποία έχει εξοπλίσει η Εθνική Τράπεζα όλο το εργατικό δυναμικό της, που εργάζεται εξ αποστάσεως, είναι ένας φορητός υπολογιστής και ένα ποντίκι. Κατ' εξαίρεση και σε συνέχεια έγκρισης από την Διεύθυνση Προμηθειών, παρέχετε κάμερα υψηλής ανάλυσης και ηχεία σε όσους τηλεεργαζομένους πραγματοποιούν πληθώρα τηλεσυναντήσεων.

Με την παράδοση του ανωτέρω εξοπλισμού, η Τράπεζα γνωστοποιεί στον κάθε τηλεεργαζόμενο τους όρους χρήσης, καθώς και τις διαδικασίες τεχνικής υποστήριξης, συντήρησης και αποκατάστασης βλαβών αυτού. Για το σκοπό αυτό δημιούργησε και ομάδα στήριξης με την οποία μπορεί να επικοινωνεί ανά πάσα στιγμή ο κάθε

εργαζόμενος και να λαμβάνει υποστήριξη σε κάθε τυχόν δυσκολία που αντιμετωπίζει με τον εξοπλισμό που του έχει παρασχεθεί.

Όσον αφορά στα πληροφοριακά συστήματα, το πρώτο διάστημα, και μέχρι να διαλευκανθούν οι δυνατότητες του κάθε συστήματος χρησιμοποιήθηκαν άτυπα, εκ περιτροπής πλείστα. Κάποια από τα προγράμματα που έθεσαν σε εφαρμογή οι εργαζόμενοι προκειμένου να έρθουν σε επικοινωνία μεταξύ τους και να συνεργαστούν ήταν τα Webex, Skype, Zoom, Teams, Viber, Messenger.

Η Τράπεζα πλέον έχει εντάξει στον εξοπλισμό που παρέχει σε όλο το προσωπικό της, τηλεεργαζόμενο και μη, τη χρήση του λογισμικού Teams και σε ειδικές περιπτώσεις τη χρήση του λογισμικού Zoom, εξαιτίας των οποίων καταργήθηκε σε μεγάλο βαθμό η επικοινωνία μέσω των τηλεφωνικών συσκευών. Από την πλατφόρμα του Teams, η επικοινωνία μεταξύ των ομάδων απλουστεύτηκε. Γραπτά μηνύματα και αλληλεπιδράσεις σ' αυτά, ταυτόχρονη επεξεργασία αρχείων, προώθηση σημειώσεων και διαδικτυακών εφαρμογών (Microsoft, 2023) ήταν μερικά από τα εργαλεία που μηδένισαν τις αποστάσεις.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η Τράπεζα καταβάλλει στους τηλεεργαζόμενους ποσό αποζημίωσης, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, για δαπάνες που προκύπτουν από την τηλεργασία. Πιο συγκεκριμένα, για έξοδα σχετικά με τηλεπικοινωνιακές συνδέσεις, επιπλέον εξοπλισμό που δεν παρέχεται κ.α., η Τράπεζα πιστώνει το αντίστοιχο ποσό στο λογαριασμό μισθοδοσίας του κάθε υπαλλήλου.

### **2.3.3 Μετατροπή Τραπεζικών Διαδικασιών**

Με την επιβολή της εξ αποστάσεως εργασίας, τα Στελέχη των Τραπεζών έρχονται αντιμέτωπα με μια ακόμα δυσκολία στον τομέα εξυπηρέτησης του καταναλωτικού κοινού. Όλες οι διαδικασίες έπρεπε να επανεξεταστούν, να επαναπροσδιοριστούν και να γίνουν σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα, ώστε να αποφευχθούν κατά το δυνατό οι ζημίες. Ο ιδιώτης και οι ανάγκες του, οι επιχειρήσεις και οι ανάγκες τους, τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια και η γενικότερη μορφή του χαρτοφυλακίου ήταν το πρωταρχικό μέλημα των Στελεχών της Τράπεζας.

Η Εθνική Τράπεζα έχοντας εντάξει στις συναλλαγές της την ηλεκτρονική τραπεζική, είχε ήδη δρομολογήσει κάποιες διαδικασίες. Η εξυπηρέτηση των φυσικών προσώπων μπορούσε να πραγματοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό ηλεκτρονικά, όπως άνοιγμα νέου λογαριασμού, απόκτηση πιστωτικής ή χρεωστικής κάρτας, καταθέσεις, πληρωμές οφειλών, διαχείριση επενδυτικών προϊόντων, ακόμα και χρήση ασφαλιστικών προϊόντων που παρέχονται σε συνεργασία με την Εθνική Ασφαλιστική.

Ένας λόγος που ενίσχυσε επιπλέον την ηλεκτρονική εξυπηρέτηση, ήταν η ανακοίνωση που εξέδωσε η Ελληνική Ένωση Τραπεζών (ΕΕΤ) την 24<sup>η</sup> Μαρτίου του 2020. Σύμφωνα με αυτή, δεν θα πραγματοποιούνται με φυσική μορφή, δηλαδή, από τα καταστήματα των Τραπεζών, αναλήψεις μέχρι €400, καταθέσεις μέχρι €1.000, πληρωμές λογαριασμών κοινής ωφέλειας και ενημερώσεις για κίνηση κάθε μορφής λογαριασμού. Με αυτή την ανακοίνωση, αυτομάτως το καταναλωτικό κοινό κινείται στα ηλεκτρονικά δίκτυα που παρέχονται, καθώς επίσης και στα Κέντρα Αυτόματων Συναλλαγών (APS), τα οποία εγκαθίστανται σε όλα τα καταστήματα και μπορούν να πραγματοποιήσουν τις παραπάνω συναλλαγές. Επιπλέον, η χρήση των καρτών αυξάνεται ανέλπιστα λόγω της δυνατότητας των ανέπαφων συναλλαγών που τις συνοδεύει.

Σε αυτό που στερούσε η Εθνική Τράπεζα ήταν στην εξυπηρέτηση των νομικών προσώπων. Οι διαδικασίες για την ηλεκτρονική εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων ήταν σε εξέλιξη, όμως, λόγω της γραφειοκρατίας που επικρατεί κατά την ολοκλήρωση κάποιων συναλλαγών, δεν ήταν εύκολη η μετάβαση. Υπήρχε ήδη τεράστιος όγκος φακέλων σε φυσική μορφή, από τους οποίους αντλούσαν πληροφορίες οι υπάλληλοι της Εθνικής Τράπεζας για να περάσουν στο επόμενο στάδιο της κάθε διαδικασίας. Ίσως ένα από τα μειονεκτήματα της τηλεργασίας έγκειται στο γεγονός ότι δεν ήταν εφικτές όλες οι τραπεζικές διαδικασίες ηλεκτρονικά. Ωστόσο, και σε αυτή τη δυσκολία τα στελέχη της Εθνικής Τράπεζας κατάφεραν να ανταπεξέλθουν με επιτυχία εφαρμόζοντας νέα μοντέλα και μεθόδους ώστε να μην δυσαρεστήσουν συνεργασίες χρόνων.

### **2.3.4 Ασφάλεια Πληροφοριών**

Η ασφάλεια των πληροφοριών είναι από τις σημαντικότερες μέριμνες που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις, πόσο μάλλον τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, λόγω της φύσεως των δεδομένων που διαθέτουν. Με την ασφάλεια πληροφοριών εξασφαλίζεται η εμπιστευτικότητα και η ακεραιότητα των δεδομένων που επεξεργάζονται οι εργαζόμενοι της κάθε επιχείρησης. Στο επίπεδο της τηλεργασίας, στην ασφάλεια πληροφοριών, συμπεριλαμβάνονται επιπλέον οι μηχανισμοί ελέγχου πρόσβασης και ταυτοποίησης όσων εργάζονται απομακρυσμένα (Κοντογιάννης, 2008). Αντιλαμβανόμαστε ότι η ασφάλεια πληροφοριών έχει δυο διακλαδώσεις. Η πρώτη αφορά στην εχεμύθεια που οφείλουν να έχουν οι εργαζόμενοι, σχετικά με τις πληροφορίες που επεξεργάζονται, και η δεύτερη στα λογισμικά που απαιτούνται για την αποφυγή κυβερνοεπιθέσεων.

Σχετικά με την εμπιστευτικότητα και την εχεμύθεια, οι εργαζόμενοι της Εθνικής Τράπεζας από την πρώτη μέρα της σύναψης σύμβασης με αυτή, γνωρίζουν την βαρύτητα τους. Μέσω της άσκησης των καθηκόντων τους και των προσβάσεων που απολαμβάνουν, επωφελούνται πολλών απόρρητων πληροφοριών των οποίων οφείλουν να διασφαλίσουν την εμπιστευτικότητα. Η τηλεργασία έρχεται να προσθέσει άλλη μια οδηγία ως προς αυτές τις πληροφορίες. Συγκεκριμένα ο εξ αποστάσεως τηλεεργαζόμενος της Εθνικής Τράπεζας, είναι υπεύθυνος ώστε τρίτοι (όπως για παράδειγμα τα μέλη της οικογενείας του) να μην αποκτούν πρόσβαση στα αρχεία του τηλεεργαζόμενου. Επίσης, η Τράπεζα δεν επιτρέπει την εκτύπωση εγγράφων, πέραν του χώρου εργασίας. Τέλος, δεν επιτρέπεται η προώθηση αρχείων σε προσωπικές ηλεκτρονικές διευθύνσεις του τηλεεργαζόμενου, όπου πολλαπλασιάζεται η πιθανότητα υποκλοπής ευαίσθητων πληροφοριών (Λιαράτσικα, 2021).

Όσον αφορά στα λογισμικά που απαιτούνται, δεν θα ήταν υπερβολή αν αναφέρουμε ότι η Γενική Διεύθυνση Λειτουργικής Στήριξης της Τράπεζας επαγρυπνεί διαρκώς, από την πρώτη μέρα της εφαρμογής της τηλεργασίας, για να αποφευχθούν κακόβουλες ενέργειες. Η βασικότερη απειλή που υποβόσκει με την εξ αποστάσεως εργασία οφείλεται στο γεγονός ότι τα οικιακά δίκτυα είναι πιο ευάλωτα (Λιαράτσικα, 2021) σε σχέση με αυτά που παρέχονται στις εγκαταστάσεις της Εθνικής Τράπεζας.

Πρώτιστο μέλημα της Διοίκησης της Εθνικής Τράπεζας ήταν να εξασφαλίσει ότι η τηλεργαζόμενοι συνδέονται στα προγράμματα και στην επιφάνεια εργασίας της μέσω ασφαλών ασύρματων δικτύων (WPA2). Επιπλέον φρόντισε ώστε να εξοπλίσει τους εργαζομένους εξ αποστάσεως με ισχυρό πρόγραμμα ταυτοποίησης το οποίο απαιτεί επαναλαμβανόμενη χρήση μυστικών κωδικών. Επιπρόσθετα τους υποχρέωσε να προχωρήσουν σε λήψη εφαρμογής, στα προσωπικά κινητά τους τηλεφωνα, μέσω της οποίας παρέχετε έγκριση για την είσοδο στα συστήματα της Τράπεζας.

Η Τράπεζα για να εξασφαλίσει ακόμα περισσότερο την ασφάλεια των πληροφοριών, φρόντισε ώστε το προσωπικό της να είναι εξοικειωμένο με τη χρήση του τεχνολογικού εξοπλισμού και των προγραμμάτων που έπρεπε να διαχειριστεί. Για το λόγο αυτό δημιούργησε σεμινάρια, εξέδωσε οδηγίες, όπως επίσης δημιούργησε εσωτερική γραμμή στήριξης, από όπου οι τηλεργαζόμενοι μπορούν να λύσουν οποιαδήποτε απορία έχουν, αλλά και να αναφέρουν ασυνήθιστες καταστάσεις που παρατηρούν στο φορητό υπολογιστή τους.

### **2.3.5 Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων**

Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων θα μπορούσε να αποτελεί αποκλειστική μελέτη διατριβής. Πολύπλευρος τομέας και αρκετά σημαντικός, αφού κάθε επιχείρηση εξαρτάται στο ανθρώπινο δυναμικό της για να εξελιχθεί.

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έπρεπε καταρχήν να φροντίσουν ώστε οι εργαζόμενοι τους να γνωρίζουν την ιεραρχική τους σύνδεση. Κάθε υπάλληλος έπρεπε να είναι σαφές σε ποιόν θα απευθύνεται και θα γνωστοποιεί τα αιτήματά του. Ασφαλώς και οι Τράπεζες όφειλαν να προσδιορίσουν ευκρινώς τα καθήκοντα του κάθε υπαλλήλου, ώστε ακόμα και αν η επικοινωνία μεταξύ τους δεν ήταν εύκολη, λόγω της απομακρυσμένης εργασίας, ωστόσο να ήταν γνωστές οι υποχρεώσεις και οι αρμοδιότητες του κάθε υπαλλήλου.

Ένα επιπλέον θέμα που απασχόλησε ακόμα και τους τραπεζικούς συλλόγους ήταν η τήρηση του ωραρίου απασχόλησης, η έννοια της υπερωρίας, του εργατικού ατυχήματος, ακόμα και η δυνατότητα αποσύνδεσης από τα τερματικά των Τραπεζών. Οι τέσσερις συστημικές Τράπεζες, καθεμία με τη σειρά της προχώρησε σε συμφωνίες με τους εργαζομένους της, εναρμονισμένες με τις κλαδικές συμβάσεις που

υπογράφηκαν μεταξύ της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών (ΕΕΤ) και της Ομοσπονδίας Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος (ΟΤΟΕ), στις οποίες όριζε καθένα από αυτά ξεχωριστά (Μάρκου, 2022).

Το δυσάρεστο φαινόμενο που παρατηρήθηκε κατά τα τελευταία τρία χρόνια, είναι η μείωση των καταστημάτων εξυπηρέτησης και κατ' επέκταση του προσωπικού. Η αντικατάσταση των παραδοσιακών διαδικασιών εξυπηρέτησης πελατών με νέα μέσα ηλεκτρονικής τεχνολογίας (Συρούνη, 2020), οδήγησε στη μείωση της ανάγκης ανθρώπινου δυναμικού. Η συρρίκνωση του τραπεζικού δικτύου είχε ξεκινήσει το 2010 με σκοπό τη μείωση των λειτουργικών εξόδων. Τότε και οι τέσσερις συστημικές Τράπεζες διέθεταν συνολικά 3.743 τραπεζικά καταστήματα. Σήμερα, με την υποβοήθεια της τηλεργασίας, τα καταστήματα έχουν καταλήξει περίπου στα 1.310 σε όλη την Ελλάδα (Αγγελέτου, 2023), εξυπηρετώντας πολύ πιο σύντομα τις οδηγίες που είχαν λάβει από την Κομισιόν για επιπλέον μείωση του ανθρώπινου δυναμικού των Τραπεζών (Χαλδούπης, 2020). Χαρακτηριστική είναι η δήλωση του Διευθύνοντος Συμβούλου της Εθνικής Τράπεζας, κ. Π. Μυλωνά, στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων του τρίτου τριμήνου του 2021 που ανέφερε ότι το κλείσιμο των καταστημάτων αποτελεί προτεραιότητα της διοίκησης (Σοφοκλέους|N, 2021).

Στην Εθνική Τράπεζα, ο προσδιορισμός των ευθυνών, των αρμοδιοτήτων και του χώρου απασχόλησης δεν ήταν εύκολη διαδικασία. Η τηλεργασία ήταν μια πρωτόγνωρη εμπειρία για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, πόσο μάλλον για την Εθνική Τράπεζα που η κουλτούρα της ήταν βασισμένη σε παραδοσιακές διαδικασίες ετών. Η εφαρμογή της τηλεργασίας μπορούσε να επιφέρει διάβρωση της κουλτούρας της και αποσυντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού της.

Έχοντας λοιπόν περάσει τη δοκιμαστική περίοδο της πανδημίας για την εφαρμογή της τηλεργασίας, έφτασε σήμερα να έχει προσδιορίσει τι σημαίνει η τηλεργασία για αυτή σχετικά με τους εργαζομένους της. Με τη δημιουργία ενός ξεκάθਾਰου οργανογράμματος στο οποίο αποτυπώνονται οι Γενικές Διευθύνσεις, οι Διευθύνσεις, οι Τομείς και οι Υπηρεσίες, έχει ορίσει ανεπίσημα τη ροή επικοινωνίας μεταξύ των Στελεχών και υπαλλήλων της. Η τήρηση της ιεραρχικής πυραμίδας είναι βασικός

γνώμονας, χωρίς να είναι απαγορευτική η επικοινωνία των κατώτερων Στελεχών με τα ανώτερα, όταν αυτό απαιτείται.

Σχετικά με τις αρμοδιότητες των εργαζομένων, με την ένταξη κάθε νέου μέλους στην οικογένεια της Εθνικής Τράπεζας, αυτές του γνωστοποιούνται άμεσα. Παλαιότερα υπήρχε και ένα Δελτίο Αξιολόγησης το οποίο έπρεπε να συμπληρωθεί σε ετήσια βάση, τόσο από τον εργαζόμενο, όσο και από τους άμεσα ανώτερους του ως ένα μέσο αποτύπωσης της εφαρμογής των αρμοδιοτήτων του. Στην εποχή της τηλεργασίας αυτό έχει αντικατασταθεί με την εφαρμογή των Βασικών Δεικτών Απόδοσης (ΚΡΙ), δείκτες που προσδιορίζουν κατά πόσο έχει επιτευχθεί ένας στόχος. Μέσω αυτών, η Εθνική Τράπεζα έχει προσδιορίσει τους στόχους της κάθε ομάδας. Έτσι, κάθε υπάλληλος ως μέλος μια υπηρεσίας, αλλά και ατομικά, γνωρίζει τις αρμοδιότητές του καθώς και τις απαιτήσεις που έχει η Τράπεζα από αυτόν, σε ετήσια βάση. Η Τράπεζα από την άλλη παρακολουθεί κατά πόσο αυτά εφαρμόζονται και βαθμολογεί αντίστοιχα το εργατικό δυναμικό της, ανάλογα με την επίτευξή τους. Άρα, είτε τηλεεργαζόμενος είτε όχι, οι Δείκτες Απόδοσης είναι το μέσο αποτύπωσης της παραγωγικότητας του κάθε εργαζόμενου.

Ο χώρος άσκησης των αρμοδιοτήτων παίρνει πλέον άλλη διάσταση. Σύμφωνα με οδηγίες που έχουν δοθεί στους “εθνικάριους”, η εξ αποστάσεως εργασία μπορεί να πραγματοποιηθεί στην κατοικία του κάθε εργαζομένου ή σε οποιοδήποτε άλλο χώρο. Η μόνη ρητή απαγόρευση που επιβάλλουν οι οδηγίες είναι η εργασία εξ αποστάσεως σε δημόσιους χώρους ή χώρους συνάθροισης. Στους χώρους αυτούς δεν διασφαλίζονται οι γενικοί κανόνες διαφύλαξης της ασφάλειας, τόσο των προσωπικών δεδομένων του κάθε εργαζόμενου, όσο και των ευαίσθητων πληροφοριών που διαχειρίζονται. Για την εφαρμογή της οικειοθελούς εργασίας εξ αποστάσεως, ο κάθε εργαζόμενος οφείλει να ενημερώνει τον ανώτερο του για τις μέρες που επιθυμεί να τηλεεργαστεί, σε μηνιαία βάση, έχοντας ως επιλογή τις 5 μέρες, τις 10 μέρες ή τις 15 μέρες. Οι ανώτεροι αξιολογώντας το αίτημα του κάθε εργαζόμενου σε συνδυασμό με τις αρμοδιότητές του, καθώς και την αποτελεσματικότερη εκτέλεση αυτών, εγκρίνουν ή όχι τις μέρες τηλεεργασίας που έχει αιτηθεί ο υπάλληλος. Για παράδειγμα, σε περιόδους ολοκλήρωσης σημαντικών επιχειρηματικών έργων, με καταληκτικές

ημερομηνίες, ο Επικεφαλής είναι αυτός που θα κρίνει το ποσοστό εξ αποστάσεως εργασίας που πρέπει να εφαρμοστεί.

Ο οικειοθελής χαρακτήρας της τηλεργασίας που εφαρμόζει η Εθνική Τράπεζα θεωρώ προσωπικά ότι βασίστηκε σε δυο πυλώνες. Ο πρώτος πυλώνας είναι επηρεασμένος από τη θετική απόδοση του προγράμματος που εφάρμοσε η εταιρεία PwC και ο δεύτερος από μελέτες σχετικές με την ψυχική υγεία των εργαζομένων.

Η PwC Ελλάδα από το Φεβρουάριο του 2019 εφάρμοσε πιλοτικά και στην συνέχεια ένταξε επίσημα στην κουλτούρα της το μοντέλο “Be well, work well” (PwC, 2023). Σύμφωνα με αυτό, σε περίοδο προ πανδημίας, δόθηκε η δυνατότητα στους εργαζομένους να επιλέξουν την απομακρυσμένη απασχόληση, αν αυτό εξυπηρετούσε στο να προσφέρουν στην επιχείρηση τον καλύτερο εαυτό τους. Το μοντέλο πέτυχε με αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων και στην ικανοποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες, οπότε εφαρμόστηκε με μεγάλη ευκολία και στο διάστημα της πανδημίας.

Όσον αφορά στο δεύτερο πυλώνα, η Εθνική Τράπεζα ανέκαθεν έδινε προτεραιότητα στο ανθρώπινο δυναμικό της. Αφουγκραζόταν τις ανάγκες του και εφάρμοζε στρατηγικές ώστε να τις ικανοποιεί. Η Διοίκηση της Τράπεζας, λαμβάνοντας υπόψη μελέτες σχετικά με την ψυχική υγεία των εργαζομένων και στις επιπτώσεις που επιφέρει η τηλεργασία δεν θα μπορούσε να επιβάλλει μια μέθοδο που θα επιβάρυνε ψυχολογικά και συναισθηματικά τους εργαζομένους της. Άγχος, απομόνωση, δυσφορία είναι κάποια από τα χαρακτηριστικά της τηλεργασίας που παρουσιάζουν οι μελέτες (Τσουγκαράκης, 2021) και μπορούν να σταθούν ως τροχοπέδη στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Έχοντας όμως, οι εργαζόμενοι της Εθνικής Τράπεζας, την επιλογή στα χέρια τους για τις μέρες που θα εργαστούν εξ αποστάσεως κάθε μήνα, τους δίνεται η δυνατότητα να απαλλαχθούν ή και να διαχειριστούν τα συναισθήματα αυτά.

### **2.3.6 Εργασιακά δικαιώματα**

Τα εργασιακά δικαιώματα ανέκαθεν απασχολούν όχι μόνο τα Στελέχη των Τραπεζών αλλά και τους Συλλόγους και τα Συνδικάτα. Με την έναρξη της εξ αποστάσεως εργασίας έπρεπε να αποσαφηνιστεί η εφαρμογή τους για την αποφυγή

παρερμηνεύσεων. Δεν θα ήταν επιθυμητό ένα πρότυπο εργασίας σαν αυτό που εφαρμόζεται σε χώρες του εξωτερικού, όπως για παράδειγμα στο Βέλγιο, στην Τσεχία και στη Σλοβακία, όπου δεν προβλέπεται αμοιβή στους τηλεεργαζομένους που απασχολούνται πέραν του ωραρίου τους (EU-OSHA, 2021).

Η Εθνική Τράπεζα λαμβάνοντας υπόψη το νομοθετικό πλαίσιο στην Ελλάδα, σχετικά με την εξ αποστάσεως εργασία, φρόντισε να προσδιορίσει τα εργασιακά δικαιώματα και να τα επικοινωνήσει σαφώς με το ανθρώπινο δυναμικό της. Σε γενικές γραμμές, δεν παρατηρούνται διαφορές μεταξύ των εργαζομένων εξ αποστάσεως και εκείνων που επιλέγουν να εργάζονται στους χώρους της Τράπεζας. Και επιπλέον, η άρνηση εφαρμογή της τηλεεργασίας δεν επιφέρει κάποιο αντίκτυπο στην εξέλιξη των εργαζομένων. Παρακάτω θα παρουσιάσουμε συνοπτικά τα βασικά δικαιώματα των εργαζομένων στην Εθνική Τράπεζα και πως σε αυτά ενσωματώθηκε η τηλεεργασία.

*Ωράριο:* δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί το ωράριο του τηλεεργαζόμενου, αφού έχει τη δυνατότητα να επιλέξει εκείνος το διάστημα που θα απασχοληθεί. Ωστόσο οι οδηγίες της Εθνικής Τράπεζας προς τους τηλεεργαζομένους δεν διαφέρουν από αυτές που εφαρμόζουν οι εργαζόμενοι από τις εγκαταστάσεις της Εθνικής Τράπεζας. Πιο συγκεκριμένα, ο τηλεεργαζόμενος οφείλει να τηρεί το συμφωνημένο ωράριο απασχόλησης με τα διαλείμματά του, όπως αυτά προβλέπονται βάσει νόμου και βάσει των Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας (ΣΣΕ).

*Υπερωρία:* και η έννοια της υπερωρίας απασχόλησε αρκετά της επιχειρήσεις. Είναι σαφές ότι λόγω του εγκλεισμού κατά την περίοδο της πανδημίας, οι εργαζόμενοι μη έχοντας άλλες δραστηριότητες να κάνουν εργάζονταν υπερωριακά, παράτυπα. Η συνήθεια αυτή παρείσφρησε και στην επόμενη περίοδο, χωρίς απαραίτητα να το απαιτεί ο όγκος εργασίας που είχε ο κάθε εργαζόμενος. Η Εθνική Τράπεζα θέλοντας ξανά να είναι ξεκάθαρη, ως προς την υπερωριακή απασχόληση, όρισε ότι για τους τηλεεργαζομένους θα ισχύει ότι προβλέπει η νομοθεσία αν εργαζόντουσαν στους εργασιακούς χώρους της Τράπεζας, αποσαφηνίζοντας για άλλη μια φορά την ίση αντιμετώπιση των τηλεεργαζομένων και μη.

*Αποσύνδεση:* η αποσύνδεση των εργαζομένων εξ αποστάσεως προσδιορίζεται σαφώς στο άρθρο 5 του Νόμου 3846/2010. Η Εθνική Τράπεζα εναρμονισμένη με το

Νόμο προσδιόρισε το δικαίωμα των εργαζομένων εξ αποστάσεως να αποσυνδέονται από τα συστήματα της Τράπεζας, όπως αυτό θα συνέβαινε αν βρίσκονταν στις κτηριακές εγκαταστάσεις της Τράπεζας. Με το πέρας του ωραρίου τους έχουν το δικαίωμα να απέχουν από τον τεχνολογικό εξοπλισμό που τους παρέχει η Τράπεζα. Σεβόμενη το ανθρώπινο δυναμικό της διευκρινίζει ότι αν ποτέ απαιτηθεί η σύνδεση στο τερματικό της Τράπεζας πέραν του ωραρίου, αυτό θα γίνεται με τρόπο διακριτικό, ώστε να μην κλονίζεται ο προσωπικός χρόνος του κάθε ατόμου.

*Διαφύλαξη προσωπικών δεδομένων:* η διαφύλαξη των προσωπικών δεδομένων είναι μια υποχρέωση του κάθε εργοδότη προς το προσωπικό που απασχολεί. Στην περίπτωση της εξ αποστάσεως εργασίας, ο εργοδότης οφείλει να σέβεται την προσωπική ζωή των τηλεεργαζομένων (ΟΚΕ, 2020). Για το λόγο αυτό η Εθνική Τράπεζα έχει γνωστοποιήσει στο εξ αποστάσεως ανθρώπινο δυναμικό της ότι δεν θα προβεί σε χρήση συστημάτων λήψης και εγγραφής εικόνας του τηλεεργαζόμενου διασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό την προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.

*Αποζημίωση δαπανών:* η αποζημίωση των εργαζομένων εξ αποστάσεως περιγράφεται και αυτή ξεκάθαρα στο Νόμο 4808/2021. Η Εθνική Τράπεζα εφαρμόζοντας το Νόμο αποζημιώνει το προσωπικό της που εργάζεται εξ αποστάσεως για έξοδα που προκύπτουν κατά τη χρήση της κατοικίας του, για έξοδα τηλεπικοινωνίας, καθώς και για έξοδα που αφορούν εξοπλισμό που δεν παρέχεται από την Τράπεζα.

*Εργατικό ατύχημα:* ίσως το δυσκολότερο δικαίωμα κατά την αποτύπωσή του στους τηλεεργαζομένους. Για το συγκεκριμένο δικαίωμα η Εθνική Τράπεζα μοιράζεται την ευθύνη με τους τηλεεργαζομένους. Οι τελευταίοι οφείλουν να έχουν προσαρμόσει το χώρο εργασίας στην κατοικία τους με τρόπο τέτοιο ώστε να τηρούνται οι διατάξεις περί υγείας και ασφάλειας. Κάποιες από αυτές τις διατάξεις ορίζουν την σωστή στάση του σώματος κατά την εργασία, τον σωστό φωτισμό και εξαερισμό του χώρου, την ασφαλή χρήση του ηλεκτρικού ρεύματος, την επιλογή ήσυχου δωματίου κ.α. Επιπλέον, για την επιβεβαίωση της σωστής εφαρμογής των διατάξεων περί υγείας και ασφάλειας, δύναται να επισκεφτεί την οικία των εργαζομένων αρμόδιο Στέλεχος

της Τράπεζας, υπό νόμιμες προϋποθέσεις. Από την στιγμή λοιπόν που πληρούνται τα όσα ορίζουν οι διατάξεις, σε περίπτωση ατυχήματος κατά την εργασία εξ αποστάσεως, ο εργαζόμενος οφείλει να ενημερώσει την Τράπεζα και η τελευταία θα προβεί στις προβλεπόμενες ενέργειες.

### **2.3.7 Επανασχεδιασμός Εγκαταστάσεων στην ΕΤΕ**

Με τον επανασχεδιασμό των εγκαταστάσεων, η Εθνική Τράπεζα διέκρινε την ευκαιρία της μείωσης του στεγαστικού κόστους των εγκαταστάσεών της. Λόγω της μειωμένης έλευσης των εργαζομένων με την εξ αποστάσεως απασχόληση δημιουργείται ως επακόλουθο η αποφόρτιση των κτηριακών εγκαταστάσεων. Οι εργαζόμενοι, δεν θα βρίσκονταν την ίδια στιγμή στα γραφεία που τους παρέχει η Τράπεζα, επομένως δημιουργείται η ευκαιρία να μοιράζονται εναλλάξ το ίδιο γραφείο.

Ο βασικός πλέον λόγος για να εργαστεί ο κάθε υπάλληλος στις εγκαταστάσεις της Τράπεζας είναι η ανάγκη της συνεργασίας. Όπως επίσης η ανάγκη για καθοδήγηση κάθε νέου προσώπου που εντάσσεται στους κόλπους της Τράπεζας. Επομένως, το γραφείο αποκτά νέα έννοια. Χώρος συνεργασίας και μέσω για να περάσει η εταιρική κουλτούρα στο προσωπικό της. Βάσει αυτών τα γραφεία πρέπει να είναι λειτουργικά και να εξυπηρετούν τους σκοπούς για τους οποίους αποφάσισε ο κάθε υπάλληλος να μην τηλεργαστεί.

Σε αρκετές εγκαταστάσεις του διοικητικού προσωπικού της Εθνικής Τράπεζας έχουν ήδη δημιουργηθεί εξελιγμένοι χώροι συνεργασίας και υπάρχει προγραμματισμός να εξοπλιστούν όλοι οι χώροι με τις υποδομές που επιβάλλουν τα νέα πρότυπα εργασίας. Στόχος είναι ο ανασχεδιασμό των εγκαταστάσεων σε ευχάριστους και λειτουργικούς χώρους συνεργασίας. Πολλές και μικρές αίθουσες συνεδριάσεων, πλήρως εξοπλισμένες με κατάλληλες τεχνολογικές υποδομές, με προδιαγραφές απορρόφησης ήχου, συνθέτουν την νέα εποχή και μειώνουν την ανάγκη για γραφεία σε ποσοστό 60%, όπως μας δήλωσε ο Υπεύθυνος του Ανασχεδιασμού της Τράπεζας.

Στον αντίποδα, όσα γραφεία παραμείνουν στις εγκαταστάσεις του διοικητικού προσωπικού δεν θα θυμίζουν σε τίποτα την εικόνα που ίσχυε μέχρι πρότινος. Πάνω στα γραφεία δεν θα υπάρχουν προσωπικά αντικείμενα των εργαζομένων, αλλά θα είναι άδεια έπιπλα με την μοναδική ύπαρξη οθόνης (και κατά περίπτωση

τηλεφωνικής συσκευής) που επιτρέπει την καλωδιακή ένωση του φορητού υπολογιστή που κατέχει πλέον ο κάθε εργαζόμενος.

Σε μια πρώτη επισκόπηση των αλλαγών που απαιτήθηκαν με τη χρήση της τηλεργασίας, κανείς φαντάζει ότι τα κόστη για τον εξοπλισμό τόσο των υπαλλήλων όσο και των νέων εγκαταστάσεων αποτελούν ζημία για την Τράπεζα. Στην πραγματικότητα όμως όλες οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν, σε βάθος χρόνου, εξυπηρετούν τον περιορισμό στα λειτουργικά κόστη. Κτήρια αδειάζουν και άρα η ανάγκη για μίσθωση ακινήτων μειώνεται που αυτό από μόνο του αποτελεί ένα μεγάλο κέρδος για την Τράπεζα.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημάνουμε ότι τα μέτρα αυτά δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε Καταστήματα, αλλά μόνο σε Διοικητικές υπηρεσίες. Επίσης, ακόμα και σήμερα υπάρχουν ομάδες Διευθύνσεων που δεν δύναται να εργάζονται από την οικία τους. Η φύση των αρμοδιοτήτων τους τους επιβάλλει, για παράδειγμα, την ταυτόχρονη χρήση πολλών οθονών ή και πρόσβαση σε προγράμματα παγκόσμιας εμβέλειας που δεν προβλέπεται η χρήση τους από οικιακές συνδέσεις. Τέλος, υπάρχει και η περίπτωση κάποιος εργαζόμενος να κάνει χρήση του δικαιώματος να μην επιλέξει την τηλεργασία ως μορφή απασχόλησης. Για αυτές τις κατηγορίες εργαζομένων, η Τράπεζα οφείλει να παρέχει αποκλειστικό χώρο εργασίας, χωρίς να υπάρχει προοπτική να μοιραστεί το γραφείο.

# Κεφάλαιο 3

## Ερευνητική Μεθοδολογία

### 3. 1 Ερευνητικός Σχεδιασμός

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η παρούσα Διπλωματική εργασία έχει απώτερο σκοπό την αποσαφήνιση δυο ερευνητικών υποθέσεων:

- Η Εθνική Τράπεζα προσαρμόστηκε στις απαιτήσεις που επέβαλε η τηλεργασία.
- Η τηλεργασία είναι ευάρεστη στους εργαζομένους της Εθνικής Τράπεζας.

Οι απαντήσεις για τις ερευνητικές υποθέσεις αναπτύχθηκαν στην βιβλιογραφική επισκόπηση, ωστόσο η ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων της έρευνας που πραγματοποιήθηκε θα αποδώσουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με την τηλεργασία στην Εθνική Τράπεζα.

Η ερευνητική στρατηγική που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή πληροφοριών από τραπεζοϋπαλλήλους είναι η ποσοτική μέθοδος μέσω ερωτηματολογίου.

### 3. 2 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της αποστολής ερωτηματολογίου το οποίο καταρτίστηκε μέσω της εφαρμογής Google Forms. Το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε τραπεζοϋπαλλήλους των οποίων εξασφαλίστηκε η ανωνυμία, για την επίτευξη ειλικρινής συμπλήρωση των ερωτήσεων. Δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση ώστε να είναι σαφές, με ερωτήσεις κλειστού τύπου και μικρό σε έκταση (Mangione, 1998), ώστε οι ερωτηθέντες να το συμπληρώσουν ευχάριστα.

### **3. 3 Πληθυσμός**

Λόγω αδυναμίας πρόσβασης σε τραπεζοϋπαλλήλους και των τεσσάρων συστημικών Τραπεζών, το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε ηλεκτρονικά αποκλειστικά και μόνο σε υπαλλήλους της Εθνικής Τράπεζας. Οι υπάλληλοι που απάντησαν το ερωτηματολόγιο, καθώς και ο συγγραφέας, ανήκουν, ως επί των πλείστων, στη Γενική Διεύθυνση Οικονομικών της Εθνικής Τράπεζας.

Η διάρκεια συλλογής των απαντήσεων ήταν δυο βδομάδες. Ο αριθμός των ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν ανήλθε στα ενενήντα έξι (96). Είναι ικανοποιητικός αριθμός αν λάβουμε υπόψη μας το μικρό διάστημα της συλλογής των ερωτηματολογίων. Η συγκεκριμένη υπηρεσία στην οποία ανήκει το πλήθος των ερωτηθέντων είναι από τις πιο αντιπροσωπευτικές για την μελέτη της τηλεργασίας στην Εθνική Τράπεζα. Από το πρώτο μήνα επιβολής της εξ αποστάσεως εργασίας και πιο συγκεκριμένα από τον Απρίλιο του 2020, η Γενική Διεύθυνση Οικονομικών σημείωνε τα μεγαλύτερα ποσοστά απομακρυσμένης σύνδεσης με τα τερματικά της Εθνικής Τράπεζας, δηλαδή 84% της δύναμης της.

### **3. 4 Ανάλυση δεδομένων**

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα αποτελείται συνολικά από 14 ερωτήσεις. Οι εφτά πρώτες αφορούν σε δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων τραπεζοϋπαλλήλων. Οι επόμενες τέσσερις ερωτήσεις εξετάζουν στοιχεία σχετικά με την εξ αποστάσεως εργασία. Η δωδέκατη ερώτηση πραγματεύεται την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας, ενώ οι δυο επόμενες παρουσιάζουν την άποψη των ερωτηθέντων για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της τηλεργασίας.

Για την επεξεργασία των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση των δεδομένων με τη χρήση γραφημάτων και πινάκων συχνότητας.

# Κεφάλαιο 4

## Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

### Έρευνας

#### 4.1 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε καθεμία από τις ερωτήσεις που συμπλήρωσαν οι τραπεζοϋπάλληλοι. Στη συνέχεια θα παραθέσουμε τις απαντήσεις τους αποτυπωμένες σε γράφημα, καθώς και ένα συγκεντρωτικό πίνακα με τα ποσοστά που συγκέντρωσε κάθε απάντηση. Για λόγους διευκόλυνσης σε κάθε πίνακα που θα παρουσιαστεί θα χρησιμοποιηθούν τα σύμβολα ( $f$ ) για τη συχνότητα, ( $p$ ) για την σχετική συχνότητα και ( $P$ ) για την αθροιστική συχνότητα.

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων θα πραγματοποιηθεί σε πέντε υποενότητες βασισμένες στη λογική με την οποία δημιουργήθηκε το ερωτηματολόγιο. Για διευκόλυνση του αναγνώστη κάθε σελίδα θα περιέχει την συνολική αποτύπωση του κάθε ερωτήματος.

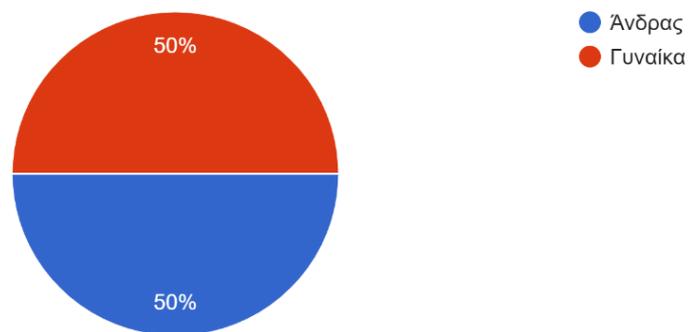
#### 4.1.1 Δημογραφικά Στοιχεία

##### Ερώτηση 1: Φύλο

Στο ερωτηματολόγιο συμμετείχαν συνολικά 96 τραπεζοϋπάλληλοι από τους οποίους 48 ήταν άνδρες (50%) και 48 ήταν γυναίκες (50%). Ένα πολύ ιδανικό ποσοστό.

Γράφημα 1: Φύλο

96 απαντήσεις



Πίνακας 1: Φύλο

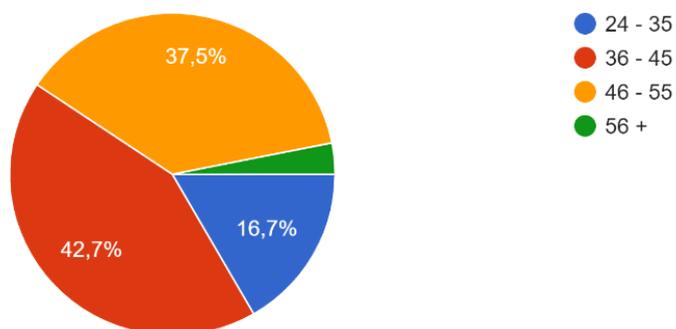
x	f	p%	P%
Άνδρας	48	50%	50%
Γυναίκα	48	50%	100%
<b>Σύνολο</b>	96	100%	-

## Ερώτηση 2: Ηλικία

Ο διαχωρισμός των διαστημάτων ηλικίας έγινε σε τέσσερις κατηγορίες: α) 24-35, β) 36-45, γ) 46-55, δ) 56+. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες στο ερωτηματολόγιο ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 36-45 με ποσοστό 42,7% των ερωτηθέντων. Η ηλικιακή ομάδα με τους λιγότερους συμμετέχοντες ήταν η τελευταία δηλαδή άτομα άνω των 56 με ποσοστό 3,1%.

Γράφημα 2: Ηλικία

96 απαντήσεις



Πίνακας 2: Ηλικία

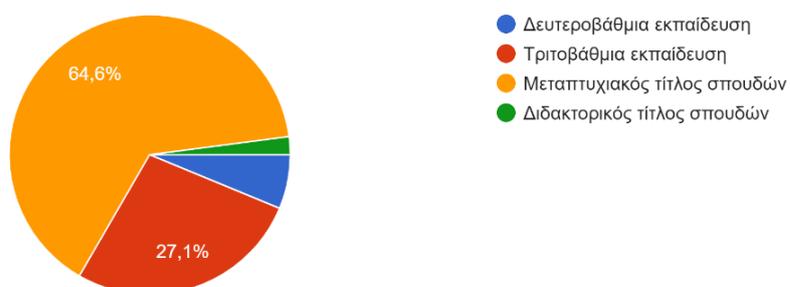
x	f	p%	P%
24-35	16	16,7%	16,7%
36-45	41	42,7%	59,4%
46-55	36	37,5%	96,9%
56+	3	3,1%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

### Ερώτηση 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων οι κατηγορίες ήταν τέσσερις: α) Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, β) Τριτοβάθμια εκπαίδευση, γ) Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών, δ) Διδακτορικός τίτλος σπουδών. Το επίπεδο εκπαίδευσης με τη μεγαλύτερη συχνότητα ήταν των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών με ποσοστό 64,6%, ενώ παρατηρήθηκε και ένα μικρό ποσοστό 2,1% τραπεζοϋπαλλήλων που κατέχουν διδακτορικό τίτλο σπουδών.

Γράφημα 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης

96 απαντήσεις



Πίνακας 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης

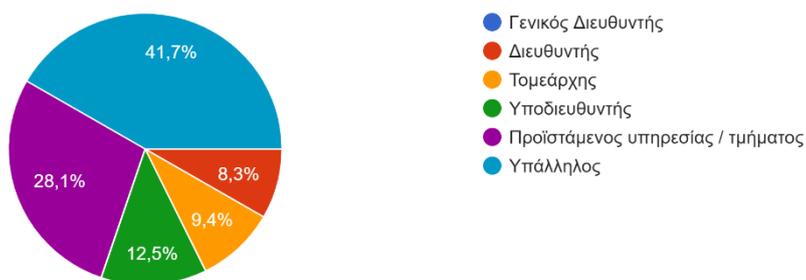
<b>x</b>	<b>f</b>	<b>p%</b>	<b>P%</b>
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	6	6,2%	6,2%
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	26	27,1%	33,3%
Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	62	64,6%	97,9%
Διδακτορικός τίτλων σπουδών	2	2,1%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

#### Ερώτηση 4: Θέση Εργασίας

Αναφορικά με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες στην Τράπεζα οι επιλογές βασίστηκαν στον τρόπο διαχωρισμού της ιεραρχικής πυραμίδας της Εθνικής Τράπεζας και ήταν οι εξής: α) Γενικός Διευθυντής, β) Διευθυντής, γ) Τομεάρχης, δ) Υποδιευθυντής, ε) Προϊστάμενος υπηρεσίας/τμήματος, στ) Υπάλληλος. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ήταν υπάλληλοι, ενώ δυστυχώς δεν το συμπλήρωσε κανένας Γενικός Διευθυντής.

Γράφημα 4: Θέση Εργασίας

96 απαντήσεις



Πίνακας 4: Θέση Εργασίας

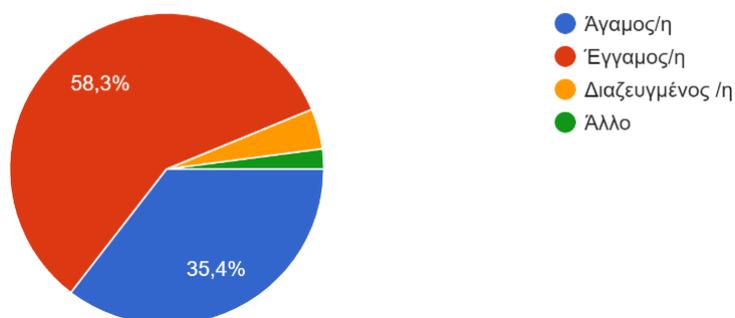
x	f	p%	P%
Γενικός Διευθυντής	0	0%	0%
Διευθυντής	8	8,3%	8,3%
Τομεάρχης	9	9,4%	17,7%
Υποδιευθυντής	12	12,5%	30,2%
Προϊστάμενος υπηρεσίας/τμήματος	27	28,1%	58,3%
Υπάλληλος	40	41,7%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

### Ερώτηση 5: Οικογενειακή κατάσταση

Όσον αφορά στην οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων, οι κατηγορίες απαντήσεων ήταν: α) Άγαμος/η, β) Έγγαμος/η, γ) Διαζευγμένος/η, δ) Άλλο. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι έγγαμοι με ποσοστό 58,3%, ενώ υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό διαζευγμένων 4,2%.

Γράφημα 5: Οικογενειακή Κατάσταση

96 απαντήσεις



Πίνακας 5: Οικογενειακή Κατάσταση

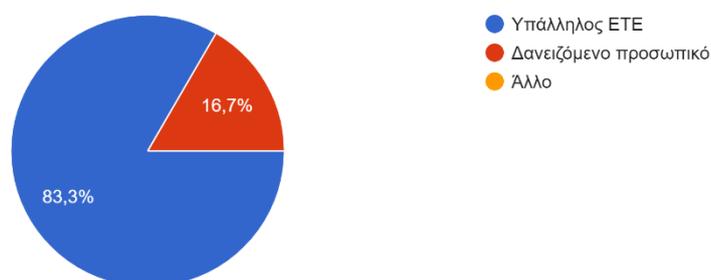
x	f	p%	P%
Άγαμος/η	34	35,4%	35,4%
Έγγαμος/η	56	58,3%	93,7%
Διαζευγμένος/η	4	4,2%	97,9%
Άλλο	2	2,1%	100%
<b>Σύνολο</b>	96	100%	-

## Ερώτηση 6: Σχέση Εργασίας

Στην ερώτηση σχετικά με τη σχέση εργασίας οι επιλογές ήταν τρεις: α) Υπάλληλος Εθνικής Τράπεζας, β) Δανειζόμενο Προσωπικό, και γ) Άλλο. Στην γ επιλογή θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν κατηγορίες υπαλλήλων όπως ειδικοί συνεργάτες ή εξωτερικοί συνεργάτες όμως παρατηρήθηκε από τα αποτελέσματα ότι δεν υπήρξε υπάλληλος σε αυτή την κατηγορία, ενώ παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό άνηκε στο προσωπικό της Εθνικής Τράπεζας 83,3%.

Γράφημα 6: Σχέση Εργασίας

96 απαντήσεις



Πίνακας 6: Σχέση Εργασίας

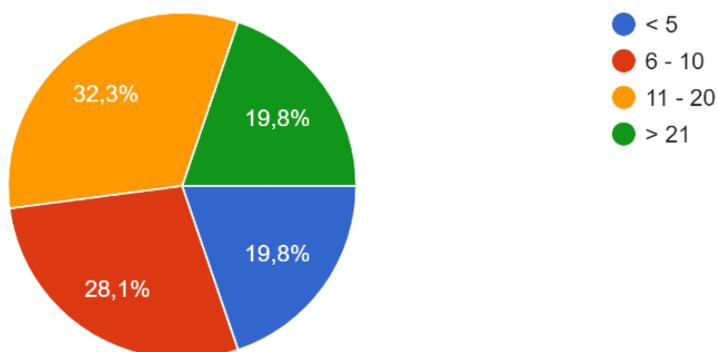
<b>x</b>	<b>f</b>	<b>p%</b>	<b>P%</b>
Υπάλληλος ΕΤΕ	80	83,3%	83,3%
Δανειζόμενο προσωπικό	16	16,7%	100%
Άλλο	0	0%	100%
<b>Σύνολο</b>	96	100%	-

### Ερώτηση 7: Χρόνια απασχόλησης στην ΕΤΕ

Στην τελευταία δημογραφική ερώτηση ζητήθηκε η καταχώρηση, κατά προσέγγιση, των ετών που απασχολούνται στην Εθνική Τράπεζα. Οι επιλογές ήταν: α) <5, β) 6-10, γ) 11-20, και δ) >21. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων απασχολούνται στην Εθνική Τράπεζα στο διάστημα 11-20 χρόνια με ποσοστό 32,3%. Αξιοσημείωτο είναι ότι στις δυο ακραίες επιλογές, δηλαδή η απασχόληση στην Εθνική Τράπεζα λιγότερο από πέντε χρόνια και η απασχόληση περισσότερο από είκοσι ένα, έχουν το ίδιο ποσοστό δηλαδή 19,8%.

Γράφημα 7: Χρόνια απασχόλησης στην ΕΤΕ

96 απαντήσεις



Πίνακας 7: Χρόνια απασχόλησης στην ΕΤΕ

x	f	p%	P%
<5	19	19,8%	19,8%
6 - 10	27	28,1%	47,9%
11 - 20	31	32,3%	80,2%
>21	19	19,8%	100%
<b>Σύνολο</b>	96	100%	-

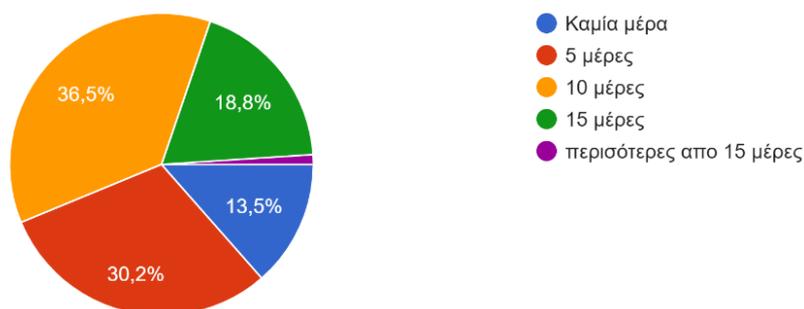
#### 4.1.2 Στοιχεία Εξ αποστάσεως Απασχόλησης

##### Ερώτηση 8: Πόσες μέρες το μήνα εργάζεστε απομακρυσμένα

Από αυτή την ερώτηση μπαίνουμε πλέον στην ουσία του ερωτηματολογίου. Οι επιλογές στην συγκεκριμένη ερώτηση ήταν πέντε: α) καμία μέρα, β) 5 μέρες, γ) 10 μέρες, δ) 15 μέρες, ε) περισσότερες από 15 μέρες. Οι απαντήσεις που δόθηκαν είναι πολύ ενδιαφέρουσες. Πιο συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό επιλέγει να τηλεργάζεται 10 μέρες με ποσοστό 36,5% και το μικρότερο ποσοστό, δηλαδή ένα άτομο από τα ερωτηθέντα, εργάζεται περισσότερες από 15 μέρες.

Γράφημα 8: Ημέρες απομακρυσμένης απασχόλησης

96 απαντήσεις



Πίνακας 8: Ημέρες απομακρυσμένης απασχόλησης

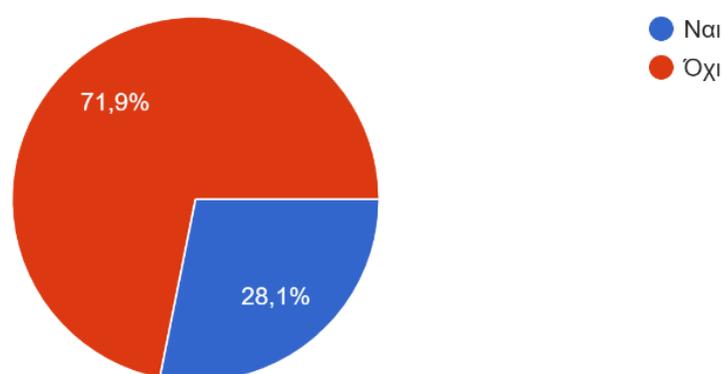
x	f	p%	P%
Καμία μέρα	13	13,5%	13,5%
5 μέρες	29	30,2%	43,7%
10μέρες	35	36,5%	80,2%
15 μέρες	18	18,8%	99%
Περισσότερες από 15 μέρες	1	1%	100%
<b>Σύνολο</b>	96	100%	-

### Ερώτηση 9: Εργάζονται και άλλοι εξ αποστάσεως στην κατοικία σας

Προκειμένου να εντοπίσουμε αν στον ίδιο χώρο εργάζονται εξ αποστάσεως και άλλα μέλη της οικογένειας των τραπεζοϋπαλλήλων δημιουργήσαμε την ένατη ερώτηση. Οι απαντήσεις ήταν α) Ναι, β) Όχι. Το μεγαλύτερο ποσοστό, 71,9%, απάντησε όχι.

Γράφημα 9: Εργασία και άλλων μελών της οικογένειας εξ αποστάσεως

96 απαντήσεις



Πίνακας 9: Εργασία και άλλων μελών της οικογένειας εξ αποστάσεως

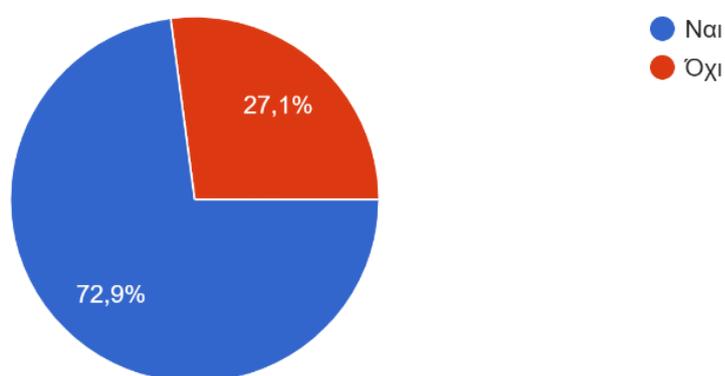
x	f	p%	P%
Ναι	27	28,1%	28,1%
Όχι	69	71,9%	100%
<b>Σύνολο</b>	96	100%	-

### Ερώτηση 10: Έχετε αποκλειστική χρήση του χώρου εργασίας

Η συγκεκριμένη ερώτηση λειτουργεί ως επιβεβαίωση της προηγούμενης και το αποτέλεσμά της την επαληθεύει. Με επιλογές α) Ναι, και β) Όχι, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, σχεδόν όμοιο με την προηγούμενη ερώτηση, εργάζεται στην οικία του με αποκλειστική χρήση του χώρου κατά 72,9%.

Γράφημα 10: Αποκλειστική χρήση χώρου εργασίας στην οικία

96 απαντήσεις



Πίνακας 10 Αποκλειστική χρήση χώρου εργασίας στην οικία

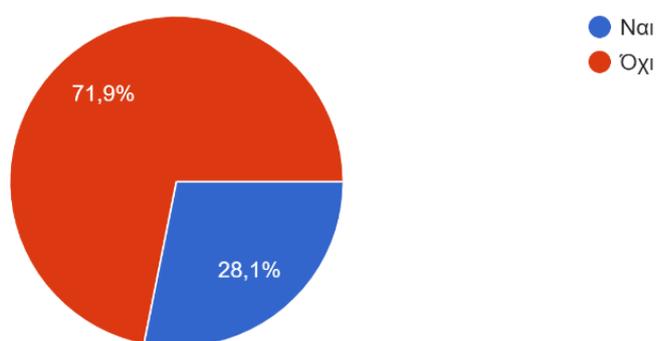
x	f	p%	P%
Ναι	70	72,9%	72,9%
Όχι	26	27,1%	100%
<b>Σύνολο</b>	96	100%	-

**Ερώτηση 11:** Θα προτιμούσατε να εργάζεστε απομακρυσμένα σε χώρο εκτός της εργασίας σας

Στην ερώτηση αυτή με έμμεσο τρόπο προσπαθούμε να αντιληφθούμε αν πραγματικά διευκολύνει το προσωπικό της Εθνικής Τράπεζας να εργάζεται εξ αποστάσεως. Και οι απαντήσεις αυτής της ερώτησης είναι πολύ ενδιαφέρουσες, αφού με επιλογές α) Ναι και β) Όχι, η πλειοψηφία με ποσοστό 71,9% δεν θα προτιμούσε απομακρυσμένο χώρο διαφορετικό από την κατοικία του.

Γράφημα 11: Εξ αποστάσεως εργασία εκτός κατοικίας

96 απαντήσεις



Πίνακας 11: Εξ αποστάσεως εργασία εκτός κατοικίας

x	f	p%	P%
Ναι	27	28,1%	28,1%
Όχι	69	71,9%	100%
<b>Σύνολο</b>	96	100%	-

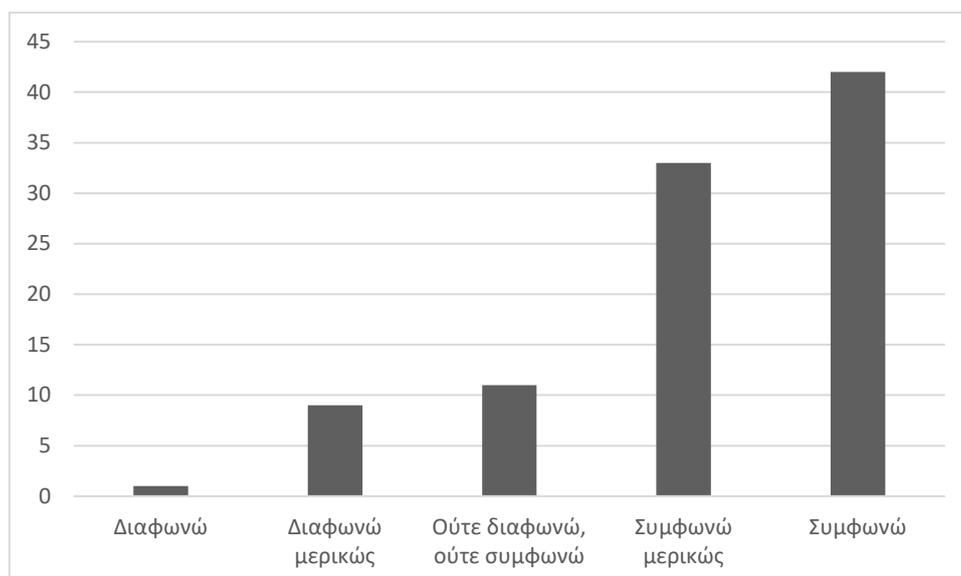
### 4.1.3 Αποτελεσματικότητα τηλεργασίας στην ΕΤΕ

#### Ερώτηση 12: Πολλαπλές ερωτήσεις σχετικά με την τηλεργασία

Η επόμενη ερώτηση χωρίζεται σε 12 υποερωτήματα σχετικά με την τηλεργασία. Οι επιλογές των ερωτηθέντων ήταν α) Διαφωνώ, β) Διαφωνώ μερικώς, γ) Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, δ) Συμφωνώ μερικώς, ε) Συμφωνώ. Θα παραθέσουμε τις υποερωτήσεις μεμονωμένα με τα αντίστοιχα γραφήματα και πίνακες.

- ι) Η Τράπεζα με έχει εξοπλίσει επαρκώς με τα απαραίτητα τεχνολογικά μέσα: η πλειοψηφία με ποσοστό 43,8% δήλωσε ότι η Τράπεζα την έχει εξοπλίσει επαρκώς ενώ ένας υπάλληλος έδωσε αρνητική απάντηση.

Γράφημα 12i): Επαρκής τεχνολογικός εξοπλισμός

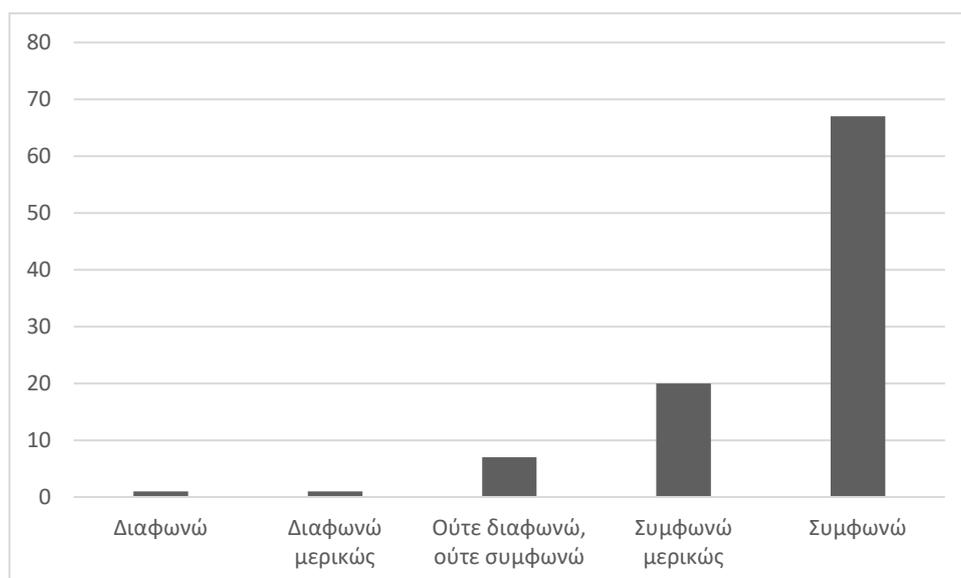


Πίνακας 12i): Επαρκής τεχνολογικός εξοπλισμός

x	f	p%	P%
Διαφωνώ	1	1,03%	1,03%
Διαφωνώ μερικώς	9	9,38%	10,41%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	11	11,46%	21,87%
Συμφωνώ μερικώς	33	34,38%	56,25%
Συμφωνώ	42	43,75%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

ii) Η Τράπεζα διαφυλάσσει τα προσωπικά μου δεδομένα όταν εργάζομαι εξ αποστάσεως: η πλειοψηφία με ποσοστό 69,79% πιστεύει ότι η Τράπεζα διαφυλάσσει τα προσωπικά της δεδομένα, ενώ υπάρχει ξανά ένα άτομο που διαφωνεί με αυτό.

Γράφημα 12ii): Διαφύλαξη προσωπικών δεδομένων

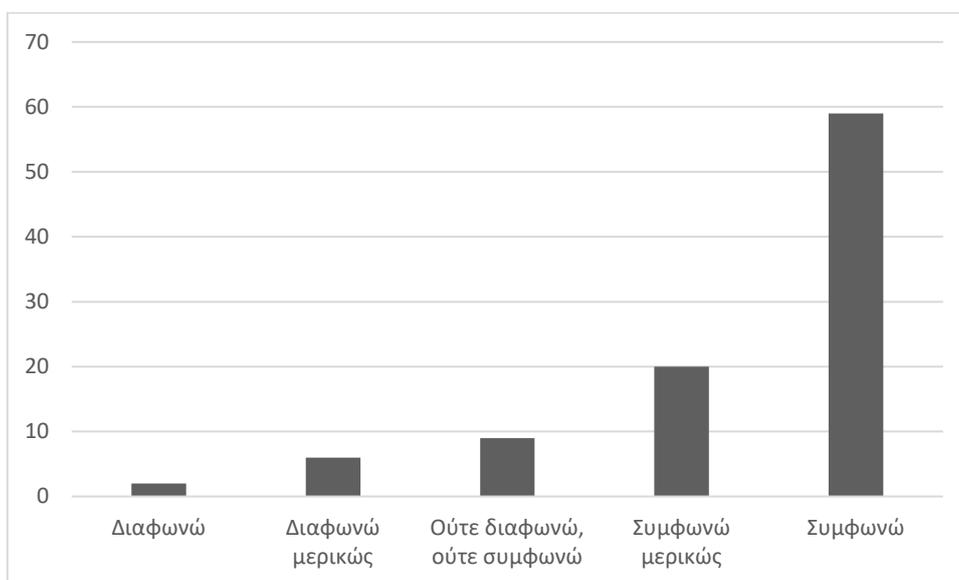


Πίνακας 12ii): Διαφύλαξη προσωπικών δεδομένων

<b>x</b>	<b>f</b>	<b>p%</b>	<b>P%</b>
Διαφωνώ	1	1,04%	1,04%
Διαφωνώ μερικώς	1	1,04%	2,08%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	7	7,29%	9,38%
Συμφωνώ μερικώς	20	20,83%	30,21%
Συμφωνώ	67	69,79%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

iii) Η Τράπεζα με αποζημιώνει για την εξ αποστάσεως εργασία μου σύμφωνα με το υφιστάμενο νομικό-κανονιστικό πλαίσιο: σύμφωνα με τις απαντήσεις οι τραπεζοϋπάλληλοι αποζημιώνονται για τις εξ αποστάσεως εργασίες τους σε ποσοστό 61,46%, ενώ υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό 2,08% που δηλώνει το αντίθετο.

Γράφημα 12iii): Αποζημιώνομαι για την εξ αποστάσεως εργασία

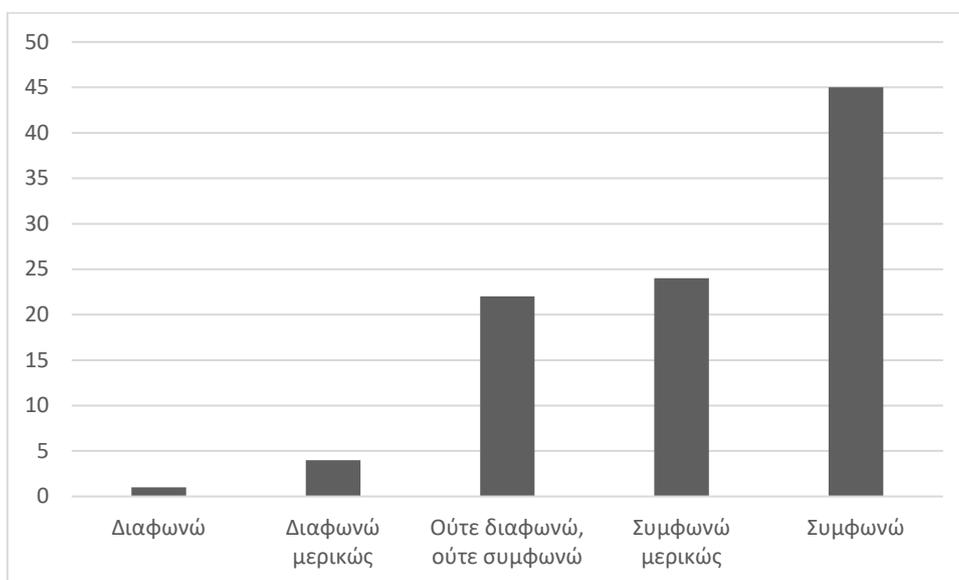


Πίνακας 12iii): Αποζημιώνομαι για την εξ αποστάσεως εργασία

<b>x</b>	<b>f</b>	<b>p%</b>	<b>P%</b>
Διαφωνώ	2	2,08%	2,08%
Διαφωνώ μερικώς	6	6,25%	8,33%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	9	9,38%	17,71%
Συμφωνώ μερικώς	20	20,83%	38,54%
Συμφωνώ	59	61,46%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

iv) Έχω οποιαδήποτε στήριξη χρειάζομαι για να εργάζομαι αποδοτικά εξ αποστάσεως: η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε με ποσοστό 46,88% ότι η Τράπεζα τους παρέχει όποια στήριξη απαιτείται, ενώ ένα άτομο δεν αισθάνεται το ίδιο. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι υπήρξε και μεγάλο ποσοστό ουδέτερων απαντήσεων 22,92%.

Γράφημα 12iv): Υποστήριξη κατά την τηλεργασία

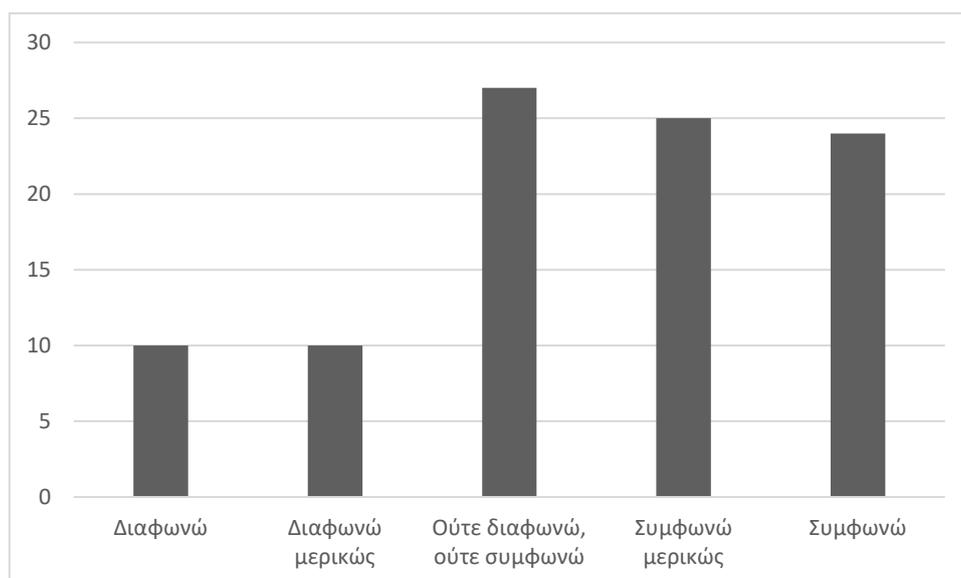


Πίνακας 12iv): Υποστήριξη κατά την τηλεργασία

<b>x</b>	<b>f</b>	<b>p%</b>	<b>P%</b>
Διαφωνώ	1	1,04%	1,04%
Διαφωνώ μερικώς	4	4,17%	5,21%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	22	22,92%	28,13%
Συμφωνώ μερικώς	24	25%	53,13%
Συμφωνώ	45	46,88%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

ν) Εργάζομαι πιο παραγωγικά εξ αποστάσεως: οι απαντήσεις στην ερώτηση αυτή ήταν πολύ ενδιαφέρουσες. Τα ποσοστά μοιράστηκαν σχεδόν ισόποσα. Πιο αναλυτικά το μεγαλύτερο ποσοστό, 28,13% απάντησε ουδέτερα, ενώ το χαμηλότερο ποσοστό, 10,42% ισοβάθμησε στις αρνητικές απαντήσεις.

Γράφημα 12ν): Παραγωγικότερη εργασία εξ αποστάσεως

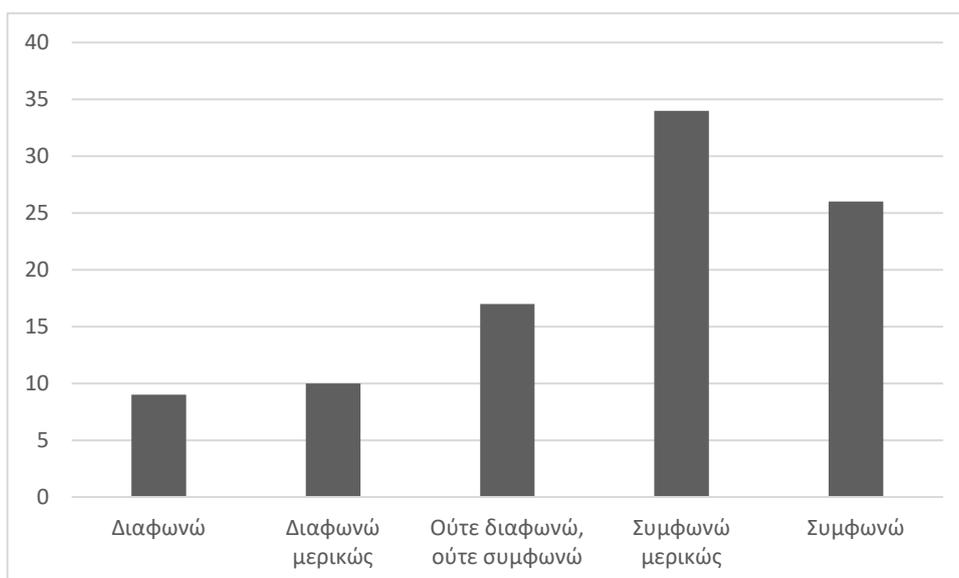


Πίνακας 12ν): Παραγωγικότερη εργασία εξ αποστάσεως

<b>x</b>	<b>f</b>	<b>p%</b>	<b>P%</b>
Διαφωνώ	10	10,42%	10,42%
Διαφωνώ μερικώς	10	10,42%	20,83%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	27	28,13%	48,96%
Συμφωνώ μερικώς	25	26,04%	75%
Συμφωνώ	24	25%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

vi) Είναι εφικτή η εξ αποστάσεως διενέργεια όλων των εργασιών που απαιτούνται: το μεγαλύτερο ποσοστό, 35,42% δήλωσε ότι είναι εφικτή η διεξαγωγή των τραπεζικών διαδικασιών απομακρυσμένα, ενώ το 9,38% απάντησε πως διαφωνεί.

Γράφημα 12vi): Διεξαγωγή εργασιών απομακρυσμένα

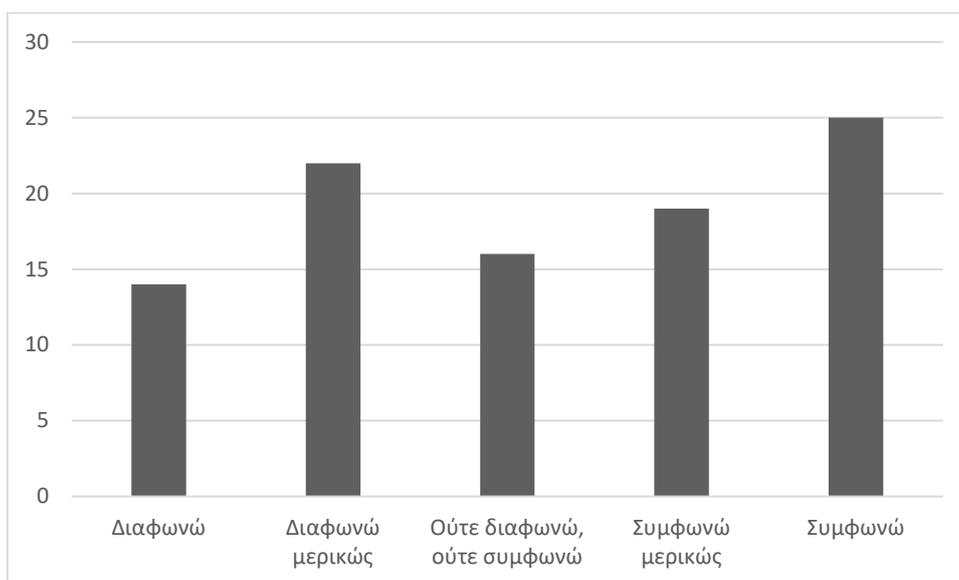


Πίνακας 12vi): Διεξαγωγή εργασιών απομακρυσμένα

<b>x</b>	<b>f</b>	<b>p%</b>	<b>P%</b>
Διαφωνώ	9	9,38%	9,38%
Διαφωνώ μερικώς	10	10,42%	19,79%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	17	17,71%	37,50%
Συμφωνώ μερικώς	34	35,42%	72,92%
Συμφωνώ	26	27,08%	100%
<b>Σύνολο</b>	96	100%	-

vii) Τηρείται το ωράριο εργασίας μου: κρίσιμο ερώτημα και οι απαντήσεις που δόθηκαν δεν είναι αρκετά κατατοπιστικές, αφού τα ποσοστά όλων των απαντήσεων έχουν μεταξύ τους μικρή διαφορά. Οι περισσότεροι, με ποσοστό 26,04% απάντησαν ότι συμφωνούν, ενώ το μικρότερο ποσοστό 16,67% σημειώθηκε στην ουδέτερη απάντηση.

Γράφημα 12vii): Τήρηση ωραρίου

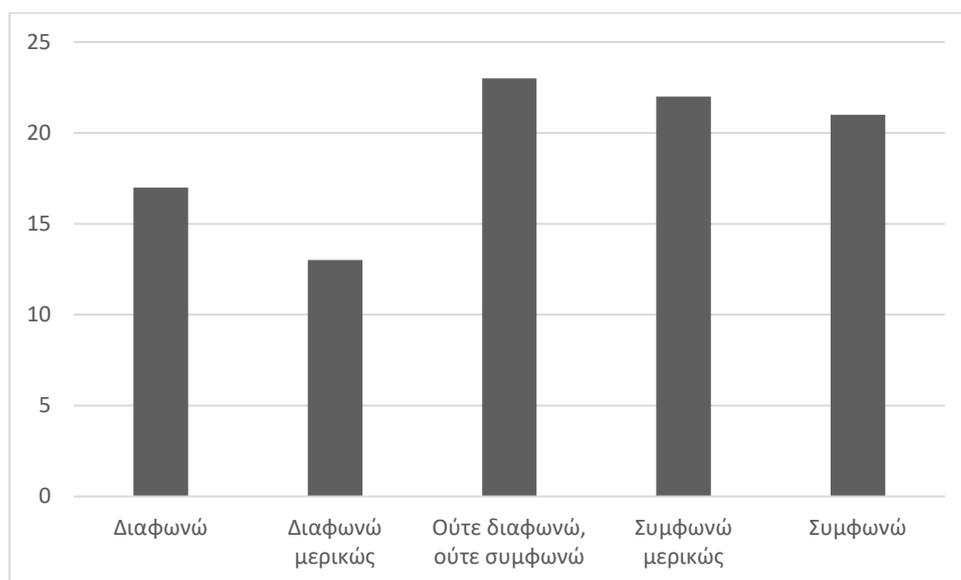


Πίνακας 12vii): Τήρηση ωραρίου

<b>x</b>	<b>f</b>	<b>p%</b>	<b>P%</b>
Διαφωνώ	14	14,58%	14,58%
Διαφωνώ μερικώς	22	22,92%	37,50%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	16	16,67%	54,17%
Συμφωνώ μερικώς	19	19,79%	73,96%
Συμφωνώ	25	26,04%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

viii) Προτιμώ την εργασία εξ αποστάσεως: η ερώτηση αυτή είναι και η ουσία όλης της διατριβής. Δυστυχώς δεν έχουμε επικρατέστερη απάντηση, αφού όλες έχουν παρόμοια ποσοστά. Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες τραπεζοϋπαλλήλους απάντησαν ουδέτερα με ποσοστό 23,96%, ενώ το 13,54% επέλεξε διαφωνώ μερικώς.

Γράφημα 12viii): Προτίμηση τηλεργασίας εξ αποστάσεως

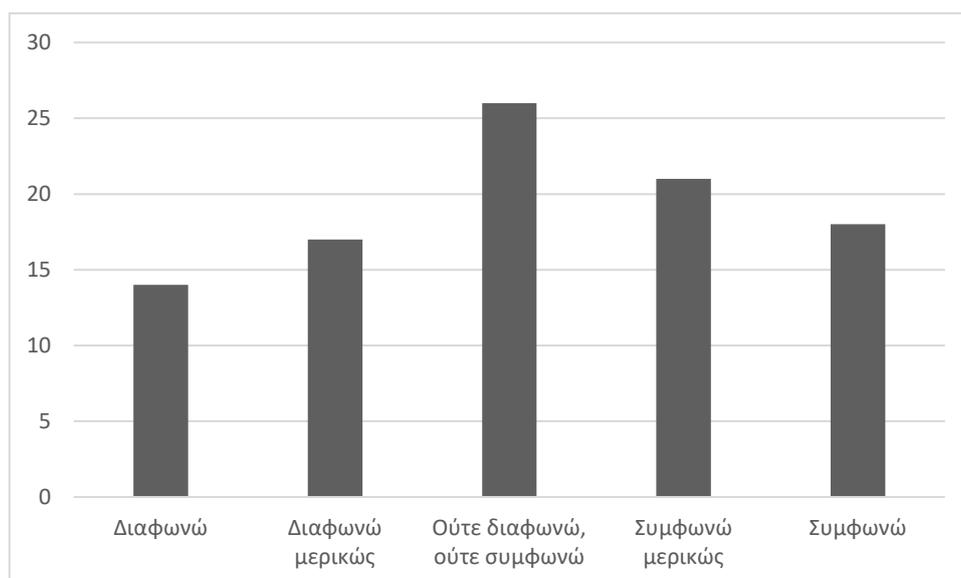


Πίνακας 12viii): Προτίμηση τηλεργασίας εξ αποστάσεως

<b>x</b>	<b>f</b>	<b>p%</b>	<b>P%</b>
Διαφωνώ	17	17,71%	17,71%
Διαφωνώ μερικώς	13	13,54%	31,25%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	23	23,96%	55,21%
Συμφωνώ μερικώς	22	22,92%	78,13%
Συμφωνώ	21	21,88%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

ix) Συγκεντρώνομαι καλύτερα όταν εργάζομαι εξ αποστάσεως: σε αυτήν την ερώτηση αναμέναμε διαφορετικές απαντήσεις από αυτές που τελικά συλλέχθηκαν. Το μεγαλύτερο ποσοστό 27,08% συγκέντρωσε η ουδέτερη απάντηση, ενώ με ποσοστό 14,58% απάντησαν ότι διαφωνούν.

Γράφημα 12ix): Συγκεντρώνομαι καλύτερα εξ αποστάσεως

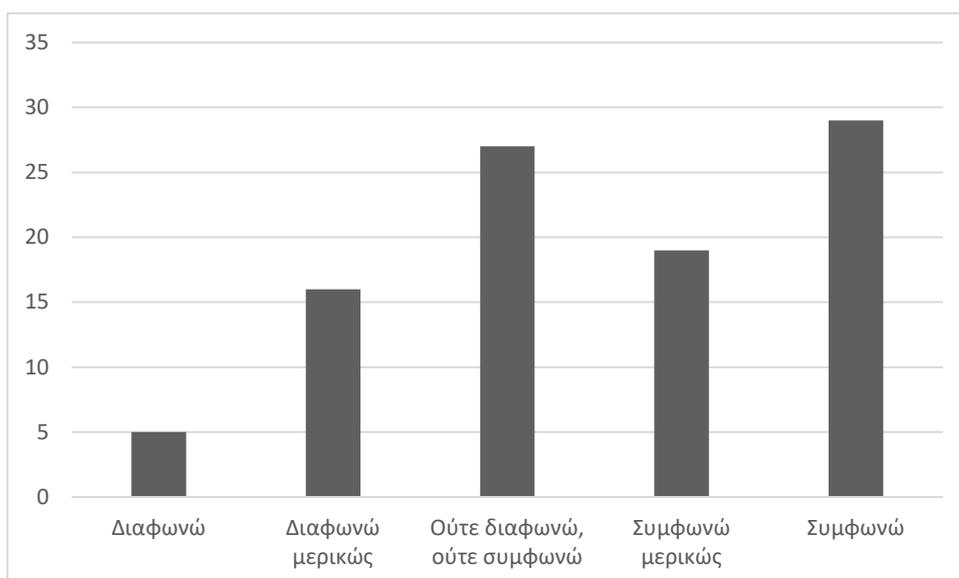


Πίνακας 12ix): Συγκεντρώνομαι καλύτερα εξ αποστάσεως

<b>x</b>	<b>f</b>	<b>p%</b>	<b>P%</b>
Διαφωνώ	14	14,58%	14,58%
Διαφωνώ μερικώς	17	17,71%	32,29%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	26	27,08%	59,38%
Συμφωνώ μερικώς	21	21,88%	81,25%
Συμφωνώ	18	18,75%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

- χ) Η τηλεργασία μου προκαλεί απομόνωση: στην ερώτηση αυτή οι απαντήσεις κυμάνθηκαν σε αναμενόμενα ποσοστά. Οι περισσότεροι με ποσοστό 30,21% συμφώνησαν ότι η τηλεργασία προκαλεί απομόνωση, ενώ το 5,21% δεν συμφωνεί μ' αυτό.

Γράφημα 12χ): Αισθάνομαι απομόνωση με την τηλεργασία

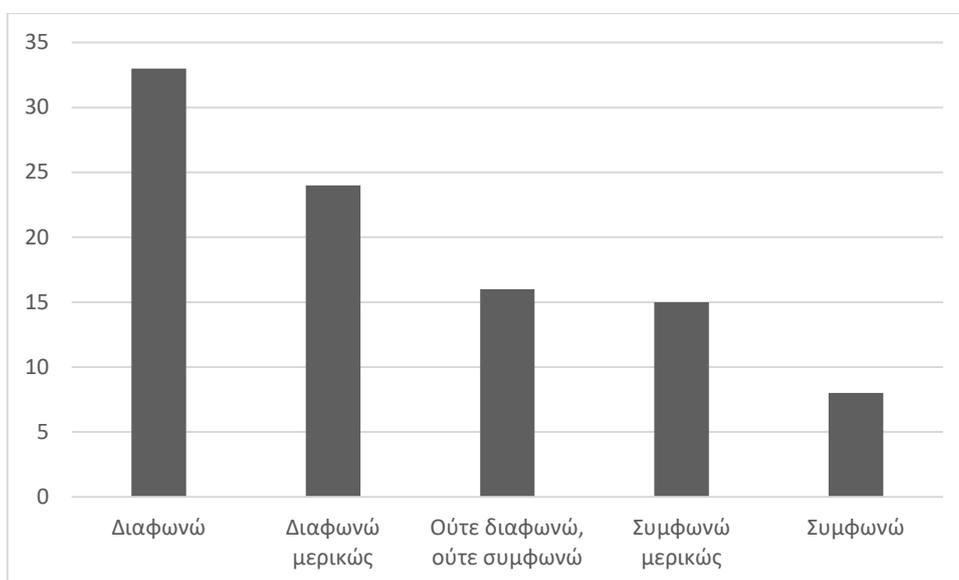


Πίνακας 12χ): Αισθάνομαι απομόνωση με την τηλεργασία

<b>χ</b>	<b>f</b>	<b>p%</b>	<b>P%</b>
Διαφωνώ	5	5,21%	5,21%
Διαφωνώ μερικώς	16	16,67%	21,88%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	27	28,13%	50%
Συμφωνώ μερικώς	19	19,79%	69,79%
Συμφωνώ	29	30,21%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

xi) Κατά τη διάρκεια του ωραρίου της τηλεργασίας ασκώ παράλληλες δραστηριότητες (οικοκυρικά, γυμναστική, κτλ.). Οι απαντήσεις αυτής της ερώτησης είναι ακριβώς αντίθετες από τις αναμενόμενες. Το μεγαλύτερο ποσοστό 34,38% δήλωσε ότι δεν κάνει παράλληλες δραστηριότητες όταν εργάζεται εξ αποστάσεως, ενώ το μικρότερο ποσοστό 8,33% δήλωσε ότι πραγματοποιεί και άλλες δραστηριότητες.

Γράφημα 12xi): Ασκώ παράλληλες δραστηριότητες ενώ τηλεργάζομαι

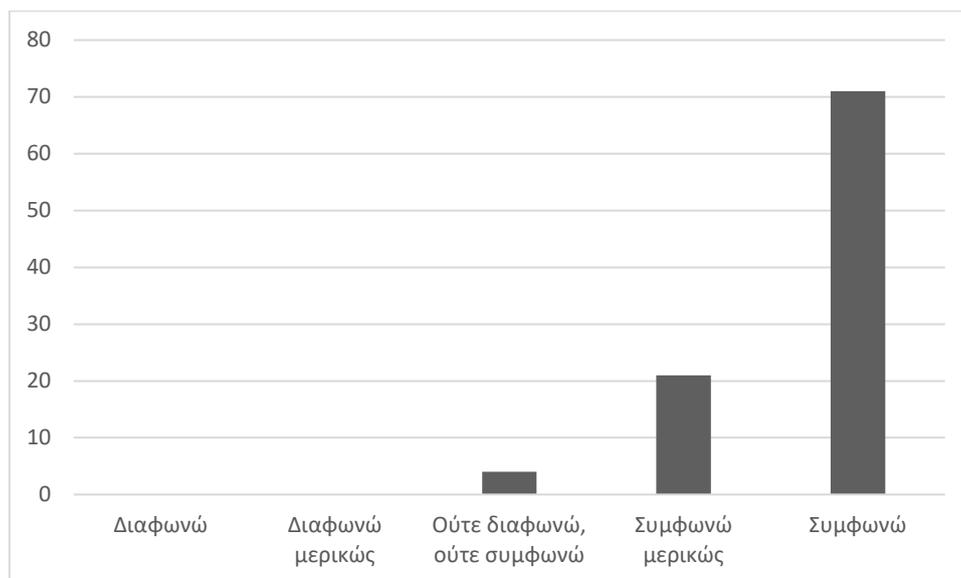


Πίνακας 12xi): Ασκώ παράλληλες δραστηριότητες ενώ τηλεργάζομαι

<b>x</b>	<b>f</b>	<b>p%</b>	<b>P%</b>
Διαφωνώ	33	34,38%	34,38%
Διαφωνώ μερικώς	24	25%	59,38%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	16	16,67%	76,04%
Συμφωνώ μερικώς	15	15,63%	91,67%
Συμφωνώ	8	8,33%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

xii) Έχω την απαιτούμενη εξοικείωση με τα τεχνολογικά μέσα: η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 73,96% φαίνεται να είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία, ενώ δεν βρέθηκε κάποιος που να μην την κατέχει.

Γράφημα 12xii): Εξοικείωση με τα τεχνολογικά μέσα



Πίνακας 12xii): Εξοικείωση με τα τεχνολογικά μέσα

<b>x</b>	<b>f</b>	<b>p%</b>	<b>P%</b>
Διαφωνώ	0	0%	0%
Διαφωνώ μερικώς	0	0%	0%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	4	4,17%	4,17%
Συμφωνώ μερικώς	21	21,88%	26,04%
Συμφωνώ	71	73,96%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

#### 4.1.4 Πλεονεκτήματα τηλεργασίας στην ΕΤΕ

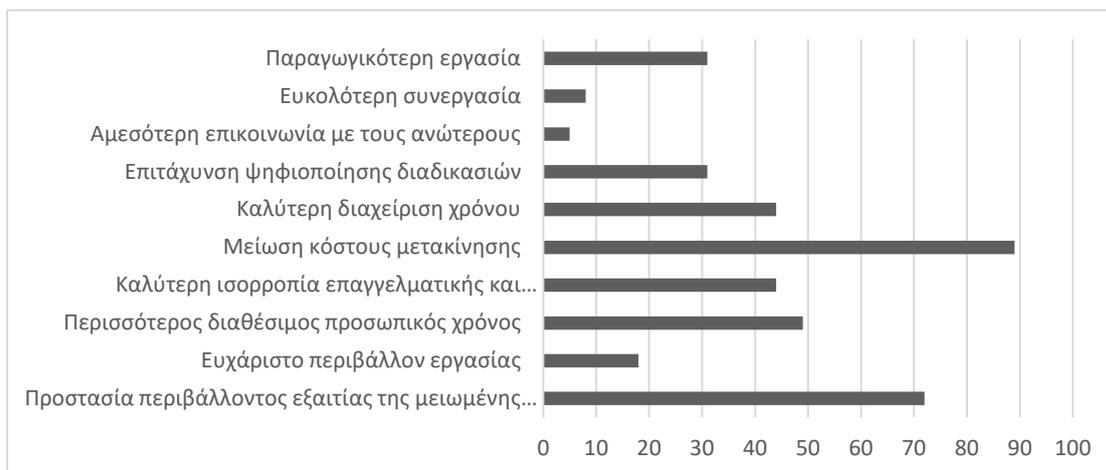
**Ερώτηση 13:** Ποια θεωρείται ότι είναι τα πλεονεκτήματα της τηλεργασίας

Η ερώτηση αυτή παρουσιάζει κάποια από τα πλεονεκτήματα που μπορεί να επιφέρει η τηλεργασία. Οι ερωτηθέντες είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν περισσότερες από μια επιλογές. Τα πλεονεκτήματα που συμπεριλήφθηκαν στην ερώτηση αυτή είναι δέκα και είναι τα ακόλουθα:

- Παραγωγικότερη εργασία
- Ευκολότερη συνεργασία
- Αμεσότερη επικοινωνία με τους ανώτερους
- Επιτάχυνση ψηφιοποίησης διαδικασιών
- Καλύτερη διαχείριση χρόνου
- Μείωση κόστους μετακίνησης
- Καλύτερη ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
- Περισσότερος διαθέσιμος προσωπικός χρόνος
- Ευχάριστο περιβάλλον εργασίας
- Προστασία περιβάλλοντος εξαιτίας της μειωμένης μετακίνησης

Η επιλογή που συγκέντρωσε τις περισσότερες απαντήσεις με ποσοστό 92,7% είναι η έκτη που αναφέρεται στη μείωση του κόστους μετακίνησης με την αμέσως επόμενη να συγκεντρώνει το 75% των ερωτηθέντων, η οποία αφορούσε στην προστασία του περιβάλλοντος. Στον αντίποδα το πλεονέκτημα που συγκέντρωσε το μικρότερο ποσοστό 5,2%, είναι το τρίτο, που αναφέρεται στην αμεσότερη επικοινωνία με τους ανώτερους και το επόμενο που ακολουθεί είναι το δεύτερο στη λίστα με τα πλεονεκτήματα, που κάνει λόγο για την ευκολία της συνεργασίας κατά την τηλεργασία. Στην επόμενη σελίδα παρουσιάζεται το γράφημα με τις απαντήσεις και ο αντίστοιχος πίνακας με τα ποσοστά συχνοτήτων.

Γράφημα 13: Πλεονεκτήματα τηλεργασίας



Πίνακας 13: Πλεονεκτήματα τηλεργασίας

x	f	p%
Παραγωγικότερη εργασία	31	32,29%
Ευκολότερη συνεργασία	8	8,33%
Αμεσότερη επικοινωνία με τους ανώτερους	5	5,21%
Επιτάχυνση ψηφιοποίησης διαδικασιών	31	32,29%
Καλύτερη διαχείριση χρόνου	44	45,83%
Μείωση κόστους μετακίνησης	89	92,71%
Καλύτερη ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	44	45,83%
Περισσότερος διαθέσιμος προσωπικός χρόνος	49	51,04%
Ευχάριστο περιβάλλον εργασίας	18	18,75%
Προστασία περιβάλλοντος εξαιτίας της μειωμένης μετακίνησης	72	75,00%

#### 4.1.5 Μειονεκτήματα τηλεργασίας στην ΕΤΕ

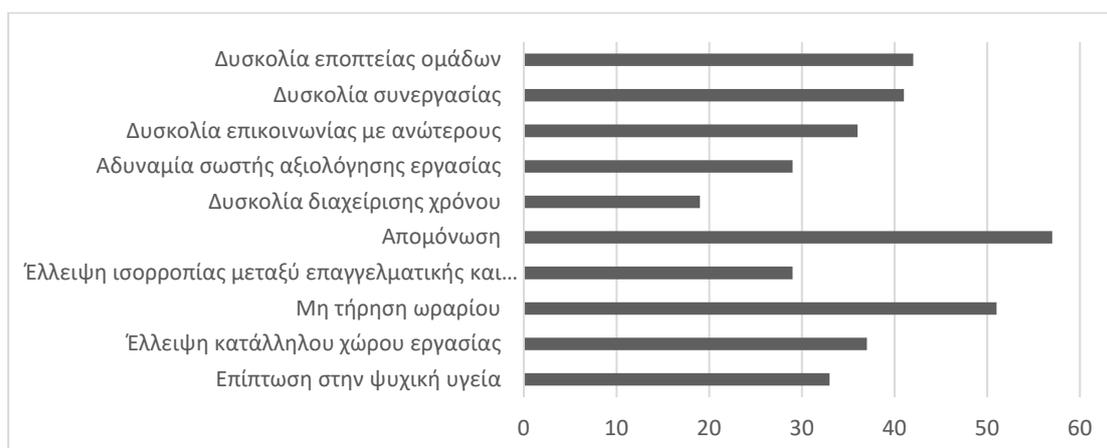
**Ερώτηση 14:** Ποια θεωρείται ότι είναι τα μειονεκτήματα της τηλεργασίας

Η ερώτηση αυτή παρουσιάζει μερικά από τα μειονεκτήματα που μπορεί να επιφέρει η τηλεργασία. Όσοι απάντησαν το ερωτηματολόγιο μπορούσαν να επιλέξουν περισσότερες από μια επιλογές. Τα μειονεκτήματα που χρησιμοποιήθηκαν για την αποτύπωση της συγκεκριμένης ερώτησης είναι τα ακόλουθα δέκα:

- Δυσκολία εποπτείας ομάδων
- Δυσκολία συνεργασίας
- Δυσκολία επικοινωνίας με ανώτερους
- Αδυναμία σωστής αξιολόγησης εργασίας
- Δυσκολία διαχείρισης χρόνου
- Απομόνωση
- Έλλειψη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
- Μη τήρηση ωραρίου
- Έλλειψη κατάλληλου χώρου εργασίας
- Επίπτωση στην ψυχική υγεία

Το μειονέκτημα που επέλεξαν οι περισσότεροι από τους τραπεζικούς υπαλλήλους που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ήταν η απομόνωση με ποσοστό 59,4% και το αμέσως επόμενο η έλλειψη ωραρίου με ποσοστό 53,1%. Όσον αφορά το μειονέκτημα που συγκέντρωσε τα λιγότερα ποσοστά, αυτό είναι η δυσκολία διαχείρισης χρόνου με 19,8%, και έπονται δύο με όμοιο ποσοστό 30,2%. Αυτά είναι η αδυναμία σωστής αξιολόγησης και η έλλειψη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Στην επόμενη σελίδα παρουσιάζεται το γράφημα με τις απαντήσεις και ο αντίστοιχος πίνακας με τα ποσοστά συχνότητων.

Γράφημα 14: Μειονεκτήματα τηλεργασίας



Πίνακας 14: Μειονεκτήματα τηλεργασίας

<b>x</b>	<b>f</b>	<b>p%</b>
Δυσκολία εποπτείας ομάδων	42	43,75%
Δυσκολία συνεργασίας	41	42,71%
Δυσκολία επικοινωνίας με ανώτερους	36	37,50%
Αδυναμία σωστής αξιολόγησης εργασίας	29	30,21%
Δυσκολία διαχείρισης χρόνου	19	19,79%
Απομόνωση	57	59,38%
Έλλειψη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	29	30,21%
Μη τήρηση ωραρίου	51	53,13%
Έλλειψη κατάλληλου χώρου εργασίας	37	38,54%
Επίπτωση στην ψυχική υγεία	33	34,38%

# Κεφάλαιο 5

## Συζήτηση των Αποτελεσμάτων

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε τα στοιχεία της έρευνας που προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στους υπαλλήλους της Εθνικής Τράπεζας. Στην συνέχεια θα συσχετίσουμε τα στοιχεία αυτά με τα όσα αναφέρθηκαν στην βιβλιογραφική ανασκόπηση. Απώτερος στόχος είναι να εξακριβώσουμε κατά πόσο επιβεβαιώνονται ή διαψεύδονται οι ερευνητικές υποθέσεις και να καταλήξουμε σε συμπεράσματα για αυτές.

### 5.1 Συμπεράσματα έρευνας

Ξεκινώντας από τα δημογραφικά στοιχεία, θα πρέπει να επισημανθεί ότι έχουμε ένα ισοδύναμο δείγμα ερωτηθέντων όσον αφορά στο φύλο. Στους 96 τραπεζοϋπαλλήλους που απάντησαν το ερωτηματολόγιο, 48 είναι γυναίκες και 48 άνδρες. Μπορεί αυτό το ποσοστό να μην επηρεάζει το αποτέλεσμα της έρευνας όμως συνδυαστικά μπορεί να προσφέρει διαφορετικές πληροφορίες τις οποίες θα συναντήσουμε παρακάτω.

Η ηλικιακή ομάδα που συμμετείχε στο ερωτηματολόγιο σε μεγαλύτερο ποσοστό είναι μεταξύ 36 και 45, που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και απασχολούνται στην Εθνική Τράπεζα από 11 έως 20 χρόνια. Άνθρωποι δηλαδή μορφωμένοι, με εμπειρία και γνώση στα εργασιακά θέματα που σίγουρα μπορούν να αξιολογήσουν τις ενέργειες που απαιτούνται ώστε να είναι πιο παραγωγικοί κατά την τηλεργασία. Το μικρότερο ποσοστό ηλικιακής ομάδας που έχουμε στο δείγμα μας είναι εργαζόμενοι πάνω των 56, ποσοστό καθόλου παράλογο αν λάβουμε υπόψη μας ότι η Τράπεζα έχει προσφέρει αρκετές εθελούσιες αποχωρήσεις με σκοπό την στελέχωσή της από νέα ταλαντούχα άτομα. Η τηλεργασία ήταν άλλος ένας λόγος που ώθησε

άτομα μεγάλης ηλικίας με μεγάλη πείρα να λύσουν την σύμβασή τους με την Εθνική Τράπεζα αφού δεν μπορούσαν να εναρμονιστούν στις απαιτήσεις που απαιτούσε αυτή.

Επίσης θα πρέπει να επισημάνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι απλοί υπάλληλοι και ως επί των πλείστων μόνιμο προσωπικό της Εθνικής Τράπεζας. Και αυτός ο συνδυασμός των δημογραφικών στοιχείων εξυπηρετεί τους σκοπούς της έρευνας αφού οι απλοί υπάλληλοι ως εποπτευόμενοι αλλά και συνεργαζόμενοι έχουν πιο ολοκληρωμένη εικόνα για το κατά πόσο η τηλεργασία λειτούργησε θετικά σε όλα τα επίπεδα επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων.

Τέλος μια από τις δημογραφικές ερωτήσεις αφορούσε στην οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων. Σημαντικό στοιχείο και αυτό συνδυαστικά με την τηλεργασία αφού θα διαπιστώσουμε κατά πόσο στην οικία τους βρίσκονταν και άλλοι. Στην ερώτηση αυτή με ποσοστό 58,3% έχουμε έγγαμους υπάλληλους που αυτομάτως σημαίνει ότι κατά την τηλεργασία πιθανά να βρίσκεται μαζί τους τουλάχιστον ένα άτομο, ο/η σύζυγος. Χρησιμοποιώντας λοιπόν τα δημογραφικά στοιχεία θα αναλύσουμε πλέον συνδυαστικά τις επόμενες απαντήσεις που αφορούν στην τηλεργασία.

Οι μεσαίας ηλικίας τραπεζοϋπάλληλοι που απάντησαν το ερωτηματολόγιο προτιμούν να εργάζονται από 5 έως 10 μέρες εξ αποστάσεως. Επηρεασμένοι από διάφορες άλλες μελέτες που έχουν δημοσιευθεί, αναμέναμε, λόγω της ηλικίας των ερωτηθέντων, μεγαλύτερο ποσοστό δήλωσης επιθυμίας για εξ αποστάσεως εργασία. Προφανώς όμως υπάρχουν παράγοντες που εμποδίζουν την επιθυμία για εξάντληση της δυνατότητας τηλεργασίας σε μηνιαία βάση.

Οξύμωρο φαίνεται το αποτέλεσμα σχετικά με την κατοικία των τηλεργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, αν και το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει έγγαμο ωστόσο δηλώνει επίσης ότι δεν εργάζεται άλλος εξ αποστάσεως στην οικία του. Η συγκεκριμένη απάντηση έχει τρεις ερμηνείες: τα άλλα μέλη είναι άνεργα, τα άλλα μέλη τηλεργάζονται αλλά εναλλάξ με τον τραπεζοϋπάλληλο, τα άλλα μέλη δεν τηλεργάζονται καθόλου. Το οξύμωρο της υπόθεσης έρχεται να συμπληρώσει η απάντηση σχετικά με την αποκλειστική χρήση του χώρου. Το μεγαλύτερο ποσοστό δήλωσε ότι έχει αποκλειστική χρήση του χώρου που εργάζεται. Επομένως γίνεται

χρήση ενός ήσυχου δωματίου που θεωρητικά επιτρέπει την απρόσκοπτη εργασία του τηλεεργαζομένου. Τότε ποιος είναι ο λόγος που δεν προτιμάτε η εξ αποστάσεως εργασία για περισσότερες ημέρες; Στις επόμενες ερωτήσεις θα λάβουμε την απάντηση.

Αναμενόμενη ήταν η απάντηση στην ερώτηση αν προτιμούν να εργάζονται απομακρυσμένα σε χώρο εκτός της οικίας τους. Η πλειοψηφία με ποσοστό 71,9% δήλωσε ότι δεν την προτιμά. Η απάντηση αυτή αποδεικνύει ότι οι τραπεζοϋπάλληλοι της Εθνικής Τράπεζας είναι εναρμονισμένοι με τις οδηγίες που τους δόθηκαν, αφού όπως αναφέραμε απαγορεύεται ρητά η τηλεεργασία σε άλλο χώρο πέραν της οικίας των εργαζομένων για λόγους ασφαλείας πληροφοριών.

Επισκοπώντας σύντομα τις επόμενες απαντήσεις παρατηρούμε ότι οι τραπεζοϋπάλληλοι δείχνουν ικανοποιημένοι από τις ενέργειες της Τράπεζας για την τηλεεργασία. Καταρχήν η πλειοψηφία δηλώνει ότι τους έχει εξοπλίσει πλήρως με τα απαιτούμενα, όπως άλλωστε προβλέπεται, με πολύ μικρό ποσοστό να διαφωνεί σ' αυτό. Επίσης έχει φροντίσει ώστε να διαφυλάσσονται τα προσωπικά δεδομένα των εργαζομένων και τους αποζημιώνει σύμφωνα με το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο. Τέλος η πλειοψηφία δήλωσε ότι είχε οποιαδήποτε στήριξη χρειάζεται για να τηλεεργαστεί αποδοτικά. Αυτά τα τέσσερα στοιχεία μας επιβεβαιώνουν ότι πρόκειται για έναν σοβαρό εργοδότη που μεριμνά και σέβεται τους εργαζομένους του. Τους εξοπλίζει, τους αμείβει, τους στηρίζει. Η αλήθεια είναι ότι δεν αναμέναμε κάτι διαφορετικό σύμφωνα με το χαρακτήρα που έχει δείξει η Εθνική Τράπεζα προς το προσωπικό της μέσα στην πορεία που έχει χαράξει.

Στις ερωτήσεις που σχετίζονταν με τις διαδικασίες πραγματοποίησης της τηλεεργασίας οι απαντήσεις που δόθηκαν δεν ήταν ξεκάθαρες. Ήταν σχεδόν ομοιόμορφα κατανεμημένες στις πέντε επιλογές της κλίμακας μεταξύ διαφωνώ και συμφωνώ. Έτσι δεν είναι απόλυτο ότι είναι παραγωγικότεροι με την εξ αποστάσεως εργασία, αν και υπάρχει μια τάση προς αυτή την επιλογή. Επίσης δεν είναι ξεκάθαρο αν τηρείται το ωράριο εργασίας, όπως άλλωστε θα όφειλαν βάσει Νόμου. Επιπλέον, δεν φαίνεται να είναι πιο συγκεντρωμένοι όταν τηλεεργάζονται, ασχέτως που διαθέτουν ήσυχο χώρο εργασίας όπως διαπιστώσαμε παραπάνω. Αν και το μεγαλύτερο ποσοστό

δηλώνει ότι είναι εφικτή η εξ αποστάσεως διενέργεια όλων των εργασιών, από την βιβλιογραφική ανασκόπηση γνωρίζουμε ότι αυτό είναι συνυφασμένο με τις αρμοδιότητες που έχει ο κάθε τραπεζοϋπάλληλος αφού υπάρχουν διαδικασίες που δεν μπορούν, τουλάχιστον ακόμα, να ολοκληρωθούν απομακρυσμένα.

Στην ξεκάθαρη πλέον ερώτηση αν προτιμούν την τηλεργασία, τα ποσοστά για άλλη μια φορά δεν είναι κατατοπιστικά. Οι δηλώσεις είναι μοιρασμένες σε όλη την κλίμακα των απαντήσεων με μικρή τάση προς την προτίμηση. Μέσω αυτής της ερώτηση επαληθεύουμε ξανά ότι η εργασία εξ αποστάσεως δεν είναι το δυνατό σημείο των εργαζομένων, τουλάχιστον στο ποσοστό των ερωτηθέντων για την παρούσα έρευνα. Πολύ ενδιαφέρουσα εξέλιξη η οποία έρχεται να ανατρέψει τις μελέτες που θέλουν το εργατικό δυναμικό να προτιμά την εξ αποστάσεως εργασία.

Πριν μελετήσουμε τις απαντήσεις σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της τηλεργασία, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, 73,96%, δήλωσε εξοικειωμένο με τα τεχνολογικά μέσα, κάτι απόλυτα φυσιολογικό αν αναλογιστούμε την ηλικιακή ομάδα που ανήκουν. Επιπλέον η πλειοψηφία, με σχετικά μικρό ποσοστό στο 34,38%, δήλωσε ότι δεν ασκεί παράλληλες δραστηριότητες κατά την εργασία του εξ' αποστάσεως. Θα αναμέναμε μεγαλύτερο ποσοστό στην ουδέτερη απάντηση ή μια τάση προς τις θετικές απαντήσεις, αφού και αντίστοιχες μελέτες έχουν παρουσιάσει ότι ένας λόγος που επιθυμούν οι εργαζόμενοι την τηλεργασία είναι η δυνατότητα παράλληλων δραστηριοτήτων. Σε συγκεκριασμό και με το γεγονός ότι το 50% των ερωτηθέντων είναι γυναίκες ίσως η δραστηριότητα του μαγειρέματος για παράδειγμα να τους απασχολούσε όσο βρίσκονται στην οικία τους. Θεωρώντας όμως ειλικρινή την απάντηση των ερωτηθέντων καταλήγουμε ότι σέβονται τις οδηγίες της Τράπεζας που δεν επιτρέπουν την απόσπαση της προσοχής του τηλεργαζομένου με άλλες δραστηριότητες.

Ολοκληρώνοντας την ερμηνεία των απαντήσεων που δόθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου θα ασχοληθούμε με τις ερωτήσεις σχετικά με τα θετικά και τα αρνητικά της τηλεργασίας που θα ολοκληρώσουν την εικόνα μας για την άποψη των

εργαζομένων στην Εθνική Τράπεζα. Στις ερωτήσεις αυτές υπήρχε η δυνατότητα επιλογής παραπάνω της μιας απάντησης.

Όσον αφορά, λοιπόν, στα πλεονεκτήματα η επιλογή που συγκέντρωσε το μεγαλύτερο ποσοστό είναι η μείωση του κόστους μετακινήσεων. Και σε άλλες παρόμοιες μελέτες παρουσιάζεται ως βασικό πλεονέκτημα το κόστος μετακίνησης. Στην συγκεκριμένη έρευνα το ποσοστό απαντήσεων πλησιάζει να ικανοποιεί σχεδόν όλο το δείγμα. Επίσης μεγάλο ποσοστό συγκέντρωσε η επιλογή σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος. Οι δυο αυτές επικρατέστερες απαντήσεις έχουν μια σύνδεση μεταξύ τους γιατί ενώ δεν μετακινούμαστε μειώνουμε τους ρύπους που επιφέρουμε στο περιβάλλον, όμως επί της ουσίας δεν είναι συνυφασμένες άμεσα με την τηλεργασία. Για παράδειγμα οι επιλογές για ευκολότερη συνεργασία και αμεσότερη επικοινωνία με τους ανώτερους που είναι σημαντικά θέματα για την εξ αποστάσεως εργασία, συγκέντρωσαν τα μικρότερα ποσοστά, 8,33% και 5,21% αντίστοιχα, από όλες τις επιλογές πλεονεκτημάτων που είχαν στη διάθεσή τους. Επιπλέον να επισημάνουμε ότι το 51,04% δήλωσε ότι με την τηλεργασία επιτυγχάνεται περισσότερος διαθέσιμος προσωπικός χρόνος κάτι που έρχεται σε αντίθεση με τα ποσοστά που αναφέραμε παραπάνω σχετικά με την τήρηση του ωραρίου.

Σχετικά με τα μειονεκτήματα παρατηρούμε ότι σχεδόν όλες οι επιλογές παρουσιάζουν παρόμοια ποσοστά. Αυτό αποδεικνύει ότι υπάρχουν πολλοί λόγοι που αποτρέπουν τους εργαζομένους να επιλέγουν την εξ αποστάσεως εργασία. Επικρατέστερη είναι αυτή που αναφέρει την απομόνωση που επιφέρει η τηλεργασία. Μέσω αυτής της απάντησης θεωρώ ότι μπορούμε να απαντήσουμε στην ερώτηση που θέσαμε παραπάνω. Δεν προτιμούν λοιπόν την τηλεργασία οι ερωτηθέντες διότι τους δημιουργεί το συναίσθημα της απομόνωσης. Ίσως αυτό να είναι απόρροια του εγκλεισμού λόγω της πανδημίας, ωστόσο δεν παύει να είναι ένας λόγος που δεν είναι επιθυμητή η τηλεργασία. Η επόμενη επικρατέστερη επιλογή είναι αυτή που αναφέρει την έλλειψη ωραρίου. Κάτι που όλοι μας το έχουμε γευθεί ως τηλεργαζόμενοι όμως προκειμένου να μην θεωρηθούμε ανεύθυνοι ή ανεπαρκείς ως προς τις αρμοδιότητές μας δεν φροντίζουμε να τηρούμε το δικαίωμά μας για αποσύνδεση από τα τερματικά του εργοδότη μας με την λήξη του ωραρίου. Οι υπόλοιπες επιλογές παρουσιάζουν σχεδόν τα ίδια ποσοστά.

Λαμβάνοντας υπόψη μας την ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου καθώς και όσα παρουσιάστηκαν στην βιβλιογραφική ανασκόπηση είμαστε πλέον σε θέση να επιβεβαιώσουμε ή όχι τις ερευνητικές υποθέσεις.

Σχετικά με την πρώτη ερευνητική υπόθεση (η Εθνική Τράπεζα προσαρμόστηκε στις απαιτήσεις που επέβαλε η τηλεργασία), η βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι αυτή που θα μας παρέχει τις περισσότερες πληροφορίες. Είδαμε λοιπόν ότι η Εθνική Τράπεζα με την έναρξη της εφαρμογής της τηλεργασίας

- φρόντισε ώστε όλο το προσωπικό της να εφοδιαστεί με τον κατάλληλο εξοπλισμό,
- έκανε μετατροπές στις τραπεζικές διαδικασίες ώστε να είναι εφικτή η απομακρυσμένη εργασία,
- αναδιαμόρφωσε τις υποχρεώσεις της ως εργοδότης προς το εργατικό δυναμικό της
- και τέλος επανασχεδίασε τις εγκαταστάσεις της σύμφωνα με τα νέα δεδομένα.

Όλα τα παραπάνω συντελούν στην επιβεβαίωση της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης, με μια μικρή παρέκκλιση ως προς τις τραπεζικές εργασίες, αφού όπως αναφέραμε από την φύση τους υπάρχουν διαδικασίες που δεν μπορούν να επιτελεστούν απομακρυσμένα ή τουλάχιστον δεν έχει ανακαλυφθεί ακόμα ο τρόπος.

Τέλος σχετικά με τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση (η τηλεργασία είναι ευάρεστη στους εργαζομένους της Εθνικής Τράπεζας), θα αναζητήσουμε πληροφορίες από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου. Όπως αναλύσαμε και παραπάνω η εικόνα δεν είναι ξεκάθαρη. Δεν υπάρχει σαφής αποτύπωση ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν την εξ αποστάσεως εργασία. Οι απαντήσεις που δόθηκαν αφήνουν μια αίσθηση ουδέτερης στάσης προς την εφαρμογή της τηλεργασίας με μεγάλη έμφαση στα μειονεκτήματα που αυτή επιφέρει. Επομένως η δεύτερη ερευνητική υπόθεση δεν επαληθεύεται ξεκάθαρα και προφανώς αφήνει περιθώρια για περαιτέρω έρευνα και διαλεύκανση γύρω από τους λόγους που εμποδίζουν να αποτυπωθεί μια σαφής άποψη σχετικά με την τηλεργασία στο ανθρώπινο δυναμικό της Εθνικής Τράπεζας.

## 5.2 Περιορισμοί Έρευνας

Ο κυριότερος περιορισμός της διατριβής είναι ότι εξετάζει την τηλεργασία μόνο στο πλαίσιο των εργαζομένων της Εθνικής Τράπεζας. Συγκεκριμένα δεν ασχολείται γενικά με την επιρροή της τηλεργασίας σε κάθε μια από τις τέσσερις συστημικές Τράπεζες.

Επιπλέον η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ένα πολύ μικρό υποσύνολό της Εθνικής Τράπεζας, που αν και αντιπροσωπευτικό, ωστόσο δεν μπορεί να καλύψει την άποψη όλων των εργαζομένων. Ο περιορισμός όμως το χρόνου συγκέντρωσης των αποτελεσμάτων δεν άφηνε παραπάνω περιθώρια.

Με την ολοκλήρωση αυτής της διατριβής, προσφέρεται μια καλή βάση για περαιτέρω μελέτη της τηλεργασίας σε όλο το προσωπικό της Εθνικής Τράπεζας. Πιθανά θα μπορούσε να διερευνηθεί και να παρουσιαστεί σε σύγκριση με τον τρόπο που αντέδρασαν στην εξ αποστάσεως εργασία και οι υπόλοιπες τρεις συστημικές Τράπεζες στην Ελλάδα.

# Κεφάλαιο 6

## Επίλογος

### 6.1 Συμπεράσματα

Η τηλεργασία είναι ένα νέο μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας. Όπως κάθε αλλαγή έτσι και αυτή δεν είναι εφικτό να ικανοποιεί όλες τις προσδοκίες και τις βλέψεις όχι μόνο των επιχειρήσεων αλλά και των εργαζομένων.

Η Εθνική Τράπεζα αντικειμενικά κατάφερε να ενσωματώσει την εξ αποστάσεως εργασία και να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που αυτή επέφερε. Ασφαλώς περιθώρια βελτίωσης υπάρχουν τα οποία θα μπορέσει να καλύψει μέσα από την εμπειρία που έχει αποκτήσει με την επιβολή της τηλεργασίας. Αρκεί να αναγνωρίσει τις αδυναμίες που υφίστανται και να βρει τα κατάλληλα μέσα να τις αντιμετωπίσει. Η πιθανή επιρροή της από πολυεθνικές με εμπειρία στον τομέα της τηλεργασίας όπως ήδη έχει πράξει, μελλοντικά θα ωφελήσει ακόμα περισσότερο στον σκοπό αυτό. Με γνώμονα το σεβασμό που την διακατέχει προς τους πελάτες και το προσωπικό της αναγνωρίζουμε ότι διατήρησε τη στρατηγική που εφαρμόζει από την ίδρυσή της. Απλά ενσωμάτωσε τις νέες διαδικασίες και τεχνολογικές εξελίξεις στην κουλτούρα της, χωρίς να αλλοιωθεί.

Το ανθρώπινο δυναμικό της Εθνικής Τράπεζας θα πρέπει να εναρμονιστεί με όσες επιπλέον αλλαγές θα πραγματοποιηθούν στο πλαίσιο της καθολικής ένταξης της νέας μορφής απασχόλησης που ονομάζεται τηλεργασία. Στην εποχή της οικονομικής ανασφάλειας η Εθνική Τράπεζα τους παρέχει σίγουρο και ανθρώπινο περιβάλλον εργασίας, ισάξιο επιχειρήσεων ευρωπαϊκών προδιαγραφών. Η προσαρμοστικότητα αποτελεί προνόμιο των ανθρώπων που έχουν βλέψεις στο μέλλον.

# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο

Στον παρόν παράρτημα παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο στη μορφή που διανεμήθηκε.

## Ερωτηματολόγιο

Οι επιπτώσεις της τηλεργασίας στην Εθνική Τράπεζα.

\* Απαιτείται

### 1. Φύλο \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Άνδρας

Γυναίκα

### 2. Ηλικία \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

24 - 35

36 - 45

46 - 55

56 +

### 3. Επίπεδο εκπαίδευσης \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Τριτοβάθμια εκπαίδευση

Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών

Διδακτορικός τίτλος σπουδών

4. Θέση εργασίας \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Γενικός Διευθυντής
- Διευθυντής
- Τομεάρχης
- Υποδιευθυντής
- Προϊστάμενος υπηρεσίας / τμήματος
- Υπάλληλος

5. Οικογενειακή κατάσταση \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Διαζευγμένος /η
- Άλλο

6. Σχέση εργασίας \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Υπάλληλος ΕΤΕ
- Δανειζόμενο προσωπικό
- Άλλο

7. Χρόνια απασχόλησης στην ΕΤΕ \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

< 5

6 - 10

11 - 20

> 21

8. Πόσες μέρες το μήνα εργάζεστε απομακρυσμένα; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

Καμία μέρα

5 μέρες

10 μέρες

15 μέρες

περισσότερες απο 15 μέρες

9. Εργάζονται και άλλοι εξ αποστάσεως στην κατοικία σας; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

Ναι

Όχι

10. Έχετε αποκλειστική χρήση του χώρου εργασίας σας; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

Ναι

Όχι

11. Θα προτιμούσατε να εργάζεστε απομακρυσμένα σε χώρο εκτός της κατοικίας σας;

\*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

Ναι

Όχι

12. Στις παρακάτω ερωτήσεις σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε

	Διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ
Η Τράπεζα με έχει εξοπλίσει επαρκώς με τα απαραίτητα τεχνολογικά μέσα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η Τράπεζα διαφυλάσσει τα προσωπικά μου δεδομένα όταν εργάζομαι εξ αποστάσεως	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η Τράπεζα με αποζημιώνει για την εξ αποστάσεως εργασία μου σύμφωνα με το υφιστάμενο νομικό-κανονιστικό πλαίσιο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έχω οποιαδήποτε στήριξη χρειάζομαι για να εργάζομαι αποδοτικά εξ αποστάσεως	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εργάζομαι πιο παραγωγικά εξ αποστάσεως	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είναι εφικτή η εξ αποστάσεως διενέργεια όλων των εργασιών που απαιτούνται	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Τηρείται το ωραριο εργασιας μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προτιμώ την εργασία εξ αποστάσεως	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συγκεντρώνομαι καλύτερα όταν εργάζομαι εξ αποστάσεως	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η τηλεργασία μου προκαλεί απομόνωση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κατά τη διάρκεια του ωραρίου της τηλεργασίας ασκώ παράλληλες δραστηριότητες (οικοκυρικά, γυμναστική, κτλ.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έχω την απαιτούμενη εξοικείωση με τα τεχνολογικά μέσα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Ποιά θεωρείτε ότι είναι τα πλεονεκτήματα της τηλεργασίας (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια επιλογές) \*

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- παραγωγικότερη εργασία
- ευκολότερη συνεργασία
- αμεσότερη επικοινωνία με τους ανωτέρους
- επιτάχυνση ψηφιοποίησης διαδικασιών
- καλύτερη διαχείριση χρόνου
- μείωση κόστους μετακίνησης
- καλύτερη ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
- περισσότερος διαθέσιμος προσωπικός χρόνος
- ευχάριστο περιβάλλον εργασίας
- προστασία περιβάλλοντος εξαιτίας της μειωμένης μετακίνησης

14. Ποιά θεωρείτε ότι είναι τα μειονεκτήματα της τηλεργασίας (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια επιλογές) \*

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- δυσκολία εποπτείας ομάδων
- δυσκολία συνεργασίας
- δυσκολία επικοινωνίας με ανωτέρους
- αδυναμία σωστής αξιολόγησης εργασίας
- δυσκολία διαχείρισης χρόνου
- απομόνωση
- έλλειψη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
- μη τήρηση ωραρίου
- έλλειψη κατάλληλου χώρου εργασίας
- επίπτωση στην ψυχική υγεία

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Google Φόρμες

## Βιβλιογραφία:

- Αγγελέτου, Β. (2023) Τέλος στη Μείωση του Αριθμού Καταστημάτων των Τραπεζών. *Capital*. <https://www.capital.gr/oikonomia/3691744/telos-sti-meiosi-tou-arithmou-katastimaton-ton-trapezon/> [Πρόσβαση: 01.03.2023].
- Βικιλεξικό (2023) <https://el.wiktionary.org/wiki> [Πρόσβαση: 08.02.2023].
- Brescia, E. (2020) Remote Working is Different- and Better. *The Economist*, November 13<sup>th</sup>, pg. 89.
- Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας (ΕΤΕ). (2022) Δελτίο Τύπου -Οικονομικό Έτος 2022: Τα Κέρδη Περιόδου Διαμορφώθηκαν σε € 1,1 δισ., Ενισχυμένα κατά 29% σε Ετήσια Βάση. <https://www.nbg.gr/-/jssmedia/Files/Group/enhmerwsh-ependutwn/Press-Releases/NBG-4Q22-Results-Press-Release-GR.pdf?rev=1b2d49ebfdbd4dc6810e11b194130920> [Πρόσβαση: 14.03.2023].
- Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας (ΕΤΕ). (2023) <https://www.nbg.gr> [Πρόσβαση: 10.02.2023].
- ETUC, UNICE, UEAPME & CEEP. (2002) Framework Agreement on Telework. [Telework 2002 Framework Agreement - EN.pdf \(etuc.org\)](https://www.etuc.org/Uploads/media/2002_Framework_Agreement_on_Telework.pdf) [Πρόσβαση: 21.03.2023].
- Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA). (2021) *Ρύθμιση της Τηλεργασίας στην Ευρώπη μετά την Πανδημία Covid-19*. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Κέντρο Πληροφόρησης Εργαζομένων & Ανέργων (ΚΕ.Π.Ε.Α). (2023) Τί είναι η Τηλεργασία; <https://www.kepea.gr/aarticle.php?id=2523#> [Πρόσβαση: 11.03.2023]
- Κοντογιάννης, Π., Δελλιάς, Π., Ματσατσίνης, Ν.Φ. (2008) Τηλεργασία στον τραπεζικό τομέα: Σχεδίαση και υλοποίηση εφαρμογής με χρήση πολυκριτηρίων μεθόδων υποστήριξης αποφάσεων. Ματσατσίνης, Ν. (επιμ.) *Διοίκηση των Αλλαγών και Επιχειρηματική Ευφυΐα*, 111-132. Χανιά: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.
- Κυριακούλιας, Π. (2020) *Η Τηλεργασία στην Ε.Ε Πριν και Μετά την Πανδημία COVID 19*. Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού-Διεύθυνση

Ενεργητικών Πολιτικών και Διεθνών Δικτύων, Θεματικό Δελτίο Ενημέρωσης Νο 3, Νοέμβριος.

LAWSPOT. (2022) ΕΦΚΑ: Τι Ισχύει για Τηλεργασία και Εργασία σε Ψηφιακές Πλατφόρμες. Σύγχρονες Μορφές Απασχόλησης και Εργασιακή Σχέση μεταξύ Εργοδότη και Εργαζόμενου με Τηλεργασία και Ψηφιακών Πλατφορμών με Παρόχους Υπηρεσιών. <https://www.lawspot.gr/nomika-nea/efka-ti-ishyei-gia-tilergasia-kai-ergasia-se-psifiakes-platformes> [Πρόσβαση: 20.12.2022].

Λιαράτσικα, Κ. (2021) Τηλεργασία και Προστασία Προσωπικών Δεδομένων των Εργαζομένων. <http://ejournals.lib.auth.gr/infolawj/> [Πρόσβαση: 02.02.2023].

Magnione, T.W. (1998) *Handbook of Applied Social Research Methods*. SAGE publications.

Μαλλάς, Δ. (2020) Τι να Προσέξετε στον Εξοπλισμό για τους Εργαζόμενους εξ αποστάσεως. *CNN-Greece, Digital Workplace*. <https://www.cnn.gr/digital-workplace/story/240542/ti-na-prosexete-ston-exoplismo-gia-toys-ergazomenoys-ex-apostaseos> [Πρόσβαση: 20.01.2023].

Μάρκου, Α. (2022) Τηλεργασία για 6000 Τραπεζικούς Υπαλλήλους. *Το ΒΗΜΑ*. <https://www.tovima.gr/2022/06/21/finance/tilergasia-gia-6000-trapezikous-ypallilous/> [Πρόσβαση: 18.12.2022].

Μελίδης, Κ. (2020) Από την Επισφάλεια της Οικονομικής Κρίσης στην Επισφάλεια του COVID-19. <https://www.openbook.gr/apo-tin-episfaleia-tis-oikonomikis-krisis-stin-episfaleia-toy-covid-19/> [Πρόσβαση: 17.02.2023].

Microsoft (2023) Τι είναι το Microsoft Teams; <https://support.microsoft.com/el-gr/office/%CE%B2%CE%AF%CE%BD%CF%84%CE%B5%CE%BF-%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CF%84%CE%BF-microsoft-teams-422bf3aa-9ae8-46f1-83a2-e65720e1a34d> [Πρόσβαση: 18.02.2023].

Νόμος 2639/1998 (ΦΕΚ 205/Α/02.09.1998). *Ρύθμιση Εργασιακών Σχέσεων, Σύσταση Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας και Άλλες Διατάξεις*.

Νόμος 3846/2010 (ΦΕΚ 66/Α/11.05.2010). Εγγυήσεις για την Εργασιακή Ασφάλεια και Άλλες Διατάξεις.

Νόμος 4808/2021 (ΦΕΚ 101/Α/19.06.2021). Για την Προστασία της Εργασίας - Σύσταση Ανεξάρτητης Αρχής «Επιθεώρηση Εργασίας»-Κύρωση της Σύμβασης 190 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας για την Εξάλειψη της Βίας και Παρενόχλησης στον Κόσμο της Εργασίας- Κύρωση της Σύμβασης 187 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας για το Πλαίσιο Προώθησης της Ασφάλειας και της Υγείας στην Εργασία- Ενσωμάτωση της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1158 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 20<sup>ης</sup> Ιουνίου 2019 για την Ισορροπία Μεταξύ της Επαγγελματικής και της Ιδιωτικής Ζωής, Άλλες Διατάξεις του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων και Λοιπές Επείγουσες Ρυθμίσεις.

Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδας (Ο.Κ.Ε). (2020) Τηλεργασία- Προβλήματα και Προοπτικές.

[http://www.oke.gr/sites/default/files/keimeno\\_gnomis\\_shetika\\_me\\_tin\\_tilergasia.pdf](http://www.oke.gr/sites/default/files/keimeno_gnomis_shetika_me_tin_tilergasia.pdf)  
[Πρόσβαση: 18.03.2023].

PwC. (2023) Be Well, Work Well. <https://www.pwc.com/us/en/about-us/purpose-and-values/be-well-work-well.html> [Πρόσβαση: 08.02.2023].

Σύγχρονες Επιχειρήσεις, Σύγχρονη Ελλάδα (ΣΕΒ). (2019) Τηλεργασία: Ευκαιρία για πιο Παραγωγικές Επιχειρήσεις και Καλύτερη Ζωή για τους Εργαζόμενους. Special Report Τηλεργασία- Οικονομία & Επιχειρήσεις, 2 Μαΐου.

[https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/52083/SR\\_TELEWORK\\_final.pdf](https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/52083/SR_TELEWORK_final.pdf)  
[Πρόσβαση: 20.01.2023].

ΣοφοκλέουςΙΝ. (2021) Μόνιμη η Τηλεργασία στις Τράπεζες, Ακολουθούν Περικοπές. <https://www.sofokleousin.gr/monimi-i-tilergasia-stis-trapezes-akolouthoun-perikopes> [Πρόσβαση: 18.01.2023].

Συρούνη, Χ. (2020) 6 Προκλήσεις που Φέρνει η «Νέα Πραγματικότητα» στο Τραπεζικό Σύστημα. KPMG. <https://kpmg.com/gr/el/home/insights/2020/10/eksi-prokliseis-nea-pragmatikotita-sto-trapeziko-systima.html> [Πρόσβαση: 18.12.2022].

The Economist. (2020) Letters- On Working from Home, Land Reform, Scientific Management. *The Economist*, October 3<sup>rd</sup>-9<sup>th</sup>, pg. 14.

Τράπεζα της Ελλάδας. (2023) <https://www.bankofgreece.gr/> [Πρόσβαση: 01.03.2023].

Τσουγκαράκης, Ε.Ε. (2021) Οι Ψυχολογικές Συνέπειες της Τηλεργασίας. Health Stories. <https://healthstories.gr/eyexia/psychologia/13093/healthstories-oi-psychologikes-synepeies-tis-tilergasias/> [Πρόσβαση: 05.01.2023].

Χαλδούπης, Ν. (2020) Ήλθε για να Μείνει η Τηλεργασία στον Τραπεζικό Τομέα, Business Daily. [https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/16473\\_ilthe-gia-na-meinei-i-tilergasia-ston-trapeziko-tomea](https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/16473_ilthe-gia-na-meinei-i-tilergasia-ston-trapeziko-tomea) [Πρόσβαση: 28.01.2023].