



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«Ευρωπαϊκή Κοινωνική Πολιτική»

**«Η τηλεργασία στην εποχή της “κοινωνικής απόστασης”:  
ο ρόλος της επαγγελματικής κατάρτισης – Μελέτη  
Περίπτωσης Teleperformance Greece»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
Παναγιώτης Καρύκας  
Α.Μ. 3032201901204

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:  
Νικόλαος Φωτόπουλος, Αναπληρωτής Καθηγητής (Επιβλέπων)  
Δημήτρης Βενιέρης, Καθηγητής,  
Βαρβάρα Λαλιώτη, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

Κόρινθος, 2022

© 2022

Παναγιώτης Καρύκας

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος, All Rights Reserved

## Ευχαριστίες

Κλείνοντας αυτόν το κύκλο των μεταπτυχιακών μου σπουδών θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα μου κ. Νικόλαο Φωτόπουλο για την πολύτιμη βοήθεια του κατά την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας. Επίσης ένα θερμό ευχαριστώ οφείλω στον κ. Δημήτρη Βενιέρη για τη σημαντική καθοδήγηση του καθ' όλη τη διάρκεια του παρόντος μεταπτυχιακού προγράμματος. Τέλος, οφείλω ευχαριστίες στην οικογένεια και τους φίλους μου για την αμέριστη υποστήριξη τους όλο αυτό το διάστημα.

## Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	iii
Πίνακας Περιεχομένων.....	iv
Πίνακας Συντομογραφιών.....	vi
Περίληψη.....	vii
Abstract.....	viii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΜΕΡΟΣ 1 <sup>ο</sup> : ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	6
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> : Τηλεργασία στη Ψηφιακή Εποχή.....	6
1.1 Τηλεργασία.....	6
1.1.1 Ιστορική Αναδρομή.....	6
1.1.2 Εννοιολογικοί Προσδιορισμοί.....	10
1.1.3 Κύριες Μορφές Τηλεργασίας.....	12
1.2 Παγκοσμιοποίηση & η επίδραση της στην Τηλεργασία.....	15
1.3 4 <sup>η</sup> Βιομηχανική Επανάσταση & η επίδραση της στην Τηλεργασία.....	17
1.4 Ψηφιοποίηση & Εργασία.....	21
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> : «Κοινωνική Απόσταση».....	25
2.1 Η έννοια της «Κοινωνικής Απόστασης».....	25
2.2 «Κοινωνική Απόσταση», Νέα Εποχή & Πανδημική Κρίση.....	28
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> : Επαγγελματική Εκπαίδευση & Κατάρτιση.....	34
3.1 Η Έννοια & Σημαντικότητα της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης Κατάρτισης...34	
3.2 Ψηφιοποίηση & Επαγγελματική Κατάρτιση.....	38
3.3 Η Επίδραση της Πανδημίας Covid-19 στην Επαγγελματική Εκπαίδευση & Κατάρτιση.....	41
ΜΕΡΟΣ 2 <sup>ο</sup> ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	46
Κεφάλαιο 4ο: Μεθοδολογία της Έρευνας.....	46
4.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	46
4.2 Μεθοδολογικές διευκρινήσεις και επισημάνσεις.....	46
4.3 Ερευνητικές τεχνικές & εργαλεία συλλογής δεδομένων.....	50
4.4 Σχεδιασμός.....	51
4.4.1 Η περίπτωση της Teleperformance Greece.....	51

4.4.2 Οδηγός Συνέντευξης.....	52
4.4.3 Το δείγμα της έρευνας.....	53
4.5 Μέθοδος Ανάλυσης.....	54
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> : Βασικά ευρήματα.....	57
5.1 Τηλεργασία.....	57
5.2 Τηλεκπαίδευση.....	59
5.3 «Κοινωνική Απόσταση».....	61
Κεφάλαιο 6 <sup>ο</sup> : Συζήτηση - Συμπεράσματα.....	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	70
ΥΠΟΜΝΗΜΑ.....	94
Απομαγνητοφώνηση Συνεντεύξεων.....	94

## **Πίνακας Συντομογραφιών**

AI – Artificial Intelligence

HbTW – Home-based Telework

ILO – International Labor Organization

IoT – Internet of Thing

SW – Smart Working

ΑΞΕ – Άμεσες Ξένες Επενδύσεις

ΕΕ – Ευρωπαϊκή Ένωση

ΜμΕ – Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

ΤΠ – Τεχνολογία Πληροφοριών

ΤΠΕ – Τεχνολογίες της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών

## Περίληψη

Το ξέσπασμα της πανδημίας του COVID-19 οδήγησε τις επιχειρήσεις να μεταβάλουν εν μια νυκτί τον τρόπο λειτουργίας τους και να εφαρμόσουν εκτεταμένα την τηλεργασία. Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση της τηλεργασίας στην εποχή της κοινωνικής απόστασης λόγω της πανδημικής κρίσης και του ρόλου της επαγγελματικής κατάρτισης, στην περίπτωση μια πολυεθνικής επιχείρησης τηλεπικοινωνιών που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Βάσει των ευρημάτων, η μετάβαση της μελετώμενης εταιρίας στην τηλεργασία ήταν ομαλή, δεδομένου ότι η συγκεκριμένη πρακτική χρησιμοποιούνταν και πριν την πανδημία, ωστόσο, σε μικρότερη κλίμακα. Από πλευράς εργαζομένων, η τηλεργασία έγινε αποδεκτή ως μια θετική εξέλιξη, εφόσον συνδέθηκε με αυξημένο προσωπικό χρόνο και μεγαλύτερη ευελιξία. Ωστόσο, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εξέφρασε ανησυχίες για την διείσδυση του εργασιακού χώρου στην προσωπική ζωή, καθώς και για τη μετακύλιση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης στον ίδιο τον εργαζόμενο. Επίσης, μια σημαντική επίδραση της τηλεργασίας που καταδείχθηκε είναι η έλλειψη κοινωνικής αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους.

**Λέξεις Κλειδιά:** τηλεργασία, πανδημία, COVID-19, επαγγελματική κατάρτιση, κοινωνική απόσταση, κοινωνική αποστασιοποίηση.

## **Abstract**

The outbreak of the COVID-19 pandemic led companies to change their operation overnight and apply extensive teleworking. The purpose of the present study was to investigate teleworking in the era of social distance due to the pandemic crisis and the role of training, in the case of a multinational telecommunications company operating in Greece. Based on the findings, the transition of the said company to teleworking was smooth, since this practice was utilized even before the pandemic, thus, on a smaller scale. On behalf of employees, teleworking was accepted as a positive development, as it was associated with increased personal time and greater flexibility. However, the majority of participants expressed concerns about the penetration of the workplace into personal life, as well as about the transfer of the business operational costs to employees themselves. Also, a significant effect of teleworking that has been demonstrated was the lack of social interaction with colleagues.

**Key words:** telework, pandemic, COVID-19, training, social distance, social distancing.



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η τηλεργασία (teleworking/ telecommuting), η κινητή τηλεργασία (mobile teleworking) και άλλες μορφές εξ αποστάσεως εργασίας έρχονται να επαναπροσδιορίσουν δυναμικά τον εργασιακό χώρο, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να εργάζονται απομακρυσμένα από το χώρο της εργασίας τους και αξιοποιώντας τις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ). Οι διάφορες μορφές της τηλεργασίας έχουν αναδυθεί ως απάντηση στις κοινωνικές εξελίξεις, συμπεριλαμβανομένων των τεχνολογικών αλλαγών που καθοδηγούνται από την παγκοσμιοποίηση, την ψηφιοποίηση, την αυτοματοποίηση (Gschwind and Vargas, 2019), την αυξανόμενη ευελιξία και την επισφάλεια στην αγορά εργασίας (Standing, 2004) και την αυξημένη επιτήρηση (Sewell and Taskin, 2015). Καθώς ένας αυξανόμενος αριθμός εργασιών σήμερα μπορεί να εκτελεστεί οπουδήποτε και οποτεδήποτε με τη βοήθεια των νέων τεχνολογικών εξελίξεων και δη του Διαδικτύου και των τεχνολογιών των έξυπνων τηλεφώνων (smartphones), σταδιακά λιγότερες θέσεις εργασίας παραμένουν εξ ολοκλήρου εξαρτημένες από μια συγκεκριμένη τοποθεσία (Porra, 2013; Holtgrewe, 2014 Gallouj et al., 2015). Πρόσφατες μελέτες, καταδεικνύουν ότι η ταχεία διάδοση των ΤΠΕ και η ψηφιοποίηση συμβάλλουν στην εξάπλωση της τηλεργασίας σε νέες ομάδες εργαζομένων, εφόσον πολλοί εργαζόμενοι που εκτελούν εργασίες ρουτίνας ή γραφείου έχουν πλέον τη δυνατότητα να εργάζονται εξ αποστάσεως (Thulin, Vilhelmson and Johansson, 2019). Επί παραδείγματι, έχει υπολογιστεί ότι το 37% των εργαζομένων στις Ηνωμένες Πολιτείες θα μπορούσαν να εργάζονται εξ ολοκλήρου από την οικία τους (Dingel and Neiman, 2020). Καθώς οι αγορές εργασίας μεταβαίνουν σε πιο ευέλικτα μοντέλα εργασίας με τη ψηφιοποίηση, οι συνθήκες εργασίας έρχονται να μεταβληθούν ριζικά, με το επίπεδο κινητικότητας και την ένταση της χρήσης των ΤΠΕ να ποικίλλει από κλάδο σε κλάδο και να έχει σημαντική επίδραση στις συνθήκες εργασίας (Eurofound and ILO, 2017).

Πληθώρα μελετών έχει συνδέσει την τηλεργασία με άντρες εργαζόμενους, υψηλού μορφωτικού επιπέδου, οι οποίοι απασχολούνται στον τομέα παροχής υπηρεσιών που είναι βασισμένες σε εξειδικευμένη γνώση και διαβιούν σε αστικές περιοχές (Nätti et al., 2001; Bailey and Kurland, 2002; Haddon and Brynin, 2006;

Hjorthol, 2006; Vilhelmson και Thulin, 2018). Έχει αποδειχθεί ότι οι εργαζόμενοι που διαθέτουν πανεπιστημιακή μόρφωση, απασχολούνται στον τομέα που γενικά αποκαλούνται «προηγμένες υπηρεσίες» και εκείνοι που διαθέτουν υψηλά εισοδήματα συνήθως ασχολούνται περισσότερο μέσω τηλεργασίας (Blount, 2015). Η διάδοση της τηλεργασίας σε χαμηλής εξειδίκευσης και επισφαλή τμήματα της αγοράς εργασίας έχει επιταχυνθεί τα τελευταία χρόνια με την ανάδυση των ΤΠΕ. Σήμερα, ένα αυξανόμενο μερίδιο εργαζομένων και αυξανόμενα οι αυτοαπασχολούμενοι, χρησιμοποιεί τις ΤΠΕ, προκειμένου να προσδώσει ευελιξία στην εργασία του, τουλάχιστον σε περιστασιακή βάση (Porra, 2013; Holtgrewe, 2014). Σύμφωνα με μια πρόσφατη μελέτη (Eurofound, 2020a), περίπου το 20% των αυτοαπασχολούμενων εργαζομένων στην ΕΕ υπάγονται σε κάποιο καθεστώς τηλεργασίας. Σχεδόν οι μισοί από αυτούς χαρακτηρίζονται από υψηλή κινητικότητα, εν συγκρίσει με το 27% του υπολοίπου εργατικού δυναμικού, ενώ οι αυτοαπασχολούμενοι τείνουν να χρησιμοποιούν πιο εντατικές μορφές τηλεργασίας εν συγκρίσει με τους μισθωτούς εργαζομένους. Όσον αφορά το επάγγελμα, η τηλεργασία είναι πιο συνηθισμένη μεταξύ των ειδικευμένων επαγγελματιών, με το ποσοστό εκείνων που εργάζονται εξ αποστάσεως να αντιστοιχεί στο 6,5% του εργατικού δυναμικού της ΕΕ. Ακολουθούν οι τεχνικοί και οι συναφείς επαγγελματίες (4,5% του εργατικού δυναμικού της ΕΕ), καθώς και οι υπάλληλοι γραφείου και τα διευθυντικά στελέχη (2,5% του εργατικού δυναμικού της ΕΕ, αντίστοιχα). Οι εργοδότες είναι πιθανότερο να προσφέρουν την επιλογή τηλεργασίας σε εργαζομένους πλήρους απασχόλησης, παρά σε εργαζόμενους μερικής απασχόλησης (Global Workplace Analytics, 2017). Ωστόσο, το γεγονός ότι η τηλεργασία επεκτείνεται με ταχείς ρυθμούς σε τομείς διαφορετικούς από τις προηγμένες υπηρεσίες, είναι ενδεικτικοί της διάχυσης της σε πιο παραδοσιακά τμήματα της οικονομίας (Vilhelmson and Thulin, 2016).

Η τηλεργασία επεκτείνεται επίσης μεταξύ των εργαζομένων με εργασίες ρουτίνας, οι οποίες προηγουμένως ήταν αποκλειστικά συνδεδεμένες με το χώρο της εργασίας (Thulin et al., 2019). Αυτή η τάση έχει υποστηριχθεί, ότι ενισχύεται από τις απαιτήσεις, τις προσδοκίες και τα συμφέροντα των εργοδοτών, και όχι από τις ανάγκες και τα κίνητρα των ίδιων των εργαζομένων και σχετίζεται με ευρήματα που καταδεικνύουν θετικά αποτελέσματα όσον αφορά την αποτελεσματικότητα, το μειωμένο κόστος της διατήρησης και συντήρησης εγκαταστάσεων, τις μειωμένες

απουσίες και την αποτελεσματικότερη πρόσληψη ικανού προσωπικού. Η τεχνολογική καινοτομία και αλλαγή, η εισαγωγή νέων εργασιακών καθηκόντων, η μαζική ψηφιοποίηση υφιστάμενων εργασιών (Frey and Osborne, 2017) και η ενισχυμένη παρακολούθηση και ο έλεγχος εξ αποστάσεως αποτελούν επίσης καθοριστικούς παράγοντες, που συμβάλουν σε αυτήν την εξέλιξη (Sewell and Taskin, 2015). Συνεπώς, παρατηρείται προοδευτικά αυξανόμενη ετερογένεια, όσον αφορά τη σκοπιμότητα της τηλεργασίας ανά επάγγελμα (Boell et al., 2016). Η διάδοση της σε θέσεις εργασίας χαμηλής ειδίκευσης συνεπάγεται, ότι οι συνθήκες εργασίας που συνδέονται με την τηλεργασία έχουν επίσης επιδεινωθεί. Ενώ προηγουμένως η τηλεργασία θεωρούνταν κατάλληλη μόνο στην περίπτωση υψηλόβαθμων θέσεων εργασίας, που απολαμβάνουν ευνοϊκότερων συμβάσεων, προσφέρουν υψηλότερο βαθμό αυτονομίας, προσανατολίζονται στο αποτέλεσμα και χρειάζονται ελάχιστη παρακολούθηση και έλεγχο (Elldér, 2019), σήμερα ορισμένες χαμηλόβαθμες θέσεις εργασίας θεωρούνται επίσης επιλέξιμες για εκτέλεση εξ αποστάσεως ή με ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας. Σταδιακά, η τηλεργασία επεκτείνεται σε νέα επαγγέλματα και κατηγορίες εργαζομένων και προστέθηκαν περισσότερες διευθετήσεις μερικής και παράτυπης απασχόλησης, συμπεριλαμβανομένων νέων μορφών περιστασιακής τηλεργασίας (Thulin et al., 2019).

Τα σχετικά χαμηλά επίπεδα τηλεργασίας σε πολλές προηγμένες οικονομίες υποδηλώνουν, ότι η εκτεταμένη εξάπλωση των προσιτών και αποτελεσματικών ΤΠΕ από μόνη της δεν οδηγεί σε υψηλή διάδοση της τηλεργασίας (Hjorthol, 2006· Elldér, 2019). Για παράδειγμα, σε μελέτη του ο Brenke (2016) ισχυρίστηκε ότι το 40% των θέσεων εργασίας στη Γερμανία θα μπορούσαν από τεχνικής άποψης να μεταβούν από τη φυσική παρουσία στην τηλεργασία, αλλά το ποσοστό υιοθέτησης της τηλεργασίας στη Γερμανία ήταν μόνο 12%. Η πρόσβαση στις ΤΠΕ θα πρέπει να θεωρείται ως απαραίτητη προϋπόθεση της τηλεργασίας (Haddon και Brynin, 2005), αν και όχι επαρκής. Η ταχεία επέκταση της τηλεργασίας μετά την πανδημία του COVID-19 υποδηλώνει, ότι η προηγούμενη αργή επέκταση της δεν οφειλόταν σε έλλειμμα ψηφιακών υποδομών. Άλλοι παράγοντες όπως η ατομική αντίληψη για την καταλληλότητα της εργασίας, τα ζητήματα θέσης ή εξουσίας, η προθυμία των εργοδοτών και οι οργανωτικές πτυχές της τηλεργασίας φαίνεται πως διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην υιοθέτηση της (Hynes, 2014). Το ότι μια θέση εργασίας μπορεί θεωρητικά να είναι κατάλληλη για τηλεργασία δεν σημαίνει νομοτελειακά, ότι

ο εργοδότης θα επιτρέψει στους εργαζόμενους να εργάζονται εξ αποστάσεως. Υπάρχει συχνά σκεπτικισμός σχετικά με την τηλεργασία από την πλευρά πολλών εργοδοτών (Aguilera et al., 2016), καθώς η εισαγωγή της τηλεργασίας είναι απαιτητική, εφόσον καθιστά αναγκαίες αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και ελέγχου της εργασίας (Brodth and Verbung, 2006). Ωστόσο, οι νέες τεχνολογίες βοηθούν τους οργανισμούς να παρακολουθούν, να ελέγχουν και να επιβλέπουν τους εργαζόμενους κατά την τηλεργασία, γεγονός που οδήγησε σε ταχεία αύξηση της λεγόμενης gig economy<sup>1</sup> τα τελευταία χρόνια. Ως αποτέλεσμα, οι κύριοι παράγοντες που δρουν ανασχετικά για την επέκταση της τηλεργασίας και σχετίζονται με την εμπιστοσύνη, τη δύναμη και τον έλεγχο από τους ιθύνοντες έχουν σε σημαντικό βαθμό παρακαμφθεί (Taskin and Edwards, 2007; Thulin et al., 2019), διευρύνοντας τις κατηγορίες τηλεεργαζομένων.

Όπως φαίνεται, πολλά από τα αντιληπτά εμπόδια στη διεύρυνση της τηλεργασίας θα επιλυθούν τελικά μέσα από την εμπειρία που αποκτήθηκε από τα μοτίβα τηλεργασίας, που εφαρμόστηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Ενώ το 2017 μόνο το 5% του ενεργού πληθυσμού της ΕΕ εργαζόταν σε τακτική βάση από το την οικία του, από το ξέσπασμα της πανδημίας και εντεύθεν, το 37% των απασχολούμενων άρχισε να εργάζεται από το σπίτι (Eurofound, 2020b). Αφ' ης στιγμής η τηλεργασία επιβλήθηκε σε πολλές χώρες ως η κύρια μορφή οργάνωσης της εργασίας για την πρόληψη της μετάδοσης της νόσου, οι επιχειρήσεις προσαρμόσαν τις οργανωτικές τους διαδικασίες και ανακάλυψαν τα οικονομικά πλεονεκτήματα της τηλεργασίας, όσον αφορά την εξοικονόμηση κόστους σε όρους εγκαταστάσεων, εξόδων μεταφοράς κ.λπ. Επιπλέον, πολλοί εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται επίσης τα οφέλη που συνδέονται με τη μεγαλύτερη αυτονομία και ευελιξία στην οργάνωση του χρόνου εργασίας και της εξισορρόπησης εργασιακής και οικογενειακής ζωής, ξεπερνώντας πιθανές αμφιβολίες και φόβους, ότι ενδεχομένως η τηλεργασία συνεπάγεται απώλεια των δικαιωμάτων τους. Αυτή η μεταστροφή ήταν ιδιαίτερα ταχεία υπό το βάρος των υφιστάμενων συνθηκών και το καθεστώς οικονομικής επισφάλειας που επέφερε η πανδημία, στο πλαίσιο της οποίας, η τηλεργασία αποτρέπει την απώλεια θέσεων εργασίας και εξαπλώνεται σε όλα τα επαγγελματικά

---

<sup>1</sup> Ο όρος gig economy δεν έχει αποδοθεί στα ελληνικά, ωστόσο θα μπορούσε να περιγραφεί ως «οικονομία πλατφόρμας», εφόσον αφορά την προσφορά αλλά και ζήτηση εργασίας στο πλαίσιο διαδικτυακών πλατφορμών, όπου το εργατικό δυναμικό δεν είναι ούτε μόνιμο, ούτε μερικής απασχόλησης, αλλά εργάζεται σε διακριτά κομμάτια ενός ευρύτερου έργου (fortunegreece.com, 2020).

επίπεδα και κατηγορίες. Βάσει των ευρημάτων μιας παγκόσμιας έρευνας (Boogaard and Moller, 2020), το 82% των ερωτηθέντων εξέφρασαν την προθυμία τους να εργαστούν από την οικία τους μία ή περισσότερες ημέρες την εβδομάδα μετά το πέρας της πανδημίας της υγειονομικής κρίσης του COVID-19.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει την τηλεργασία στην εποχή της κοινωνικής απόστασης και το ρόλο της επαγγελματικής κατάρτισης, στην περίπτωση μια πολυεθνικής επιχείρησης που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Προς επίρρωση του σκοπού αυτού δομείται σε 6 Κεφάλαια. Στο Πρώτο παρουσιάζεται η έννοια της τηλεργασίας, οι κύριες μορφές της, καθώς και η συσχέτιση της με ορισμένες εξελίξεις όπως η παγκοσμιοποίηση, η 4η Βιομηχανική Επανάσταση και η ψηφιοποίηση. Στο Δεύτερο Κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της κοινωνικής απόστασης και η επιτάχυνση της από την πανδημία, ενώ στο Τρίτο η σημασία της επαγγελματικής κατάρτισης και ο τρόπος που επηρεάστηκε από τις εξελίξεις υπό το βάρος της πανδημίας. Στο Τέταρτο Κεφάλαιο παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, ενώ στο Πέμπτο τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος, στο Έκτο Κεφάλαιο πραγματοποιείται η σύγκριση των κύριων ευρημάτων με εκείνα της διεθνούς βιβλιογραφίας και αποτυπώνονται τα κύρια συμπεράσματα της μελέτης.

# ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup> : ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Τηλεργασία στη Ψηφιακή Εποχή

### 1.1 Τηλεργασία

#### 1.1.1 Ιστορική Αναδρομή

Παρά το γεγονός, ότι η απομακρυσμένη εργασία διαδόθηκε ευρέως υπό το βάρος της εμφάνισης της πανδημίας του κορονοϊού, η ιστορική της πορεία εκτείνεται σε βάθος χρόνου. Σύμφωνα με καταγεγραμμένα στοιχεία, η πρώτη έμμεση αναφορά στην εξ αποστάσεως εργασία εντοπίζεται στις Ηνωμένες Πολιτείες το 1877, οπότε ένας πρόεδρος τραπεζής προχώρησε σε επέκταση της τηλεφωνικής γραμμής του γραφείου του στην τράπεζα στην οικία του, ώστε να μπορεί να επικοινωνήσει με τους εργαζομένους ακόμα και σε περίπτωση απουσίας του (Gibson et al., 2002).

Η πρακτική του να εργάζονται οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης εξ αποστάσεως, μακριά από τον συμβατικό χώρο εργασίας τους, έχει αναδειχθεί σε ένα ποικιλόμορφο και ταχέως μεταβαλλόμενο φαινόμενο (Eurofound και ILO, 2017). Αυτή η πρακτική καθίσταται δυνατή από την ταχεία ανάπτυξη των ΤΠΕ που είναι προσιτές στα άτομα και χρησιμοποιούνται εκτεταμένα από τους οργανισμούς (Ter Hoeven and Van Zoonen, 2015). Η υιοθέτηση και η εξάπλωση της τηλεργασίας νοείται ως μια εξελικτική διαδικασία που αντιπροσωπεύεται από «τρεις γενιές τηλεργασίας»: το γραφείο στο σπίτι, το κινητό γραφείο και το εικονικό γραφείο, με την πρόοδο των ΤΠΕ να θεωρείται ως ο κύριος καταλύτης στη μετάβαση από τη μια γενιά τηλεργασίας στην άλλη, εφόσον η διαδεδομένη χρήση των φορητών συσκευών όπως οι φορητοί υπολογιστές και τα έξυπνα τηλέφωνα επέτρεψε στους υπαλλήλους να εργάζονται σχεδόν από οποιαδήποτε τοποθεσία (Messenger and Gschwind, 2016).

Η τηλεργασία έγινε δημοφιλής τη δεκαετία του 1970 όταν η πετρελαϊκή κρίση έκανε τις μετακινήσεις πιο στρεσογόνες και δαπανηρές λόγω των αυξημένων τιμών του πετρελαίου και της κυκλοφοριακής συμφόρησης (Bailey and Kurland 2002,). Πατέρας του όρου είναι ο Nilles (Nilles, 1988), ο οποίος στα μέσα της δεκαετίας του '70 έκανε για πρώτη φορά λόγο για μια καινοτόμα και άκρως αντισυμβατική μορφή εργασίας, ιδιαιτέρως αν λάβει κανείς υπόψη τις συνθήκες διαβίωσης και

εργασίας της εποχής. Ο Nilles έκανε λόγο για την τηλεργασία στο πλαίσιο μιας έρευνας που αποσκοπούσε στη διερεύνηση της πιθανότητας υποκατάστασης των ανθρωπίνων μεταφορών από την τεχνολογία επικοινωνιών για τη μείωση της κυκλοφοριακής συμφόρησης, καθώς επίσης και του βαθμού στον οποίο κάτι τέτοιο θα τύγχανε πρακτικής εφαρμογής στην καθημερινότητα και θα επέφερε ενδεχομένως επιχειρηματικά αποτελέσματα. Η κύρια ερευνητική θεώρηση ήταν, ότι σε περίπτωση που η αξιοποίηση της τεχνολογίας επικοινωνιών για την τηλεργασία δεν ήταν εφικτή και δεν επέφερε κέρδη στις επιχειρήσεις, τα εμπλεκόμενα μέρη δεν θα είχαν κίνητρο να στραφούν σε αυτή. Βάσει των ευρημάτων της μελέτης, η τηλεργασία επέφερε θεαματικά αποτελέσματα για όλους τους εμπλεκόμενους ακόμη και με τα πενιχρά μέσα που είχε να επιδείξει η τεχνολογία την εποχή εκείνη. Οι πρώτοι φορείς που έσπευσαν να αξιοποιήσουν τα ευρήματα της ως άνω μελέτης ήταν μεγάλα Αμερικανικά πανεπιστημιακά ιδρύματα (Nilles, 2007). Στη συνέχεια, η τηλεργασία υιοθετήθηκε από εταιρείες βασισμένες στην Καλιφόρνια όπως η Yahoo τη δεκαετία του '80 υπό τον όρο “telecommuting” (Messenger and Gschwind, 2016). Σταδιακά, η τηλεργασία επεκτάθηκε αργά αλλά σταθερά. Αρχικά εμφανίστηκαν νέες οργανωτικές μορφές τηλεργασίας, όπως τα δορυφορικά κέντρα τηλεργασίας (teleworking satellite centers) (Di Martino and Wirth 1990). Στη συνέχεια, η απομακρυσμένη από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη εργασία έγινε πιο πολυσύνθετη, με αποτέλεσμα την εξέλιξη και εξάπλωση της σε άλλες βιομηχανίες και χώρες (Haddon and Lewis 1994). Το ίδιο διάστημα σημειώνεται και η αργή εξάπλωση της στις Σκανδιναβικές χώρες, με το πρώτο “telecottage” να δημιουργείται στη Σουηδία στα μέσα της δεκαετίας του '80. Στη Μεγάλη Βρετανία εισήχθη περίπου το 1989, ενώ στην ΕΕ στις αρχές της δεκαετίας του '90, οπότε και διαδόθηκε σημαντικά (Eurostat, 2018).

Οι πρώτες νομοθετικές ρυθμίσεις για τη χρήση της τηλεργασίας εισήχθησαν από την πολιτεία της Καλιφόρνια, τη γενέτειρα των πρωτοποριακών σπουδών του Jack Nilles. Η ενότητα 14201 του Κυβερνητικού Κώδικα της Καλιφόρνια που υπογράφηκε το 1990 αντικατοπτρίζει τον τρόπο που αντιμετωπίζονταν η τηλεργασία τα πρώτα εκείνα χρόνια. Ειδικότερα, ο εν λόγω Κώδικας ενθαρρύνει κάθε κρατική υπηρεσία να *«επανεξετάσει τις εργασίες της, ώστε να καθορίσει τα τμήματα στον οργανισμό της, όπου η τηλεργασία μπορεί να αποφέρει πρακτικό όφελος»*. Παρόμοιοι νόμοι και οδηγίες απαντώνται σήμερα σε πολλές άλλες πολιτείες των ΗΠΑ (Messenger, 2019).

Η διάκριση μεταξύ της πρώτης από τη δεύτερη γενιά τηλεργασίας είναι δυσχερής. Οι αλλαγές ήταν σταδιακές και πραγματοποιήθηκαν σε διαφορετικά στάδια σε οργανισμούς, κλάδους και χώρες. Η πρώτη και η δεύτερη γενιά τηλεργασίας διαχωρίζονται ουσιαστικά από τις τεχνολογικές εξελίξεις. Οι αγορές έχουν πλημμυρίσει με φθηνότερες, μικρότερες και ολοένα και πιο συνδεδεμένες συσκευές, τις λεγόμενες νέες ΤΠΕ, όπως smartphones και υπολογιστές tablet, που συνοδεύονται από μια τεράστια διασπορά του Διαδικτύου και του Παγκόσμιου Ιστού. Αυτές οι συσκευές επιτρέπουν πλέον στους εργαζόμενους να παραμένουν συνδεδεμένοι με τους συναδέλφους τους από οποιοδήποτε μέρος ανά πάσα στιγμή (Messenger και Gschwind, 2016; Messenger, 2019). Ακόμη και προς το τέλος του 20<sup>ου</sup> αιώνα, και επομένως σε μια εποχή που αυτές οι ΤΠΕ ήταν ήδη αρκετά ισχυρές και φθηνές για να αντικαταστήσουν πολλούς σταθερούς χώρους εργασίας, οι μελετητές εξακολουθούσαν να επικεντρώνονται στην κλασική μορφή τηλεργασίας ως πλήρους ή μερικής απασχόλησης εργασίας από το σπίτι (Handy and Mokhtarian 1995; Mokhtarian 1998).

Ωστόσο, η καθοδηγούμενη από τις ΤΠΕ μετάβαση από την πρώτη γενιά τηλεργασίας στη δεύτερη μπορεί να διακριθεί λαμβάνοντας υπόψη δύο διαφορετικές αλλά συνδεδεμένες μεταξύ τους εξελίξεις. Αφενός, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η τηλεργασία εξελισσόταν συνεχώς προς μια ευέλικτη διευθέτηση της εργασίας με, και όχι ως πλήρες υποκατάστατο της παραδοσιακής εργασίας γραφείου (Duxbury and Neufeld 1999; Kurland and Bailey 1999; Duxbury et al. 2006). Αφετέρου, το κινητό γραφείο βρισκόταν σε διαφορετικό τομεακό και οργανωτικό πλαίσιο από το γραφείο στο σπίτι. Από τις αρχές του στις δεκαετίες του 1970 και του 1980, το γραφείο στο σπίτι προωθήθηκε για υπαλλήλους γραφείου σε όλες τις βιομηχανίες, ενώ το κινητό γραφείο έτεινε να αφορά κυρίως διευθυντές και στελέχη στο μάρκετινγκ και τα οικονομικά (Kurland και Bailey 1999). Οι μελετητές που επικεντρώθηκαν στους παραδοσιακούς τηλεεργαζόμενους παρέβλεψαν έτσι το κινητό γραφείο ως έναν δυναμικά αυξανόμενο εναλλακτικό τρόπο εργασίας. Ωστόσο, με τη σταδιακή διεύρυνση της τηλεργασίας, οι εργαζόμενοι που απασχολούνταν από ένα γραφείο στο σπίτι ή ένα κινητό γραφείο, διαφοροποιούνταν πλέον από τους τύπους ΤΠΕ που εφήρμοζαν. Με την έλευση των τεχνολογικών εξελίξεων και την ανάπτυξη φθηνότερων και ισχυρότερων ηλεκτρονικών συσκευών, και οι δύο ομάδες έκαναν πλέον χρήση της ίδιας μορφής τηλεργασίας (Bailey και Kurland 2002)



Αυτή την εποχή, το νομικό πλαίσιο για την τηλεργασία άλλαξε δραματικά. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις επεκτάθηκαν από την απλή προώθηση του νέου τρόπου εργασίας σε μια πιο ισορροπημένη προοπτική. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής ανταποκρίθηκαν αυξανόμενα στην ευρεία εξάπλωση της τηλεργασίας και τις αμφιλεγόμενες συζητήσεις σχετικά με τους κανονισμούς για τον χρόνο εργασίας, τις συνθήκες εργασίας και την επαγγελματική ασφάλεια και υγεία. Ένα σημαντικό παράδειγμα αυτής της εξέλιξης είναι η Ευρωπαϊκή Συμφωνία-Πλαίσιο για την Τηλεργασία (European Framework Agreement on Telework) του 2002. Αυτή η συμφωνία μεταξύ των ευρωπαϊών κοινωνικών εταίρων έσπευσε να ορίσει την τηλεργασία, ενώ προέβλεψε, ότι οι τηλεεργαζόμενοι θα πρέπει να απολαμβάνουν τα ίδια πρότυπα εργασίας με τους συναδέλφους τους, που εργάζονται στις εγκαταστάσεις του εργοδότη (Messenger and Gschwind, 2016; Messenger, 2019).

Τα smartphone και άλλα παρόμοια προϊόντα μετέβαλαν τη χρήση της τεχνολογίας τόσο ριζικά, που επιτρέπουν την περιγραφή της τρίτης γενιάς τηλεργασίας με όρους νέων τύπων ΤΠΕ ή «νέων ΤΠΕ». Στο πλαίσιο της προηγούμενης γενιάς τηλεργασίας, η εργασία γινόταν κινητή, αλλά όλες οι πληροφορίες έπρεπε να μεταφέρονται συνεχώς και η τεχνολογία της πληροφορίας παρέμενε εννοιολογικά διακριτή από την τεχνολογία των επικοινωνιών. Σε αυτή τη νέα γενιά ΤΠΕ, οι πληροφορίες αποθηκεύονται σε υπολογιστικά νέφη (clouds) και δίκτυα και το μόνο που χρειάζεται κανείς για να αποκτήσει πρόσβαση είναι μια μικροσκοπική συσκευή όπως ένα smartphone, γεγονός που μεταβάλλει την αντίληψη μας για την τηλεργασία. Ο έλεγχος των e-mail, των πρόσφατων συναλλαγών, των μηνυμάτων και των ειδήσεων μπορεί να γίνει στιγμιαία, επιτρέποντας την εργασία μακριά από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη και σε σύντομους χρόνους. Σήμερα με την ανάδυση της Βιομηχανίας 4.0 γίνεται πλέον λόγος για την τέταρτη γενιά τηλεργασίας, η οποία βασίζεται στην αυτοματοποίηση, την τεχνητή τη νοημοσύνη, την υπολογιστική νέφους και άλλες συναφείς τεχνολογικές εξελίξεις (Messenger, 2019).

Το κύριο ενδιαφέρον για τις νέες ΤΠΕ ως εργαλείο που καθιστά εφικτή την τηλεργασία, αναδύθηκε μέσα από τη συνεχιζόμενη συζήτηση σχετικά με την εντατικοποίηση της εργασίας που αυτή συνεπάγεται. Αυτή η συζήτηση επικεντρώνεται στην αναδιοργάνωση της εργασίας και την άτυπη εισβολή της στην

προσωπική ζωή του εργαζομένου εκτός του κανονικού ωραρίου. Ο χαρακτήρας του εικονικού γραφείου και κυρίως η προσβασιμότητα σε αυτό οπουδήποτε και ανά πάσα στιγμή, βρίσκεται στο επίκεντρο αυτής της συζήτησης (Chesley, 2005; Duxbury et al., 2006; Towers et al., 2006; Richardson and Benbunan-Fich, 2011; Mahler, 2012; Dery et al., 2014; Van Yperen et al., 2014).

Η τηλεργασία εξελίσσεται συνεχώς σε βάθος τριών δεκαετιών εκκινώντας από την αρχική επιθυμία για μείωση του κόστους μετακίνησης και μεταβαίνοντας στο κινητό γραφείο και τελικώς στην εικονικοποίηση (virtualization) της εργασίας, που συνιστά έναν εξ' ολοκλήρου νέο τρόπο εργασίας. Έχει αναπτυχθεί σε σχεδόν κάθε πιθανή πτυχή της καθημερινότητας και πλέον είναι πανταχού παρούσα. Μια εξελικτική θεώρηση της τηλεργασίας θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να αναγνωρίζει, ότι κάθε τρέχουσα συζήτηση σχετικά με τα αποτελέσματα της χρήσης των ΤΠΕ για την αμειβόμενη εργασία μακριά από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη είναι σιωπηρά ή ρητά μια συζήτηση για την τηλεργασία με τη μία ή την άλλη της μορφή (Bailey and Kurland, 2002; Messenger, 2019). Αυτή η παραδοχή με τη σειρά της δημιουργεί την ανάγκη εννοιολογικού προσδιορισμού της πολυσήμαντης αυτής έννοιας.

### **1.1.2 Εννοιολογικοί Προσδιορισμοί**

Μια γενική παραδοχή είναι ότι ο όρος «τηλεργασία» αποτελεί μονάχα μια μορφή της εξ αποστάσεως εργασίας και ταυτόχρονα την πρώτη μορφή εφαρμογή της. Δεδομένης της ποικιλομορφίας της, η επιστημονική κοινότητα δεν έχει συναινέσει σε ένα κοινά αποδεκτό ορισμό της απομακρυσμένης εργασίας (Ληξουριώτης, 2017; Κωτούλα και Μήτσης, 2021). Παρά την καταγραφή ποικίλων και διαφορετικών ερμηνειών της έννοιας της απομακρυσμένης εργασίας με το πέρασ του χρόνου, όλες ως κοινή συνισταμένη έχουν την προσφορά εργασίας από ένα χώρο, που είναι διαφορετικός από εκείνον του παραδοσιακού γραφείου (ΟΚΕ, 2020). Υπό αυτό το πρίσμα, το γραφείο νοείται ως ένα κτίριο, όπου όλοι εργάζονται για την επίτευξη του ίδιου σκοπού, μέσω της χρήσης των ψηφιακών τεχνολογιών και των τηλεπικοινωνιών, προκειμένου να μεταφέρουν, μεταδώσουν και ανταλλάξουν πληροφορίες.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η έννοια τηλεργασία έχει περιγραφεί με διαφορετικούς όρους ανά τον κόσμο. Ενδεικτικά στις ΗΠΑ αναφέρεται ως telecommuting, στο Ηνωμένο Βασίλειο ως teleworking, ενώ στις σκανδιναβικές

χώρες ως telecottages. Ωστόσο, όλες αυτές οι ονομασίες ουσιαστικά περιγράφουν την έννοια της τηλεργασίας όπως αποτυπώνεται στους ακόλουθους ορισμούς (EWCS, 2010).

Σύμφωνα με τον Sullivan (2003), η τηλεργασία μπορεί να περιγραφεί ευρέως ως «η προσφορά εργασίας από έναν χώρο εργασίας διαφορετικό από ένα συμβατικό κεντρικό εταιρικό γραφείο, όπου η τεχνολογία πληροφοριών (ΤΠ) διαδραματίζει σημαντικό ρόλο». Στην ίδια κατεύθυνση ο de Haro Garcia (1997, p. 346) ορίζει την τηλεργασία ως «μια ευέλικτη μορφή οργάνωσης της εργασίας που συνίσταται στην άσκηση της επαγγελματικής δραστηριότητας, χωρίς τη φυσική παρουσία του εργαζομένου στην επιχείρηση κατά τη διάρκεια σημαντικού μέρους του επίσημου ωραρίου εργασίας». Ο ίδιος σημειώνει σχετικά, ότι τα καθοριστικά χαρακτηριστικά της τηλεργασίας περιλαμβάνουν τη χρήση ΤΠΕ και την εργασία που εκτελείται εξ αποστάσεως.

Περαιτέρω, οι Thériault et al. (2005) την ορίζουν «την εργασία εκτός του συμβατικού χώρου εργασίας, η επικοινωνία με τον οποίο πραγματοποιείται μέσω τηλεπικοινωνιών ή δικτύων που βασίζονται σε υπολογιστές, συμπεριλαμβανομένων των ασύρματων συσκευών». Οι ίδιοι επισημαίνουν, ότι η τηλεργασία έχει πολλές επιπτώσεις στη διοίκηση των επιχειρήσεων (ιδιαίτερα την εποπτεία των εργαζομένων) και προμηνύει σημαντικές αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας.

Ένας ευρέως χρησιμοποιούμενος ορισμός είναι αυτός που χρησιμοποιείται στην Ευρωπαϊκή Συμφωνία-Πλαίσιο για την Τηλεργασία του 2002: «η τηλεργασία είναι μια μορφή οργάνωσης και/ή εκτέλεσης εργασίας, μέσω της χρήσης τεχνολογίας πληροφοριών, στο πλαίσιο σύμβασης εργασίας/σχέσης, όπου η εργασία, που θα μπορούσε επίσης να εκτελείται στις εγκαταστάσεις του εργοδότη, εκτελείται μακριά από αυτές τις εγκαταστάσεις σε τακτική βάση» (European Framework Agreement on Telework 2002, p.15). Η ευρεία χρήση του ορισμού έγκειται στην πληρότητα του, εφόσον περιλαμβάνει τα τρία καίρια στοιχεία της τηλεργασίας: το χώρο, τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας και την τεχνολογία. Ειδικότερα, σε αυτόν τον ορισμό, η τοποθεσία περιλαμβάνεται ως εργασία μακριά από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη. Η οργάνωση της εργασίας αναφέρεται ρητά και διευκρινίζεται, ότι η τηλεργασία πραγματοποιείται μακριά από αυτές τις εγκαταστάσεις σε τακτική βάση. Επιπλέον, η διάσταση της τεχνολογίας καλύπτεται από την τεχνολογία της πληροφορίας.

Με μια πρώτη ανάγνωση του ορισμού αυτού, γίνεται αντιληπτό ότι από την τηλεργασία όπως κατοχυρώνεται από τη Συμφωνία-Πλαίσιο εξαιρούνται ορισμένες κατηγορίες εργαζομένων συμπεριλαμβανομένων εκείνων που εκτελούν εργασίες κατ' οίκον εργασίες χωρίς τη χρήση τεχνολογικών και επικοινωνιακών μέσων (επί παραδείγματι παραγωγή ενδυμάτων «φασόν»), των αυτοαπασχολούμενων, που δεν τελούν υπό καθεστώς σχέσης εξαρτημένης εργασίας, αλλά παρέχουν απομακρυσμένη εργασία, καθώς και των εργαζομένων, ο εργασιακός χώρος των οποίων εκ των πραγμάτων βρίσκεται εκτός των εγκαταστάσεων της εταιρείας λόγω της φύσης της εργασίας τους (ΣΕΒ, 2019α).

### 1.1.3 Κύριες Μορφές Τηλεργασίας

Η εξ αποστάσεως ή απομακρυσμένη εργασία που είναι άμεσα συσχετισμένη με την εργασιακή ευελιξία έρχεται να συμπεριλάβει μια ευρεία γκάμα μορφών εργασίας, η οποία λόγω των σύγχρονων εργασιακών απαιτήσεων, αλλά και των συνεχώς αυξανόμενων τεχνολογικών καινοτομιών συνεχώς διευρύνεται. Ήδη στο έργο του ο Nilles διακρίνει δύο βασικούς τύπους τηλεργασίας με κριτήριο το χώρο εργασίας: ήτοι την τηλεργασία από το σπίτι (Home-based telecommuting) και την τηλεργασία με έδρα κάποιο περιφερειακό κέντρο (Regional Center telecommuting). Όσον αφορά την πρώτη μορφή, αυτή δεν περιορίζεται αποκλειστικά σε εργαζόμενους, που δεν κάνουν ποτέ την εμφάνισή τους στο γραφείο. Κυρίως τυγχάνει εφαρμογής σε επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι των οποίων εργάζονται σε περιστασιακή βάση από το σπίτι τους σε καθεστώς πλήρους απασχόλησης, προσαρμόζοντας τον τρόπο που εργάζονται με εκείνο των συναδέλφων τους. Η τηλεργασία με έδρα περιφερειακό κέντρο περαιτέρω διακρίνεται σε δορυφορικό, τοπικό και κέντρο της γειτονιάς (Nilles, 1988, 2007).

Οι πιο διαδεδομένες μορφές τηλεργασίας που είχαν υιοθετηθεί μέχρι προσφάτως είναι οι ακόλουθες:

- **Coworking Spaces:** Αν και ο όρος δεν έχει μεταφραστεί στα ελληνικά τα coworking spaces θα μπορούσαν να θεωρηθούν μετεξέλιξη του κέντρου τηλεργασίας. Από το 19<sup>ο</sup> αιώνα οπότε έκαναν την εμφάνισή τους, από το 2011 και εντεύθεν έχουν παρουσιάσει ραγδαία επέκταση ως ειδικά διαμορφωμένοι χώροι, οι οποίοι είναι διαθέσιμοι προς ενοικίαση ή μίσθωση (Mayerhoffer,

2021). Συνήθως φιλοξενούν αυτοαπασχολούμενους, αλλά είναι ολοένα και πιο συνηθισμένο να εργάζονται σε αυτά υπάλληλοι εταιρειών όλων των μεγεθών και μικρών startups (Tremblay and Scailherez, 2020).

- **Δορυφορικά κέντρα τηλεργασίας<sup>2</sup>:** Πρόκειται για εγκαταστάσεις που αν και ανήκουν στην κεντρική εταιρεία, διαθέτουν κάποιο βαθμό ανεξαρτησίας από αυτήν. Βασικό γνώρισμα τους είναι, ότι συνήθως εγκαθίστανται σε ένα χώρο ο οποίος βρίσκεται σχετικά κοντά στη μόνιμη κατοικία των εργαζομένων (Morganson, et al., 2010).
- **Εργασία από το σπίτι (HbTW)<sup>3</sup>:** Πρόκειται για την ευρύτερα διαδεδομένη μορφή τηλεργασίας, στο πλαίσιο της οποίας οι εργαζόμενοι εργάζονται από την οικία τους. Για την εργασία από το σπίτι πρέπει να πληρείται μια σειρά προϋποθέσεων και δη να υπάρχουν τα απαραίτητα επικοινωνιακά εργαλεία , προκειμένου οι εργαζόμενοι σε θέση να παράγουν εργασία παρόμοια με εκείνη που θα παρήγαγαν στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης (Donnelly and Proctor-Thomson, 2015). Μέσω της επέκτασης των χωρικών και χρονικών ορίων της εργασίας, η HbTW παρέχει μια σειρά από οφέλη στους εργαζόμενους και στον οργανισμό που κυμαίνονται από βελτιωμένη παραγωγικότητα έως μεγαλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (Hilbrecht et al., 2013).
- **Κέντρα Τηλεργασίας<sup>4</sup> (Telework Centers):** Πρόκειται για γραφειοκρατικά οργανωμένους χώρους, οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μια ευρεία γκάμα εργαζομένων, οι οποίοι είτε εργάζονται για την ίδια εταιρεία είτε για διαφορετικές εταιρείες ή ενδεχομένως απασχολούνται και σε εντελώς διαφορετικούς κλάδους. Το σημείο διαφοροποίησης τους από το παραδοσιακό γραφείο μιας επιχείρησης εντοπίζεται στην τοποθεσία τους, η οποία είναι εγγύτερα στον τόπο διαμονής ή ακόμα και στη γειτονιά των εργαζομένων (Obra, Cámara, and Meléndez, 2002).
- **Τηλεκατοικίες (Telecottages):** Είναι η σκανδιναβική εκδοχή των κέντρων τηλεργασίας και περιγράφονται ως μικρές αγροικίες, οι οποίες παρέχουν το σύνολο των απαιτούμενων τηλεπικοινωνιακών εργαλείων για την

---

<sup>2</sup> Teleworking Satellite centers

<sup>3</sup> Home-based telework

<sup>4</sup> Telework centers

πραγματοποίηση της εργασίας από εξαιρετικά απομακρυσμένες περιοχές (Sangam, 2008).

- **Τηλεχωριά (Televillages):** Αποτελούν τη μετεξέλιξη των telecottages και επί της ουσίας αποτελούν χωριά, αποτελούμενα από ένα σύμπλεγμα κατοικιών, οι οποίες είναι πλήρως εξοπλισμένες και συνδεδεμένες μεταξύ τους δημιουργώντας τρόπον τινά ένα δίκτυο. Για την αποτελεσματική και γρήγορη επικοινωνία τόσο μεταξύ των κατοικιών, όσο και μεταξύ διαφορετικών τηλεχωριών, χρησιμοποιούνται τηλεπικοινωνιακές γραμμές, συνδεδεμένες στο διαδίκτυο (Hohl, 2010).
- **Κινητή τηλεργασία (Mobile Teleworking):** Κύριο χαρακτηριστικό της είναι ότι δεν υπάρχει σταθερό σημείο εργασίας με την εργασία να παρέχεται από διαφορετικά σημεία όπως ένα ξενοδοχείο, ένα τρένο κ.λπ. με τη χρήση φορητών ηλεκτρονικών υπολογιστών (Tremblay and Thomsin, 2012).
- **Νομαδική Τηλεργασία (Nomadic Teleworking):** Η νομαδική τηλεργασία αποτελεί μια υποκατηγορία της κινητής τηλεργασίας και περιγράφει τους εργαζόμενους εκείνους, οι οποίοι βρίσκονται συνεχώς εν κινήσει λόγω του χαρακτήρα της εργασίας που εκτελούν. Οι Mark and Su (2010) όρισε τους «νομάδες» ως εργαζόμενους που ταξιδεύουν για να συναντηθούν με πελάτες ή επιχειρηματικούς συνεργάτες, αλλά πιο πρόσφατες μελέτες έχουν εντοπίσει διαφορές μεταξύ κινητής και νομαδικής εργασίας, υποστηρίζοντας ότι οι νομάδες εργαζόμενοι διακρίνονται όχι μόνο από την επιθυμία και την ικανότητά τους να μεταφέρουν τον χώρο εργασίας τους σε διαφορετικές τοποθεσίες (Nash, Jarrahi and Sutherland, 2020), αλλά και από το γεγονός ότι πρέπει να μπορούν να διατηρήσουν έναν νομαδικό τρόπο ζωής (Périsse, Vonthron and Vayre, 2021).
- **Τηλεργασία μέσω κινητού γραφείου<sup>5</sup>:** Σε αυτή τη μορφή τηλεργασίας οι εργαζόμενοι εργάζονται απομακρυσμένα από τις κεντρικές εγκαταστάσεις της επιχείρησης, στην οποία και παρέχουν υποστήριξη, ενώ μέσω του διαδικτύου διαθέτουν πλήρη και άμεση πρόσβαση στο σύνολο των βάσεων δεδομένων που διατηρεί η επιχείρηση (Samek-Lodovici et al., 2021).

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι με την έλευση των ιδιαίτερος εξελιγμένων τεχνολογικών μέσων, η τηλεργασία σήμερα έχει μετεξελιχθεί στη λεγόμενη «Ευφυή

---

<sup>5</sup> Remote office teleworking

Εργασία» ή Smart Working (SW). Παρά την αναγνώριση του SW ως την σύγχρονη μορφή τηλεργασίας δεν υπάρχει ένας σαφής ορισμός. Ειδοποιός διαφορά αυτής της μορφής τηλεργασίας είναι η δυνατότητα ευελιξίας που έχουν οι εργαζόμενοι όχι μόνο ως προς τον τόπο που θα εργαστούν -που είναι και το συνηθέστερο-, αλλά και ως προς τα μέσα και το ωράριο που θα επιλέξουν (Κωτούλα και Μήτσης, 2021). Ουσιαστικά, είναι ένα εργαλείο που παρέχει μεγάλη ευελιξία τόσο στον εργαζόμενο, όσο και στην επιχείρηση, καθιερώνοντας την έλλειψη απαίτησης για τη φυσική παρουσία των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο (Καρούζος, 2020).

## **1.2 Παγκοσμιοποίηση & η επίδραση της στην Τηλεργασία**

Από τη δεκαετία του '80, η παγκόσμια οικονομία γίνεται όλο και πιο «συνδεδεμένη» και «ολοκληρωμένη», καθώς η μείωση του κόστους μεταφοράς και η διάδοση των ΤΠΕ έχουν οδηγήσει σε μια ταχεία υποβάθμιση της έννοιας της «απόστασης». Από την άλλη πλευρά, το ακαθάριστο εμπόριο, οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (ΑΞΕ), οι ροές κεφαλαίων και οι μεταφορές τεχνολογίας από τη μια πλευρά του κόσμου στην άλλη έχουν αυξηθεί σημαντικά. Αυτή η διαδικασία έχει περιγραφεί με τον όρο της παγκοσμιοποίησης. Παρά τα δυνητικά οικονομικά του οφέλη, στις περισσότερες χώρες, το τρέχον κύμα παγκοσμιοποίησης συνοδεύτηκε από αυξανόμενη ανησυχία για τον αντίκτυπό του όσον αφορά την απασχόληση και την εισοδηματική κατανομή (Lee and Vivarelli, 2006). Οι διαδικασίες παγκοσμιοποίησης και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός της αγοράς έχουν επίσης διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην εισαγωγή νέων επιχειρηματικών μοντέλων και μοντέλων εργασίας όπως η τηλεργασία (Urbaniec et al., 2022). Τα άτομα έχουν πλέον τη δυνατότητα να είναι πιο διασυνδεδεμένα από ποτέ, εν μέρει χάρη στη δύναμη της παγκοσμιοποίησης. Ο McLennan (2008, σελ.12) σχολιάζει επί του θέματος, ότι *«η μείωση των φυσικών, γεωπολιτικών και ψυχικών ορίων οδηγεί σε άνευ προηγουμένου επίπεδα καινοτομίας και ολοκλήρωσης»* (Westfall, 2004).

Η παγκοσμιοποίηση δεν είναι ένα νέο φαινόμενο, αλλά το χαρακτηριστικό γνώρισμα της τρέχουσας μορφής παγκοσμιοποίησης είναι, ότι τόσο οι αναπτυσσόμενες, όσο και οι ανεπτυγμένες χώρες συνδέονται όλο και περισσότερο μέσω της ανταλλαγής ψηφιοποιημένων πληροφοριών. Οι συνδυασμοί των τεχνολογιών των υπολογιστών και των επικοινωνιών με αποκορύφωμα τις

τεχνολογίες δικτύωσης έχουν ενισχύσει την ταχύτητα, ενώ έχουν μειώσει το κόστος της επικοινωνίας σε τέτοιο βαθμό, ώστε το ζήτημα της απόστασης να έχει καταστεί λιγότερο σημαντικό στις εμπορικές και επιχειρηματικές συναλλαγές. Με την ψηφιοποίηση των πληροφοριών, κατέστη δυνατή, και γενικά οικονομικά αποδοτική, η μεταφορά της επεξεργασίας πληροφοριών σε γραφεία και μονάδες εργασίας που είναι απομακρυσμένες από τις κύριες εγκαταστάσεις της επιχείρησης, εντός και εκτός των εθνικών συνόρων. Σε πολλές χώρες, οδήγησε στην εξωτερική ανάθεση ενός τεράστιου φάσματος εργασιών επεξεργασίας πληροφοριών, τόσο σε υπεργολαβικές και δορυφορικές μονάδες εντός μιας χώρας, όσο και σε αναπτυσσόμενες χώρες που διαθέτουν φθηνά εργατικά χέρια και δη εργαζόμενους με γνώσεις ηλεκτρονικών υπολογιστών και της αγγλικής γλώσσας (Mitter, 2005; Hadorn, 2020).

Ως εκ τούτου, με την οικονομική παγκοσμιοποίηση και την εντατικοποίηση του εμπορίου αγαθών και υπηρεσιών στα μέσα της δεκαετίας του 1990, η τηλεργασία έχει καταστεί ολοένα και πιο σημαντική ως ένα εργαλείο που επιτρέπει στις εταιρείες να μετεγκαταστήσουν ή/και να αναθέσουν σε εξωτερικούς συνεργάτες την εργασία τους, προκειμένου να μειώσουν το κόστος και να αυξήσουν την κινητικότητα της εργασίας υπό τη μορφή ενός νέου τύπου διοίκησης και πρακτικής συντονισμού (ESC, 2020). Από την εξέλιξη αυτή πλήττονται οι ανειδίκευτοι εργάτες, οι θέσεις εργασίας των οποίων χάθηκαν λόγω της μετεγκατάστασης των επιχειρήσεων (offshoring) σε αναπτυσσόμενες συνήθως χώρες. Εν αντιθέσει, οι θέσεις εργασίας υψηλής ειδίκευσης προστατεύονται από τις πιέσεις της παγκοσμιοποίησης λόγω της έλλειψης προσφοράς και του υψηλού κόστους μετεγκατάστασης τους σε κάποια άλλη χώρα. Είναι σε αυτό το σημείο που η εξάπλωση της τηλεργασίας θα μπορούσε να κάνει την πραγματική διαφορά, εφόσον η «τηλεεργασιμότητα» (teleworkability), η ικανότητα δηλαδή μιας εργασίας να πραγματοποιηθεί εξ αποστάσεως, δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για ψηφιακό offshoring, εφόσον μειώνεται το κόστος απασχόλησης εξειδικευμένων τηλεεργαζομένων από τρίτες χώρες (Batut, 2019).

Πρόσφατα, έχει υποστηριχθεί, ότι η τηλεργασία από κοινού με την εμφάνιση της τεχνητής νοημοσύνης, θα επιφέρει μια σημαντική αναδιάρθρωση της παγκόσμιας οικονομίας με σημαντικές επιπτώσεις - ένα νέο κύμα παγκοσμιοποίησης - αυτή τη φορά στον τομέα των υπηρεσιών (Pochet, 2021). Ο Baldwin (2019) χρησιμοποίησε τον όρο «τηλεμετανάστης» (telemigrant), προκειμένου να περιγράψει άτομα, που ενώ



ζουν σε μια χώρα, εργάζονται εξ αποστάσεως για μια εταιρεία που εδρεύει σε τρίτη χώρα. Η επέκταση της τηλεργασίας εγείρει τον φόβο, ότι οι «τηλεμετανάστες» θα καταλαμβάνουν όλο και περισσότερο θέσεις εργασίας στον τομέα των υπηρεσιών, εκτοπίζοντας το εγχώριο εργατικό δυναμικό. Αυτή η πρόβλεψη ωστόσο, είναι μάλλον απαισιόδοξη, εφόσον όταν ένας τηλεμετανάστης εργάζεται σε μια εθνική εταιρεία, δεν αντικαθιστά αυτόματα έναν γηγενή εργαζόμενο, αλλά μάλλον έρχεται να ενισχύσει στην παραγωγικότητα του με τις γνώσεις και τα ταλέντα, που έρχεται να συνεισφέρει. Περαιτέρω, πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν έλλειψη σε ειδικευμένους εργαζομένους, το κόστος πρόσληψης των οποίων μπορεί να είναι απαγορευτικό σε μια αγορά όπου ήδη υπάρχει έλλειψη, ιδίως για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ΜμΕ, π.χ. για εκπαίδευση, προγραμματισμό ή ακόμα και ορισμένες λογιστικές εργασίες. Σε αυτή την περίπτωση, η πρόσληψη, έστω και προσωρινή, ενός τηλεμετανάστη μπορεί να αυξήσει παρά να μειώσει την τοπική απασχόληση.

### **1.3 4<sup>η</sup> Βιομηχανική Επανάσταση & η επίδραση της στην Τηλεργασία**

Η πρώτη βιομηχανική επανάσταση ξεκίνησε το 1760 με την εφεύρεση της ατμομηχανής, που επέτρεψε τη μετάβαση από την αγροτική και φεουδαρχική κοινωνία σε ένα νέο μοντέλο παραγωγής. Αυτή η μετάβαση περιελάμβανε τη χρήση του άνθρακα ως κύριας μορφής ενέργειας, ενώ τα τρένα ήταν το κύριο μέσο μεταφοράς. Η κλωστοϋφαντουργία και ο χάλυβας ήταν οι κυρίαρχες βιομηχανίες όσον αφορά την απασχόληση, την αξία της παραγωγής και το επενδυμένο κεφάλαιο. Η δεύτερη βιομηχανική επανάσταση ξεκίνησε το 1900 με την εφεύρεση της μηχανής εσωτερικής καύσης, που οδήγησε σε μια εποχή ταχείας εκβιομηχάνισης χρησιμοποιώντας το πετρέλαιο και την ηλεκτρική ενέργεια για την τροφοδοσία της μαζικής παραγωγής. Η τρίτη βιομηχανική επανάσταση ξεκίνησε το 1960 και χαρακτηρίστηκε από την εφαρμογή ηλεκτρονικών εφαρμογών και της πληροφορικής για την αυτοματοποίηση της παραγωγής (Xu, David and Kim, 2018; Ifeyinwa and Chigozie-Okwum, 2019).

Η Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση, γνωστή και ως Βιομηχανία 4.0, αναφέρεται στο συνδυασμό των φυσικών στοιχείων και των προηγμένων ψηφιακών τεχνολογιών, μέσω του Διαδικτύου των Πραγμάτων (IoT)<sup>6</sup>, της τεχνητής νοημοσύνης

---

<sup>6</sup> Internet of Things

(AI)<sup>7</sup>, των ρομπότ, των drones, των αυτό-οδηγούμενων οχημάτων, της τρισδιάστατης εκτύπωσης, της υπολογιστικής νέφους (cloud computing), της νανοτεχνολογίας κ.λπ., που επικοινωνούν, αναλύουν και ενεργούν βάσει πληροφοριών, επιτρέποντας στην κοινωνία, τους οργανισμούς και τους καταναλωτές να είναι πιο ευέλικτοι, να ανταποκρίνονται ταχέως στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να λαμβάνουν πιο έξυπνες αποφάσεις, που είναι βασισμένες σε δεδομένα (Deloitte, 2020).

Μέσα από τα λεγόμενα «έξυπνα εργοστάσια», η Βιομηχανία 4.0 δημιουργεί έναν κόσμο, στον οποίο τα εικονικά και φυσικά συστήματα παραγωγής παγκοσμίως συνεργάζονται μεταξύ τους με ευέλικτο τρόπο. Αυτό επιτρέπει την απόλυτη εξατομίκευση των προϊόντων και τη δημιουργία νέων λειτουργικών μοντέλων. Η Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση, ωστόσο, δεν αφορά μόνο έξυπνα και συνδεδεμένα μηχανήματα και συστήματα, εφόσον το πεδίο εφαρμογής της είναι πολύ ευρύτερο. Ταυτόχρονα με αυτήν εμφανίζονται κύματα περαιτέρω ανακαλύψεων σε διάφορους επιστημονικούς τομείς και τεχνολογίες. Είναι η σύντηξη αυτών των τεχνολογιών και η αλληλεπίδρασή τους στους φυσικούς, ψηφιακούς και βιολογικούς τομείς που κάνουν την τέταρτη βιομηχανική επανάσταση εκ διαμέτρου διαφορετική από τις προηγούμενες επαναστάσεις (Schwab, 2016a).

Υπάρχουν τρεις λόγοι για τους οποίους οι σημερινοί μετασχηματισμοί αντιπροσωπεύουν όχι απλώς μια παράταση της Τρίτης Βιομηχανικής Επανάστασης, αλλά μάλλον την άφιξη μιας Τέταρτης και διακριτής: η ταχύτητα, το εύρος και ο αντίκτυπος των συστημάτων (Schwab, 2016b). Η ταχύτητα των σημερινών ανακαλύψεων δεν έχει ιστορικό προηγούμενο, με την Βιομηχανία 4.0 να εξελίσσεται με εκθετικό και όχι γραμμικό ρυθμό, σε σύγκριση με προηγούμενες βιομηχανικές επαναστάσεις. Επιπλέον, αυτή έρχεται να διαταράξει σχεδόν κάθε κλάδο σε κάθε χώρα, ενώ το εύρος και το βάθος αυτών των αλλαγών προαναγγέλλουν τον μετασχηματισμό ολόκληρων συστημάτων παραγωγής, διαχείρισης και διακυβέρνησης (Schwab, 2015; Włodarkiewicz-Klimek, 2021).

Αυτές οι καινοτομίες, όταν εξετάζονται στο πλαίσιο του εργασιακού χώρου, έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ικανότητα των επαγγελματιών να τηλεργάζονται αποτελεσματικά και αποδοτικά. Η έλευση της ταχύτερης και πιο αποτελεσματικής δικτύωσης έχει αυξήσει την απόδοση της μεταφοράς των δεδομένων, η οποία

---

<sup>7</sup> Artificial Intelligence

επιτρέπει πιο σύνθετη απομακρυσμένη εργασία, ενώ αυτή η τεχνολογική εξέλιξη επηρέασε θετικά τις διαδικασίες παραγωγής σε όλες τις αλυσίδες εφοδιασμού. Για παράδειγμα, η τεχνολογία IoT διευκολύνει τη σχεδόν στιγμιαία «βιομηχανική επικοινωνία» μεταξύ καθημερινών συσκευών με δυνατότητα σύνδεσης στο Διαδίκτυο, για τη δημιουργία ενός cloud παραγωγής, όπου τα δεδομένα και οι πληροφορίες αποθηκεύονται και υποβάλλονται σε συνεχή επεξεργασία για να απλοποιηθεί η παραγωγική διαδικασία (Burton et al., 2021).

Οι σύγχρονες λύσεις στον τομέα της τεχνολογίας, των επιχειρήσεων και της οργάνωσης δραστηριοτήτων στο πλαίσιο της Βιομηχανίας 4.0 διευκόλυναν τη γρήγορη προσαρμογή και στις νέες συνθήκες εργασίας που αναδύθηκαν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Πολλές εταιρείες, ακόμη και πριν από την πανδημία, συμπεριέλαβαν την εξ αποστάσεως εργασία στις πρακτικές οργάνωσης της λειτουργίας τους. Σύμφωνα με την Włodarkiewicz-Klimek (2021), η υιοθέτηση τέτοιων λύσεων κατέστη πιθανή κυρίως λόγω:

- Της εφαρμογής ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης που επιτρέπουν την παροχή υπηρεσιών εξ αποστάσεως σε όλους τους τομείς των λειτουργιών ενός οργανισμού,
- Του υψηλού επιπέδου αυτοματοποίησης των εκτελεστικών διαδικασιών,
- Της παροχής φορητών συσκευών και κατάλληλου λογισμικού στους υπαλλήλους,
- Της εφαρμογής των αρχών κυβερνοασφάλειας, της κατανομής καθηκόντων και αρμοδιοτήτων και της αποκέντρωσης της λήψης αποφάσεων,
- Της διαχείρισης της γνώσης σε έναν οργανισμό,
- Των διαδικασιών συνεχούς μάθησης και βελτίωσης των εργαζομένων.

Όπως οι επαναστάσεις που προηγήθηκαν, η Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση έχει τη δυνατότητα να αυξήσει τα παγκόσμια επίπεδα εισοδήματος και να βελτιώσει την ποιότητα ζωής για τους πληθυσμούς σε όλο τον κόσμο. Μέχρι σήμερα, αυτοί που έχουν ωφεληθεί τα μέγιστα είναι καταναλωτές που είχαν την ικανότητα να αποκτήσουν πρόσβαση στον ψηφιακό κόσμο. Η τεχνολογία κατέστησε

δυνατή την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και την απόλαυση της προσωπικής ζωής. Η κράτηση μιας πτήσης, η αγορά ενός προϊόντος, οι πληρωμές, η ακρόαση μουσικής, η παρακολούθηση μιας ταινίας και άλλες καθημερινές δραστηριότητες μπορούν πλέον να πραγματοποιηθούν από απόσταση. Στο μέλλον, η τεχνολογική καινοτομία θα οδηγήσει επίσης σε ένα θαύμα από την πλευρά της προσφοράς, με μακροπρόθεσμα κέρδη σε όρους απόδοσης και παραγωγικότητας. Το κόστος μεταφοράς και επικοινωνίας θα μειωθεί, τα logistics και οι παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού θα γίνουν πιο αποτελεσματικές και το κόστος του εμπορίου θα μειωθεί, εξελίξεις που αναμένεται να ανοίξουν νέες αγορές και θα οδηγήσουν στην οικονομική ανάπτυξη (Xu et al., 2018; Görmüş, 2019).

Ταυτόχρονα, επισημάνθηκε ότι η επανάσταση αυτή θα μπορούσε να επιφέρει μεγαλύτερη ανισότητα, ιδίως όσον αφορά τη δυνατότητά της να διαταράξει τις αγορές εργασίας. Καθώς η αυτοματοποίηση υποκαθιστά την εργασία σε ολόκληρη την οικονομία, η καθαρή αντικατάσταση των εργαζομένων από μηχανές μπορεί να επιδεινώσει το χάσμα μεταξύ της απόδοσης του κεφαλαίου και της απόδοσης της εργασίας. Από την άλλη πλευρά, είναι επίσης πιθανό ότι ο εκτοπισμός των εργαζομένων από την τεχνολογία θα οδηγήσει, συνολικά, σε καθαρή αύξηση των ασφαλών και ικανοποιητικών θέσεων εργασίας. Σε κάθε περίπτωση, δεν μπορεί κανείς σε αυτό το σημείο να προβλέψει ποιο είναι το επικρατέστερο σενάριο, εφόσον η ιστορία έχει δείξει, ότι το αποτέλεσμα που θα προκύψει ενδέχεται να είναι ένας συνδυασμός των δυο τάσεων. Ωστόσο, θα μπορούσε να υποστηριχθεί, ότι στο μέλλον, το ταλέντο, περισσότερο από το κεφάλαιο, θα αντιπροσωπεύει τον κρίσιμο προσδιοριστικό παράγοντα της παραγωγής. Η εξέλιξη αυτή θα οδηγήσει σε μια αγορά εργασίας που διαχωρίζεται όλο και περισσότερο σε τμήματα «χαμηλών δεξιοτήτων/χαμηλών αμοιβών» και «υψηλών δεξιοτήτων/υψηλών αμοιβών», γεγονός που με τη σειρά του θα οδηγήσει σε αύξηση των κοινωνικών εντάσεων (Zervoudi, 2019, Görmüş, 2019). Το ενδεχόμενο αντικατάστασης του ανθρώπινου παράγοντα από μηχανές και ρομπότ και μια πιθανή «δημιουργική καταστροφή» έχει συζητηθεί σε σειρά μελετών. Οι Frey and Osborne (2017) στη μελέτη τους υποστηρίζουν, ότι το 47% των θέσεων εργασίας στις Ηνωμένες Πολιτείες ενδέχεται να κινδυνεύσουν από αυτοματοποίηση στο εγγύς μέλλον. Ο Bowles (2014) στη μελέτη του καταλήγει στο συμπέρασμα, ότι το ποσοστό των ευαίσθητων στην αυτοματοποίηση, θέσεων

εργασίας στην Ευρώπη ποικίλλει από 45-60%, με τη Νότια Ευρώπη να είναι περισσότερο εκτεθειμένη σε ένα πιθανό κύμα αυτοματοποίησης.

Εκτός του ότι αποτελεί βασικό οικονομικό πρόβλημα, η ανισότητα αντιπροσωπεύει τη μεγαλύτερη κοινωνική ανησυχία που σχετίζεται με την Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση. Οι μεγάλοι ευνοημένοι από την καινοτομία τείνουν να είναι οι κάτοχοι πνευματικού και φυσικού κεφαλαίου (οι επιχειρηματίες που εισάγουν καινοτομίες, οι μέτοχοι και οι επενδυτές), γεγονός που εξηγεί το αυξανόμενο χάσμα πλούτου μεταξύ εκείνων που εξαρτώνται από το κεφάλαιο και εκείνων που εξαρτώνται από την εργασία. Η τεχνολογία είναι επομένως ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους τα εισοδήματα έχουν παραμείνει στάσιμα, ή ακόμη και μειώθηκαν, για την πλειοψηφία του πληθυσμού στις χώρες υψηλού εισοδήματος, εφόσον η ζήτηση για εργαζομένους υψηλής εξειδίκευσης έχει αυξηθεί, ενώ η ζήτηση για εργαζόμενους με λιγότερη εκπαίδευση και χαμηλότερες δεξιότητες έχει μειωθεί (Xu et al., 2018; Zervoudi, 2019).

Η εισαγωγή της νέας τεχνολογίας εγείρει επίσης μια σειρά από νομικά ζητήματα από τη σκοπιά της εργατικής νομοθεσίας, καθώς και προκλήσεις για τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Για παράδειγμα, οι φορητές συσκευές και οι συσκευές βελτίωσης της απόδοσης, η τηλεπαρουσία και η τεχνολογία τηλεχειρισμού, που επιτρέπει ευκολότερα την απομακρυσμένη εργασία, καθώς και η γνωστική υπολογιστική (επί παραδείγματι AI και Big Data) θέτουν από κοινού δύσκολα νομικά ερωτήματα σχετικά με τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς, την εξωεδαφικότητα, το απόρρητο και τις διακρίσεις, μεταξύ άλλων (Brown, 2018).

#### **1.4 Ψηφιοποίηση & Εργασία**

Τα δεδομένα αποτελούν όλο και περισσότερο τη βάση του ψηφιακού μετασχηματισμού και έχουν γίνει σημαντική πηγή αξίας, καθώς επίσης και κρίσιμος πόρος για τη λήψη αποφάσεων και την παραγωγή. Αν και ο ρόλος της ψηφιοποιημένης πληροφορίας ως στρατηγικού οικονομικού πόρου μπορεί να φαίνεται να αποτελεί τη συνέχεια τάσεων που αναδύθηκαν πριν από αρκετές δεκαετίες, οι πιο πρόσφατες εξελίξεις στη μαζική συλλογή, αποθήκευση και επεξεργασία δεδομένων αντιπροσωπεύουν ένα ποσοτικό και ποιοτικό άλμα σε αυτή την τάση (Valenduc και Vendramin, 2016). Αυτή η ταχεία πρόοδος των ψηφιακών

τεχνολογιών οδήγησε στην ανάπτυξη ενός οικοσυστήματος αλληλεξαρτώμενων ψηφιακών τεχνολογιών που στηρίζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την ψηφιοποίηση και θα οδηγήσει σε μελλοντικές οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές (Jain, 2021).

Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών μέσω της ρομποτικής, η εξ αποστάσεως εργασία, η επιστήμη των υπολογιστών, η ηλεκτρονική και οι επικοινωνίες, η μηχανολογία, η τεχνολογία των πληροφοριών, η ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης και άλλοι παράγοντες είναι οι πυλώνες του μέλλοντος της εργασίας. Ορισμένοι συγγραφείς έχουν δηλώσει μάλιστα ότι χωρίς την αυτοματοποίηση και ψηφιοποίηση, οι εταιρείες μελλοντικά δεν θα είναι σε θέση να ανταγωνιστούν στην αγορά (Madakam et al., 2019).

Η τάση χρήσης αυξανόμενα προηγμένων τεχνολογιών σε κάθε τομέα της καθημερινότητας έχει οδηγήσει σε αλλαγές σε όλους τους τύπους δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της εργασίας (Berger and Frey, 2016). Πράγματι, ο αυτοματισμός, η ρομποτική, η τεχνητή νοημοσύνη και η ψηφιοποίηση έχουν εκτεταμένες επιπτώσεις στην αγορά εργασίας (Pirosca et al., 2021). Όλες αυτές οι διαδικασίες ενδέχεται να οδηγήσουν στη δημιουργία περισσότερων αγαθών και υπηρεσιών με λιγότερες θέσεις εργασίας και υψηλότερη παραγωγικότητα των παραγωγικών συντελεστών. Ωστόσο, οι ίδιες διαδικασίες θα μπορούσαν να δημιουργήσουν κίνδυνο τεχνολογικής ανεργίας ή μείωσης των μισθών. Ταυτόχρονα, οι νέες τεχνολογίες δημιουργούν *«νέες ευκαιρίες απασχόλησης σε διαφορετικούς κλάδους και σε νέες αγορές»* (Holtgrewe, 2014). Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί, ότι την τελευταία δεκαετία, παράλληλα με την αυτοματοποίηση και το Διαδίκτυο απέκτησαν μεγαλύτερη σημασία οι ψηφιακές δεξιότητες με τη συσχέτιση μεταξύ υψηλότερων μισθών και ψηφιακών δεξιοτήτων έχει γίνει εμφανέστερη (Pirosca et al., 2021).

Επιπρόσθετα, η ψηφιοποίηση είναι αλληλένδετη με τις δημογραφικές αλλαγές και την παγκοσμιοποίηση, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τον κοινωνικό και οργανωτικό αντίκτυπο του ψηφιακού μετασχηματισμού, οδηγώντας στο λεγόμενο *«ψηφιακό χάσμα»*, το οποίο έχει χαρακτηριστεί ως ο αποκλεισμός ορισμένων πληθυσμιακών ομάδων (γυναίκες, μεγαλύτερης ηλικίας άτομου, χαμηλού μορφωτικού επιπέδου, άνεργοι ή άεργοι, απασχολούμενοι σε θέσεις εργασίας

χαμηλών δεξιοτήτων) από την πρόοδο της ψηφιακής εποχής (World Bank, 2016). Σύμφωνα με τη Διεθνή Ένωση Τηλεπικοινωνιών, σημαντικές ψηφιακές διαφορές εξακολουθούν να υπάρχουν μεταξύ των χωρών, με σχεδόν το 87% του πληθυσμού να χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο στις ανεπτυγμένες χώρες το 2019, σε σύγκριση με το 47% στις αναπτυσσόμενες χώρες. Οι άνδρες, οι κάτοικοι των πόλεων και οι νέοι είναι πιο πιθανό να διαθέτουν διαδικτυακή παρουσία εν συγκρίσει με τις γυναίκες, τους κατοίκους της υπαίθρου και τους ηλικιωμένους. Το ψηφιακό χάσμα μεταξύ των φύλων, όταν μετράται ως προς τη διείσδυση του Διαδικτύου, είναι σχετικά μικρό στις ανεπτυγμένες χώρες, πιο έντονο στις αναπτυσσόμενες χώρες και σημαντικό στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες. Οι διαφορές προέρχονται συχνά από την ανεπαρκή ή αργή συνδεσιμότητα, το κόστος της παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και την έλλειψη επαρκών ψηφιακών δεξιοτήτων. Αυτά τα εμπόδια συχνά σχετίζονται με την ηλικία, το φύλο, την αναπηρία, την κοινωνικοοικονομική κατάσταση και το γεωγραφικό χώρο (ITU, 2019).

Η εντατική ανάπτυξη της τεχνολογίας επικοινωνιών και των κινητών συσκευών μείωσε την ανάγκη παροχής εργασίας σε ένα σταθερό χώρο εργασίας και δημιούργησε ευνοϊκές συνθήκες για την ευρύτερη χρήση της τηλεργασίας (Urbaniec et al., 2022), η οποία απαιτεί συγκεκριμένη τεχνολογική υποδομή και δεξιότητες (Boell et al., 2014). Προκειμένου να καταστεί δυνατή η εκτέλεση εργασιακών καθηκόντων απομακρυσμένα (Saura et al., 2022), οι εταιρείες παρέχουν στους εργαζομένους τους ψηφιακές πλατφόρμες, που περιλαμβάνουν λογισμικό και λοιπό εξειδικευμένο υλικό (Song, Kim and Shong, 2020). Εκτός από τις σχετικές πτυχές της εκπαίδευσης και της παροχής των απαραίτητων τεχνολογικών εργαλείων, η υιοθέτηση της τηλεργασίας απαιτεί την εξέταση ζητημάτων που άπτονται της τεχνικής υποστήριξης και των πτυχών ασφαλείας κατά την πρόσβαση σε δεδομένα και την επικοινωνία εκτός εταιρικών δικτύων (Pyöriä, 2011).

Η σημασία της ψηφιοποίησης της παραγωγικής διαδικασίας αναδείχθηκε ακόμη περισσότερο εν μέσω πανδημίας COVID-19, εφόσον εταιρείες αναγκάστηκαν να καινοτομήσουν και να ψηφιοποιήσουν τις επιχειρησιακές τους δραστηριότητες, ακόμα και στην περίπτωση χωρών που χαρακτηρίζονται από χαμηλό επίπεδο καινοτομίας όπως η Ελλάδα και η Ισπανία (López Peláez et al., 2021). Η πανδημία επιτάχυνε δυναμικά την τηλεργασία σε πολλούς τομείς δραστηριότητας, εξέλιξη που

από μόνη της ήρθε να μεταβάλει τις παραμέτρους της αγοράς εργασίας σε σημαντικό βαθμό. Το τρέχον πλαίσιο καταδεικνύει, ότι οποιαδήποτε σημαντική αλλαγή οδηγεί γρήγορα σε μια συστημική επανεξέταση ολόκληρης της αγοράς εργασίας. Επί παραδείγματι, η εξ αποστάσεως λειτουργία πολλών κατηγοριών δραστηριοτήτων έφερε στο προσκήνιο το ζήτημα της πολιτικής διαχείρισης προσωπικού. Αν και η εξ αποστάσεως εργασία είναι ήδη σχετικά διαδεδομένη σε πολλούς κλάδους, δεν είναι ``όλες οι εταιρείες προετοιμασμένες για την ξαφνική μετάβαση στην τηλεργασία, εφόσον πολλές δεν έχουν επενδύσει σε ανθρώπινο κεφάλαιο για την καλλιέργεια ψηφιακών δεξιοτήτων. Συνεπώς, στην τρέχουσα πανδημική κρίση, η ψηφιακή επάρκεια έχει καταστεί απαραίτητη τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για τις επιχειρήσεις (Wang et al., 2021). Οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να δημιουργήσουν γρήγορα ιστότοπους ηλεκτρονικού εμπορίου, να αναπτύξουν εφαρμογές και πλατφόρμες, να μετακινήσουν την αποθήκευση εγγράφων σε διακομιστές αποθήκευσης cloud κ.λπ. Ωστόσο, η επιτυχία αυτών των εργασιών εξαρτιόταν ουσιαστικά από το επίπεδο των ψηφιακών δεξιοτήτων των υπαλλήλων τους (Pirosca et al., 2021).



## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: «Κοινωνική Απόσταση»

### 2.1 Η έννοια της «Κοινωνικής Απόστασης»

Σε κάθε δεδομένη γλώσσα υπάρχουν αμέτρητοι τρόποι για να περιγράψουμε τις χωρικές σχέσεις, συμπεριλαμβανομένης της απόστασης μεταξύ των αντικειμένων. Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν συνήθως λέξεις για να περιγράψουν χωρικές σχέσεις που είναι εγγύς (π.χ. κοντά), αλλά και απομακρυσμένες (μακριά). Ακόμη, χρησιμοποιούν αυτούς τους ίδιους χωρικούς όρους για να περιγράψουν και άλλα είδη απόστασης, συμπεριλαμβανομένης της απόστασης στις κοινωνικές σχέσεις. Στην φιλική επικοινωνία, για παράδειγμα, χρησιμοποιούν τη χωρική γλώσσα, προκειμένου να εκφράσουν πώς αισθάνονται κοντά ή μακριά με τα φιλικά τους πρόσωπα (Mathews και Matlock, 2011).

Η απόσταση είναι θεμελιώδης γεωγραφική ιδιότητα. Ως χωρική οργάνωση, τα γεωγραφικά μοτίβα συνεπάγονται αναγκαστικά κάποιας μορφής απόσταση, υπό την έννοια ότι πολλές γεωγραφικές και κοινωνικοοικονομικές έννοιες και μοντέλα ενσωματώνουν ρητά ή σιωπηρά το στοιχείο της απόστασης. Αυτό συνδέεται στενά με τη γεωγραφική σημασία της σχετικής τοποθεσίας και τη σχέση της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης με την απόσταση. Ωστόσο, δεν υπάρχει συμφωνία ως προς τη λειτουργική μορφή της σχέσης μεταξύ απόστασης και των διαφόρων αλληλεπιδράσεων. Αυτοί οι χώροι ορίζονται με την ανάθεση ιδιοτήτων στο μέτρο της απόστασης, ενώ δεν υπάρχει πραγματικά καμία έννοια της απόστασης κατάλληλη, ώστε να περιλάβει όλους τους γεωγραφικούς και κοινωνικοοικονομικούς σκοπούς και αλληλεπιδράσεις. Η έννοια της απόστασης που σχετίζεται με διαφορετικούς χώρους μπορεί να εκφραστεί με διαφορετικούς τρόπους: ως φυσική, οικονομική, κοινωνική και ψυχολογική. Με αυτόν τον τρόπο, γίνεται αντιληπτό το σύνολο των παραγόντων που παίζουν κάποιο ρόλο στη δημιουργία χωρικών προτύπων, προκειμένου να είναι εφικτή μια καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη εξήγηση των γεγονότων (Chojnicki, 1970).

Τα Proxemics, ένα πεδίο της κοινωνικής ψυχολογίας που μελετά την ανθρώπινη χρήση του χώρου και τις επιπτώσεις της πληθυσμιακής πυκνότητας στη συμπεριφορά και αναπτύχθηκε από τον πολιτισμικό ανθρωπολόγο Edward Hall και

τους γεωγράφους Moles και Rohmer, έχουν συμβάλει στην κατανόηση του γεγονότος, ότι πίσω από τη φυσική απόσταση κρύβεται η κοινωνική επαφή, ο περιορισμός της οποίας επηρεάζει τη ζώνη άνεσης (comfort zone), που περιβάλλει το άτομο. Κάθε άτομο περιβάλλεται από μια επιφάνεια γύρω του, ένα είδος ήρεμης φούσκας, που αποτελεί μια συναισθηματικά ισχυρή ζώνη ή μια ατομική περίμετρο ασφάλειας. Το μέγεθός της ποικίλλει από άτομο σε άτομο, αλλά καλύπτει τέσσερις περιοχές. Η οικεία απόσταση, που συνοδεύεται από μεγάλη σωματική εμπλοκή και υψηλή αισθητηριακή ανταλλαγή, χρησιμοποιείται για να αγκαλιάσει, να αγγίξει, είναι αυτή της αγάπης. Η προσωπική απόσταση αναφέρεται σε συγκεκριμένες συνομιλίες και αλληλεπιδράσεις μεταξύ φίλων ή μελών της οικογένειας. Η «κοινωνική απόσταση», που αφορά τις αλληλεπιδράσεις με φίλους και συναδέλφους, ισχύει ιδιαίτερα στο πλαίσιο του εργασιακού χώρου. Τέλος, απαιτείται δημόσια απόσταση όταν το άτομο αλληλεπιδρά με ομάδες ατόμων. Από αυτές τις διαφορετικές αποστάσεις, καταλήγει στην ύπαρξη «επικρατειών» του ατόμου, που προσδιορίζονται ανάλογα με το είδος των αλληλεπιδράσεων και των σχέσεων που ασκεί το άτομο εντός τους (Fish et al. 2006; Torre, 2020).

Οι κοινωνικοί επιστήμονες έχουν συχνά μελετήσει την «κοινωνική συμπεριφορά» σε όρους φυσικού χώρου. Μέρος αυτών των μελετών έχουν επικεντρωθεί στις στάσεις που τηρούν τα μέλη μιας ομάδας απέναντι στα μέλη μιας άλλης ομάδας. Αυτό αντικατοπτρίζεται εύστοχα από τον όρο «κοινωνική απόσταση», που περιγράφει την «απόσταση» που υπάρχει μεταξύ δύο ή περισσότερων κοινωνικών ομάδων (Bogardus, 1933). Η έννοια της «κοινωνικής απόστασης» αποτελεί σύλληψη του Georg Simmel ως μια σύνθετη ερμηνεία της κοινωνικότητας ως μορφών «απόστασης» τόσο με γεωμετρική (δηλαδή Ευκλείδεια), όσο και με μεταφορική έννοια (Ethington, 1997). Η «κοινωνική απόσταση» μπορεί να επηρεάσει το πόσο άνετα αισθάνεται μια ομάδα όταν αλληλεπιδρά με μια άλλη. Για παράδειγμα, άτομα σε ορισμένες φυλετικές ομάδες μπορεί να είναι απρόθυμα να αλληλεπιδράσουν με άτομα άλλων φυλετικών ομάδων. Οι Αφροαμερικανοί τείνουν να νιώθουν κοντά σε άλλους Αφροαμερικανούς, αλλά μακριά από ανθρώπους ασιατικής ή ευρωπαϊκής καταγωγής (Hoxter and Lester, 1995). Οι άνθρωποι με καταγωγή από τη Νοτιοανατολική Ασία (π.χ. Βιετναμέζοι) αισθάνονται κοντά στα μέλη της δικής τους ομάδας, αλλά επιθυμούν στενούς δεσμούς με τους Καυκάσιους (Lee et al., 2002). Η «κοινωνική απόσταση» μπορεί επίσης να επηρεάσει τις

αποφάσεις που λαμβάνονται από κοινωνικές ομάδες, συμπεριλαμβανομένων των επιλογών που σχετίζονται με το μορφωτικό επίπεδο και ακόμη και την ευκολία, με την οποία οι άνθρωποι μαθαίνουν μια δεύτερη γλώσσα (Mathews and Matlock, 2011).

Ενδέχεται επίσης να αναφέρεται στη στρατηγική χρήση της γλώσσας για τη δημιουργία απόστασης για την επίδειξη δύναμης ή ελέγχου (Gilles and Ogay, 2007), καθώς επίσης για τον αποκλεισμό ορισμένων ατόμων. Η «κοινωνική απόσταση» μπορεί επίσης να αναφέρεται στη φυσική απόσταση μεταξύ των ατόμων, ενώ αλληλεπιδρούν. Μπορεί επίσης να επηρεάσει τον τρόπο, με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται για το (Mathews and Matlock, 2011). Σε μια μελέτη (Kerkman et al., 2004), οι Αμερικανοί με αρνητική στάση απέναντι στους Μεξικανούς υπολόγισαν, ότι οι μεξικανικές πόλεις ήταν νοτιότερα, και οι Αμερικανοί με αρνητική στάση απέναντι στους Καναδούς υπολόγισαν, ότι οι канаδικές πόλεις ήταν βορειότερα, από ό,τι στην πραγματικότητα. Περαιτέρω, οι Carbon and Hesslinger (2013) έδειξαν ότι ακόμη και οι διαφορές στη στάση απέναντι σε ένα άτομο που εκπροσωπεί μια ξένη χώρα (εν προκειμένω ο Barack Obama τις ΗΠΑ) μπορεί να σχετίζονται με δραστικές διαφορές στη γνωστική αναπαράσταση των αποστάσεων που αφορούν τη χώρα αυτή. Οι Ευρωπαίοι που είχαν θετική στάση απέναντι στην πρώτη θητεία του Ομπάμα υπολόγισαν τις αποστάσεις μεταξύ των πόλεων των ΗΠΑ και της Ευρώπης ως πολύ μικρότερες από ό,τι οι άνθρωποι που ήταν δύσπιστοι ή αρνητικοί απέναντι στις ιδέες του Προέδρου των ΗΠΑ.

Περαιτέρω, η θεωρία του ερμηνευτικού επιπέδου (construal theory), αποτελεί μια θεωρία της κοινωνικής ψυχολογίας που διερευνά τη σχέση της ψυχολογικής απόστασης με το βαθμό, στον οποίο η σκέψη του ατόμου είναι αφηρημένη ή συγκεκριμένη και προτείνει, ότι η ψυχολογική απόσταση συγχέεται σε έναν αριθμό διαστάσεων (Trope and Liberman, 2010). Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται κοινωνικά κοντά στους συνομιλητές τους, μπορεί να επεκτείνουν αυτή τη συσχέτιση σε άλλα είδη απόστασης, για παράδειγμα, υποτιμώντας τη φυσική απόσταση από τη θέση του συνομιλητή τους (Liberman, Sagristano και Trope, 2002). Ειδικότερα, όσο μικρότερη είναι η «κοινωνική απόσταση», που χωρίζει ένα άτομο από τον συνομιλητή του, τόσο εγγύτερα θα εκτιμήσει ότι βρίσκεται σε σχέση με τον ίδιο (Balcetis, 2016). Ένας τρόπος για να γίνει κατανοητό αυτό το φαινόμενο είναι να εξεταστεί τι συμβαίνει όταν συνομιλούν δύο άτομα, τα οποία βρίσκονται στην ίδια περιοχή. Εάν οι άνθρωποι

απλώς υποτιμούν τις αποστάσεις από τις τοποθεσίες που σχετίζονται με τον συνομιλητή τους, τότε οι αποστάσεις από τις τοποθεσίες που συζητήθηκαν θα πρέπει να μειωθούν ανεξάρτητα από το πού βρίσκονται οι συνομιλητές. Αλλά, εάν οι άνθρωποι συρρικνώνουν διανοητικά την απόσταση μεταξύ τους και των συνομιλητών τους, τότε αυτό το αποτέλεσμα δεν θα πρέπει να εμφανίζεται όταν τα δύο άτομα βρίσκονται ήδη στην ίδια τοποθεσία, αλλά μόνο όταν χωρίζονται (Stevenson-Won and Kim, 2021).

## **2.2 «Κοινωνική Απόσταση», Νέα Εποχή & Πανδημική Κρίση**

Όλες οι χώρες ανά τον κόσμο βίωσαν και εξακολουθούν να βιώνουν απaráμιλλη αναστάτωση λόγω της πανδημίας του κορονοϊού (COVID-19). Προκειμένου να αποφευχθεί η υπερβολική επιβάρυνση του συστήματος υγείας, πολλές χώρες και περιοχές αποφάσισαν να εκδώσουν οδηγίες που αρχικά ενθάρρυναν τα άτομα να παραμείνουν εντός της οικίας τους και στη συνέχεια επέβαλαν σκληρότερα μέτρα υπό τη μορφή γενικευμένων lockdown (Chiou and Tucker, 2020). Η ιδέα πίσω από αυτή την πρακτική είναι, ότι οι πολιτικές κοινωνικής αποστασιοποίησης θα βοηθήσουν στην αναχαίτιση της εξάπλωσης μιας ιογενούς πανδημίας, όπως εν προκειμένω της COVID-19 (Prachthouser et al., 2020).

Ο όρος «κοινωνική απόσταση» ή «κοινωνική αποστασιοποίηση» αναφέρεται σε προσπάθειες που στοχεύουν, μέσω ποικίλων μέσων, να μειώσουν ή να διακόψουν τη μετάδοση του COVID-19 σε μια (υπο)ομάδα πληθυσμού, ελαχιστοποιώντας τη φυσική επαφή μεταξύ δυνητικά μολυσμένων ατόμων και υγιών ατόμων ή μεταξύ πληθυσμιακών ομάδων με υψηλά ποσοστά μετάδοσης και πληθυσμιακών ομάδων με καθόλου ή χαμηλό επίπεδο μετάδοσης. Παράλληλα με τις προσπάθειες περιορισμού απαιτούνται μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης σε κοινοτικό επίπεδο π.χ. ιχνηλάτηση επαφών, όποτε γίνεται σαφές ότι ο περιορισμός από μόνος του δεν είναι επαρκής ως μέσο για την καθυστέρηση της κορύφωσης της επιδημίας, τη μείωση της έκτασης της κορύφωσης για την προστασία της δυνατότητας του υγειονομικού συστήματος να παρέχει υγειονομική φροντίδα ή την προστασία των ευάλωτων ομάδων που διατρέχουν κίνδυνο δυσμενών εκβάσεων. Υπάρχουν διάφοροι τύποι μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης και αυτοί μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε «επίπεδα», με αύξουσα σειρά κλίμακας. Κάθε προοδευτικό επίπεδο μέτρων

περιλαμβάνει όλα τα μέτρα από τα προηγούμενα επίπεδα (ECDC, 2020; Cato et al., 2020).

Μεταξύ των διαφόρων τύπων κοινωνικής αποστασιοποίησης, οι κύριοι περιλαμβάνουν την απομόνωση και την καραντίνα. Η απομόνωση στοχεύει σε επιβεβαιωμένα κρούσματα, καθώς και άτομα με ύποπτα συμπτώματα, ενώ η καραντίνα εφαρμόζεται σε ασυμπτωματικές στενές επαφές. Μια πιο αυστηρή πολιτική είναι η απαγόρευση μετακινήσεων ή συγκεντρώσεων. Η απαγόρευση της μετακίνησης κυμαίνεται από την αποτροπή ταξιδιών σε μακρινούς προορισμούς, εκτός εάν είναι απαραίτητο, έως την απαγόρευση στους πολίτες να εξέρχονται των οικιών τους για ορισμένο χρονικό διάστημα. Εάν η απαγόρευση μετακίνησης φτάσει στο επίπεδο της υποχρεωτικής απαγόρευσης, χαρακτηρίζεται μάλλον ως lockdown παρά ως κοινωνική αποστασιοποίηση. Οι αυστηρές διαδικασίες μετανάστευσης στα διεθνή αεροδρόμια μπορεί επίσης να εμπίπτουν στην κατηγορία της κοινωνικής αποστασιοποίησης, αλλά στην πραγματικότητα αποτελούν ένα είδος περιορισμού των συνόρων. Ως εκ τούτου, είναι πιο πιθανό να ταξινομηθούν ως lockdown. Στην πραγματικότητα, το lockdown είναι ένα είδος κατηγορίας κοινωνικής αποστασιοποίησης, αλλά η διάκριση είναι κάπως διφορούμενη. Εάν η αρχή που εφαρμόζει την πολιτική κοινωνικής αποστασιοποίησης δεν είναι υγειονομική αρχή, αλλά διοικείται άμεσα από την κυβέρνηση και υπόκειται σε αυστηρότητα και κυρώσεις για παραβιάσεις, μπορεί να χαρακτηριστεί ως lockdown. Η απαγόρευση συγκέντρωσης ή μαζικής συγκέντρωσης εφαρμόζεται συλλογικά ή επιλεκτικά ανάλογα με τις περιστάσεις. Επιπλέον, η επιβολή του κλεισίματος των σχολείων είναι αμφιλεγόμενη. Επειδή, τα περισσότερα παιδιά και έφηβοι τείνουν να είναι ασυμπτωματικά ή να νοσούν ελαφρά, θεωρείται ότι κινδυνεύουν περισσότερο να μεταδώσουν τη νόσο σε ηλικιωμένους, διαπίστωση που έχει αντληθεί από προηγούμενες πανδημίες όπως αυτή της γρίπης (You, 2020; Cheng et al., 2021).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο όρος «κοινωνική απόσταση/ αποστασιοποίηση» εστιάζει στη μείωση της σωματικής επαφής ως μέσο διακοπής της μετάδοσης, αλλά ενώ η μείωση της κοινωνικής επαφής μπορεί να είναι αποτέλεσμα αυτής, δεν αποτελεί συγκεκριμένο στόχο. Πράγματι, η επιτυχία των μέτρων κοινωνικής απόστασης που εφαρμόζονται για μεγάλο χρονικό διάστημα μπορεί να εξαρτάται από τη διασφάλιση, ότι οι άνθρωποι διατηρούν κοινωνική επαφή –από

απόσταση– με φίλους, οικογένεια και συναδέλφους. Οι επικοινωνίες που βασίζονται στο Διαδίκτυο είναι επομένως ένα βασικό εργαλείο για τη διασφάλιση μιας επιτυχημένης στρατηγικής κοινωνικής αποστασιοποίησης (ECDC, 2020).

Η πανδημία του COVID-19 έχει εμποτίσει τις φράσεις «κοινωνική απόσταση» και «φυσική απόσταση» με ένα νέο νόημα. Ωστόσο, οι ερευνητές γνώριζαν από καιρό, ότι τόσο στις διά ζώσης αλληλεπιδράσεις, όσο και στην επικοινωνία μέσω υπολογιστή, τα άτομα επηρεάζονται από τη χωρική εγγύτητα του ατόμου, με το οποίο αλληλοεπιδρούν (Peña, Walther & Hancock, 2007). Πριν από δεκαετίες, ο Cairncross (1997) πρότεινε ότι η επικοινωνία μέσω την τηλεπικοινωνιακών μέσων θα ήταν ο θάνατος της απόστασης, εφόσον θα επέτρεπε στη συνεργασία και την αλληλεπίδραση να πραγματοποιηθούν ανεξάρτητα από τη χωρική εγγύτητα. Ωστόσο, οι περισσότερες διασυνδέσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης εξακολουθούν να είναι άτομα που βρίσκονται φυσικά κοντά στο άτομο (Bailey et al., 2018).

Οι διασυνδέσεις μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης προκύπτουν συχνά από προϋπάρχουσες σχέσεις (είτε πρόσφατες, είτε παλαιές), αλλά μπορούν επίσης να ξεκινηθούν εικονικά. Καθώς οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις που προκύπτουν αρχικά μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης γίνονται πιο συνηθισμένες, τίθεται το ερώτημα για το πώς οι εικονικές αλληλεπιδράσεις με ένα άτομο που είναι μακριά επηρεάζουν άλλες αντιλήψεις του ατόμου για τον κόσμο. Ενώ η απόσταση παραμένει μια σημαντική ένδειξη, η επικοινωνία μέσω των μέσων ενημέρωσης μπορεί να αλλάξει τις αντιλήψεις των άλλων, συμπεριλαμβανομένης της αντιληπτής κοινωνικής εγγύτητας (Andrade, 2014). Σε μια σχετική μελέτη, οι Won et al. (2017) κατέδειξαν μια επίδραση της κοινωνικής εγγύτητας στην αντίληψη της απόστασης, εφόσον όσο μεγαλύτερη κοινωνική εγγύτητα ανέφεραν οι συμμετέχοντες, που αντάλλασσαν μηνύματα με συνομιλητές που πίστευαν, ότι βρίσκονταν σε μια μακρινή πόλη, τόσο μικρότερη υπολόγισαν την απόσταση από αυτήν την πόλη.

Στο πλαίσιο της πανδημίας η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων της μεσαίας τάξης εργάζονται πλέον εξ αποστάσεως και η τηλεργασία αναπτύσσεται, βασισμένη στη χρήση των ΤΠΕ, παράλληλα με άλλους τρόπους εξ αποστάσεως αλληλεπίδρασης όπως η τηλεϊατρική ή η τηλεεκπαίδευση. Οι απομακρυσμένες σχέσεις αντικαθιστούν τις πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπιδράσεις. Αν και εξίσου κοινωνικές με τις τελευταίες, αυτές οι σχέσεις ενεργούν τον διαχωρισμό σωμάτων και ανθρώπων

μέσω της ανάπτυξης του Διαδικτύου και των κοινωνικών δικτύων. Στη συνέχεια χρησιμοποιείται οργανωμένη εγγύτητα, σχεσιακής και όχι γεωγραφικής ουσίας. Η οργανωμένη εγγύτητα πάντα υπήρχε μεταξύ των ανθρώπων, με τα προσφιλή πρόσωπα, φίλους, οικογένεια, τα άτομα με τα οποία το άτομο νιώθει γιατί μοιράζεται την ίδια καταγωγή, την ίδια κουλτούρα, τους ίδιους τρόπους θεώρησης του κόσμου. Χάρη στην ανάπτυξη των ΤΠΕ η οργανωμένη αυτή εγγύτητα έχει διευρυνθεί, εφόσον οι ΤΠΕ επιτρέποντας την ανταλλαγή γνώσεων και την εξ αποστάσεως εργασία, καταργούν σε μεγάλο βαθμό τους περιορισμούς της γεωγραφικής εγγύτητας, και συνεπώς της απόστασης, (Torre and Rallet, 2005; Torre, 2021).

Αλλά αυτή η επαυξημένη απόσταση δημιουργεί ερωτηματικά, ενώ δεν είναι δυνατόν να εξαχθούν ακόμη σχετικά συμπεράσματα. Η ανάπτυξη συνδρόμων και ψυχολογικών ασθενειών σε περίοδο lockdown προκαλεί ανησυχία, αλλά συνδέεται με αυτήν την απουσία κοινωνικού δεσμού; Η χρήση των ΤΠΕ κινητοποιείται επίσης έντονα σε εφαρμογές ανίχνευσης εγγύτητας ή ανίχνευσης επαφών, οι οποίες θα πρέπει να επιτρέπουν τον εντοπισμό μολυσμένων ατόμων και την αναφορά τους σε άτομα που βρίσκονται στην άμεση γεωγραφική τους εγγύτητα, για παράδειγμα, χάρη στις αρετές του Bluetooth. Η ανάπτυξη αυτών των πρακτικών, είτε βασίζεται, είτε όχι στην εθελοντική εργασία μολυσμένων ατόμων, προφανώς εγείρει τεράστια νομικά ερωτήματα για τις ατομικές ελευθερίες, καθώς και προβλήματα που άπτονται της τεχνητής νοημοσύνης, των μεγάλων δεδομένων ή της μηχανικής μάθησης (Kuhn et al., 2020). Ο Fraser και η ομάδα του προσομοίωσαν τη χρήση της ανίχνευσης εγγύτητας σε μια πλασματική πόλη ενός εκατομμυρίου κατοίκων (Feretti et al., 2020) και εκτίμησαν ότι η χρήση αυτής της εφαρμογής, με βάση τη γεωγραφική εγγύτητα, θα μπορούσε να οδηγήσει σε μαζική μείωση της εξάπλωσης της πανδημίας. Ωστόσο, πρόσφατες σχετικές εφαρμογές στη Σιγκαπούρη υποδηλώνουν ότι η κοινωνική συνιστώσα της εγγύτητας παίζει έναν απροσδόκητο ρόλο, με την άρνηση πολλών ανθρώπων να κατεβάσουν την εφαρμογή, η οποία γίνεται αποτελεσματική μόνο εάν τη χρησιμοποιήσει πάνω από το 60% του πληθυσμού (Bay, 2020).

Περαιτέρω, η διατάραξη της κοινωνικής διάστασης της εργασίας έγινε μια απτή πραγματικότητα που ήταν δύσκολο να αντέξουν πολλοί. Πολλές θέσεις εργασίας έχουν κάνει τη μετάβαση σε διαδικτυακές πλατφόρμες, αλλά όχι όλες (Koren και Pető, 2020) και με τον καιρό, η έλλειψη κοινωνικής αλληλεπίδρασης έγινε

εμφανής. Επιπλέον, η εργασία αποτρέπει μόνιμα μια κρίση υποκατανάλωσης. Επομένως, εάν η εργασία ως κοινωνικό συστατικό της ζωής οδηγείται από την αυτοματοποίηση προς βέβαιο θάνατο, τότε οι κυβερνήσεις πρέπει να εφαρμόσουν κανονισμούς όπως τον κατώτατο μισθό για την υποστήριξη των εργαζομένων. Η πρώτη προοπτική υποστηρίζει την εργασία ως φυσική συνέπεια της κοινωνικής εξέλιξης και ένταξης. Η δεύτερη προοπτική, από την άλλη πλευρά, αναφέρει ότι η εργασία στρεβλώνει την ανθρώπινη ευημερία λόγω απαιτήσεων και υποχρεωτικών εργασιών. Η αυξημένη αξία του προσωπικού ελεύθερου χρόνου σε σχέση με την εμμονή για κοινωνική αναγνώριση που σχετίζεται κυρίως με την εργασιακή ιεραρχία θα πρέπει να είναι ο δρόμος προς τις δημιουργικές δραστηριότητες για προσωπική και πνευματική ανάπτυξη. Έχοντας κατά νου αυτήν την προοπτική, ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν, ότι η αυτοματοποίηση είναι ευπρόσδεκτη, καθώς ελευθερώνει και αφήνει χώρο για περισσότερο προσωπικό χρόνο (Srnicsek και Williams, 2020; Piroška et al., 2021).

Η έλλειψη της κοινωνικής αλληλεπίδρασης εν καιρώ πανδημίας είναι πιο δύσκολη για τους ηλικιωμένους, καθώς απαιτείται πλέον να αναδιαμορφώσουν τους παραδοσιακούς κανόνες της διά ζώσης κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Δεδομένου ότι η πανδημία έχει δημιουργήσει μεγάλη εξάρτηση από οθόνες αφής και πληκτρολόγια για την καθημερινή αλληλεπίδραση, έχει αναδυθεί μια κρίση για τους ψηφιακά περιθωριοποιημένους ηλικιωμένους. Θα ήταν, επομένως, ενδιαφέρον να διερευνηθούν οι τρόποι με τους οποίους οι ηλικιωμένοι αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις της κοινωνικής απόστασης υιοθετώντας μια τεχνολογία που επιτρέπει την ευκολότερη πλοήγηση μέσα από την πανδημία (Baskhi and Bhattacharyya, 2021).

Συμπερασματικά, φαίνεται ότι ο όρος «κοινωνική απόσταση» ή αποστασιοποίηση αποτελεί μια ορθή επιλογή, εφόσον συνδυάζει μια καθαρά φυσική συνιστώσα - την απόσταση που μπορεί να υπάρχει μεταξύ δύο αντικειμένων όπως ένα τραπέζι και μια καρέκλα - και το θεμελιώδες κοινωνικό στοιχείο που διέπει κάθε ανθρώπινη ή ζωντανή σχέση. Επομένως, αυτές οι δύο μεταβλητές πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά. Η φυσική απόσταση για την παρεμπόδιση της μετάδοσης, η κοινωνική εγγύτητα στην προσπάθεια διατήρησης των ανθρώπινων αλληλεπιδράσεων και τη διατήρηση της ζωής στην κοινωνία πέρα από την οικογένεια ή τον στενό κύκλο. Η «κοινωνική απόσταση» έρχεται συνεχώς να υπενθυμίσει, ότι η απόσταση ή



η εγγύτητα δεν είναι μόνο σωματική υπόθεση. Ο άνθρωπος είναι πράγματι αυτό το κοινωνικό ον, που συνδυάζει ατομικές παρορμήσεις με ομαδική λειτουργία και φοβάται τον ιό, ενώ βιώνει τις αρνητικές συνέπειες της χωρικής απομόνωσης. Το ερώτημα που τίθεται πλέον είναι αν ο άνθρωπος την αποχή των απομακρυσμένων κοινωνικών αλληλεπιδράσεων έχει την ικανότητά να κοινωνικοποιείται με τρόπους διαφορετικούς από τον παραδοσιακό. Εξακολουθεί να υπάρχει κοινωνία όταν οι κοινωνικές ανταλλαγές και συναναστροφές πραγματοποιούνται μέσω συνδεδεμένων τερματικών; Αυτοί οι άνθρωποι που δεν βλέπουν πια ο ένας τον άλλον, που δεν αγγίζουν πια ο ένας τον άλλον, εξακολουθούν να σχηματίζουν μια κοινωνία ή μόνο μια συσσώρευση ατομικότητων; Είναι επαρκείς οι νόμοι και οι κανόνες για τη διατήρηση του δεσμού ελλείψει κοινωνικής επαφής; Η κοινωνική και χωρική διάκριση μεταξύ αυτών που εξακολουθούν να βγαίνουν δουλειά και εκείνων που παραμένουν απομονωμένοι, προκειμένου να εργαστούν εισάγει ένα νέο κοινωνικό και χωρικό χάσμα; (Torre, 2020).

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Επαγγελματική Εκπαίδευση & Κατάρτιση

### 3.1 Η Έννοια & Σημαντικότητα της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης-Κατάρτισης

Στις μέρες μας, οι ταχύτατοι ρυθμοί αλλαγής, η αυξημένη αβεβαιότητα, καθώς και η εντατική ανάπτυξη της σύγχρονης τεχνολογίας έρχονται να αναδιαμορφώσουν δυναμικά το εργασιακό περιβάλλον (Mikołajczyk, 2021). Από την δεκαετία του 70 και εντεύθεν ο κόσμος εισήλθε στην ταχύτερη διαδικασία της παγκοσμιοποίησης, βιώνοντας την ραγδαία επέκταση της διεθνοποιημένης αγοράς, την αυξημένη διείσδυση των κεφαλαίων σε κάθε επίπεδο της οικονομικής και κοινωνικής ζωής αλλά και την αυξανόμενη ένταση του οικονομικού ανταγωνισμού. Οι εν λόγω εξελίξεις από κοινού με τις αλματώδεις τεχνολογικές εξελίξεις και την ενίσχυση της αυτοματοποίησης ανέδειξαν την ανάγκη για συνεχή εκσυγχρονισμό των εθνικών οικονομιών, προκειμένου να προσαρμοστούν στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ειδικά οι επιχειρήσεις, αυτές καλούνται να προχωρήσουν σε αλλαγές του αντικειμένου εργασίας τους με ταχύτατους ρυθμούς, αλλά και στον επαναπροσανατολισμό της στρατηγικής τους σε δραστηριότητες, που θα επιφέρουν προστιθέμενη αξία και όπου εξέχοντα ρόλο διαδραματίζουν οι ψηφιακές τεχνολογίες, η τεχνολογία της πληροφορίας, αλλά και η παραγωγή υψηλής εξειδίκευσης. Οι επιπτώσεις των διαφαινόμενων αυτών τάσεων στον τομέα της απασχόλησης αποτυπώνονται στη συνεχή ανάπτυξη νέων μορφών εργασιών και νέων ειδικοτήτων. Υπό αυτό το πρίσμα, οι εργαζόμενοι καλούνται να προχωρήσουν στην ανάπτυξη και αναπροσαρμογή των δεξιοτήτων τους, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις διαφοροποιημένες ανάγκες της παραγωγικής διαδικασίας και να διαθέτουν αυξημένη ευελιξία, ώστε να μετακινούνται σε διαφορετικές θέσεις εργασίας ή ακόμα και επαγγελματικές κατηγορίες (Bekiri and Mazreku, 2020; Κόκκος και συν., 2021).

Καθίσταται λοιπόν σαφές, ότι η επαγγελματική κατάρτιση αποτελεί το κλειδί στην απόπειρα των εργαζομένων να παραμένουν ευθυγραμμισμένοι με τις νέες εξελίξεις στον εργασιακό στίβο. Σημειώνεται δε, ότι η επαγγελματική κατάρτιση θα πρέπει να γίνεται αντιληπτή και να υλοποιείται στη διευρυμένη της μορφή, που συνίσταται στο συγκεκριασμό θεωρητικής γνώσης και πρακτικής άσκησης στο πλαίσιο

ενός συγκεκριμένου επαγγελματικού αντικειμένου, αλλά και στην πολυδιάστατη ανάπτυξη των δεξιοτήτων του καταρτιζόμενου στη βάση των εξατομικευμένων αναγκών του. Η επαγγελματική κατάρτιση αποσκοπεί στην προσφορά γνώσεων και δεξιοτήτων, οι οποίες θα επιτρέψουν στο άτομο να αναπτυχθεί ως παραγωγικός συντελεστής και συνάμα να ολοκληρωθεί ως προσωπικότητα και κοινωνικό υποκείμενο. Άλλως ειπείν, η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση συνίσταται στους θεσμούς εκείνους, που αποστολή τους είναι η προσφορά δεξιοτήτων στον πληθυσμό μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης. Οι εν λόγω θεσμοί δύνανται να επηρεάσουν τόσο την οικονομία, εφόσον παρέχουν κατάρτιση σε ένα πλέγμα ανταγωνιστικών δεξιοτήτων, για τις οποίες υπάρχει υψηλή ζήτηση στην αγορά εργασίας, όσο και την ίδια την προσωπικότητα του καταρτιζόμενου μέσα από τη διαδικασία της εκπαίδευσης (Κόκκος και συν., 2021).

Προκειμένου ένα πρόγραμμα κατάρτισης να χαρακτηριστεί ως «επαγγελματικό» θα πρέπει να αποσκοπεί στην παροχή γνώσεων και δεξιοτήτων άμεσα εφαρμόσιμων στην αγορά εργασίας. Με κριτήριο τη στόχευση των συστημάτων που παρέχουν προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης αυτά μπορούν να ταξινομηθούν:

- Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση, η οποία αποσκοπεί στην προσφορά βασικών επαγγελματικών γνώσεων και δεξιοτήτων όχι μόνο για την ένταξη ή επανένταξη του εργαζόμενου στην αγορά εργασίας, αλλά και για την προσωπική και επαγγελματική του ανάπτυξη.
- Συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση, η οποία αποσκοπεί στη συμπλήρωση, στον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων που ο καταρτιζόμενος έχει αποκτήσει στο πλαίσιο της δευτεροβάθμιας/τριοβάθμιας εκπαίδευσης, είτε από την αρχική επαγγελματική του κατάρτιση, είτε ακόμα και από την ίδια την επαγγελματική εμπειρία, προκειμένου να ο ίδιος να ενταχθεί η επανενταχθεί στην αγοράς εργασίας, καθώς επίσης να αναπτυχθεί σε επαγγελματικό και σε προσωπικό επίπεδο (IOBE, 2021; Κόκκος και συν., 2021).

Ωστόσο, το άτομο δύναται να αποκτήσει επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες και ατύπως, δηλαδή κατά τρόπο μη οργανωμένο μέσω των διαφόρων

μορφών της επαγγελματικής εμπειρίας που αποκτά σε καθημερινή βάση π.χ. μέσω της πλοήγησης στα ψηφιακά μέσα, της συζήτησης και της συνεργασίας με τους συναδέλφους ή της έκθεσης σε εργασιακά καθήκοντα που συνεπάγονται υψηλές απαιτήσεις και είναι ασυνήθιστα. Τα τελευταία χρόνια οι δραστηριότητες που συνδέονται με την άτυπη επαγγελματική μάθηση έχουν προσελκύσει αυξανόμενο ερευνητικό ενδιαφέρον λόγω της σημασίας τους στην αναβάθμιση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων (Illeris, 2016).

Μέσω της διασύνδεσης της εκπαίδευσης με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας, η επαγγελματική κατάρτιση φιλοδοξεί να εξυπηρετήσει ένα ευρύ φάσμα στόχων. Η κύρια λειτουργία της είναι ο εφοδιασμός των νέων με το σύνολο των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων, που θα διευκολύνουν την ένταξη τους στην αγορά εργασίας. Επιπρόσθετα, αποσκοπεί στη συνεχή ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων κατά τη διάρκεια του επαγγελματικού τους βίου, μια πτυχή της που προσλαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερη σημασία υπό το πρίσμα των ραγδαίων κοινωνικών, αλλά και τεχνολογικών εξελίξεων που σημειώνονται στην παγκόσμια κοινωνία. Η επαγγελματική κατάρτιση, ακόμη, αποτελεί το μέσο μετάδοσης, αλλά και μεταβολής των επαγγελματικών δεξιοτήτων και πρακτικών που εντοπίζονται σε μια δεδομένη οικονομία. Μέσω της ενίσχυσης των δεξιοτήτων του εγχώριου εργατικού δυναμικού, επιφέρει τη βελτίωση της παραγωγικότητας της οικονομίας και ως εκ τούτου σημαντικές προεκτάσεις έχει για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας εν συνόλω. Τέλος, συμβάλλει στην πληρέστερη κοινωνική ενσωμάτωση ευάλωτων πληθυσμιακών ομάδων. Από τα παραπάνω συνάγεται ότι η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση αποτελεί ένα πολύ ισχυρό όπλο στην φαρέτρα του κράτους, προκειμένου να εφαρμόσει πολιτικές απασχόλησης και να ενισχύσει την κοινωνική ενσωμάτωση και τη βιώσιμη ανάπτυξη (IOBE, 2021).

Η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση που προσφέρεται θα πρέπει να πληροί μια σειρά εκπαιδευτικών προδιαγραφών, οι οποίες προέρχονται από το θεωρητικό υπόβαθρο της εκπαίδευσης ενηλίκων. Ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ενήλικος, ως άτομο που έχει ανάγκη να αναπτυχθεί σε επαγγελματικό και κοινωνικό επίπεδο, ενώ ταυτόχρονα επιθυμεί να συμμετέχει στις διεργασίες που τον αφορούν. Κατά συνέπεια, ο σχεδιασμός του οποιουδήποτε προγράμματος επαγγελματικής κατάρτισης θα πρέπει να συνυπολογίζει τις ιδιαίτερες

μαθησιακές ανάγκες του συμμετέχοντα και να τον καθιστά συνυπεύθυνο τόσο για την επιλογή της διδακτέας ύλης, όσο και των εκπαιδευτικών μεθόδων που θα εφαρμοστούν (Fuller, 2006). Έρευνες έχουν καταδείξει, ότι σε περίπτωση μη τήρησης αυτών των προδιαγραφών οι καταρτιζόμενοι δεν επιδεικνύουν ενδιαφέρον να μάθουν, ενώ συχνά τηρούν αρνητική στάση απέναντι στη μάθηση (Ellström, 2001; Beckett and Hager, 2002). Αντιστρόφως, οι καταρτιζόμενοι θεωρούν ελκυστικότερα τα εκπαιδευτικά προγράμματα που διαθέτουν πλούτο σε όρους μαθησιακών ευκαιριών και τους βοηθούν να αναπτύξουν δεξιότητες που θα τους φανούν χρήσιμες σε διάφορες πτυχές της ζωής τους (Κόκκος και συν., 2021).

Ειδικότερα, η ποιότητα της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης αποτελεί συνάρτηση του κατά πόσον η εκάστοτε εταιρεία αντιλαμβάνεται τη σημαντικότητα της και την αντιμετωπίζει ως ένα σημαντικό στοιχείο για τη λειτουργία της, εάν δηλαδή η επιχείρηση τείνει να προσλάβει τα χαρακτηριστικά ενός μανθάνοντα οργανισμού (learning organization) (Aliev and Sigon, 2017). Περαιτέρω, η ποιότητα της παρεχόμενης ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης είναι άμεσα συνδεδεμένη με μια σειρά παραγόντων συμπεριλαμβανομένης της κουλτούρας, των αξιών και των κανόνων λειτουργίας που έχει υιοθετήσει η εκάστοτε επιχείρηση, καθώς επίσης και με τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν, συμπεριλαμβανομένου του περιεχομένου, της κατανομής των εργασιακών καθηκόντων, της μισθολογικής πολιτικής, των ευκαιριών που προσφέρονται στους εργαζόμενους για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και αξιοποίηση των δεξιοτήτων τους, των διαδικασιών και των κριτηρίων αξιολόγησης τους, της παροχής συμβουλευτικής υποστήριξης κ.λπ. (Watkins and Cseh, 2009; Urbancová et al., 2021).

Σε αυτό το σημείο σημειώνεται, ότι οποιαδήποτε συζήτηση για την επαγγελματική κατάρτιση θα ήταν ελλιπής χωρίς μια αναφορά στην έννοια της διά βίου μάθησης. Στις μέρες μας οι ευκαιρίες για ανάπτυξη και εκπαίδευση είναι περισσότερες από ποτέ, εφόσον η ευρεία διάδοση του Διαδικτύου συνεπάγεται ανοιχτή πρόσβαση σε πληθώρα υλικού και γνώσης. Ωστόσο, το διακύβευμα για μια επιχείρηση έγκειται στο πως θα διατηρήσει τα εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων της, προκειμένου να κάνουν χρήση αυτών των διαφορετικών και αναπτυσσόμενων πόρων γνώσης στο χώρο εργασίας σε καθημερινή βάση. Συνεπώς, η δια βίου μάθηση καθίσταται σταδιακά πιο σημαντική ακόμα και από την ίδια την επίσημη εκπαίδευση

(Maheshwari και Vohra, 2018). Οι εργοδότες το γνωρίζουν αυτό και για το λόγο αυτό χρησιμοποιούν όλο και συχνότερα σύγχρονες μεθόδους και εργαλεία ανάπτυξης, ώστε να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τα μεγαλύτερα talέντα στον οργανισμό. Η υφιστάμενη αντίληψη για την καριέρα αναγκάζει τις εταιρείες να παρέχουν στους εργαζομένους ένα συνεχώς προσβάσιμο περιβάλλον ανάπτυξης, επιτρέποντάς τους να αναπτύξουν γρήγορα ή και να μεταμορφώσουν υπάρχουσες δεξιότητες, συχνά με τους δικούς τους όρους. Οι οργανισμοί που βασίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία τους στο ανθρώπινο κεφάλαιο θα πρέπει να επενδύουν συστηματικά στη διεύρυνση της γνώσης και στη διευκόλυνση της απόκτησης νέων δεξιοτήτων από τους υπαλλήλους τους. Το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς, η τεχνολογία αναπτύσσεται δυναμικά, επομένως, ένας εργαζόμενος που υποτίθεται ότι είναι επαγγελματικά αποτελεσματικός θα πρέπει να ενημερώνει συνεχώς τις γνώσεις του, να διευρύνει τις ικανότητές του και να έχει την ευκαιρία να αναπτύξει τις εγγενείς του δυνατότητες (Britz, 2018), ανάγκη που κατέστη επιτακτικότερη και κατά τη διάρκεια της πανδημίας (Cormier et al., 2020). Τα ευρήματα πρόσφατων ερευνών υποδηλώνουν, ότι η ανάπτυξη νοοτροπίας δια βίου μάθησης στους εργαζομένους ενισχύει τόσο την αντικειμενική όσο και την υποκειμενική επιτυχία σε όρους επαγγελματικής σταδιοδρομίας (Drewery et al., 2020) και επιπλέον, η επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και μειώνει τις οικειοθελείς αποχωρήσεις των εργαζομένων (Glazer et al., 2019).

### **3.2 Ψηφιοποίηση & Επαγγελματική Κατάρτιση**

Η μετάβαση προς την ψηφιοποίηση της οικονομίας και της κοινωνίας αποτελεί μια εξελικτική διαδικασία που αφορά όλες τις χώρες του κόσμου. Οι εξελίξεις που την τροφοδοτούν είναι από τη μια η αθόρυβη διάχυση της ψηφιακής τεχνολογίας και από την άλλη ύπαρξη στοχευμένων πολιτικών, οι οποίες αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα αυτής της μετάβασης, προκειμένου να ενισχύσει το εκάστοτε κράτος την οικονομική του ανταγωνιστικότητα, αλλά και να εκσυγχρονίσει τον κοινωνικό ιστό. Η πρόσφατη πανδημία COVID-19 και η επιβολή μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης κατέστησε ακόμα επιτακτικότερη την ανάγκη να ψηφιοποιηθούν οι επικοινωνιακές υποδομές όχι μόνο των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και του δημόσιου τομέα (Γιαβρόγλου, 2020). Από κοινού με τις τεχνικές εξελίξεις, που έφερε μαζί της 4<sup>η</sup> Βιομηχανική Επανάσταση και οι οποίες συνοδεύονται από μια νέα

δυναμική όσον αφορά τον τομέα της οικονομίας και τη δημιουργία νέων ευκαιριών απασχόλησης, παράλληλα μεταβάλλονται οι συνθήκες και οι απαιτήσεις της αγοράς εργασίας, οι οποίες μεταφράζονται σε αυξημένη ζήτηση για νέες γνώσεις, δεξιότητες και επαγγέλματα. Αναμφισβήτητα, το κλειδί προκειμένου να καλυφθούν οι νέες αυτές ανάγκες και απαιτήσεις είναι η ανάπτυξη σύγχρονων πλαισίων εργασίας, αλλά και η βελτίωση της επαγγελματικής κατάρτισης του εργατικού δυναμικού σε όλα τα επίπεδα. Ενδεχομένως, η βασικότερη παράμετρος αυτής της διαδικασίας είναι η ανάπτυξη κρίσιμων ψηφιακών δεξιοτήτων (ΣΕΒ, 2019β; Λιντζέρης, 2020α).

Τα εκπαιδευτικά συστήματα της προηγούμενης βιομηχανικής επανάστασης ακολουθούσαν μια σειριακή λογική, υπό την έννοια, ότι το άτομο πρώτα εκπαιδεύονταν και μετά εισέρχονταν τον εργασιακό στίβο. Ωστόσο, υπό το βάρος των σύγχρονων εξελίξεων αυτό το μοντέλο δεν είναι επαρκές για την εξυπηρέτηση των αναγκών των εργαζομένων και των επιχειρήσεων. Οι ταχύτατοι ρυθμοί των τεχνολογικών αλλαγών, αλλά και των εργασιακών μοντέλων οδήγησε σε μια ταχεία απαξίωση των δεξιοτήτων και στη δημιουργία της ανάγκης για διαρκή ανανέωση τους. Συνεπώς, η διαρκής προσαρμογή αποτελεί μια αναγκαιότητα σε όλο το φάσμα του εργασιακού βίου του ατόμου με τις ψηφιακές δεξιότητες και εργασιακές ικανότητες να έχουν μετουσιωθεί στη νέα οριζόντια και επείγουσα ανάγκη για την επίτευξη του παραγωγικού μετασχηματισμού μιας οικονομίας (Λιντζέρης, 2020; Mikołajczyk, 2021).

Η εμπειρία που αποκτήθηκε από τα προηγούμενα κύματα μεγάλων τεχνολογικών αλλαγών έχει καταδείξει, ότι εν γένει ο τρόπος που επηρεάζεται η εργασία και κατ' επέκταση οι δεξιότητες έγκειται, στο ότι σταδιακά καταργούνται επαγγέλματα, μειώνονται θέσεις εργασίας και αποειδικεύονται οι εργαζόμενοι, επειδή υποκαθίστανται από μηχανές και νέα συστήματα οργάνωσης της παραγωγής, ενώ αναδύονται νέες ειδικεύσεις και δημιουργούνται θέσεις εργασίας σε άλλα επαγγέλματα (Bowles, 2014; Görmüş, 2019; Λιντζέρης, 2020β). Όπως είναι φυσικό, η εκδήλωση αυτών των δύο επιπτώσεων των τεχνολογικών εξελίξεων στις επαγγελματικές δεξιότητες προσέλαβε διαφορετικές μορφές και συνέβη σε διαφορετικούς χρόνους από χώρα σε χώρα. Ωστόσο, διαφαίνεται, ότι στην πραγματικότητα δεν υπάρχει τόσο απαίτηση για αλλαγή του επαγγέλματος, όσο ανάγκη τροποποίησης των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού, που απασχολείται

στο κάθε θιγόμενο επάγγελμα, βάσει των αναμενόμενων αλλαγών που θα συντελεστούν σε ορισμένα τμήματα ή σε ολόκληρο το φάσμα των εργασιακών του καθηκόντων (Nedelkoska and Quintini, 2018).

Ένα σημαντικό ζήτημα βέβαια είναι ότι ο ρυθμός που μεταβάλλονται οι εργασιακοί χώροι, οι χώροι δηλαδή που ενεργοποιούν τις δεξιότητες, είναι συγκριτικά πολύ μεγαλύτερος από εκείνον της μεταβολής των χώρων, όπου αποκτούνται οι δεξιότητες, ήτοι των δομών επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Αυτή η διαφοροποίηση στον χρονισμό αυτών των διαδικασιών καθιστά αναγκαία αφενός την ανάπτυξη συστημάτων για την πρόγνωση των δεξιοτήτων που θα είναι αναγκαίες μελλοντικά και στη συνέχεια για την έγκαιρη προσαρμογή των συστημάτων κατάρτισης/ δια βίου μάθησης, και αφετέρου την απόδοση αυξημένης βαρύτητας στη βασισμένη στην εργασία μάθηση (Λιντζέρης, 2020β).

Όσον αφορά το τοπίο των ψηφιακών δεξιοτήτων στην χώρα μας, γενικά παρουσιάζεται μια εικόνα καθυστέρησης, ελλείψεων, αλλά και επιδόσεων χαμηλού επιπέδου εν συγκρίσει με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Η κατάσταση αυτή είναι μια διαχρονική παθογένεια και έχει συσχετιστεί σε σημαντικό βαθμό με την πολυετή οικονομική κοινωνική κρίση που έπληξε τη χώρα (Λιντζέρης, 2020α; Γιαβρόγλου, 2020). Ενδεικτικό είναι ότι στο Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI), η χώρα μας βρίσκεται σχεδόν στην τελευταία θέση και συγκαταλέγεται στις χώρες, όπου το ανθρώπινο δυναμικό παρουσιάζει μεγαλύτερη υστέρηση τόσο σε όρους δεξιοτήτων χρήσης του διαδικτύου, όσο και προηγμένων ψηφιακών δεξιοτήτων (Bissas, Flentzeri and Andreou, 2020; Γιαβρόγλου, 2020). Επισημαίνεται επίσης, ότι ενώ η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση έχει αναγνωριστεί ως κρίσιμος παράγοντας για τη βελτίωση αυτής της κατάστασης, η Ελλάδα παρουσιάζει αντίστοιχα δυσμενείς επιδόσεις έχοντας το χαμηλότερο ποσοστό ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στην Ε.Ε., εφόσον μόλις ένα 21,7% των επιχειρήσεων αναπτύσσει σχετικά προγράμματα, την στιγμή που ο αντίστοιχος ευρωπαϊκός μέσος όρος ξεπερνά το 72%. Οι επιχειρήσεις στις οποίες παρατηρείται η μεγαλύτερη έλλειψη είναι οι μικρομεσαίες, ενώ οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις και εκείνες που είναι έντασης γνώσης παρουσιάζουν τα υψηλότερα ποσοστά ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης (ΣΕΒ, 2019β).



### **3.3 Η επίδραση της Πανδημίας Covid-19 στην Επαγγελματική Εκπαίδευση & Κατάρτιση**

Σήμερα, οι εργαζόμενοι αναμένεται να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη για την ενίσχυση των τρεχουσών δεξιοτήτων τους και την απόκτηση νέων, προκειμένου να ανταποκριθούν στις τρέχουσες εργασιακές απαιτήσεις, να προετοιμαστούν για ευκαιρίες ηγεσίας, να εξασφαλίσουν την απασχολησιμότητα τους και να μετακινηθούν και να προσαρμοστούν εντός και μεταξύ των οργανισμών (Molloy and Noe, 2010). Την προσέγγιση αυτή καθιστούν αναγκαία τα δυναμικά περιβάλλοντα, στα οποία λειτουργούν σήμερα οι οργανισμοί, εφόσον είναι όλο και πιο δύσκολο να προβλεφθούν τα μελλοντικά γεγονότα, ο ρυθμός εξέλιξης τους και η κλίμακα τους. Οι συνθήκες αυτές οδηγούν σε μια αίσθηση αβεβαιότητας και άγχους. Η αλλαγή είναι πιο γρήγορη από πριν και έχει παγκόσμια εμβέλεια επηρεάζοντας τις επιχειρήσεις, την οικονομία και τις κοινωνικές συμπεριφορές. Ακόμη και πριν από την πανδημία COVID-19, τα συστήματα ανάπτυξης δεξιοτήτων και δια βίου μάθησης αντιμετώπιζαν αυξανόμενες προκλήσεις για την κάλυψη της ταχέως μεταβαλλόμενης ζήτησης των αγορών εργασίας. Οι παγκόσμιες τάσεις, συμπεριλαμβανομένων των νέων τεχνολογιών, της παγκοσμιοποίησης, των δημογραφικών αλλαγών, της εντατικοποίησης των μεταναστευτικών ροών στην Ευρώπη, της κλιματικής αλλαγής και των παγκόσμιων συγκρούσεων προκαλούν την απώλεια ορισμένων θέσεων εργασίας, ενώ παράλληλα δημιουργούν νέες ευκαιρίες. Εντείνοντας τις συνεχιζόμενες προκλήσεις στον κόσμο της εκπαίδευσης και στον κόσμο της εργασίας, η πανδημία COVID-19 απαιτεί από τα άτομα να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, προκειμένου να προσαρμοστούν στη νέα κανονικότητα (ILO, 2021).

Η κρίση που προκλήθηκε από την πανδημία COVID-19 έχει συνέπειες σε πολλά επίπεδα – στον τομέα της υγείας, στην οικονομία, στην αγορά εργασίας, στην εκπαίδευση, στην αντίληψη για τις τεχνολογικές προόδους ή στην εισαγωγή νέων ρυθμιστικών πλαισίων. Αποδεικνύεται ότι η νέα τεχνολογία είναι ζωτικής σημασίας για την καταπολέμηση της κρίσης, διότι επιτρέπει την επικοινωνία και την εξ αποστάσεως εργασία ή τη διαδικτυακή μάθηση σε μια άνευ προηγουμένου κλίμακα. Το βασικό πλεονέκτημα της ενσωμάτωσης συνεργατικών τεχνολογιών στο μαθησιακό περιβάλλον είναι, ότι οι χρήστες μπορούν να έχουν συνεχή πρόσβαση στο εκπαιδευτικό υλικό (on demand) από οπουδήποτε χρησιμοποιώντας διάφορες

συσκευές (Fake and Dabbagh, 2020). Σε επίπεδο χώρας, η πολιτική ανάπτυξης και τα προγράμματα εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν τους καταλύτες για την αύξηση της παραγωγικότητας του εργατικού δυναμικού, ειδικά στη Βιομηχανική Επανάσταση 4.0, η οποία απαιτεί προηγμένη τεχνολογική γνώση (Man, 2020). Σε κάποιο βαθμό, η κρίση έφερε την ανθρωπότητα ενώπιον ορισμένων ζητημάτων, που μεταξύ άλλων σχετίζονται με την κλίμακα της τεχνολογικής παρέμβασης τόσο στην επαγγελματική, όσο και στην ιδιωτική ζωή. Εγείρει άβολα ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο προσέγγισης της χρήσης των ψηφιακών τεχνολογιών με σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα και τις θεμελιώδεις ελευθερίες. Αυτή η πανδημία επαναπροσδιόρισε επίσης τον τομέα της μάθησης και της κατάρτισης στους οργανισμούς (Kshirsagar et al., 2020; Raheja, 2021).

Η έρευνα δείχνει ότι οι επιχειρήσεις έχουν προσεγγίσει την εκπαίδευση και κατάρτιση κατά τη διάρκεια της πανδημίας με διαφορετικούς τρόπους. Σε ορισμένες εταιρείες, η κατάρτιση έχει πάψει εντελώς να υφίσταται λόγω απολύσεων, μειωμένων προϋπολογισμών και καταγγελίας συμβάσεων με εκπαιδευτές. Ωστόσο, άλλοι οργανισμοί επενδύουν σε απομακρυσμένα εργαλεία και μορφές εκπαίδευσης εργαζομένων, σηματοδοτώντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό της επαγγελματικής κατάρτισης (McGuire et al., 2021). Σε ορισμένες περιπτώσεις, η παιχνιδοποίηση (gamification) έχει γίνει ολοένα και πιο συνηθισμένη στην εκπαίδευση των εργαζομένων (Armstrong and Landers, 2018). Περαιτέρω, ορισμένες επιχειρήσεις που δεν έχουν επηρεαστεί από την κρίση διατηρούν τις εκπαιδευτικές τους πολιτικές, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις, έχουν προκύψει νέες ευκαιρίες και ακόμη καλύτερες προοπτικές. Σε κάθε περίπτωση, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται, ότι οι εργοδότες που υποστηρίζουν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης στο χώρο εργασίας απολαμβάνουν ένα πιο ευσυνείδητο, επινοητικό, πιστό και αξιόπιστο εργατικό δυναμικό (Goldglantz, 2013).

Όπως προαναφέρθηκε, η ανάγκη για κοινωνική απομόνωση λόγω της συνεχιζόμενης πανδημίας αναδιέταξε την αγορά εκπαίδευσης και κατάρτισης (Ψηφίδου, Κυριακοπούλου και Κατσίκης, 2021), εφόσον η κατάρτιση από το φυσικό χώρο και την πρόσωπο με πρόσωπο επαφή μεταφέρθηκε στο διαδικτυακό περιβάλλον. Μια έρευνα με 1.675 στελέχη Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού, που εκπονήθηκε στις αρχές του 2020, κατέδειξε ότι το 57% των συμμετεχόντων σχεδίασαν

υψηλότερους προϋπολογισμούς διαδικτυακής μάθησης. Ο κορωνοϊός υπήρξε καταλύτης για την αλλαγή και απλώς επιτάχυνε τον μετασχηματισμό της μάθησης (LinkedIn, 2020). Οι ειδικοί στο πεδίο της επαγγελματικής κατάρτισης, είναι πεπεισμένοι ότι αυτή είναι η αρχή ενός μεγαλύτερου και διαρκέστερου μετασχηματισμού που θα πραγματοποιηθεί όχι μόνο σε τεχνολογικό επίπεδο, αλλά και σε επίπεδο ευαισθητοποίησης εργοδοτών και εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι, τα διευθυντικά στελέχη και οι ιθύνοντες αισθάνονται όλοι την πίεση για αναβάθμιση των δεξιοτήτων και επανεκπαίδευση. Στην ίδια κατεύθυνση, σύμφωνα με μια άλλη έρευνα (Degreed, 2020), οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν, ότι ο COVID-19 και η επακόλουθη οικονομική κρίση έχουν επιταχύνει την ανάγκη τους να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και ότι ευκαιρίες επαγγελματικής κατάρτισης είναι πιο δύσκολο να βρεθούν στην εργασία εν μέσω της παγκόσμιας υγειονομικής και οικονομικής κρίσης. Σχεδόν οι μισοί από τους εργαζομένους (46%), δήλωσαν ότι οι εργοδότες τους έχουν μειώσει τις ευκαιρίες αναβάθμισης των δεξιοτήτων τους και επανειδίκευσης κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Η πανδημία του COVID-19 ανάγκασε κατά κάποιο τρόπο την αγορά εκπαίδευσης να χρησιμοποιεί εντατικά τη μορφή βίντεο ως την καλύτερη διαθέσιμη εναλλακτική λύση για τις δια ζώσης συναντήσεις. Οι τηλεδιασκέψεις, τα διαδικτυακά σεμινάρια, οι εικονικές εμπορικές εκθέσεις, οι ανοιχτές ημέρες και οι συναντήσεις δικτύωσης είναι καθημερινότητα για επαγγελματίες σε πολλούς κλάδους. Εικάζεται, ότι η τάση μεταφοράς μεγάλου όγκου των επιχειρηματικών αλληλεπιδράσεων σε διαφορετικές μορφές εξ αποστάσεως επικοινωνίας θα διαρκέσει περισσότερο και θα μετεξελιχθεί στη νέα επαγγελματική καθημερινότητα (Mikołajczyk, 2021). Σε μια διεθνή μελέτη που διεξήγαγε ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας (ILO) (2021), το μερίδιο των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν εργαλεία τηλεδιάσκεψης και προγράμματα διαδικτυακής μάθησης για την ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού κατά τη διάρκεια της πανδημίας αυξήθηκε κατά 10% και 6%, αντίστοιχα. Η έρευνα δείχνει επίσης ότι τόσο πριν, όσο και κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η χρήση εργαλείων τηλεδιάσκεψης και διαδικτυακών προγραμμάτων μάθησης ήταν πιο διαδεδομένη μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων και των πολυεθνικών επιχειρήσεων παρά μεταξύ των ΜμΕ. Πριν από την πανδημία COVID-19, το έντυπο υλικό ήταν το τρίτο πιο δημοφιλές εργαλείο εξ αποστάσεως εκπαίδευσης για την ανάπτυξη και την εκπαίδευση του προσωπικού. Ωστόσο, η χρήση του μειώθηκε σημαντικά από 41%

σε 26% μετά το ξέσπασμα της πανδημίας, εφόσον αντικαταστάθηκαν από πολυμέσα, συμπεριλαμβανομένων των podcast και των βίντεο στην πλατφόρμα YouTube. Γενικότερα, η χρήση των πολυμέσων αυξήθηκε μεταξύ όλων των τύπων επιχειρήσεων, με αξιοσημείωτη εξαίρεση τις ΜμΕ. Το ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν χρησιμοποιούν εργαλεία εξ αποστάσεως εκπαίδευσης μειώθηκε από 27% σε 22% κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Αξίζει να σημειωθεί, ότι το ένα τέταρτο των ΜμΕ εξακολουθεί να μην χρησιμοποιεί καμία μορφή εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, η οποία είναι πολύ υψηλότερη από ό,τι για τις μεγάλες επιχειρήσεις και τις πολυεθνικές επιχειρήσεις (11,7%).

Τα Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν σε πολλές περιπτώσεις εντελώς απροετοίμαστα για μια τέτοια αλλαγή – τόσο από πλευράς αρμοδιοτήτων, όσο και από πλευράς εργαλείων. Μόνο 1/4 εταιρείες, από τις 108 που συμμετείχαν σε έρευνα που διεξήχθη στην Ευρώπη, δήλωσαν ότι η μετάβαση στην ψηφιακή κατάρτιση δεν παρουσίασε μεγάλα προβλήματα και σχεδόν όλες αναγκάστηκαν να αλλάξουν την υπάρχουσα στρατηγική μάθησης και ανάπτυξης ως απάντηση στην πανδημία COVID-19 (Fosway Group, 2020). Αυτή η αλλαγή συνίσταται κυρίως στην ανάγκη για μια ταχεία στροφή προς τη χρήση της ψηφιακής μάθησης, για την οποία η ζήτηση έχει αυξηθεί κατακόρυφα, τόσο από τα ενδιαφερόμενα μέρη όσο και από τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους. Συνολικά, το 21% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι οι λύσεις ψηφιακής μάθησης εφαρμόστηκαν και αναπτύχθηκαν με μεγάλη βιασύνη και συχνά απαιτούσαν την εισαγωγή εντελώς νέων, σύγχρονων εργαλείων που δεν χρησιμοποιούνταν προηγουμένως στον οργανισμό. Μόνο το 5% των ερωτηθέντων θεώρησε, ότι οι στρατηγικές κατάρτισης και ανάπτυξης, καθώς και τα εργαλεία και οι πόροι ανάπτυξης θα επιστρέψουν στην προ της πανδημίας κατάσταση.

Σε μια άλλη μελέτη (The Ken Blanchard Companies, 2020) στελέχη Τμημάτων Κατάρτισης ρωτήθηκαν για τις επιδράσεις της πανδημίας στην δια ζώσης εκπαίδευση και κατάρτιση. Το 56% των ερωτηθέντων δήλωσε, ότι οι παραδοσιακές δραστηριότητες κατάρτισης δεν θα χάσουν τη σημασία τους και θα γίνουν μέρος υβριδικών αναπτυξιακών προγραμμάτων, αλλά το 24% των ερωτηθέντων θεώρησε ότι οι δια ζώσης συναντήσεις θα διοργανώνονται μόνο σε πολύ σημαντικές περιπτώσεις. Μόνο το 17% ισχυρίστηκε ότι η εκπαίδευση στην τάξη θα παραμείνει το πρότυπο και η προτιμώμενη μορφή κατάρτισης. Τα αποτελέσματα μιας άλλης

έρευνας (ATD Research, 2020) δείχνουν σημαντική αύξηση στη χρήση της ηλεκτρονικής μάθησης στους οργανισμούς. Συνολικά, το 99% των οργανισμών παρείχαν ηλεκτρονική μάθηση στους υπαλλήλους τους, σε σύγκριση με το 76% πριν από πέντε χρόνια. Κατά την επόμενη πενταετία, το 100% των οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν, ότι σκοπεύουν να προσφέρουν ηλεκτρονική μάθηση στο εργατικό δυναμικό τους.

Αξίζει, ωστόσο να σημειωθεί ότι ο κοινωνικός και οικονομικός αντίκτυπος της πανδημίας είναι εντονότερος στην περίπτωση των πλέον ευάλωτων εκπαιδευομένων εφόσον, πολλοί από αυτούς διαβιών σε συνθήκες φτώχειας και δεν διαθέτουν ψηφιακές συσκευές ή ακόμα και πρόσβαση στο διαδίκτυο ή είναι κάτοικοι απομακρυσμένων περιοχών, όπου υπάρχουν ελλείψεις σε εκπαιδευτικά ή σχολικά υλικά, ενώ μεγάλες είναι και οι προκλήσεις τις οποίες καλούνται να αντιμετωπίσουν οι εκπαιδευτές στο πλαίσιο της επαγγελματικής κατάρτισης υπό το καθεστώς της τρέχουσας κρίσης (Ψηφίδου και συν., 2021). Η Mikołajczyk (2021) συμπεραίνει, ότι η υγειονομική και οικονομική κρίση που επέφερε η πανδημία είχαν τρεις μεγάλες επιπτώσεις στην κατάσταση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού. Πρώτον, επιταχύνουν την ανάγκη για νέες δεξιότητες. Δεύτερον, μειώνουν τις ευκαιρίες για αναβάθμιση των δεξιοτήτων. Τρίτον, οδηγούν σε επανειδίκευση και αυξάνουν το άγχος και την ευαλωτότητα του εργατικού δυναμικού.

## **ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup> ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

### **Κεφάλαιο 4ο: Η Μεθοδολογία της Έρευνας**

#### **4.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της τηλεργασίας στην εποχή της κοινωνικής απόστασης λόγω της πανδημικής κρίσης και του ρόλου της επαγγελματικής κατάρτισης, στην περίπτωση μια πολυεθνικής επιχείρησης τηλεπικοινωνιών που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Τα ερευνητικά ερωτήματα που διαμορφώθηκαν είναι τα ακόλουθα:

1. Πώς επέδρασε η τηλεργασία στην προσωπική ζωή των εργαζομένων;
2. Πώς επέδρασε η τηλεργασία στην επικοινωνία με τους συναδέλφους;
3. Πώς επέδρασε η τηλεργασία στην αποδοτικότητα της επιχείρησης;

#### **4.2 Μεθοδολογικές διευκρινήσεις και επισημάνσεις**

Ο σκοπός της επιστημονικής κοινωνικής έρευνας είναι να κατανοήσει και να αναπαραστήσει της όψης της κοινωνικής πραγματικότητας μέσα από τη συστηματική και μεθοδικά ελεγχόμενη, ανάλυση, αλλά και ερμηνεία εμπειρικών δεδομένων. Ενδεδειγμένη ερευνητική μέθοδος για την πραγματοποίηση μιας κοινωνικής έρευνας είναι η ποιοτική έρευνα (Τσιώλης, 2015). Στο πλαίσιο της πραγματοποίησης της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε μελέτη περίπτωσης, που συγκαταλέγεται στις ποιοτικές ερευνητικές μεθόδους, που μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν την εθνογραφική έρευνα, την ανάλυση περιεχομένου, την ιστορική έρευνα κ.ά. Αυτά τα είδη έρευνας εμπίπτουν στις ποιοτικές ερευνητικές μεθόδους, διότι τα πορίσματα, στα οποία καταλήγουν δύνανται να χρησιμοποιηθούν από τον εκάστοτε ερευνητή ως λεκτικά σύνολα, τα οποία υπόκεινται σε επεξεργασία και σε αντίθεση με τις ποσοτικές ερευνητικές μεθόδους δεν μετατρέπονται σε αριθμητικά δεδομένα (Αθανασίου, 2007).

Οι ποσοτικές έρευνες χαρακτηρίζονται από την επιδίωξη των ερευνητών να συλλέξουν ένα σύνολο αντικειμενικών και γενικών δεδομένων αναφορικά με κάποιο φαινόμενο και εν συνεχεία να μετατρέψουν τα δεδομένα που συλλέχθηκαν σε

αριθμητικά ή στατιστικά στοιχεία, προκειμένου να πραγματοποιήσουν συγκρίσεις ανάμεσα σε διαφορετικές μεταβλητές και να παράσχουν αντικειμενικές επεξηγήσεις ως προς τα αίτια ή τις αιτιώδεις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μεταβλητών, που με τη σειρά τους θα παράσχουν μια θεωρία για το υπό μελέτη φαινόμενο. Εν αντιθέσει, η ποιοτική έρευνα είναι χαρακτηρισμένη από την επιδίωξη των ερευνητών να εξερευνήσουν και να κατανοήσουν εις βάθος το σύνολο των υποκειμενικών αντιλήψεων, των πεποιθήσεων και εμπειριών συγκεκριμένων προσώπων, που εμπλέκονται σε ένα φαινόμενο, προκειμένου να αποκρυσταλλώσουν μια γνώση που είναι πιο βαθιά, άρτια και περισσότερο επεξεργασμένη για το φαινόμενο αυτό και που παρέχει μια βαθύτερη, πλέον ολιστική ερμηνεία για τα άτομα που συμμετέχουν στην έρευνα και το περιβάλλον αυτών (Mantzoukas, 2004; Μαντζούκας, 2007). Υπό αυτό το πρίσμα, οι ποσοτικές μέθοδοι αποσκοπούν να εξηγήσουν, ενώ οι ποιοτικές μέθοδοι να κατανοήσουν τα διάφορα φαινόμενα που μελετούν (Ισαρη και Πουρκός, 2020).

Οι ποιοτικές έρευνες παρέχουν τα εχέγγυα για την εις βάθος διερεύνηση και ερμηνεία διαφόρων διαστάσεων, που προσλαμβάνουν οι ανθρώπινες πεποιθήσεις, οι συμπεριφορές, οι στάσεις, οι εμπειρίες, οι αξίες, οι απόψεις και οι γνώσεις των ανθρώπων, κάτι που δεν δύναται να επιτευχθεί με τις ποσοτικές ερευνητικές μεθόδους. Τέλος, είναι ιδιαίτερος χρήσιμες σε περιπτώσεις, που διερευνούν ένα θέμα σε πρωταρχικό επίπεδο και ως εκ οι ερευνητές δεν έχουν αποκτήσει εις βάθος κατανόηση και διαθέτουν περιορισμένη γνώση (Γαλάνης, 2017).

Στα πλεονεκτήματα των ποιοτικών μεθόδων συγκαταλέγονται η σημαντική συμβολή τους στη διερεύνηση νέων ερευνητικών θεμάτων και στην κατασκευή θεωριών με επαγωγικό τρόπο. Περαιτέρω, η ερευνητική διαδικασία σε αυτές είναι αναδυόμενη και δυναμική, υπό την έννοια ότι ο ερευνητικός σχεδιασμός που πραγματοποιήθηκε αρχικά δεν είναι οριστικός, αλλά ένα προσχέδιο που καθώς προχωρά η έρευνα δύναται να αναπροσαρμοστεί ή να αλλάξει σε οποιοδήποτε στάδιο της ερευνητικής διαδικασίας. Επιπλέον, το ερευνητικό ενδιαφέρον εστιάζει στο να καταγράψει και να αναλύσει σύνθετα, μοναδικά και δυναμικά φαινόμενα. Τέλος, επισημαίνεται, ότι η ποιοτική μεθοδολογία κατά βάσει συνιστά μια ερμηνευτική διαδικασία, εφόσον σε όλες τις φάσεις της ερευνητικής διαδικασίας ο ερευνητής προχωρά στην ερμηνεία των όσων βλέπει, ακούει και κατανοεί (Ισαρη και Πουρκός, 2020).

Ωστόσο, η ποιοτική έρευνα παρουσιάζει και ορισμένα μειονεκτήματα. Ειδικότερα, η ποιότητα της διεξαχθείσας έρευνας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ατομικές δεξιότητες του ερευνητή και επηρεάζεται ευκολότερα από τις προσωπικές προκαταλήψεις και ιδιοσυγκρασίες του. Ακόμη, ο μεγάλος όγκος των δεδομένων καθιστά χρονοβόρα την ανάλυση και την ερμηνεία τους, ενώ δεν είναι και λίγες οι φορές, που η ποιοτική μέθοδος δεν χαίρει της ίδιας αποδοχής με την ποσοτική έρευνα στους κόλπους της επιστημονικής κοινότητας. Σημαντικό μειονέκτημα είναι και η παρουσία του ερευνητή κατά τη συλλογή δεδομένων, η οποία είναι συχνά αναπόφευκτη στην ποιοτική έρευνα, που δυνητικά μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις των υποκειμένων. Περαιτέρω, τα ζητήματα που άπτονται της ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας των συμμετεχόντων μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα κατά την παρουσίαση των ευρημάτων. Τέλος, στις ποιοτικές έρευνες η οπτικοποίηση των ευρημάτων μπορεί να αποτελέσει μια δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία (Anderson, 2010; Rahman, 2017).

Όσον αφορά τη μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης, αυτή επιτρέπει την εξερεύνηση και την κατανόηση πολύπλοκων θεμάτων. Μπορεί να αναδειχθεί σε μια πολύτιμη μέθοδο έρευνας, ιδιαίτερα όταν απαιτείται μια ολιστική, σε βάθος έρευνα (Zaidah, 2007). Έχοντας αναγνωριστεί ως πολύτιμο εργαλείο σε πολλές μελέτες στο πεδίο των κοινωνικών επιστημών, έχει αναδειχθεί ο εξέχων ρόλος της όταν διερευνούνται ζητήματα που αφορούν την εκπαίδευση (Gulsecen and Kubat, 2006), την κοινωνιολογία (Grassel and Schirmer, 2006) και προβλήματα σε επίπεδο κοινότητας (Johnson, 2006). Από όλες τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, η μελέτη περίπτωσης έχει ενδεχομένως υποστεί τη δριμύτερη κριτική, λόγω της έλλειψης σαφώς καθορισμένου πρωτοκόλλου. Έχει υποστηριχθεί, ότι η μεθοδολογική κριτική που απευθύνεται στις μελέτες περίπτωσης βασίζεται επίσης στο, ότι αυτές δεν μπορούν να παρέχουν πληροφορίες για την αιτιότητα και τις γενικές περιστάσεις. Παρόλο που η μελέτη περίπτωσης υφίσταται έντονη κριτική, η μέθοδος δεν στερείται υποστηρικτών με ένα τεράστιο αριθμό περιπτώσιολογικών μελετών να εκπονείται και να δημοσιεύεται ετησίως σε επιστημονικά περιοδικά (Reis, 2013; Krusevnic, 2016). Οι μελέτες περιπτώσεων θεωρείται, ότι είναι μια εντατική μέθοδος έρευνας, η οποία ορίζεται ως μια εις βάθος μελέτη λίγων μονάδων με πολλαπλές μεταβλητές. Ο σκοπός των μελετών αυτών είναι να αποκτήσουν όσο το δυνατόν πληρέστερη εικόνα μιας κατάστασης, ενός φαινομένου ή ενός γεγονότος με



την εστίαση να βρίσκεται σε μια συγκεκριμένη μονάδα. Αυτές οι μονάδες μπορεί να είναι διαφορετικών ειδών και μπορούν να οριστούν τόσο από το χώρο, όσο και από το χρόνο. Μια μονάδα μπορεί να είναι ένα άτομο, μια ομάδα, ένας οργανισμός ή μια τοπική κοινότητα. Η χρήση περιπτωσιολογικών μελετών είναι κατάλληλη όταν θέλουμε να κατανοήσουμε την αλληλεπίδραση μεταξύ ενός συγκεκριμένου πλαισίου και ενός φαινομένου (Jacobsen, 2002; Krusevnic, 2016).

Στα πλεονεκτήματα της μελέτης περίπτωσης, συγκαταλέγεται το γεγονός, ότι τα δεδομένα εξετάζονται συνήθως στο πλαίσιο χρήσης τους, ήτοι στην κατάσταση, όπου αναδύεται η μελετώμενη δραστηριότητα. Επιπλέον, οι διαφορές που εντοπίζονται σε όρους εγγενών, οργανικών και συλλογικών προσεγγίσεων καθιστούν δυνατή τόσο την ποσοτική, όσο και την ποιοτική ανάλυση των δεδομένων. Ακόμη, οι λεπτομερείς ποιοτικές καταγραφές, που προκύπτουν συχνά στο πλαίσιο περιπτωσιολογικών μελετών επιτρέπουν όχι μόνο στο να διερευνηθούν και να περιγραφούν τα δεδομένα στο πλαίσιο της πραγματικότητας, αλλά να εξηγηθούν οι περιπλοκές των πραγματικών καταστάσεων, που ενδεχομένως δεν καταγράφονται μέσα από μια ποσοτική έρευνα (Zaidah, 2007; Krusenivik, 2016).

Όσον αφορά τα μειονεκτήματα των περιπτωσιολογικών μελετών, συχνά υπόκεινται σε κριτική ως προς την έλλειψη αυστηρότητας και την παροχή ελάχιστης βάσης για την πραγματοποίηση επιστημονικών γενικεύσεων, εφόσον βασίζονται σε περιορισμένο αριθμό θεματικών και αξόνων. Συχνά δε, έχει επισημανθεί, ότι είναι χρονοβόρες, παρουσιάζουν δυσκολίες ως προς την διεξαγωγή τους, ενώ παράγουν τεράστιο όγκο δεδομένων. Εν κατακλείδι, οι μελέτες περίπτωσης χαρακτηρίζονται ως έχουσες σημαντική χρησιμότητα στην έρευνα, εφόσον επιτρέπουν στον ερευνητή να εξετάσουν δεδομένα σε μακροπρόθεσμο επίπεδο και συνιστούν μια πρακτική λύση στην περίπτωση δυσκολίας επίτευξης ενός μεγάλου μεγέθους δείγματος. Παρά τις επικρίσεις αναφορικά με την έλλειψη αυστηρότητας, το μικρό μέγεθος δείγματος και το ενδεχόμενο προκατειλημμένης ερμηνείας των δεδομένων από πλευράς ερευνητή, η ερευνητική μέθοδος εξακολουθεί να χρησιμοποιείται εκτεταμένα σε μελέτες, που διερευνούν πραγματικές καταστάσεις και αφορούν μια σειρά κοινωνικών ζητημάτων και προβλημάτων (ibid).

### 4.3 Ερευνητικές τεχνικές & εργαλεία συλλογής δεδομένων

Περαιτέρω, χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική συνέντευξη, η οποία είναι μια εκ των ευρύτερα διαδεδομένων μεθόδων, προκειμένου να συλλεχθούν και να παραχθούν ποιοτικά ερευνητικά δεδομένα. Η διαφορά μεταξύ ποιοτικής και ποσοτικής συνέντευξης, έγκειται στο ότι η τελευταία είναι βασισμένη στη λογική, ότι αποτελεί ένα αντικειμενικό εργαλείο, το οποίο παρέχει τη δυνατότητα να συλλεχθούν πληροφορίες από τις συνεντεύξεις, οι οποίες είναι αντανάκλαση της πραγματικότητας. Εν αντιθέσει, η μέθοδος της ποιοτικής συνέντευξης είναι βασισμένη στην εθνομεθοδολογική προσέγγιση, που εκλαμβάνεται την συνέντευξη ως μια συζήτηση, καθώς επίσης ως διαδικασία για την κατασκευή κοινωνικού νοήματος. Από αυτή την οπτική, η συνέντευξη είναι μια ζωντανή διαδικασία για την κατεργασία και διαμόρφωση νοήματος, όπου συμμετέχουν τόσο συνεντευκτής, όσο και συνεντευξιαζόμενος μέσω μιας σχέσης αμοιβαιότητας και αλληλεπίδρασης (Κυριαζή, 2009; Λάλλας, 2019).

Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ημιδομημένης συνέντευξης, που εκ φύσεως είναι ανοιχτή και δεν έχει να συμπεριλάβει ένα σύνολο από προκαθορισμένες ερωτήσεις, αλλά αντιθέτως μια σειρά ευρέων θεματικών, επί των οποίων ο συνεντευξιαζόμενος καλείται να τοποθετηθεί με ελευθερία γύρω από ένα συγκεκριμένο ζήτημα. Σε αυτό το πλαίσιο, ο ερευνητής επιλέγει ένα σύνολο θεματικών, που ο ίδιος θεωρεί σημαντικές και επί των θεματικών αυτών θα βασιστεί η διάδραση μεταξύ του συνεντευκτή και του συνεντευξιαζόμενου (Ισαρη και Πουρκός, 2015). Η ημιδομημένη συνέντευξη προσλαμβάνει τη μορφή συζήτησης, στο πλαίσιο της οποίας οι ερευνώμενοι-ερωτώμενοι έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τη δική τους σκέψη και λόγο, ή άλλως ειπείν να απαντήσουν με τους δικούς τους όρους χωρίς την καθοδήγηση σαφώς διατυπωμένων ερωτήσεων, που κατά το σύννηθες αποτελούν έκφραση του τρόπου αντίληψης και των εννοιολογικών των κατηγοριών του ερευνητή επί του μελετώμενου φαινομένου (Λάλλας, 2019). Ενώ στο πλαίσιο της δομημένης συνέντευξης, από τον ερευνητή τίθεται ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων στους συνεντευξιαζόμενους από ένα οδηγό συνέντευξης σε έντυπη μορφή και τα χαρακτηριστικά της προσιδιάζουν έντονα σε εκείνα ενός προφορικού ερωτηματολογίου, στην περίπτωση της ημιδομημένης συνέντευξης, ο ερευνητής δεν είναι αυστηρά περιορισμένος στο να θέσει τα αρχικά

ερωτήματα, αλλά έχει τη δυνατότητα παρέμβασης ζητώντας επιπρόσθετες διευκρινήσεις, ενώ οι ερωτώμενοι δύνανται να εκφράσουν την άποψη τους ελεύθερα (Κασσωτάκης, 2018).

Το σημαντικό πλεονέκτημα της προσέγγισης αυτής έγκειται στο γεγονός, ότι έχει τη δυνατότητα ανάδειξης νέων μη προκαθορισμένων από τον ερευνητή θεμάτων που προκύπτουν μέσα από τις τοποθετήσεις των ίδιων των συνεντευξιαζόμενων. Επιπλέον, παρουσιάζει αξιοσημείωτη ευελιξία, εφόσον παρέχει:

1. Τη δυνατότητα να τροποποιηθεί το περιεχόμενο των ερωτήσεων ανάλογα με τον εκάστοτε συνεντευξιαζόμενο,
2. Τη δυνατότητα εμβάθυνσης σε ορισμένα ζητήματα που μελετώνται στην έρευνα με ερευνώμενους, που θεωρούνται κατάλληλοι,
3. Τη δυνατότητα αλλαγής της σειράς, με την οποία ο ερευνητής απευθύνει τις ερωτήσεις στον ερωτώμενο, και
4. Τη δυνατότητα πρόσθεσης ή αφαίρεσης ερωτήσεων ή θεματικών προς συζήτηση (Ίσαρη και Πουρκός, 2015).

Ωστόσο, η μέθοδος δεν στερείται μειονεκτημάτων, εφόσον θέτει σημαντικές απαιτήσεις και είναι χρονοβόρα τόσο σε όρους διεξαγωγής, όσο και σε όρους σχεδιασμού και ανάλυσης των δεδομένων. Περαιτέρω, θέτει σημαντικές απαιτήσεις ως προς τις ικανότητες –και δη τις επικοινωνιακές– του ερευνητή, ο οποίος θα πρέπει να είναι ευέλικτος και να διαθέτει αυξημένη ευαισθησία σε ζητήματα, που άπτονται της ηθικής και δεοντολογίας και να επιδεικνύει γνήσιο ενδιαφέρον. Τέλος, δεν συνιστά εύκολη επιλογή, εν αντιθέσει με την κρατούσα άποψη βάσει της οποίας, η ημιδομημένη συνέντευξη δεν διαφέρει σημαντικά από μια καθημερινή συζήτηση, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί από οποιονδήποτε, εύκολα και ελλείψει ερευνητικού σχεδιασμού (Mason, 2009, σελ. 130; Ίσαρη και Πουρκός, 2015).

#### **4.4 Σχεδιασμός**

##### **4.4.1 Η περίπτωση της Teleperformance Greece**

Η Teleperformance Greece είναι μια πολυεθνική εταιρεία, που δραστηριοποιείται στο πεδίο των τηλεπικοινωνιών και ιδρύθηκε το 1989. Ήταν η πρώτη εταιρεία που

εισήγαγε το Contact Center outsourcing στην εγχώρια αγορά. Από το 2004 αναδείχθηκε σε ένα σημαντικό πολυγλωσσικό προορισμό για την Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και την Αφρική και σήμερα εξυπηρετεί περισσότερες από 140 αγορές σε 40 γλώσσες και διαλέκτους και απασχολεί περισσότερα από 12.000 άτομα από 109 εθνικότητες. Σήμερα λειτουργεί από πέντε Πολυγλωσσικούς Κόμβους στην Αθήνα, δύο στη Θεσσαλονίκη και δύο ακόμη στα Χανιά, με συνδυασμένη χωρητικότητα άνω των 10.300 σταθμών εργασίας. Υποστηρίζει σημαντικούς πολυεθνικούς πελάτες στους τομείς της αυτοκινητοβιομηχανίας, των υπηρεσιών, των καταναλωτικών ηλεκτρονικών, της ενέργειας, των τυχερών παιχνιδιών, των οικονομικών, της υγείας, των ασφαλίσεων, των μέσων και ψυχαγωγίας, του λιανικού και του ηλεκτρονικού εμπορίου, της τεχνολογίας, των τηλεπικοινωνιών, των μεταφορών και των ταξιδιών, παρέχοντας υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών, τεχνικής υποστήριξης, τηλεπωλήσεων, τηλε-εισπράξεων, υπηρεσιών back-office και συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Η εταιρεία έχει κερδίσει 13 «Ευρωπαϊκά Βραβεία Επικοινωνίας & Εξυπηρέτησης Πελατών» τα τελευταία 4 χρόνια (εκ των οποίων τα 3 ήταν «Καλύτερο Πολυγλωσσικό Κέντρο Επικοινωνίας») και αναγνωρίστηκε ως ένας από τους καλύτερους εργασιακούς χώρους (Best Places to Work) στην Ελλάδα τα 2021, 2020, 2017 και 2013 (jobsteleperformance.com, 2021).

Η επιλογή της ως άνω πολυεθνικής υπαγορεύτηκε από το γεγονός, ότι εκ των πραγμάτων οι πολυεθνικές εταιρείες έχουν ανεπτυγμένα συστήματα που αξιοποιούν τις τελευταίες ψηφιακές τεχνολογίες και ως εκ τούτου είχαν στη διάθεση τους όλα τα απαραίτητα εργαλεία κατά τη μετάβαση σε καθεστώς τηλεργασίας. Επιπλέον, είναι εγνωσμένο ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαθέτουν ιδιαίτερα ανεπτυγμένα προγράμματα κατάρτισης και ως εκ τούτου ενδιαφέρον παρουσιάζει ο τρόπος με τον οποίο επηρεάστηκε η επαγγελματική κατάρτιση εν μέσω της πανδημίας.

#### **4.4.2 Οδηγός Συνέντευξης**

Η συνέντευξη βασίστηκε σε ένα οδηγό αποτελούμενο από τρεις κύριες θεματικές, ήτοι την τηλεργασία, τηλεκπαίδευση και την «κοινωνική απόσταση». Κάθε ένας από τους άξονες περιλαμβάνει 4 ερωτήματα ως ακολούθως:

##### **1<sup>ος</sup> Άξονας: Τηλεργασία**

1. Περιγράψτε μας την εμπειρία σας με την εξ' αποστάσεως εργασία (τηλεργασία) πριν και μετά την πανδημία;
2. Αντιμετωπίσατε/αντιμετωπίζετε δυσκολίες στο να διαχωρίσετε την προσωπική από την επαγγελματική σας ζωή, καθώς εργάζεστε στο σπίτι;
3. Πιστεύετε ότι η τηλεργασία αύξησε τον εργασιακό σας φόρτο;
4. Θεωρείτε ότι η τηλεργασία επέδρασε θετικά ή αρνητικά στην αποδοτικότητά σας, και γενικότερα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησής;

### **2<sup>ος</sup> Άξονας: Τηλεκπαίδευση**

1. Περιγράψτε μας την εμπειρία σας γύρω από την τηλεκπαίδευση/ τηλεκατάρτιση πριν και μετά την πανδημία (με βάση τη συμμετοχή σας σε σχετικές εκπαιδευτικές δράσεις).
2. Ποια ήταν η μεγαλύτερη δυσκολία που αντιμετωπίσατε στο πλαίσιο της τηλεκπαίδευσης;
3. Ήταν ικανοποιητική η επικοινωνία σας με τους εκπαιδευτές κατά τη διάρκεια της τηλεκπαίδευσης;
4. Πώς θα χαρακτηρίζατε τα εργαλεία αξιολόγησης και πιστοποίησης στο πλαίσιο της τηλεκπαίδευσης, που πραγματοποιήσατε;

### **3<sup>ος</sup> Άξονας: «Κοινωνική Απόσταση»**

1. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε, ότι η τηλεργασία αναδιέταξε τις κοινωνικές σχέσεις στον εργασιακό σας χώρο;
2. Θεωρείτε, ότι η τηλεργασία συμβάλλει στην περαιτέρω απομόνωση του σύγχρονου ανθρώπου;
3. Ποιες οι επιπτώσεις της απόστασης στην ανάπτυξη της κοινωνικότητάς και των διαπροσωπικών σας σχέσεων στο πλαίσιο της εργασίας σας;
4. Θα ήταν προτιμότερη για εσάς η επιστροφή στη δια ζώσης εργασία, η διαμόρφωση ενός «μικτού» μοντέλου εργασίας ή η αποκλειστική τηλεργασία; Εξηγήστε.

#### **4.4.3 Το δείγμα της έρευνας**

Το δείγμα της μελέτης αποτέλεσαν 10 στελέχη και εργαζόμενοι της υπό μελέτη πολυεθνικής εταιρείας, που έχουν τηλεεργαστεί στο διάστημα της πανδημίας και έχουν

πραγματοποιήσει κατάρτιση σε αυτό το πλαίσιο. Προκειμένου να ληφθεί μια πληρέστερη εικόνα για το πώς η έλευση της πανδημίας επηρέασε την εφαρμογή της τηλεργασίας, αλλά και την επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων/στελεχών επιλέχθηκαν εργαζόμενοι από όλες τις κλίμακες της ιεραρχίας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε διάστημα τεσσάρων μηνών, ήτοι από τον Δεκέμβριο 2021 έως το Μάρτιο του 2022.

Η μέθοδος δειγματοληψίας που πραγματοποιήθηκε ήταν ευκολίας, επιλογή που υπαγορεύτηκε από μια σειρά πρακτικών και χρονικών περιορισμών (Ζαφειρόπουλος, 2017). Συνολικά πραγματοποιήθηκαν 13 συνεντεύξεις, εκ των οποίων οι 3 ήταν πιλοτικές, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η στάθμιση των ερωτήσεων του οδηγού της συνέντευξης. Οι υπόλοιπες 10 αποτέλεσαν το τελικό δείγμα της μελέτης, από το οποίο αντλήθηκαν και τα πορίσματα της. Το τελικό δείγμα της έρευνας αποτελείται από 6 γυναίκες και 4 άνδρες, ενώ 7 συμμετέχοντες ήταν εργαζόμενοι και οι υπόλοιποι 3 υψηλόβαθμα στελέχη της μελετώμενης επιχείρησης.

#### **4.5 Μέθοδος Ανάλυσης**

Μετά το πέρας της συλλογής των δεδομένων πραγματοποιήθηκε ανάλυση τους μέσω τις μεθόδου ανάλυσης περιεχομένου και πιο συγκεκριμένα της θεματικής ανάλυσης (thematic analysis), η οποία εστιάζει σε ζητήματα που άπτονται του υπό μελέτη αντικειμένου και ανακύπτουν από τη μελέτη του προφορικού ή του γραπτού λόγου (Γιαννιάς, 2015). Στόχος της θεματικής ανάλυσης είναι η συστηματική ανίχνευση, οργάνωση και κατανόηση προτύπων νοήματος (θεμάτων) από ένα σύνολο δεδομένων, παρέχοντας τρόπον τινά γνωστική πρόσβαση σε ένα σύνολο συλλογικών σημασιοδοτήσεων και εμπειριών (Τσιώλης, 2015, σελ. 479). Πρόκειται για μια ιδιαίτερος εύχρηστη μέθοδο, μέσα από την οποία οι νέοι ερευνητές δύνανται να αποκτήσουν δεξιότητες, οι οποίες θα μπορούσαν να αποδειχθούν πολύ χρήσιμες στο πλαίσιο προσεγγίσεων της ποιοτικής ανάλυσης, που είναι περισσότεροι εξειδικευμένες (Ισαρη και Πουρκός, 2015). Η εν λόγω προσέγγιση εντάσσεται στις θεωρητικές ή επιστημολογικές θέσεις, οι οποίες χαρακτηρίζονται από αυξημένη ευελιξία και ως εκ τούτου καθιστούν ευκολότερη την αξιοποίηση τους από οποιοδήποτε ερευνητή, ανεξαρτήτου θεωρητικού υποβάθρου (Τσιώλης, 2015).

Ωστόσο, η ευελιξία της εν λόγω προσέγγισης, από κοινού με την έλλειψη επαρκούς οριοθέτησης της συγκεκριμένης προσέγγισης στη βιβλιογραφία, δημιουργούν την ανάγκη προσδιορισμού της ανάλυσης του σε όρους θεωρητικού, όσο και επιστημολογικού επιπέδου. Περαιτέρω, οι επιδιώξεις του ερευνητή και το τι αντιπροσωπεύουν τα αναδυόμενα μοτίβα και θέματα θα πρέπει να οριοθετηθούν με σαφήνεια (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Ειδικότερα, θα ακολουθηθεί μια απαγωγική πορεία για την ανάλυση των δεδομένων, στο πλαίσιο της οποίας ναι μεν το μελετώμενο πεδίο προσεγγίζεται υπό το πρίσμα ενός θεωρητικού και εννοιολογικού πλαισίου, αλλά χωρίς ο ερευνητής να προσκολλάται σε αυτό δογματικά. Αντιθέτως, το πλαίσιο αυτό δύναται να υποστεί μετασχηματισμό στο στάδιο της επεξεργασίας των δεδομένων.

Επί της ουσίας, σε πρώτο στάδιο πραγματοποιήθηκε μια βιβλιογραφική επισκόπηση, προκειμένου να συγκροτηθούν τα εννοιολογικά σχήματα και θέματα, αλλά κατά τη φάση της κωδικοποίησης τα αποτελέσματα δεν ταξινομήθηκαν στη βάση αυτών εννοιολογικών θεμάτων και σχημάτων, αλλά μάλλον τα τελευταία υπόκεινται σε μετασχηματισμό, προκειμένου να ευθυγραμμιστούν με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη μελέτη για την παραγωγή της νέας γνώσης. Μέσα από αυτή την αναλυτική πορεία, ο ερευνητής δεν διαδραματίζει το ρόλο του παθητικού δέκτη των ερευνητικών αποτελεσμάτων. Αντιθέτως, έρχεται να αναπτύξει μια διαλογική σχέση με τα δεδομένα, με τρόπο δημιουργικό και μπορεί να εντοπίσει χωρίς δογματισμούς ευρήματα, τα οποία ενδεχομένως είναι αδογμάτιστα και τον οδηγούν να κατασκευάσει νέα θεωρητικά σχήματα (Τσιώλης, 2015).

Επιπρόσθετα, η μελέτη περίπτωσης αναλύθηκε υπό το πρίσμα της διατμηματικής προσέγγισης, στο πλαίσιο της οποίας εντοπίζεται κατατομή μεταξύ διαφορετικών περιπτώσεων και πραγματοποιείται η κατηγοριοποίηση τους μέσα από ένα σύστημα από κώδικες ή κάποιους θεματικούς άξονες, που έχουν τεθεί από τον ερευνητή. Το επίπεδο για την ανάλυση των δεδομένων, που συλλέχθηκαν είναι η ανάλυση επιτέλεσης (ή διαλογική ανάλυση). Η επιλογή αυτή υπαγορεύθηκε από την επικοινωνιακή σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ ομιλητών και ακροατών, η οποία είναι διαλογική και ο χαρακτήρας της είναι επιτελεστικός. Εντός του πλαισίου αυτού, από τον ερευνητή θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν οι ιδιαίτερες συνθήκες, οι υφιστάμενες κοινωνικές συμβάσεις, η επίδραση της παρουσίας του, κ.λπ. Έτσι, τα

πρότυπα και νοήματα αντλούνται από ένα ευρύτερο πλαίσιο, εντός του οποίου κατά τη διαδικασία επεξεργασίας των δεδομένων επιλέχθηκε η ερμηνευτική ανάγνωση. Μέσα από αυτήν την τεχνική ανάγνωσης δίδεται η δυνατότητα εντοπισμού των υποβοσκομένων μοτίβων, μέσω των οποίων δρουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, των μηχανισμών αιτιότητας που υφέρπουν στην κοινωνική πράξη, καθώς και των αντιλήψεων τους για ορισμένα κοινωνικά φαινόμενα (ibid).

Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι κατά το στάδιο της ανάλυσης των αποτελεσμάτων θα πραγματοποιηθεί η παράθεση ορισμένων αυτούσιων αποσπασμάτων από τις συνεντεύξεις για την έκφραση των απόψεων των συμμετεχόντων, από κοινού με το σχολιασμό του ερευνητή στις περιπτώσεις εκείνες, που κάτι τέτοιο θεωρείται δόκιμο, ώστε να αποσαφηνιστούν ορισμένες λεπτομέρειες (Κασσωτάκης, 2018).



## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Βασικά ευρήματα

### 5.1 Τηλεργασία

Εκ των συμμετεχόντων, η συντριπτική πλειοψηφία ξεκίνησε να εργάζεται στη μελετώμενη επιχείρηση με φυσική παρουσία και στη συνέχεια μετέβη σε καθεστώς τηλεργασίας λόγω της πανδημίας. Οι συμμετέχοντες στο σύνολό τους επισημαίνουν, ότι δεδομένου, ότι η επιχείρηση δραστηριοποιείται στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών και σε μεγάλο βαθμό στηρίζεται στις τηλεπικοινωνίες, είχε ήδη ανεπτυγμένα τα εργαλεία που ήταν απαραίτητα για την τηλεργασία και συνεπώς η μετάβαση ήταν εύκολη *«ήταν σαν να ήμασταν προετοιμασμένοι από καιρό»* (E1). Περαιτέρω, η μετάβαση στην τηλεργασία, φαίνεται πως επηρέασε τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας, εφόσον αυτή ψηφιοποίησε διαδικασίες που μέχρι πρότινος εκτελούνταν χειροκίνητα. Πιο συγκεκριμένα *«υπάρχουν πολλές διαφορές σε θέμα δουλειάς κυρίως. Κάποια πράγματα γίναν πιο εύκολα, κάποιες διαδικασίες που ακόμα όταν ήμασταν στα γραφεία γινόντουσαν με λίστες ή με χαρτιά, που έπρεπε να περάσεις τα δεδομένα από κάποιο έγγραφο στον υπολογιστή»* (Σ2).

Η σημαντικότερη ενδεχομένως επίδραση που φαίνεται πως βίωσαν οι συμμετέχοντες από την μετάβαση στην τηλεργασία, ήταν η μεγαλύτερη ευελιξία που απολάμβαναν στην καθημερινότητά τους. Πιο συγκεκριμένα, θετικά αποτιμούν οι συνεντευξιαζόμενοι την παροχή άνεσης, αλλά και επιπλέον χρόνου που τους παρέχει η τηλεργασία για άλλες δραστηριότητες, εφόσον *«με έκανε να δουλεύω από την ασφάλεια του σπιτιού μου, αποκομμένος από τον υπόλοιπο κόσμο του γραφείου και για μένα θεωρώ ότι έδρασε θετικά και η δουλειά παρέμεινε αμετάβλητη και ως ποσότητα. Το μόνο που άλλαξε είναι ότι δούλευα από το σπίτι»* (Σ3). Περαιτέρω, *«κύριος λόγος που μου άρεσε το περιβάλλον τηλεργασίας ήταν ότι μπορούσα να βγάλω εις πέρας περισσότερες υποχρεώσεις. Γιατί καθ όλη τη διάρκεια και της πανδημίας και της τηλεργασίας έκανα και το μεταπτυχιακό μου. Τελείωνα δηλαδή με την δουλειά μου, άλλαζα υπολογιστή και συνέχιζα με τα μαθήματα του μεταπτυχιακού* (Σ10).

Επιπλέον, ένα θετικό της τηλεργασίας που υπερτονίζουν οι συμμετέχοντες είναι η εξάλειψη ανάγκης μετακίνησης από και προς τη δουλειά, που συνεπάγεται εξοικονόμηση χρήματος και χρόνου, αλλά και λιγότερο άγχος. *«Το καλό ήταν ότι δεν*

*είχαμε την μετακίνηση για τις εργασιακές εγκαταστάσεις ειδικά στην Αθήνα, επειδή έχει μεγάλες αποστάσεις βγήκαμε πολύ κερδισμένοι. Γλύτωνες μία ώρα πριν και μία μετά.....» (Σ9).*

Περαιτέρω, η εργασία από το σπίτι μπορεί να αποδειχθεί και μια ψυχοφθόρα διαδικασία, και μπορεί να εγείρει σημαντικά ζητήματα ως προς τη δυνατότητα διαχωρισμού προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, εφόσον «*αισθάνεσαι ότι παρειαφρέει πάρα πολύ η επαγγελματική σου ζωή στην καθημερινότητα σου και αυτό είναι ψυχοφθόρο. Όταν πας και έρχεσαι από το γραφείο είναι ευκολότερο να αποσυνδεθείς από τη δουλειά. Ενώ όταν έχεις φέρει το γραφείο στη δουλειά, κάτι τέτοιο δεν γίνεται*» (Σ5). Ακόμη, σε περίπτωση συγκατοίκησης με άλλα άτομα, προκύπτουν μια σειρά από πρακτικά ζητήματα αναφορικά με τη δυνατότητα του εργαζομένου να εργαστεί απερίσπαστος «*στην αρχή εργαζόμουν στο σπίτι των γονιών μου, οπότε το κύριο πρόβλημα ήταν η ιδιωτικότητα*» (Σ9). Χαρακτηριστική είναι η δήλωση ενός συνεντευξιαζόμενου «*το πρόβλημα αυτό υπάρχει και στις 2 μορφές εργασίας, θα το είχες έτσι και αλλιώς. Δεν επηρεάζει δηλαδή η τηλεργασία δυσμενώς το διαχωρισμό κοινωνικής και επαγγελματικής ζής*» (Σ4, υπό την έννοια ότι σήμερα αυξανόμενα η επαγγελματική ζωή έρχεται να καταλάβει πτυχές της προσωπικής και οικονομικής μας ζωής.

Μια ανησυχία που μοιράζονται οι συμμετέχοντες στην παρούσα μελέτη έγκειται στο ότι, μέσω της τηλεργασίας σημαντικά λειτουργικά κόστη των επιχειρήσεως επί της ουσίας έχουν μεταφερθεί στους εργαζομένους, οι οποίοι αν και αρχικά φαίνεται πως επωφελούνται από τη σημαντική μείωση των δαπανών για μετακίνηση, τελικώς καταβάλουν αυξημένα ποσά για θέρμανση, ηλεκτρικό κ.ο.κ. Ειδικότερα, «*τα έξοδα μπορεί να μειώθηκαν απ' τη μετακίνηση αυξήθηκαν όμως τα έξοδα στο σπίτι γιατί το χειμώνα για παράδειγμα αναγκαστικά θα καταβάλω περισσότερο ρεύμα για την θέρμανσή μου. Δεν γίνεται να κάτσω οχτώ ώρες μεσ' το κρύο, κάτι που θα γλύτωνα αν δούλευα στα γραφεία*» (Σ9).

Όσον αφορά την επίδραση της τηλεργασίας στο φόρτο εργασίας των συνεντευξιαζόμενων, αυτή δεν φαίνεται να επηρεάζει το φόρτο επειδή τα πλαίσια και οι κανόνες στην υπό μελέτη εργασία είναι πολύ αυστηρά καθορισμένα, «*ο φόρτος της εργασίας δεν άλλαξε. Μπορείς αν είσαι συνεπής, να βγάζεις την ίδια δουλειά και εξ αποστάσεως, ενώ η ποιότητα ίσως είναι και καλύτερη, επειδή βρίσκεσαι στο φυσικό*

σου χώρο, δεν έχεις ζυπνήσει από πολύ πρωί κ.λπ.» (Σ4). Αντιθέτως, φαίνεται πως υπάρχει μια μεγαλύτερη άνεση κατά την τηλεργασία και λιγότερη αυστηρότητα ως προς τον έλεγχο, καθώς «στο σπίτι και να σηκωθείς για μερικά δευτερόλεπτα από το γραφείο, να κάνεις δηλαδή μικρά διαλείμματα όποτε το είχες ανάγκη, δε θα σου έλεγε και κανείς τίποτα» (Σ10).

Αντίστοιχα, η αποδοτικότητα της υπό μελέτη εταιρείας φαίνεται να κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα ή ακόμα και να έχει επιδειξει κάποια σημάδια βελτίωσης «η απόδοση δεν έχει να κάνει με το κομμάτι της εργασίας, αλλά με την ίδια τη φύση της δουλειάς. Ειδικά μετά από τόσο καιρό, μπορώ να σου πω, ότι επειδή είμαστε και πλήρως καταρτισμένοι στο κομμάτι της εργασίας ίσως είναι και καλύτερη η τηλεργασία, ....» (Σ1). Περαιτέρω, φαίνεται πως η χωρίς αντιπερισπασμούς εργασία στο σπίτι επιδρά στην ατομική αποδοτικότητα, εφόσον επιτρέπει τη μεγαλύτερη συγκέντρωση και απαλλάσσει τον εργαζόμενο από σημαντικά βάρη και άγχη της εργασιακής καθημερινότητας. Χαρακτηριστικά «μπορώ να συγκεντρωθώ πιο εύκολα..... Δεν έχω το άγχος του να είμαι στην ώρα μου.... αποφεύγονται τυχόν εντάσεις με τους συναδέλφους, η ταλαιπωρία για την μεταφορά ως τις εργασιακές εγκαταστάσεις, το άγχος γενικότερα που έχει ένας κοινός εργαζόμενος» (Σ8).

## 5.2 Τηλεκπαίδευση

Όσον αφορά την επίδραση της τηλεργασίας στην επαγγελματική κατάρτιση, από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκύπτει, ότι η υπό μελέτη εταιρεία δεν έχει μεταβάλλει το περιεχόμενο των προγραμμάτων κατάρτισης της «αλλά αυτά απλώς έχουν μεταφερθεί στη συνθήκη της εξ αποστάσεως επικοινωνίας» (Σ4). Στα θετικά της τηλεκπαίδευσης προσμετρούνται η μεγαλύτερη ευκολία συγκέντρωσης «εφόσον μου ήταν πιο εύκολο να συγκεντρωθώ και να είμαι ήρεμος» (Σ6), καθώς επίσης η αυξημένη ευελιξία «ήταν πιο ευέλικτο. Αν διεξαγόταν σ' έναν χώρο δεν θα ήταν τόσο ευέλικτο στα ωράρια όλων μας..» (Σ9). Περαιτέρω, προκύπτει πως στην περίπτωση της τηλεκπαίδευσης οι συμμετέχοντες είναι προσεκτικότεροι, επειδή δεν έχουν τη δυνατότητα να υποβάλλουν συχνά ερωτήσεις ή να διακόψουν την εκπαίδευση και ως εκ τούτου πραγματοποιούνταν λιγότερες ερωτήσεις, οι οποίες μάλιστα ήταν πιο στοχευμένες και ουσιαστικές και ως εκ τούτου το μάθημα ήταν λιγότερο κουραστικό. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά και ο Σ3 «αν ήθελα να ρωτήσω κάτι θα ρωτούσα κάτι

*δύσκολο ή πιο ουσιαστικό, ενώ διά ζώσης μπορεί ο καθένας να ρωτάει το κοντό του και το μακρύ του και να κουράζει, κάνοντας την εκπαίδευση πιο δύσκολη για όλους». Παρά ωστόσο, τη θετική υποδοχή της τηλεκπαίδευσης από την πλειονότητα των εργαζομένων, δεν παύουν να υπάρχουν και εκείνοι, που εξακολουθούν να παραμένουν σκεπτικοί προτάσσοντας το πλεονέκτημα της αμεσότητας, που διαθέτει η διά ζώσης εκπαίδευση και κατάρτιση «οπωσδήποτε, η εκπαίδευση διά ζώσης είναι πολύ πιο άμεση, μπορείς να καταλάβεις πολύ περισσότερα πράγματα σε σχέση με την τηλεκπαίδευση» (Σ4). Ακόμη, εκφράστηκαν αμφιβολίες για το κατά πόσον η τηλεκπαίδευση ενδείκνυται για την διδασκαλία ζητημάτων με πρακτικές προεκτάσεις, έναντι θεωρητικών εννοιών «ενδεχομένως, αυτά που ας πούμε επηρεάστηκαν περισσότερο ήταν τα πρακτικά μαθήματα. Σε αυτά υπήρχε πρόβλημα και να τα εξηγήσει ο εκπαιδευτής και να τα κατανοήσει ο εκπαιδευόμενος. Στα θεωρητικά δεν υπήρχε πρόβλημα (Σ6).*

Αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι συμμετέχοντες στο πλαίσιο της τηλεκπαίδευσης/ τηλεκατάρτισης, ήταν η έλλειψη κοινωνικής συναναστροφής. Χαρακτηριστικές δηλώσεις είναι «αυτό με δυσκόλεψε ήταν η αίσθηση μοναξιάς και η ) ανάγκη για αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους στον χώρο εργασίας (Σ7) και «μεγαλύτερη δυσκολία για μένα ήταν η έλλειψη επικοινωνίας και κοινωνικότητας» (Σ9). Ως προς την ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την επικοινωνία τους με τους εκπαιδευτές τους, η συντριπτική πλειοψηφία τη βρήκε ικανοποιητική, με τους εργαζόμενους να χαρακτηρίζουν το προσωπικό «κατάλληλα καταρτισμένο και υπήρχαν και οι κατάλληλες πλατφόρμες εκπαίδευσης» (Σ8) και να αναγνωρίζουν, ότι «υπάρχει κατανόηση, σεβασμός, καλή οργάνωση. Γίνεται ό,τι είναι δυνατό στα πλαίσια της τηλεκπαίδευσης και τηλεκατάρτισης (Σ7). Και σε αυτή την περίπτωση όμως, υπάρχουν εργαζόμενοι που διαμορφώνουν αντίθετη άποψη, υποστηρίζοντας ότι αυτή στερείται του σημαντικού στοιχείου της αλληλεπίδρασης και της διαδραστικότητας «μια «απόσταση» εκ μέρους των εκπαιδευτών. Επίσης νιώθω ότι τα online μαθήματα τα έκαναν πιο πολύ σαν σεμινάριο. Έλεγαν πολλά σε πολύ μικρό διάστημα και αυτό πιστεύω οφείλεται στο γεγονός ότι έλειπε η αλληλεπίδραση (Σ10).

Όσον αφορά τις μεθόδους αξιολόγησης και πιστοποίησης στο πλαίσιο της παρεχόμενης τηλεκπαίδευσης, αυτά χαρακτηρίζονται από την πλειοψηφία των συνεντευξιζόμενων ως επαρκή. χαρακτηρίσα ως επαρκή. «Μάλιστα

χρησιμοποιούνται καινοτόμες στρατηγικές κατάρτισης και εκπαίδευσης π.χ. quiz και άλλα παιχνίδια κάνοντας έτσι την αξιολόγηση των γνώσεών μας περισσότερο διασκεδαστική παρά ανταγωνιστική» (Σ7). Η χρήση των πιστοποιήσεων αυτών αφορά αποκλειστικά την εταιρεία και δεν δύνανται να χρησιμοποιηθούν εκτός, «μπορούν όμως να χρησιμοποιηθούν για την επαγγελματική μας εξέλιξη εντός της εταιρείας, και φυσικά αυτό εξαρτάται απ' την απόδοση του καθενός» (Σ8).

### 5.3 «Κοινωνική Απόσταση»

Ως προς τον τρόπο, με τον οποίο ανεδιέταξε η τηλεργασία τις σχέσεις στον εργασιακό χώρο, η απομόνωση και η έλλειψη άμεσης διαπροσωπικής επαφής αναφέρονται από το σύνολο των ερωτώμενων. Παρά την ύπαρξη διαδικτυακών εργαλείων όπως chat, για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, ο όγκος και η φύση της δουλειάς είναι τέτοια, ώστε συχνά η επικοινωνία είναι ελάχιστη και αποσπασματική. Για την αντιμετώπιση του εν λόγω προβλήματος συχνά διοργανώνονται εβδομαδιαίες διαδικτυακές συναντήσεις, αλλά και εταιρικές εκδηλώσεις, προκειμένου να γνωριστούν καλύτερα μεταξύ τους οι εργαζόμενοι και να συσφιχτούν οι μεταξύ τους σχέσεις. Πάντως, η πανδημία και η επίδραση της στις κοινωνικές σχέσεις τόσο εντός, όσο και εκτός εργασιακού στίβου φαίνεται πως επηρέασαν βαθιά τους συμμετέχοντες. «Ήταν μεγάλη αλλαγή, είχαμε συνηθίσει να δουλεύουμε σε άλλα περιβάλλοντα οπότε στην αρχή ήταν σοκαριστικό. Για παράδειγμα όταν λέγαμε «θα σε δω αύριο» είχε τελείως διαφορετικό νόημα» (Σ10). Η προσαρμογή βέβαια στο καθεστώς τηλεργασίας και στη ριζική μεταβολή των σχέσεων που επέφερε στη σφαίρα της εργασίας, συναρτάται σε σημαντικό βαθμό και από το χαρακτήρα και την προσωπικότητα του εκάστοτε εργαζομένου και πως ο ίδιος επιλέγει να διαχειριστεί τη νέα αυτή συνθήκη «η αλήθεια είναι ότι η τηλεργασία δεν με βοήθησε να αναπτύξω την κοινωνικότητα μου... Όσοι ήταν κοινωνικοί είχαν ξεκάθαρα προσαρμοστεί, χωρίς να έχουν κάποιο πρόβλημα. Ήταν μια χαρά. Απλά εμένα δεν με κάλυπτε» (Ε6). Στον αντίποδα, ορισμένοι θεωρούν, ότι η έλλειψη άμεσης επαφής με τους συναδέλφους δεν είναι απαραίτητα αρνητική, αλλά μπορεί να περιορίσει την καθημερινή αλληλεπίδραση με ανεπιθύμητα άτομα, εφόσον «από άτομα που ήθελα να απομακρυνθώ και η τηλεργασία φίλτραρε τα πάρε δώσε μου, εφόσον με αυτούς που ήθελα επικοινωνία, είχα» (Σ3) ή ότι ακόμα «βοήθησε περισσότερο στο να συνεννοούμαστε σε επίπεδο εργασίας» (Σ9).

Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων αναγνωρίζει, ότι η τηλεργασία συμβάλλει στην περαιτέρω απομόνωση του σύγχρονου ανθρώπου, αν και θεωρούν, ότι αυτό σε μεγάλο βαθμό *«αλλά και πάλι εξαρτάται από την προσωπικότητα του καθενός»* (Σ9). Επί παραδείγματι, *«ειδικά αν κάποιος δεν είναι ιδιαίτερα κοινωνικός, βοηθάει στο να απομονωθεί ακόμα περισσότερο»* (Σ5). Σε αναγνώριση του εν λόγω προβλήματος και λαμβάνοντας υπόψη, ότι *«κάποιοι άνθρωποι νιώθουν πραγματικά πολύ απομονωμένοι και έχουν ανάγκη από ψυχολογική υποστήριξη- υπηρεσία η οποία μάλιστα παρέχεται από την εταιρία»* (Σ8).

Όσον αφορά τις επιπτώσεις της τηλεργασίας στην ανάπτυξη της κοινωνικότητάς και των διαπροσωπικών σας σχέσεων στο πλαίσιο της εργασίας, τα αποτελέσματα είναι ποικίλα. Επί παραδείγματι αναφέρονται από πολύ ακραίες επιπτώσεις, όπου το άτομο δυσκολεύεται να κάνει τη μετάβαση από τη διαδικτυακή γνωριμία με ένα συνάδελφο στη διά ζώσης επικοινωνία *«λίγο αγοραφοβική... Φοβόμουν να μπω στα ΜΜΜ., είχα συνηθίσει να μιλάω μέσω “chat”. Δεν είχα ποτέ πρόβλημα να κοινωνικοποιηθώ αλλά το συγκεκριμένο διάστημα με δυσκόλεψε εκείνους που γνώριζα ψηφιακά, να «συνδεθώ» μαζί τους φυσικά»* (Σ10). Σε ελάχιστες επιδράσεις *«βρήκα τον τρόπο να κοινωνικοποιηθώ ακόμα και εξ αποστάσεως καθώς άλλωστε πλέον υπάρχουν και τα απαραίτητα μέσα δεν δυσκολεύτηκα τόσο σε αυτό το κομμάτι»* (Σ8). Σε κάθε περίπτωση, οι αναληφθείσες από την εταιρεία δράσεις τυγχάνουν θερμής υποδοχής από τους εργαζομένους *«όταν το επέτρεπαν οι συνθήκες, διοργάνωνε συναντήσεις στην Αθήνα για εκείνους που μπορούν για να γνωρίζονται οι εργαζόμενοι, πράγμα που θεωρώ σωστό. Αντίστοιχες, πρωτοβουλίες έπαιρνε η εταιρεία και στο παρελθόν και σε εταιρικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο ομάδας»* (Σ3).

Όσον αφορά την προτιμητέα λύση του δείγματος μας, αναφορικά με το καθεστώς τηλεργασίας, σημειώνεται, ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων τάσσεται υπέρ ενός μικτού μοντέλου, το οποίο τρόπον τινά θα εξαλείψει τα αρνητικά τόσο της διά ζώσης εργασίας, όσο και της τηλεργασίας. Ειδικά όσον αφορά την τηλεργασία λαμβάνονται υπόψη ορισμένα σημαντικά της χαρακτηριστικά όπως το κέρδος σε χρόνο και χρήμα (π.χ. μετακινήσεις), αλλά και η ευελιξία διευθέτησης του προσωπικού και οικογενειακού χρόνου που αυτή προσφέρει. *«Προσωπικά με βολεύει .... Λιγότερα έξοδα, λιγότερο άγχος... ωστόσο ίσως το ιδανικότερο να ήταν ένα μεικτό μοντέλο έτσι ώστε να έχουμε και την ευκαιρία να αναπτυχθεί περισσότερο η κοινωνικότητά μας, να ξέρουμε με ποιους εργαζόμαστε μαζί»* (Σ8). Ενώ φαίνεται πως

υπάρχουν και άλλοι παράγοντες, που διαδραματίζουν κάποιο ρόλο ως προς την απόφαση για την καταλληλότητα μιας εργασίας να διεξαχθεί απομακρυσμένα. *«εξαρτιόνταν από την δουλειά που κάνω την εκάστοτε περίοδο, γιατί σε κάποιες δουλειές ο εργαζόμενος έχει ανάγκη να δουλέψει απ' το γραφείο και αυτό είναι κάτι που εξαρτάται από άλλους παράγοντες»* (Σ10). Επίσης, ορισμένοι εργαζόμενοι έχουν μετακομίσει στην επαρχία λόγω της δυνατότητας που τους παρείχε η τηλεργασία. Ως εκ τούτου, σε αυτές τις περιπτώσεις η δυνατότητα τους να εργάζονται με τηλεργασία θα είναι κρίσιμη για την παραμονή τους στην εταιρεία *«Έφυγα από την πρωτεύουσα, γύρισα στην επαρχία που πάντα ήθελα να επιστρέψω, επειδή θεωρώ, ότι η ζωή στην επαρχία έχει τρομερά διαφορετικούς ρυθμούς και επειδή μεγάλωσα σε μικρή κοινωνία, θεωρώ ότι αυτή ήταν καλή κίνηση. Σε περίπτωση παύσης της τηλεργασίας, θα παύσει και η εργασία μου στην εταιρεία αυτή»* (Σ3).

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Συζήτηση - Συμπεράσματα

Τα ευρήματα που προκύπτουν από την παραπάνω ανάλυση καταδεικνύουν, ότι η μετάβαση της υπό μελέτη πολυεθνικής επιχείρησης στην τηλεργασία ήταν ομαλή, δεδομένης της διαθεσιμότητας των κατάλληλων εργαλείων για την αλλαγή του μοντέλου εργασίας. Αυτό το εύρημα είναι σε συμφωνία με εκείνα της μελέτης των Perez et al. (2005), όπου οι εταιρείες που χρησιμοποιούσαν ευρύτερα την τηλεργασία χρησιμοποιούσαν περισσότερες τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών, επένδυναν περισσότερους πόρους στην E&A, απασχολούσαν μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων με γνώση και είχαν μεγαλύτερη γεωγραφική αγορά, ενώ χρησιμοποιούν πιο ευέλικτες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες περισσότερες δραστηριότητες και διαχειρίζονται τους υπαλλήλους βάσει στόχων. Αναμφίβολα, το περιγραφόμενο προφίλ επιχείρησης ανταποκρίνεται στην Teleperformance Greece. Περαιτέρω, και η μελέτη του ILO (2021), κατέδειξε ότι στις μεγάλες/υπερεθνικές επιχειρήσεις η χρήση των τεχνολογικών εργαλείων που αποτελούν την βάση της τηλεργασίας χρησιμοποιούνται ευρέως και πολύ πριν από την έλευση της πανδημίας, κάτι που διευκόλυνε σημαντικά τη μετάβαση στην τηλεργασία.

Αναφορικά με την επίδραση της τηλεργασίας στην επαγγελματική κατάρτιση, αυτή φαίνεται πως δεν επηρεάστηκε στην υπό μελέτη επιχείρηση, εφόσον τα προγράμματα κατάρτισης απλώς υλοποιήθηκαν σε διαδικτυακή μορφή. Αντίστοιχα, οι McGuire et al. (2021), κατέδειξαν ότι πολλές επιχειρήσεις καταφεύγουν στη χρήση απομακρυσμένων εργαλείων για την εκπαίδευση των εργαζομένων οδηγώντας στον ψηφιακό μετασχηματισμό της επαγγελματικής κατάρτισης. Ακόμη το εν λόγω εύρημα υποστηρίζεται και από τη μελέτη του ILO (2021), όπου η χρήση εργαλείων τηλεδιάσκεψης και διαδικτυακών προγραμμάτων μάθησης ήταν πιο διαδεδομένη μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων και των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Όσον αφορά την επίδραση της τηλεργασίας στην επικοινωνία με τους συναδέλφους και την κοινωνικότητα του ατόμου, οι συμμετέχοντες ανέδειξαν την έλλειψη διαπροσωπικής επαφής με τους συναδέλφους ως ένα σημαντικό μειονέκτημα της τηλεργασίας, υποδηλώνοντας ότι η διαδικτυακή δύσκολα μπορεί να



υποκαταστήσει την προσωπική αλληλεπίδραση. Παρομοίως, στην έρευνα των Lodovici-Samek et al. (2021), που έγινε σε ευρωπαϊκό επίπεδο οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι βίωναν αισθήματα κοινωνικής απομόνωσης και μοναξιάς, που ενδεχομένως απομειώνουν την ικανότητα χειρισμού των αλλαγών στον φόρτο και στον χρόνο εργασίας, γεγονός που ενδεχομένως επηρεάζει αρνητικά τα επίπεδα άγχους και την ψυχική και σωματική ευεξία των τηλεεργαζομένων (Eurofound, 2020a). Μια άλλη μελέτη (Eurofound and ILO, 2017), διαπίστωσε ότι το 41% των τηλεεργαζομένων ανέφεραν υψηλά επίπεδα άγχους, σε σύγκριση με μόλις το 25% των υπαλλήλων γραφείου. Στατιστικά στοιχεία από τις ΗΠΑ υποδεικνύουν επίσης υψηλότερα επίπεδα άγχους μεταξύ των τηλεεργαζομένων, γεγονός που ενδεχομένως αποδίδεται στην προσπάθεια συγκερασμού εργασίας και οικογένειας από πλευράς εργαζομένων (Song and Gao, 2018). Την έλλειψη κοινωνικής αλληλεπίδρασης στο πλαίσιο της τηλεεργασίας εν μέσω πανδημίας μελέτησαν και οι Lal et al. (2020). Τα ευρήματα τους υπογραμμίζουν τη δυσκολία διατήρησης των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων μέσω της τεχνολογίας, εφόσον η αλληλεπίδραση πίσω από μια οθόνη δεν επιτρέπει στο άτομο να αντιληφθεί πλήρως το ύφος και τις προθέσεις του συνομιλητή του. Περαιτέρω, οι ερευνητές επεσήμαναν ότι πολλοί άλλοι παράγοντες όπως η εργασιακή αβεβαιότητα, ο αυξημένος φόρτος εργασίας και η εντατικοποιημένη χρήση τεχνολογίας επηρεάζουν την επαγγελματική ζωή των τηλεεργαζομένων. Η μελέτη υπογραμμίζει επίσης ότι παρά τις αρνητικές εμπειρίες σχετικά με την εργασία από το σπίτι, ορισμένοι συμμετέχοντες ήταν διστακτικοί να επιστρέψουν στον παραδοσιακό χώρο γραφείου, όπου οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις μπορεί στην πραγματικότητα να εκληφθούν ως απόσπαση της προσοχής, εύρημα που επιβεβαιώνεται και από την παρούσα έρευνα. Σε κάθε περίπτωση, ο τρόπος με τον οποίο αυτή η μετάβαση στην τηλεεργασία έχει επηρεάσει την ικανότητα των εργαζομένων να διατηρούν κοινωνικές σχέσεις με τους συναδέλφους και στη συνέχεια να διαχειρίζονται τα συναισθήματα κοινωνικής απομόνωσης δεν έχει διερευνηθεί ακόμη σε βάθος, δεδομένου ότι η πανδημία εξακολουθεί να υφίσταται. Αυτό συμβαίνει παρά την παραδοχή, ότι οι αυξανόμενες ψηφιακές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις κινδυνεύουν να «*απανθρωποποιήσουν τις αλληλεπιδράσεις ανθρώπου-ανθρώπου ή να εξανθρωπίσουν αδικαιολόγητα τις αλληλεπιδράσεις τεχνολογίας-ανθρώπου*» (Seetharaman et al., 2020).

Αναφορικά με την επίδραση της τηλεργασίας στην προσωπική ζωή και την καθημερινότητα του ατόμου, οι συμμετέχοντες ανέφεραν μια σειρά πλεονεκτημάτων όπως η ευελιξία, η έλλειψη ανάγκης μετακίνησης και η μείωση του σχετικού κόστους και η αύξηση του προσωπικού χρόνου. Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξε και η έρευνα του ILO (2021), όπου οι ερωτηθέντες ανέφεραν ότι εκτιμούσαν το γεγονός ότι η εργασία τους απελευθέρωνε από τον χρόνο και το άγχος που συνεπάγεται η μετακίνηση στο γραφείο, από κοινού με την ευελιξία του ωραρίου και ότι είχαν περισσότερο διαθέσιμο χρόνο με τα παιδιά και τους/τις συζύγους τους. Το γεγονός, ότι αποφεύγοντας τις χρονοβόρες και συχνά στρεσογόνες καθημερινές μετακινήσεις, οι εργαζόμενοι μπορεί να αποκτήσουν περισσότερο ελεύθερο χρόνο και καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής υποστηρίζεται και από άλλες μελέτες (Oseland & Webber, 2012; Ceurstemont, 2020; Lodovici-Samek et al., 2021).

Ωστόσο, μια από τις πιο σημαντικές προκλήσεις που αντιμετώπισαν οι συμμετέχοντες στην τηλεργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας είναι η σύγκρουση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που βιώνουν λόγω των ασαφών ορίων μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Η ασάφεια του ορίου μεταξύ αμειβόμενης εργασίας και προσωπικής ζωής είναι πάντα ένα πρόβλημα με την τηλεργασία, το οποίο γίνεται εντονότερο λόγω των μοναδικών συνθηκών της πανδημίας. Πράγματι, η κρίση του COVID-19 έχει καταρρίψει την αντίληψη ότι η αμειβόμενη εργασία και η προσωπική ζωή είναι δύο εντελώς ξεχωριστοί τομείς, καθώς και ο ιδανικός μύθος των εργαζομένων ότι οι εργαζόμενοι μπορούν και πρέπει να είναι πάντα διαθέσιμοι για να εκτελούν τις εργασίες που σχετίζονται με την εργασία τους. Μελέτες έχουν δείξει ότι η τηλεργασία αυξάνει την ένταση εργασίας και τις παρεμβολές εργασίας-οικίας, οδηγώντας σε δυσμενείς επιπτώσεις στην ευημερία και στα επίπεδα άγχους των τηλεεργαζομένων (Tavares, 2015; Eurofound και ILO, 2017). Τα άτομα με παιδιά θεωρούν ιδιαίτερα δύσκολο τον συνδυασμό κλεισίματος σχολείων και εγκαταστάσεων παιδικής φροντίδας με παρατεταμένη τηλεργασία πλήρους απασχόλησης. Σε μια πρόσφατη έρευνα, πάνω από ένα στα πέντε άτομα (22%) που ζουν με μικρά παιδιά (κάτω των 12 ετών) ανέφεραν δυσκολίες στο να συγκεντρωθούν στην εργασία τους όλες ή τις περισσότερες φορές, σε σύγκριση με μόλις 5% των νοικοκυριών χωρίς παιδιά και 7% με παιδιά ηλικίας 12–17 ετών

(Eurofound, 2020b). Συγκεκριμένα, μόνοι γονείς ή γονείς παιδιών με αναπηρία ή μαθησιακές δυσκολίες αναφέρουν ότι η κατάσταση είναι πολύ αγχωτική (ILO, 2021).

Από την παραπάνω ανάλυση αντλείται το συμπέρασμα, ότι το ξέσπασμα της πανδημίας του COVID-19 οδήγησε τις εταιρείες να μεταβάλουν εν μια νυκτί τον τρόπο λειτουργίας τους και να εφαρμόσουν εκτεταμένα την πρακτικής της τηλεργασίας, η οποία υπαγορεύτηκε από την ανάγκη για κοινωνική αποστασιοποίηση, στο πλαίσιο ελέγχου της μετάδοσης της νόσου. Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι η τηλεργασία, που προσφέρεται ιδιαίτερος στην περίπτωση των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών, δεν αποτελεί εξέλιξη που έφερε η πανδημία, αλλά αντιθέτως, αποτελεί την ευθυγράμμιση μιας σειράς συνιστωσών συμπεριλαμβανομένης της παγκοσμιοποίησης, της ψηφιοποίησης και της Βιομηχανίας 4.0. Η τηλεργασία έχει συνδεθεί επίσης με την έννοια της τηλεκαίτευσης, η οποία χρησιμοποιείται αυξανόμενα για την κατάρτιση των εργαζομένων.

Όσον αφορά την υπό μελέτη επιχείρηση, τα ευρήματα καταδεικνύουν, ότι η μετάβαση της στην τηλεργασία ήταν ομαλή, δεδομένου ότι η συγκεκριμένη πρακτική χρησιμοποιούνταν και πριν την πανδημία, ωστόσο, σε μικρότερη κλίμακα. Σημειώνεται, ότι ακόμα και μετά το πέρας των lockdown, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων της εταιρείας εξακολουθεί να εργάζεται από το σπίτι, γεγονός που σε μεγάλο βαθμό εξηγείται και από τη φύση του αντικειμένου της, που δεν είναι άλλο από την παροχή υπηρεσιών στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και ως εκ τούτου δεν απαιτεί τη μαζική παρουσία των εργαζομένων στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Από πλευράς εργαζομένων, η τηλεργασία έγινε αποδεκτή ως μια θετική εξέλιξη, εφόσον συνδέθηκε με αυξημένο προσωπικό χρόνο λόγω της έλλειψης ανάγκης για μετακίνηση από και προς τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης και μεγαλύτερη ευελιξία. Ωστόσο, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εξέφρασε ανησυχίες για την διείσδυση του εργασιακού χώρου στην προσωπική ζωή που συνεπάγεται η τηλεργασία, καθώς και για τη μετακύλιση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης στον ίδιο τον εργαζόμενο.

Επίσης, μια σημαντική επίδραση της τηλεργασίας, είναι η έλλειψη κοινωνικής αλληλεπίδρασης, εφόσον σε μια πρώτη ανάγνωση, παρά το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι και οι άνθρωποι εν γένει φαίνονται περισσότερο συνδεδεμένοι από ποτέ,

στην πραγματικότητα η «κοινωνική απόσταση» που τους χωρίζει φαίνεται πως διευρύνεται, εφόσον η διαδικτυακή επαφή δύσκολα μπορεί να υποκαταστήσει την προσωπική, διά ζώσης επικοινωνία. Περαιτέρω, οι συμμετέχοντες φαίνεται πως είναι υπέρ ενός υβριδικού, μικτού μοντέλου τηλεργασίας- διά ζώσης εκπαίδευσης, που θα συνδυάζει τα πλεονεκτήματα και θα μετριάξει τα μειονεκτήματα των δυο συστημάτων.

Λαμβάνοντάς υπόψη, ότι η τηλεργασία μάλλον ήρθε για να μείνει και να αναδιατάξει για πάντα το εργασιακό τοπίο, ενδεχομένως θα έπρεπε να εξεταστεί η θεσμοθέτηση ενός υβριδικού μοντέλου εργασίας σε μόνιμη βάση, ιδίως σε κλάδους της οικονομίας, όπου η φύση της ίδιας της δραστηριότητας το επιτρέπει, όπως επί παραδείγματι στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Σε αυτό το πλαίσιο, θα δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να επιλέξει το σχήμα εργασίας, που εξυπηρετεί καλύτερα τον ίδιο, αλλά και ευθυγραμμίζεται με την πολιτική της επιχείρησης. Δεδομένου όμως ότι, η ευρεία υιοθέτηση της τηλεργασίας συνεπάγεται μια σειρά κινδύνων, απαραίτητη κρίνεται η ανάπτυξη των κατάλληλων πολιτικών, που θα δημιουργήσουν ένα πλαίσιο, εντός του οποίου θα διασφαλίζεται τόσο ο εργοδότης, όσο και ο εργαζόμενος. Από πλευράς εργαζομένων, θα πρέπει να διασφαλίζεται, ότι τους παρέχεται ο απαραίτητος υλικο-τεχνικός εξοπλισμός, τηρείται το ωράριο τους, ενώ λαμβάνουν αποζημίωση για τα λειτουργικά κόστη (π.χ. θέρμανση, ηλεκτρισμό), που καλούνται να επωμιστούν οι ίδιοι. Περαιτέρω, θα πρέπει να εξεταστούν τρόποι για την υποστήριξη των εργαζομένων και την προαγωγή της ψυχικής υγείας τους, δεδομένης της δυνητικής επίδρασης της τηλεργασίας στην κοινωνικότητα και στην απομόνωση του ατόμου. Σε αυτή την κατεύθυνση, ορισμένα μέτρα που θα μπορούσαν να ληφθούν περιλαμβάνουν την πρόσληψη ψυχολόγου, στον οποίο θα μπορούσαν να στραφούν οι εργαζόμενοι, εκδηλώσεις προαγωγής της ψυχικής υγείας, καθώς και η διοργάνωση εταιρικών εκδηλώσεων για τη γνωριμία, κοινωνικοποίηση, αλλά και σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Από πλευράς εργοδότη, θα πρέπει να διασφαλίζεται, ότι η τηλεργασία δεν συνεπάγεται απώλεια της παραγωγικότητας και ως εκ τούτου θα πρέπει να χρησιμοποιούνται τα απαραίτητα συστήματα ελέγχου. Επίσης, θα πρέπει να διασφαλίζεται η προστασία και η ασφάλεια των δεδομένων της επιχείρησης.

Ως καταληκτική παρατήρηση σημειώνεται, ότι εφόσον τόσο η τηλεργασία, όσο και η πανδημία τελούν εν εξελίξει, οι επιπτώσεις στον εργασιακό χώρο, αλλά και στην κοινωνία εν γένει δεν έχουν διαφανεί ακόμα στην πλήρη διάσταση τους και ως εκ τούτου αναγκαία κρίνεται η εκπόνηση μελλοντικών ερευνών για τη διερεύνηση τους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A. and Proulhac, L. (2016). 'Home-Based Telework in France: Characteristics, Barriers and Perspectives' *Transportation Research Part A: Policy And Practice*, 92(C), pp. 1–11.
- Aliev, I.M. and Sigov, V.I. (2017). 'Creating a Learning Organization as an Increase in the Adaptability of a Company's Human Capital to the Volatility of the External Environment', *European Research Studies Journal*, 20(4), pp. 57-69.
- Anderson C. (2010). 'Presenting and evaluating qualitative research', *American journal of pharmaceutical education*, 74(8), p. 141.
- Andrade, A.D. (2014). 'From Physical Co-location to Perceived Co-Presence: I feel close to you when I use my mobile', *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 6(1), p. 2.
- Armstrong, M.B. and Landers, R.N. (2018). 'Gamification of Employee Training and Development', *International Journal of Training and Development*, 22(2), pp. 162-169.
- ATD Research (2020). *E-Learning: The Evolving Landscape*. Διαθέσιμο στο: [Www.Td.Org/Researchreports/E-Learning-The-Evolving-Landscape](http://www.td.org/researchreports/e-learning-the-evolving-landscape) [Τελευταία πρόσβαση 27.09.2021].
- Bailey, D.E. and Kurland, N.B. (2002). 'A Review of Telework Research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work', *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4), pp. 383–400.
- Bailey, M., Cao, R., Kuchler, T., Stroebel, J. and Wong, A. (2018). 'Social connectedness: Measurement, determinants, and effects', *Journal of Economic Perspectives*, 32(3), pp. 259-280.
- Bakshi, T. and Bhattacharyya, A. (2021). 'Socially Distanced or Socially Connected? Well-being through ICT Usage among the Indian Elderly during COVID-19', *Millennial Asia*, 12(2), pp. 190–208.

- Balcetis, E. (2016). ‘Approach and avoidance as organizing structures for motivated distance perception’, *Emotion Review*, 8(2), pp. 115-128.
- Baldwin, R. (2019). *Globalisation 4.0 and the future of work*. Διαθέσιμο στο: <https://www.cemad.es/wp-content/uploads/2019/10/Globalisation-4-0-Future-Work.Pdf> [Τελευταία πρόσβαση 29.09.2021].
- Batut, C. (2019). *The Impact of Covid-19 on Work: Telemigration, Relocation, Environment*. Groupe D’études Géopolitiques Economy. Διαθέσιμο στο: [https://legrandcontinent.eu/fr/wp-content/uploads/sites/2/2020/05/GEG\\_The\\_Impact\\_Of\\_Covid19\\_On\\_Work.Pdf](https://legrandcontinent.eu/fr/wp-content/uploads/sites/2/2020/05/GEG_The_Impact_Of_Covid19_On_Work.Pdf) [Τελευταία πρόσβαση 29.11.2021].
- Bay, J. (2020). ‘Automated contact tracing is not a coronavirus panacea’, *Medium Help Center*, 11.04.2021. Διαθέσιμο στο: <https://blog.gds.gov.tech/automated-contact-tracing-is-not-a-coronavirus-panacea-57fb3ce61d98> [Τελευταία πρόσβαση 27.09.2021].
- Beckett, D. and Hager, P. (2002). *Life, work and learning: Practice in postmodernity*. London: Routledge.
- Beqiri, T. and Mazreku, I. (2020). ‘Lifelong Learning, Training and Development Employee’s Perspective’, *Journal of Educational and Social Research*, 10(2), pp. 94-102.
- Berger, T. and Frey, C.B. (2016) *Structural Transformation in the OECD: Digitalisation, Deindustrialisation and the Future of Work*. Oxford: Oxford University.
- Bissas, C., Fletzeri, G. and Andreou, A. (2020). *Digital Transformation in Greece 2020/2021 report: Accelerating change in a time of global crisis*. Found.aftion. Διαθέσιμο στο: <https://thefoundation.gr/wp-content/uploads/2020/12/DigitalTransformation-2020-by-EIT-Digital-and-Foundation.pdf> [Τελευταία πρόσβαση 21.09.2021].
- Blount, Y. (2015). ‘Pondering the Fault Lines of Anywhere Working (Telework, Telecommuting): A Literature Review’ Found. *Trends Inf. Syst.*, 1(3), pp. 163–276.

- Boell, S.K., Cecez-Kecmanovic, D. and Campbell, J. (2006). ‘Telework Paradoxes and Practices: The Importance of the Nature of Work’, *New Technology, Work and Employment*, 31(2), pp. 114–131.
- Boell, S.K., Cecez-Kecmanovic, D. and Campbell, J. (2014). ‘Telework and the Nature of Work: An Assessment of Different Aspects of Work and the Role of Technology,’ Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS) 2014, Tel Aviv, Israel, June 9-11. Διαθέσιμο στο: ISBN 978-0-9915567-0-0 [Http://Aisel.Aisnet.Org/Ecis2014/Proceedings/Track01/16](http://aisel.aisnet.org/ecis2014/proceedings/track01/16) [Τελευταία πρόσβαση 29.07.2021].
- Bogardus, E.S. (1933). ‘A social distance scale’, *Sociology & Social Research*, 17, pp. 265-271.
- Boogaard, J. and Moller, S. (2020). *Exploring the Post-COVID-19 Workplace*. Colliers International. Διαθέσιμο στο: [Https://Www2.Colliers.Com/En-Hr/Research/Exploring-The-Post-Covid19-Workplace](https://www2.colliers.com/en-hr/research/exploring-the-post-covid19-workplace) [Τελευταία πρόσβαση 29.07.2021].
- Bowles, J. (2014). *The computerisation of European jobs—who will win and who will lose from the impact of new technology onto old areas of employment?*. Brussels: Bruegel Institute. Διαθέσιμο στο: [Https://Bruegel.Org/2014/07/The-Computerisation-Of-European-Jobs/](https://bruegel.org/2014/07/the-computerisation-of-european-jobs/) [Τελευταία πρόσβαση 01.12.2021].
- Brenke, V.K. (2016). ‘Home Office: Möglichkeiten Werden Bei Weitem Nicht Ausgeschöpft’, *DIW-Wochenbericht*, 83(5), pp. 95–105.
- Britz, M. (2018). ‘Don’t think training first for employee development’, *The Central New York Business Journal*, 32(18), pp. 5-7.
- Brod, T.L. and Verburg, R.M. (2007), ‘Managing Mobile Work- Insights from European Practice’, *New Technology, Work and Employment*, 22, pp. 52–65.
- Brown, R.C. (2018). ‘Robots, New Technology, and Industry 4.0 in Changing Workplaces. Impacts on Labor and Employment Laws’, *American University Business Law Review*, 7(3), pp. 349-382.



- Burton, E., Edwards, D.J., Roberts, C., Chileshe, N., and Lai, J.H.K. (202). ‘Delineating the Implications of Dispersing Teams and Teleworking in an Agile UK Construction Sector’, *Sustainability*, 13, 9981.
- Cairncross, F. (1997). *The death of distance: How the communications revolution will change our lives*. Boston, MA: Harvard Business School Press. ISBN: 0-87584-8060.
- Carbon, C.C. and Hesslinger, V.M. (2013). ‘Attitudes and cognitive distances: On the non-unitary and flexible nature of cognitive maps’, *Advances in Cognitive Psychology*, 9(3), pp. 121–129.
- Cato, S., Iida, T., Ishida, K., Ito, A., McElwain, K.M. and Shoji, M. (2020). ‘Social distancing as a public good under the COVID-19 pandemic’, *Public health*, 188, pp. 51–53.
- Ceurstemont, S. (2020). ‘Teleworking is here to stay – here's what it means for the future of work, Horizon’, *The EU Research & Innovation Magazine*, 1/9/2020. Διαθέσιμο στο: <https://horizon-magazine.eu/article/teleworking-here-stay-here-s-what-it-means-futurework.html> [Τελευταία πρόσβαση 25.09.2021].
- Cheng, C., Barceló, J., Hartnett, A., Kubinec, R., and Messerschmidt, L. (2020). ‘COVID-19 Government Response Event Dataset’, *Nature Human Behavior*, 4, pp. 756–768.
- Chesley, N. (2005). ‘Blurring Boundaries? Linking Technology Use, Spillover, Individual Distress, and Family Satisfaction’, *Journal of Marriage and Family*, 67 (5), pp. 1237–1248.
- Chiou, L. and Tucker, C. (2020). *Social Distancing, Internet Access and Inequality*. Working Paper 26982. Cambridge: National Bureau of Economic Research. Διαθέσιμο στο: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w26982/w26982.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26982/w26982.pdf) [Τελευταία πρόσβαση 25.09.2021].
- Chojnicki, Z. (1970). *Distance concepts in socio-economic space analysis*. Διαθέσιμο στο: <http://igsegp.amu.edu.pl/wp->

[content/uploads/2018/05/Chojnicki\\_1970\\_a\\_EN-1.pdf](content/uploads/2018/05/Chojnicki_1970_a_EN-1.pdf) [Τελευταία πρόσβαση 25.09.2021].

Cormier, G., Gino, F., Green, P.I., Chatman, J., John, L., Southwick, D., Tussing, D., Boghrati, R., Duckworth, A., Jang, L., Quirk, A., Tsay, C. and Ungar, L. (2020). ‘The future of employee development: Fostering developmental relationships and addressing barriers’, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 7232. doi: 10.5465/AMBPP.2020.17232symposium.

De Haro Garcia, J.M. (1997) ‘Implications of Telework for Selection and Training of Personnel’, in: Avallone, F., Arnold, J. and De Witte, K. (Eds.) *Quaderni Di Psicologia Del Lavoro* (Volume 5: Feelings Work In Europe), pp. 345-350.

Degreed (2020). *The State of Skills 2021: ENDANGERED*. Διαθέσιμο στο: <https://Stateofskills.DegreEd.Com/> [Τελευταία πρόσβαση 25.09.2021].

Deloitte (2020). *The Fourth Industrial Revolution at the Intersection of Readiness and Responsibility*. Διαθέσιμο στο: [https://Www2.Deloitte.Com/Content/Dam/Deloitte/De/Documents/Human-Capital/Deloitte\\_Review\\_26\\_Fourth\\_Industrial\\_Revolution.Pdf](https://Www2.Deloitte.Com/Content/Dam/Deloitte/De/Documents/Human-Capital/Deloitte_Review_26_Fourth_Industrial_Revolution.Pdf) [Τελευταία πρόσβαση 29.11.2021].

Dery, K., Kolb, D. and Maccormick, J. (2014). ‘Working with connective flow: how smartphone use is evolving in practice’, *European Journal of Information Systems*, 23 (5), pp. 558–570.

Di Martino, V. and Wirth, L. (1990). ‘Telework: A New Way of Working and Living’, *International Labour Review*, 129 (5), pp. 529–554.

Dingel, J.I. and Neiman, B. (2020). ‘How Many Jobs Can Be Done At Home?’, *Journal of Public Economics*, 189. Διαθέσιμο στο: [https://Econpapers.Repec.Org/Article/Eeepubeco/V\\_3a189\\_3ay\\_3a2020\\_3ai\\_3ac\\_3as0047272720300992.Htm](https://Econpapers.Repec.Org/Article/Eeepubeco/V_3a189_3ay_3a2020_3ai_3ac_3as0047272720300992.Htm) [Τελευταία πρόσβαση 15.07.2021].

Donnelly, N. and Proctor-Thomson, S.B. (2015). ‘Disrupted Work: Home-Based Teleworking (Hbtw) in the Aftermath of a Natural Disaster’, *New Technology, Work and Employment*, 30(1), pp. 47-61.

- Drewery, D.W., Sproule, R. and Pretti, T.J. (2020). ‘Lifelong learning mindset and career success: evidence from the field of accounting and finance’, *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 10(3), pp. 567-580.
- Duxbury, L. and Neufeld, D. (1999). ‘An Empirical Evaluation of the Impacts of Telecommuting on Intra-Organizational Communication’, *Journal of Engineering and Technology Management*, 16 (1), pp. 1–28.
- Duxbury, L., Towers, I., Higgins, C. and Thomas, J.A. (2006). ‘From 9 to 5 to 24 and 7: how technology redefined the work day’, in: Law, W.K. (Ed.), *Information Resources Management: Global Challenges*. Hershey, PA: Idea Group Inc, pp. 305–332.
- ECDC (2020). *Considerations relating to social distancing measures in response to COVID-19 – second update*. Stockholm: ECDC. Διαθέσιμο στο: <https://www.ecdc.europa.eu/sites/default/files/documents/covid-19-social-distancing-measuresg-guide-second-update.pdf> [Τελευταία πρόσβαση 27.10.2021].
- Eldér, E. (2019). ‘Who is eligible for telework? Exploring the fast-growing acceptance of and ability to telework in Sweden, 2005–2006 To 2011–2014’, *Social Sciences*, 8(7), 200. doi: 10.3390/Socsci8070200.
- Ellström, P.E. (2001). ‘Integrating learning and work: Conceptual issues and critical conditions’, *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), pp. 421- 436.
- Ethington, P.J. (1197). ‘The Intellectual Construction of "Social Distance": Toward a Recovery of Georg Simmel’s Social Geometry’, *Cybergeog: European Journal of Geography*. Διαθέσιμο στο: <http://journals.openedition.org/cybergeog/227> [Τελευταία πρόσβαση 25.09.2021].
- Eurofound (2020a). *Telework and ICT-Based Mobile Work: Flexible Working in the Digital Age*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Διαθέσιμο στο: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef19032en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19032en.pdf) [Τελευταία πρόσβαση 29.07.2021].

Eurofound (2020b). *Living, Working and COVID-19 First Findings*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Διαθέσιμο στο: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19> [Τελευταία πρόσβαση 29.07.2021].

Eurofound and The International Labour Office (2017), *Working Anytime, Anywhere: The Effects On The World Of Work*. Luxembourg: Publications Office Of The European Union, Geneva: The International Labour Office. ISBN 9789289715683.

European Framework Agreement on Telework (2002). *Implementation of the European Framework Agreement on Telework*. Διαθέσιμο στο: <http://www.etuc.org/framework-agreement-telework> [Τελευταία πρόσβαση 11.08.2021].

Eurostat (2018). *Working From Home in the EU - Products Eurostat News - Eurostat*. Διαθέσιμο στο: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1> [Τελευταία πρόσβαση 10.09.2021].

EWCS (2010). *Telework in the European Union*. Διαθέσιμο στο: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/Tn0910050s/Tn0910050s.htm> [Τελευταία πρόσβαση 29.09.2021].

Fake, H. and Dabbagh, N. (2020). ‘Personalized Learning within Online Workforce Learning Environments: Exploring Implementations, Obstacles, Opportunities, and Perspectives of Workforce Leaders’, *Technology, Knowledge and Learning*, 25(4), pp. 789-809.

Ferretti, L., Wymant, C., Kendall, M., Zhao, L., Nurtay, A., Abeler-Dörner, L., Parker, M., Bonsall, D. and Fraser, C. (2020). ‘Quantifying SARS-CoV-2 transmission suggests epidemic control with digital contact tracing’, *Science (New York, N.Y.)*, 368(6491), eabb6936.

Fish H., Lieffers V.J., Silins U. and Hall R.J. (2006). ‘Crown shyness in lodgepole pine stands of varying stand height, density, and site index in the upper foothills of Alberta’, *Canadian Journal of Forest Research*, 36, 9, pp. 2104-2111.

- Fortunegreece.Com (2020). ‘Τι είναι η gig economy και πώς άλλαξε τον κλάδο της απασχόλησης παγκοσμίως’. *Fortunegreece.Com*, 18.02.2020. Διαθέσιμο στο: <https://www.fortunegreece.com/article/ti-ine-i-gig-economy-ke-pos-allaxe-ton-klado-tis-apascholis-pagkosmios/> [Τελευταία πρόσβαση 29.09.2021].
- Fosway Group (2020). *How is COVID-19 Changing Learning?* Διαθέσιμο στο: [https://www.fosway.com/wp-content/uploads/2020/06/Fosway-COVID-19-LD-Impact-2020\\_Final.Pdf](https://www.fosway.com/wp-content/uploads/2020/06/Fosway-COVID-19-LD-Impact-2020_Final.Pdf) [Τελευταία πρόσβαση 25.09.2021].
- Frey, C.B. and Osborne, M.A. (2017). ‘The Future Of Employment: How Susceptible Are Jobs To Computerisation?’, *Technological Forecasting And Social Change*, 114, pp. 254–280.
- Fuller, A. (2006). ‘Participative learning through work’, *European Journal of Vocational Training*, 37 (1), pp. 68-80.
- Gallouj, F. Weber, K.M., Stare, M., and Rubalcaba, L. (2015). ‘The Futures of the Service Economy in Europe: A Foresight Analysis’, *Technological Forecasting and Social Change*, 94(C), pp. 80–96.
- Gibson, J. W., Blackwell, C. W., Dominicis, P. and Demerath, N. (2002). ‘Telecommuting In The 21st Century: Benefits, Issues, and A Leadership Model Which Will Work’, *Journal of Leadership Studies*, 8(4), pp. 75–86.
- Giles, H. and Ogay, T. (2007). Communication Accommodation Theory, in: Whaley, B. and Samter, W. (Eds.), *Explaining communication: Contemporary theories and exemplars*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, pp. 293–310.
- Glazer, S., Mahoney, A.C. and Randall, Y. (2019). ‘Employee development’s role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees’, *Industrial and Commercial Training*, 51(1), pp. 1-12.
- Global Workplace Analytics (2017). *The 2017 state of telecommuting in the U.S. employee workforce*. Διαθέσιμο στο: <https://www.flexjobs.com/2017-State-Of-Telecommuting-US> [Τελευταία πρόσβαση 29.07.2021].

- Goldglantz, H.F. (2013). 'Invest in Employee Training', *Pest Management Professional*, 81(8), p. 68.
- Görmüş, A. (2019). *Future of work with the Industry 4.0*. Διαθέσιμο στο: [https://www.researchgate.net/publication/336846985\\_Future\\_Of\\_Work\\_With\\_The\\_Industry\\_40](https://www.researchgate.net/publication/336846985_Future_Of_Work_With_The_Industry_40) [Τελευταία πρόσβαση 11.10.2021].
- Grassel, E. and Schirmer, B., (2006). 'The use of volunteers to support family caregivers of dementia patients: results of a prospective longitudinal study investigating expectations towards and experience with training and professional support', *Zeitschrift Fur Gerontologie Und Geriatrie*, 39 (3), pp. 217-226.
- Gschwind, L. and Vargas, O. (2019) Telework and its Effects in Europe, in: Messenger, J.C. (Ed.), *Telework in the 21st Century*. Camberley, UK: Edward Elgar Publishing.
- Gulsecen, S. and Kubat, A., (2006). 'Teaching ICT to teacher candidates using PBL: A qualitative and quantitative evaluation', *Educational Technology & Society*, 9 (2), pp. 96-106.
- Haddon, L. and Brynin, M. (2005). 'The Character of Telework and the Characteristics of Teleworkers', *New Technology, Work and Employment*, 20(1), pp. 34-46.
- Haddon, L. and Lewis, A. (1994). 'The Experience Of Teleworking: An Annotated Review', *International Journal of Human Resource Management*, 5 (1), pp. 193-223.
- Hadorn, C. (2020). *New Workspaces, Telework and Tele-Migration: The Great Confusion*. Διαθέσιμο στο: <https://spaceonmove.swiss/telecharger/2020-06-07engnouveaux-Conceptsteletravailtele-Migrationlagrandeconfusionv0-1.Pdf> [Τελευταία πρόσβαση 29.11.2021].
- Handy, S.L. and Mokhtarian, P.L. (1995). 'Planning For Telecommuting', *Journal Of The American Planning Association*, 61(1), pp. 99-111.

- Hilbrecht, M., S.M. Shaw, L.C. Johnson and J. Andrey (2013). ‘Remixing Work, Family and Leisure: Teleworkers’ Experiences Of Everyday Life’, *New Technology, Work and Employment*, 28(2), pp. 130–144.
- Hjorthol, R.J. (2006). ‘Teleworking in Some Norwegian Urban Areas—Motives and Transport Effects’, *Urban Geography*, 27(7), pp. 610–627.
- Hohl, F. (2010). ‘The Role of Staff in the Operation of Telecottages’, *Gazdálkodás*, 5(24), pp. 135-142.
- Holtgrewe, U. (2014). ‘New New Technologies: The Future and the Present of Work in Information and Communication Technology’, *New Technol. Work Employ*, 29, pp. 9–24.
- Hoxter, A.L. and Lester, D. (1995). ‘Social distance evaluations in White and African-American students’, *Perceptual and Motor Skills*, 80(2), 478.
- Hynes, M. (2014). ‘Telework Isn’t Working: A Policy Review’, *The Economic And Social Review*, 45(4), pp. 579–602.
- Ifeyinwa, A.A. and Chigozie-Okwum, C.C. (2019). ‘Exploring the benefits of the 4<sup>th</sup> Industrial Revolution: The Nigerian Experience’, *International Journal of Science and Technology (STECH), Ethiopia*, 8(1), pp. 22-32.
- Illeris, K. (2016). *Ο Τρόπος Που Μαθαίνουμε: Οι Πολλαπλές Διαστάσεις Της Μάθησης Στην Τυπική Και Άτυπη Εκπαίδευση*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- ILO (2021). *Skilling, Upskilling and Reskilling of Employees, Apprentices & Interns during the COVID-19 Pandemic*. Geneva, Switzerland: International Labor Organization. Διαθέσιμο στο: [https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2021-06/Skilling\\_of\\_Employees\\_During\\_Covid.Pdf](https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2021-06/Skilling_of_Employees_During_Covid.Pdf) [Τελευταία πρόσβαση 29.09.2021].
- International Telecommunication Union (ITU) (2019). *Digital Inclusion of All*. Διαθέσιμο στο: <https://www.itu.int/en/mediacentre/backgrounders/pages/digital-inclusion-of-all.aspx>

- IOBE (2021). *Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Ελλάδα*. Αθήνα: Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών. Διαθέσιμο στο: [http://iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_F\\_27042021\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_27042021_REP_GR.pdf) [Τελευταία πρόσβαση 11.09.2021].
- Jain, A. (2021). *Impact of Digitalization and Artificial Intelligence as Causes and Enablers of Organizational Change*. Διαθέσιμο στο: [https://ficsa.org/fileadmin/user\\_upload/Impact\\_of\\_Digitalization\\_and\\_AI\\_-\\_Implications\\_for\\_the\\_international\\_civil\\_service\\_-\\_final\\_report.pdf](https://ficsa.org/fileadmin/user_upload/Impact_of_Digitalization_and_AI_-_Implications_for_the_international_civil_service_-_final_report.pdf) [Τελευταία πρόσβαση 01.12.2021].
- Jobsteleperformance.com (2021). *About Teleperformance Greece*. Διαθέσιμο στο: <https://jobsteleperformance.com/about-teleperformance-greece/> [Τελευταία πρόσβαση 01.12.2021].
- Johnson, M.P. (2006). Decision models for the location of community corrections centers. *Environment and Planning B-Planning & Design*, 33(3), pp. 393-412.
- Kerkman, D.D., Stea, S., Norris, K. and Rice, J.L. (2004). 'Social attitudes predict biases in geographic knowledge', *The Professional Geographer*, 56 (2), pp. 258-269.
- Koren, M. and Petó, R. (2020). 'Business Disruptions from Social Distancing', *PLoS ONE*, 15, e0239113.
- Krusevnil, L. (2016). *Using Case Studies as a Scientific Method: Advantages and Disadvantages*. Διαθέσιμο στο: <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:1054643/FULLTEXT01.pdf> [τελευταία πρόσβαση 01.05.2022].
- Kshirsagar, A., Mansour, T., McNally, L. and Metakis, M. (2020). *Adapting Workplace Learning in the Time of Coronavirus*. Mckinsey. Διαθέσιμο στο: [www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-accelerate/our-insights/adapting-workplace-learning-in-the-time-of-coronavirus](http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-accelerate/our-insights/adapting-workplace-learning-in-the-time-of-coronavirus) [Τελευταία πρόσβαση 25.09.2021].
- Kuhn C., Beck M., and Strufe T. (2020). *Covid Notions: Towards Formal Definitions -- and Documented Understanding - of Privacy Goals and Claimed Protection*



- in Proximity-Tracing Services*. Cornell University. Διαθέσιμο στο: <https://arxiv.org/abs/2004.07723> [Τελευταία πρόσβαση 29.09.2021].
- Kurland, N.B. and Bailey, D.E. (1999). ‘The Advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime’, *Organizational Dynamics*, 28 (2), pp. 53–68.
- Lal, B., Dwivedi, Y.K. and Haag, M. (2021). ‘Working from Home during Covid-19: Doing and Managing Technology-enabled Social Interaction with Colleagues at a Distance’, *Inf Syst Front*. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10182-0> [Τελευταία πρόσβαση 29.10.2021].
- Lee, S. Q., Templer, D. I., Mar, J. and Canfield, M. (2002). ‘Social distance and trait attribution among four southeast Asian ethnic groups in the United States’, *Psychological Reports*, 91(1), pp. 326–330.
- Liberman, N., Sagristano, M.D. and Trope, Y. (2002). ‘The effect of temporal distance on level of mental construal’, *Journal of Experimental Social Psychology*, 38(6), pp. 523–534.
- Linkedin (2020). *2020 Workplace Learning Report*. Διαθέσιμο στο: <https://Learning.Linkedin.Com/Resources/Workplace-Learning-Report> [Τελευταία πρόσβαση 25.09.2021].
- Lodovici-Samek, E., Ferrari, E., Pesce, F., Frecassetti, P., Aram, E., Hadjivassiliou, K., Junge, K., Hahne, A.S., Drabble, D., Loi, D., Vasilescu, C. and Fries-Tersch, E. (2021). *The impact of teleworking and digital work on workers and society*. Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies. Luxembourg: European Parliament. Διαθέσιμο στο: [https://Www.Europarl.Europa.Eu/Regdata/Etudes/STUD/2021/662904/IPOL\\_STU\(2021\)662904\\_EN.Pdf](https://Www.Europarl.Europa.Eu/Regdata/Etudes/STUD/2021/662904/IPOL_STU(2021)662904_EN.Pdf) [Τελευταία πρόσβαση 01.12.2021].
- López Peláez, A., Erro-Garcés, A., Pinilla García, F.J. and Kiriakou, D. (2021). ‘Working In the 21<sup>st</sup> Century. The Coronavirus Crisis: A Driver of Digitalisation, Teleworking, and Innovation, With Unintended Social Consequences’ *Information*, 12, 377.

- Madakam, S., Holmukhe, R.M. and Jaiswal, D.K. (2019). ‘The Future Digital Work Force: Robotic Process Automation (RPA)’, *JISTEM J. Inf. Syst. Technol. Manag.*, 16. Διαθέσιμο στο: <https://www.scielo.br/j/jistm/a/M7cqwjpswsk8znwrn6fr5m/?format=pdf&lang=en> [Τελευταία πρόσβαση 11.09.2021].
- Maheshwari, S. and Vohra, V. (2018). ‘Role of training and development practices in implementing change’, *International Journal of Learning and Change*, 10(2), pp. 131-162.
- Mahler, J. (2012). ‘The Telework Divide Managerial and Personnel Challenges of Telework’, *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), pp. 407-418 [Τελευταία πρόσβαση 15.07.2021].
- Man, M.M.K. (2020), ‘Human Resource Development Requirements in Industrial Revolution 4.0’, In: Turkmenoglu, M.A. and Cicek, B. (Eds.), *Contemporary Global Issues in Human Resource Management*, Emerald Publishing Limited, pp. 129-139.
- Mantzoukas, S. (2004), ‘Issues of representation within qualitative inquiry’, *Qual Health Res*, 14, pp. 994–1007.
- Mark, G. and Su, N. (2010). ‘Making Infrastructure Visible For Nomadic Work’, *Pervasive and Mobile Computing*, 6(3), pp. 312–323.
- Mason, J. (2009). Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας (8η εκδ.) ( μτφρ. Ε. Δημητριάδου, επιμ. Ν. Κυριαζή ) Αθήνα: Πεδίο
- Matthews, J.L. and Matlock, T. (2011). ‘Understanding the Link between Spatial Distance and Social Distance’, *Social Psychology*, 42(3), pp. 185–192.
- Mayerhoffer, M. (2021). ‘The Impact of Covid-19 on Coworking Spaces: Evidence from Germany’, *Journal of Corporate Real Estate*, 23(3), Pp. 170–185.
- Mcguire, D., Germain, M.L. and Reynolds, K. (2021). ‘Reshaping HRD in light of the COVID-19 Pandemic: An ethics of care approach’, *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), Pp. 26-40.

- Mclennan, K.J. (2008) *The Virtual World Of Work: How To Gain Competitive Advantage Through The Virtual Workplace*. Charlotte: Information Age Publishing, Inc.
- Messenger, J.C. (2019). *Introduction: Telework in the 21<sup>st</sup> Century – An Evolutionary Perspective*. Διαθέσιμο στο: [https://www.researchgate.net/publication/337557804\\_Introduction\\_Telework\\_In\\_The\\_21st\\_Century\\_-\\_An\\_Evolutionary\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/337557804_Introduction_Telework_In_The_21st_Century_-_An_Evolutionary_Perspective) [Τελευταία πρόσβαση 11.09.2021].
- Messenger, J.C. and Gschwind, L. (2016). ‘Three Generations of Telework: New Icts and The (R)Evolution From Home Office To Virtual Office’, *New Technology, Work And Employment*, 31(3), pp. 195–208. doi: 10.1111/NTWE.12073.
- Mikołajczyk, M. (2021). *Changes in the Approach to Employee Development in Organisations as a Result of the COVID-19 Pandemic*. Emerald Publishing. Διαθέσιμο στο: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-12-2020-0171/full/pdf> [Τελευταία πρόσβαση 25.09.2021].
- Mitter, S. (2005). *Part III Globalisation and ICT: Employment Opportunities for Women*. Διαθέσιμο στο: <http://gab.wisat.org/partiii.pdf> [Τελευταία πρόσβαση 29.09.2021].
- Mokhtarian, P.L. (1991). ‘Defining Telecommuting’, *UC Davis: Institute Of Transportation Studies*, 1305, pp. 273–281.
- Mokhtarian, P.L. (1998). ‘A synthetic approach to estimating the impacts of telecommuting on travel’, *Urban Studies*, 35(2), pp. 215–41.
- Molloy, J.C. and Noe, R.A. (2010). ‘Learning’ a Living: Continuous learning for survival in today’s talent market”, in: Kozlowski, S.W.J. and Salas, E. (Eds.), *Learning, Training, and Development in Organizations*, New York: Routledge/ Taylor and Francis Group, pp. 333-361.
- Morganson, V.J., Major, D.A., Oborn, K.L., Verive, J.M. and Heelan, M.P. (2010). ‘Comparing Telework Locations and Traditional Work Arrangements:

- Differences in Work-Life Balance Support, Job Satisfaction, and Inclusion’, *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), pp. 578-595
- Nash, E., Jarrahi, M. and Sutherland, W. (2020). ‘Nomadic work and location independence: The role of space in shaping the work of digital nomads’, *Hum. Behav. Emerg. Technol.*, 3, pp. 271–282.
- Nätti, J., Tammelin, M., Anttila, T. and Ojala, S. (2011). ‘Work At Home and Time Use in Finland’, *New Technology, Work and Employment*, 26(1), pp. 68–77.
- Nedelkoska, L. and G. Quintini (2018). Automation, skills use and training. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 202. Paris: OECD Publishing. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1787/2e2f4eea-en> [Τελευταία πρόσβαση 21.09.2021].
- Nilles, J.M. (1988). ‘Traffic Reduction By Telecommuting: A Status Review and Selected Bibliography’, *Transportation Research Part A: General*, 22(4), pp. 301–317.
- Nilles, J.M. (2007). ‘Some Historical Thoughts on the Ee-Learning Renaissance’, *Innovate: Journal Of Online Education*, 3(6), 2. Διαθέσιμο στο: <https://Nsuworks.Nova.Edu/Cgi/Viewcontent.Cgi?Article=1078&Context=Innovate> [Τελευταία πρόσβαση 11.09.2021].
- Obra, A.R., Cámara, S.B. and Meléndez, A.P. 2002). ‘The Economic and Organizational aspects of Telecentres: The Spanish Case’, *Technovation*, 22(12), pp. 785-798.
- Oseland, N. and Webber, C. (2012). *Flexible working benefits. Collated evidence and case studies*. Διαθέσιμο στο: <http://www.niassembly.gov.uk/globalassets/documents/finance-2011-2016/inquiries/flexible-working/research-papers/flexible-working-benefits-workplace-unlimited.pdf> [Τελευταία πρόσβαση 25.09.2021].
- Peña, J., Walther, J.B. and Hancock, J.T. (2007). ‘Effects of geographic distribution on dominance perceptions in computer-mediated groups’, *Communication Research*, 34(3), pp. 313-331.

- Pérez Pérez, M., Pérez, M. P., Sánchez, A. M., de Luis Carnicer, P. and Jiménez, M. J.V. (2005). 'The differences of firm resources and the adoption of teleworking', *Technovation*, 25(12), pp. 1476–1483.
- Périssé, M., Vonthron, A.M. and Vayre, É. (2021). 'Nomadic, Informal and Mediatised Work Practices: Role of Professional Social Approval and Effects on Quality of Life at Work', *Sustainability*, 13, 12878. Doi: 10.3390/Su132212878.
- Pirosca, G.I., Serban-Oprescu, G.L., Badea, L., Stanef-Puica, M.R. and Valdebenito, C.R. (2021). 'Digitalization and Labor Market-A Perspective within the Framework of Pandemic Crisis', *J. Theor. Appl. Electron. Commer. Res.*, 16, pp. 2843–2857.
- Pochet, P. (2021). 'Globalisation, Telemigrants and Working Conditions'. *Socialeurope.Eu*, 19.11.2021. Διαθέσιμο στο: <https://Socialeurope.Eu/Globalisation-Telemigrants-And-Working-Conditions> [Τελευταία πρόσβαση 29.11.2021].
- Popma, J. (2013). *The Janus Face of the 'New Ways of Work': Rise, Risks and Regulation of Nomadic Work*. ETUI Working Paper 2013.07. Διαθέσιμο στο: SSRN: <https://Ssrn.Com/Abstract=2376713> [Τελευταία πρόσβαση 15.07.2021].
- Prachthauser, M., Cassisi, J.E., Le, T.A. and Nicasio, A.V. (2020). 'The Social Distance Scale (v1): A Screening Instrument to Assess Patient Adherence to Prevention Strategies during Pandemics' *International journal of environmental research and public health*, 17(21), 8158.
- Pyöriä, P. (2011). 'Managing Telework: Risks, Fears and Rules', *Management Research Review*, 34(4), pp. 386–399.
- Raheja, R. (2021). 'L&D Trends That Will Define the Segment in 2021'. *People Matters Digital Magazine*, 08.01.2021. Διαθέσιμο στο: [Www.Peplemattersglobal.Com/Article/Training-Development/Ld-Trends-That-Willdefine-The-Segment-In-2021-28092](http://Www.Peplemattersglobal.Com/Article/Training-Development/Ld-Trends-That-Willdefine-The-Segment-In-2021-28092) [Τελευταία πρόσβαση 25.09.2021].

- Rahman, S. (2017). ‘The Advantages and Disadvantages of Using Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Language “Testing and Assessment” Research: A Literature Review’, *Journal of Education and Learning*, 6(1), pp. 101-112.
- Reis, R. (2013). *Strengths and Limitations of Case Studies*. Stanford: Tomorrow’s Professor Postings. Διαθέσιμο στο: <https://tomprof.stanford.edu/posting/1013> [Τελευταία πρόσβαση 22.04.2022].
- Richardson, K. and Benbunan-Fich, R. (2011). ‘Examining the Antecedents of Work Connectivity Behavior during Non-Work Time’, *Information and Organization*, 21(3), pp. 142–160.
- Saura, J.S., Ribeiro-Soriano, D. and Saldaña, P.Z. (2022). ‘Exploring the Challenges of Remote Work on Twitter Users' Sentiments: From Digital Technology Development to a Post-Pandemic Era’, *Journal of Business Research*, 142, pp. 242-254.
- Schwab, K. (2016a). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum. Διαθέσιμο στο: <https://Law.Unimelb.Edu.Au/Data/Assets/Pdf/File/0005/3385454/Schwab-The-Fourth-Industrial-Revolution-Klaus-S.Pdf> [Τελευταία πρόσβαση 01.12.2021].
- Schwab, K. (2016b). ‘The Fourth Industrial Revolution: What It Means, How to Respond’. *Weforum.Org*, 14.01.2016. Διαθέσιμο στο: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> [Τελευταία πρόσβαση 01.12.2021].
- Seetharaman, P., Mathew, S.K., Sein, M.K. and Tallamraju, R.B. (2020). ‘Being (more) Human in a Digitized World’, *Information systems frontiers: a journal of research and innovation*, pp. 1–4.
- Sewell, G. and Taskin, L. (2015). ‘Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control and spatiotemporal scaling in telework’, *Organ. Stud.*, 36, pp. 1507–1529.

- Song, C.H., Kim, S.W. and Sohn, Y.W. (2020). ‘Acceptance of Public Cloud Storage Services in South Korea: A Multi-Group Analysis’, *International Journal of Information Management*, 51, 102035.
- Song, Y. and Gao, J. (2018). *Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers*, IZA DP No. 11993, November. Διαθέσιμο στο: <http://ftp.iza.org/dp11993.pdf>. [Τελευταία πρόσβαση 02.11.2021].
- Srnicek, N. and Williams, A. (2016). *Inventing the Future: Postcapitalism and a World without Work*. Brooklyn, USA; London: Verso Books, p. 272. ISBN 978-1-78478-622-629.
- Standing, G. (2011). *The Precariat: The New Dangerous Class*. Vol. 42. London, UK: Bloomsbury Publishing.
- Stevenson-Won, A. and Kim, B. (2021). ‘Effects of Physical Distance and Social Closeness in Virtual Reality and Text on Spatial Distance Estimation, Paper presented at AoIR 2021: *The 22nd Annual Conference of the Association of Internet Researchers. Virtual Event: AoIR*. Διαθέσιμο στο: <http://spir.aoir.org> [Τελευταία πρόσβαση 29.09.2021].
- Sullivan, C. (2003). ‘What’s in a Name? Definitions and Conceptualisations of Teleworking and Homeworking’, *New Technology, Work and Employment*, 18(3), pp. 158–165.
- Taskin, L. and Edwards, P. (2007). ‘The Possibilities And Limits Of Telework In A Bureaucratic Environment: Lessons from the Public Sector’, *New Technology, Work and Employment*, 22(3), pp. 195–207.
- Tavares, A.I. (2015). *Telework and health effects review and a research framework proposal*. Διαθέσιμο στο: [https://www.researchgate.net/publication/303564776\\_Telework\\_and\\_health\\_effects\\_review\\_and\\_a\\_research\\_framework\\_proposal](https://www.researchgate.net/publication/303564776_Telework_and_health_effects_review_and_a_research_framework_proposal) [Τελευταία πρόσβαση 27.09.2021].

- Ter Hoeven, C.L. and Van Zoonen, W. (2015). ‘Flexible work designs and employee well-being: Examining the effects of resources and demands’, *New Technology, Work and Employment*, 30(3), pp. 237–255.
- The Ken Blanchard Companies (2020). *2021 Trends: Learning and Development in COVID World*. Διαθέσιμο στο: <https://Resources.Kenblanchard.Com/Research-Insights/2021-Trends-Report> [Τελευταία πρόσβαση 27.09.2021].
- Thériault, M., Villeneuve, P., Vandersmissen, M. and Des Rosiers, F. (2005). ‘Home-Working, Telecommuting And Journey To Workplaces: Are Differences Among Genders And Professions Varying In Space?’, *The 45<sup>th</sup>. Congress of the European Regional Science Association*, 23-27 August 2005, Vrije Universiteit Amsterdam. Διαθέσιμο στο: [https://Www.Researchgate.Net/Publication/23731455\\_Homeworking\\_Telecommuting\\_And\\_Journey\\_To\\_Workplaces\\_-\\_Are\\_Differences\\_Among\\_Genders\\_And\\_Professions\\_Varying\\_Over\\_Space](https://Www.Researchgate.Net/Publication/23731455_Homeworking_Telecommuting_And_Journey_To_Workplaces_-_Are_Differences_Among_Genders_And_Professions_Varying_Over_Space) [Τελευταία πρόσβαση 01.12.2021].
- Thulin, E., Vilhelmson, B. and Johansson, M. (2019). ‘New telework, time pressure, and time use control in everyday life’, *Sustainability*, 11(11), 3067. Doi: 10.3390/Su11113067
- Torre, A. (2020). *The interest of social distancing*. Preprint: doi: 10.13140/RG.2.2.23126.88646. Διαθέσιμο στο: <https://ersa.org/wp-content/uploads/2020/03/Distanciation-socialeengl.pdf> [Τελευταία πρόσβαση 25.11.2021].
- Torre, A. and Rallet A. (2005). ‘Proximity and localization’. *Regional Studies*, 39, 1, pp. 47-60.
- Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C. and Thomas, J. (2006). ‘Time Thieves and Space Invaders: Technology, Work and the Organization’, *Journal of Organizational Change Management*, 19(5), pp. 593–618.



- Tremblay, D.G. and Scaillerez, A. (2020). ‘Coworking Spaces: New Places for Business Initiatives?’, *Journal Of Innovation Economics & Management*, 1(31), pp. 39-67.
- Tremblay, D.G. and Thomsin, P. (2012). ‘Telework and Mobile Working: Analysis of its Benefits and Drawbacks’, *Int. J. Work Innovation*, 1(1), pp. 100-113.
- Trope, Y., and Liberman, N. (2010). ‘Construal-level theory of psychological distance’, *Psychological review*, 117(2), 440.
- Urbancová, H., Vrabcová, P., Hudáková, M. and Petru, G.J. (2021), ‘Effective Training Evaluation: The Role of Factors Influencing the Evaluation of Effectiveness of Employee Training and Development’, *Sustainability*, 13, 2721.
- Urbaniec, M., Małkowska, A. and Włodarkiewicz-Klimek, H. (2022). ‘The Impact of Technological Developments on Remote Working: Insights from the Polish Managers’ Perspective’, *Sustainability*, 14, 552.
- Valenduc, G. and Vendramin, P. (2016). *Work in the Digital Economy: Sorting the old from the new* (Vol. 3). Brussels: European Trade Union Institute.
- Van Yperen, N.W., Rietzschel, E.F. and De Jonge, K.M.M. (2014). ‘Blended Working: For Whom It May (Not) Work’, *Plos ONE*, 9(7), E102921.
- Vilhelmson, B. and Thulin, E. (2016). ‘Who and Where are the Flexible Workers? Exploring the Current Diffusion of Telework in Sweden’, *New Technol. Work Employ*, 31, pp. 77–96.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. and Parker, S.K. (2021). ‘Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective’, *Applied Psychology: An International Review*, 70(1), pp. 16–59.
- Watkins, K. and Cseh, A.M. (2009). *Competence development in the USA: Limiting expectations or unleashing global capacities*, in: Illeris, K. (Ed.), *International perspectives on competence development*. Oxon and New York: Routledge, pp. 7-17.

- Westfall, R.D. (2004). 'Does Telecommuting Really Increase Productivity?', *Communications of the ACM*, 47(8), pp. 93-96.
- Włodarkiewicz-Klimek, H. (2021). 'New Models of Work Organization in an Industry 4.0 Enterprise - Evolution of the Form of Work', *European Research Studies Journal*, 24(3), pp. 1095-1105.
- Won, A.S., Shriram, K. and Tamir, D.I. (2017). 'Social distance increases perceived physical distance', *Social Psychological and Personality Science*, 9(3), pp. 372-380.
- World Bank (2016). *World Development Report 2016: Digital Dividends*. Washington DC: World Bank Group. Διαθέσιμο στο: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016> [Τελευταία πρόσβαση 11.09.2021].
- Xu, M., David, J. and Kim S.H. (2018). 'The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges', 9(2), *International Journal of Financial Research*, pp. 90-95.
- Yoo J.H. (2020). 'Social Distancing and Lessons from Sweden's Lenient Strategy against Corona Virus Disease 2019', *Journal of Korean medical science*, 35(27), e250.
- Zaidah, Z. (2007). 'Case study as a research method', *Jurnal Kemanusiaan*, 9. Διαθέσιμο στο: <https://core.ac.uk/download/pdf/11784113.pdf> [τελευταία πρόσβαση 01.05.2022].
- Zervoudi, E.K. (2019). Fourth Industrial Revolution: Opportunities, Challenges, and Proposed Policies. *Intechopen*. doi: 10.5772/Intechopen.90412. Διαθέσιμο στο: <https://www.intechopen.com/chapters/70877> [Τελευταία πρόσβαση 01.12.2021].
- Αθανασίου, Λ. (2007). *Μέθοδοι και τεχνικές έρευνας στις επιστήμες της αγωγής: Ποσοτικές και ποιοτικές προσεγγίσεις*. Ιωάννινα: Εφύρα.
- Γαλάνης, Π. (2017). 'Βασικές αρχές της ποιοτικής έρευνας στις επιστήμες υγείας', *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*, 34(6), σελ. 834-840.

- Γιαβρόγλου, Σ. (2020). Ψηφιακή Ετοιμότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη, στο: Παϊδούση, Χ. και Ευστράτογλου, Α. (επιμ.), *Ψηφιακή Ένταξη Και Ανθρώπινο Δυναμικό στην Ελλάδα*. Friedrich-Ebert-Stiftung. Διαθέσιμο στο: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/athen/16833-20201120.pdf> [Τελευταία πρόσβαση 11.09.2021].
- Γιαννιάς, Π. (2015). *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες. Ανάλυση Περιεχομένου*. ΤΕΙ Πειραιά, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, σελ. 6-9, Διαθέσιμο στο: <http://eclass.teipir.gr/openeclass/modules/document/file.php/BUSI11/e6.pdf> [τελευταία πρόσβαση 22.10.2021].
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2017). *Εισαγωγή στη Στατιστική και τις Πιθανότητες*. Αθήνα: Κριτική.
- Ίσαρη, Μ. και Πουρκός, Μ. (2015). Παραγωγή Ποιοτικών Ερευνητικών Δεδομένων, σε: Ίσαρη, Μ. και Πουρκός, Μ., *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, 2015, σελ. 96-97, Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5821> [τελευταία πρόσβαση 02.12.2021].
- Ίσαρη, Φ. και Πουρκός, Μ. (2020). *Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή στην Ποιοτική Έρευνα*. Διαθέσιμο στο: [https://www.researchgate.net/publication/340183520\\_Chapter\\_1\\_An\\_Introduction\\_to\\_Qualitative\\_Research\\_Kephalaio\\_1\\_Eisagoge\\_sten\\_Poiotike\\_Ereuna\\_2?enrichId=rgreq-654b13d2a3001c05c0cbe9807eeedd42-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM0MDE4MzUyMDtBUzo4NzMzNDk1MzAwMTc3OTthAMTU4NTIzNDE2MjQ0NA%3D%3D&el=1\\_x\\_2&esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/340183520_Chapter_1_An_Introduction_to_Qualitative_Research_Kephalaio_1_Eisagoge_sten_Poiotike_Ereuna_2?enrichId=rgreq-654b13d2a3001c05c0cbe9807eeedd42-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM0MDE4MzUyMDtBUzo4NzMzNDk1MzAwMTc3OTthAMTU4NTIzNDE2MjQ0NA%3D%3D&el=1_x_2&esc=publicationCoverPdf) [Τελευταία πρόσβαση 11.04.2021].
- Καρούζος, Γ. (2020). ‘Γιατί Smart Working και όχι μόνο Τηλεργασία’, *Καθημερινή*, 05.06.2020. Διαθέσιμο στο: <https://www.kathimerini.gr/Economy/Business/1081544/Giati-Smart-Working-Kai-Ochi-Mono-Tilergasia/> [Τελευταία πρόσβαση 01.12.2021].
- Κασσωτάκης, Μ. (2018). *Αξιολόγηση των σχολικών μονάδων και των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

- Κόκκος, Α., Βαϊκούση, Δ., Βεργίδης, Δ., Κουλαουζίδης, Γ., Κωσταρά, Ε., Παυλάκης, Μ., και Σακκούλης, Σ. (2020). 'Η Εκπαίδευση και Κατάρτιση Ενηλίκων στην Ελλάδα', *Διανεοσις*, Διαθέσιμο στο: [https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/10/EKE\\_Study\\_Version\\_4-10-2021.pdf](https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/10/EKE_Study_Version_4-10-2021.pdf) [Τελευταία πρόσβαση 11.09.2021].
- Κυριαζή Ν. (2000). *Η κοινωνιολογική έρευνα: Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Β' έκδοση. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κωτούλα, Β. και Μήτσης, Π. (2021). 'Τηλεργασία Και Smart Working: Νέες Νομικές Προκλήσεις', *Επίκαιρα Νομικά Θέματα Και Αναλύσεις*, 1(15), Σελ. 11.
- Λάλλας, Δ. (2019). *Μεθοδολογία και Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας: Ποσοτικές και Ποιοτικές Μέθοδοι*. Διαθέσιμο στο: <https://eclass.aueb.gr/modules/document/file.php/OIK308/%CE%9C%CE%A%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%205%CE%BF.pdf> [Τελευταία πρόσβαση 11.04.2022].
- Ληξουριώτης, Ι. (2017). *Ατομικές Εργασιακές Σχέσεις*. 5<sup>η</sup> Έκδ. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Λιντζέρης Π. (2020α). 'Τεχνολογική Αλλαγή, Ψηφιοποίηση, Εργασία και Δεξιότητες', *Ερευνητικά Κείμενα ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ*, 14/2020. Αθήνα: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.
- Λιντζέρης Π. (2020β). 'Θεωρητικές και πρακτικές διαστάσεις της βασισμένης στην εργασία μάθησης', *Ερευνητικά Κείμενα ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ*, 9/2020, σελ. 44. Αθήνα: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.
- Μαντζούκας, Σ. (2007), 'Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση', *Νοσηλευτική*, 46(1), σελ. 88–98.
- Μήλιου, Α., και Πομπόρτσης, Α. (2004). *Υπηρεσίες Προστιθέμενης Αξίας στο Διαδίκτυο*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.
- ΟΚΕ (2020). *Τηλεργασία-Προβλήματα και Προοπτικές*. Διαθέσιμο στο: <https://www.oke.gr/El/Opinions/Tilergasia-Provlimata-Kai-Prooptikes> [Τελευταία πρόσβαση 11.08.2021].

- ΣΕΒ (2019α). *Τηλεργασία - Ευκαιρία για πιο Παραγωγικές Επιχειρήσεις και Καλύτερη Ζωή για τους Εργαζόμενους*. ΣΕΒ. Διαθέσιμο στο: <https://www.taxheaven.gr/news/44525/seb-thlergasia-eykairia-gia-pio-paragwgikes-epixeirhseis-kai-kalyterh-zwh-gia-toys-ergazomenoys> [Τελευταία πρόσβαση 11.09.2021].
- ΣΕΒ (2019β). *Εκπαίδευση εργαζομένων για την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων: Μονόδρομος στην εποχή της 4ης βιομηχανικής επανάστασης*. ΣΕΒ. Διαθέσιμο στο: [https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/SR%20Endoepixeirisiaki\\_version%2028.pdf](https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/SR%20Endoepixeirisiaki_version%2028.pdf) [Τελευταία πρόσβαση 11.09.2021].
- Τσιώλης, Γ. (2015). 'Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων: διλήμματα, δυνατότητες, διαδικασίες', σε: Πυργιωτάκης, Γ. και Θεοφιλίδης, Χ. (επιμ.) *Ερευνητική Μεθοδολογία στις Κοινωνικές Επιστήμες και στην Εκπαίδευση. Συμβολή στην επιστημολογική θεωρία και την ερευνητική πράξη*. Αθήνα: Πεδίο, σελ. 473-498.
- Ψηφίδου, Ρ., Κυριακοπούλου, Α. και Κατσίκης (2021). 'Εξ Αποστάσεως Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση κατά την Πανδημία: Προσαρμογές και Προκλήσεις για Εκπαιδευόμενους και Εκπαιδευτές στην Ευρώπη', *Πρακτικά του 1<sup>ου</sup> Διεθνούς Διαδικτυακού Εκπαιδευτικού Συνεδρίου «Από τον 20<sup>ο</sup> στον 21<sup>ο</sup> αιώνα μέσα σε 15 ημέρες»*, 0, σελ. 85-93.

# ΥΠΟΜΝΗΜΑ

## Απομαγνητοφώνηση Συνεντεύξεων

**E:** Περιγράψτε μας την εμπειρία σας με την εξ' αποστάσεως εργασία (τηλεργασία) πριν και μετά την πανδημία;

**Σ1:** Σίγουρα η τηλεργασία υπήρχε και περισσότερο ανεπτυγμένες χώρες σε χώρες όπως η Ελλάδα, όμως λόγω της πανδημίας όλες οι χώρες -και εκείνες που δεν ήταν εξοικειωμένες, αναγκάστηκαν να εργαστούν πλέον με τηλεργασία. Για εμένα είναι θετικό γιατί είναι σημαντικό να έχεις στην εργασία σου αυτή την ευελιξία, να μην είσαι δέσμιος. Οπότε σίγουρα, ότι υπάρχει η δυνατότητα ευελιξίας είναι σημαντικό σε πρώτη φάση. Είναι μια θετική έκβαση. Ήταν σαν να ήμασταν προετοιμασμένοι από καιρό.

**E:** Άρα είναι μια θετική εξέλιξη.

**Σ1:** Ναι είναι γιατί ουσιαστικά μπορείς να δουλεύεις και από το γραφείο, αλλά από την άλλη σου δίνεται η δυνατότητα να κάνεις τη δουλειά σου παραγωγικά, χωρίς να βρίσκεσαι στην ίδια τοποθεσία με το γραφείο σου.

**E:** Αντιμετωπίσατε/αντιμετωπίζετε δυσκολίες στο να διαχωρίσετε την προσωπική από την επαγγελματική σας ζωή, καθώς εργάζεστε στο σπίτι;

**Σ1:** Θα σου πω τι γίνεται με το θέμα της απόστασης: από τη μια σίγουρα στο κομμάτι το κοινωνικό είσαι αποκλεισμένος, διότι όταν δουλεύεις στο γραφείο υπάρχουνε συνάδελφοι, τους οποίους μπορείς να τους βλέπεις διά ζώσης να μοιράζεσαι κάποιες προσωπικές στιγμές την ώρα των διαλλειμάτων, οι οποίες θα σε κάνουν ουσιαστικά να αναθαρρήσεις και να είσαι πιο ευδιάθετος απ' ό,τι είμαστε και να έχεις περισσότερη όρεξη για την εργασία σου. Αλλά όσον αφορά το κομμάτι της απόδοσης είναι το ίδιο και πολλές φορές για εμάς τους εργαζομένους είναι κακό γιατί δουλεύουμε περισσότερο από το σπίτι, από ό,τι από το γραφείο.

**E:** Πιστεύετε ότι η τηλεργασία αύξησε τον εργασιακό σας φόρτο;

**Σ1:** Ναι γιατί υπάρχεις μες στο χώρο σου και υπάρχει περίπτωση να κάνεις και κάτι άλλο και εσένα αυτό το κάτι άλλο να σου στοιχίσει συν μια ώρα, αλλά να μην το σκεφτείς γιατί είσαι μες στο σπίτι σου. Αποτέλεσμα; έχεις δουλέψει περισσότερο χωρίς να το έχεις καταλάβει.

**E:** Θεωρείτε ότι η τηλεργασία επέδρασε θετικά ή αρνητικά στην αποδοτικότητά σας, και γενικότερα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησής;

**Σ1:** Η απόδοση δεν έχει να κάνει με το κομμάτι της εργασίας, αλλά με την ίδια τη φύση της δουλειάς. Ειδικά μετά από τόσο καιρό, μπορώ να σου πω, ότι επειδή είμαστε και πλήρως καταρτισμένοι στο κομμάτι της εργασίας ίσως είναι και καλύτερη η τηλεργασία, εφόσον όταν θέλεις να χτυπήσεις μια πόρτα για να βοηθηθείς είναι πιο εύκολο από το να τρέχεις από γραφείο σε γραφείο. Είναι ευκολότερο να στείλεις ένα μήνυμα σε ανώτερο σου, το οποίο θα το δει και άμεσα.

**E:** Περιγράψτε μας την εμπειρία σας γύρω από την τηλεκπαίδευση / τηλεκατάρτιση πριν και μετά την πανδημία; (με βάση τη συμμετοχή σας σε σχετικές εκπαιδευτικές δράσεις)

**Σ1:** Εγώ ξεκίνησα εξαρχής να εργάζομαι με τηλεκπαίδευση οπότε δεν έχω εικόνα για την κατάσταση πριν. Ενδεχομένως για το κομμάτι της εκπαίδευσης, τα πράγματα ίσως να ήταν λίγο καλύτερα αν γίνονταν διά ζώσης

γιατί δεχτήκαμε πάρα πολύ το θεωρητικό μέρος της εκπαίδευσης και στο πρακτικό ήσουνα μόνος σου εδώ, τέλος. Αυτό θα μπορούσε ίσως να είχε αποφευχθεί, ιδίως μετά τις δυο πρώτες εβδομάδες της θεωρητικής εκπαίδευσης. Αν είμαστε εκεί θα μπορούσε να ήμασταν λίγο πιο γρήγορα λειτουργικοί, με αποτέλεσμα φυσικά μέχρι να το βρούμε να μας κάνει να δουλεύουμε περισσότερο.

**E:** Ποια ήταν η μεγαλύτερη δυσκολία που αντιμετωπίσατε στο πλαίσιο της τηλεκπαίδευσης;

**Σ1:** Οτι δεν γνώριζα το αντικείμενο της δουλειάς και έπρεπε εξαρχής να κάνω την εκπαίδευση διαδικτυακά.

**E:** Ήταν ικανοποιητική η επικοινωνία σας με τους εκπαιδευτές κατά τη διάρκεια της τηλεκπαίδευσης;

**Σ1:** Σε γενικές γραμμές είμαι ευχαριστημένη. Θα ήθελα ωστόσο λίγο περισσότερη βοήθεια στα πρακτικά κομμάτια της δουλειάς.

**E:** Πώς θα χαρακτηρίζατε τα εργαλεία αξιολόγησης και πιστοποίησης στο πλαίσιο της τηλεκπαίδευσης που πραγματοποιήσατε;

**Σ1:** Στην πραγματικότητα κάναμε κάποια τεστ. Δεν είχα κάποιο πρόβλημα ωστόσο.

**E:** Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η τηλεργασία αναδιέταξε τις κοινωνικές σχέσεις στον εργασιακό σας χώρο;

**Σ1:** Όταν μπαίνεις σε μια εταιρεία, το πρώτο πράγμα που κάνεις είναι να γνωρίσεις την κουλτούρα της και πως δουλεύει και σημαντικό μέσα σε αυτό είναι να γνωρίσεις τους συναδέλφους σου, οι οποίοι θα σε βοηθήσουν να κοινωνικοποιηθείς και θα σε βοηθήσουν επίσης να κάνεις adapt μέσα σε αυτήν την εταιρεία. Οπότε το γεγονός, ότι εγώ έχω συναδέλφους τους οποίους μέχρι να βρεθούμε από κοντά δεν τους είχα δει, απλώς είχαμε μια συνομιλία στον υπολογιστή και μιλούσαμε λόγω της δουλειάς ήταν λίγο περίεργο. Μιλάγαμε σε άτομα χωρίς πρόσωπα, δεν ήξερα ποιοι ήτανε, δεν ήξερα πως ήτανε και ήταν και πολύ περιορισμένο, δηλαδή στα διαλείμματα μου δεν μιλάγα με τους συναδέλφους μου για τους συναστραφώ και σε ποιο προσωπικό επίπεδο και να αναπτύξουμε κάποιου είδους σχέση. Εδώ πάσχει λίγο το κομμάτι το κοινωνικό.

**E:** Θεωρείτε ότι η τηλεργασία συμβάλλει στην περαιτέρω απομόνωση του σύγχρονου ανθρώπου;

**Σ1:** Για να είμαι αντικειμενική θα πω ναι. Παρά τα όποια θετικά, δεν σημαίνει ότι δεν ένιωσα απομονωμένη. Υπήρχαν περίοδοι που ήθελα ανθρώπινη επαφή. Να πάω πχ για έναν καφέ με δυο ανθρώπους πριν την δουλειά. Μου είχε λείψει η ανθρώπινη επαφή και δεν μπορούσαμε να κάνουμε κιάλας κάτι γι' αυτό.

**E:** Ποιες οι επιπτώσεις της απόστασης στην ανάπτυξη της κοινωνικότητάς και των διαπροσωπικών σας σχέσεων στο πλαίσιο της εργασίας σας;

**Σ1:** Για να σου είμαι ειλικρινής το μεγάλο αρνητικό της τηλεργασίας είναι το κοινωνικό πλαίσιο. Από την άλλη σου δίνεται μια ευχέρεια να φτιάχνεις λίγο το πρόγραμμα σου καλύτερα σε κάποια πράγματα. Έχει επηρεαστεί υπό την έννοια ότι πολλές φορές επειδή πραγματικά εργάζομαι πάρα πολλές ώρες, δεν έχω το σθένος να κάνω πραγματικά τίποτα με αποτέλεσμα να μένω μέσα στο σπίτι. Αυτό είχε επίπτωση τις διαπροσωπικές μου σχέσεις.

**E:** Θα ήταν προτιμότερη για εσάς η επιστροφή στη δια ζώσης εργασία, η διαμόρφωση ενός «μικτού» μοντέλου εργασίας ή η αποκλειστική τηλεργασία; Εξηγήστε.

**Σ1:** Όταν η δουλειά σου έχει να κάνει με υπολογιστή, έχει να κάνει με υπολογιστή. Είτε βρίσκεσαι στο χώρο του γραφείου, είτε βρίσκεσαι σε ένα άλλο χώρο μπορείς να την κάνεις το ίδιο παραγωγικά. Για εμένα το ιδανικό πλαίσιο εργασίας θα ήταν ένας συνδυασμός και των δυο. Να επιλέγεις δηλαδή κάποιες μέρες τις οποίες εσύ

επιλέγεις να πηγαίνεις στο γραφείο σου και να επιλέγεις και κάποιες άλλες να δουλεύεις τηλεργασία. Γιατί η τηλεργασία έχει και άλλα θετικά, όπως το γεγονός ότι ναι μεν ok το σπίτι σου και πιο συγκεκριμένα το γραφείο σου γίνεται χώρος εργασίας και αυτό γίνεται λίγο ψυχοφθόρο, αλλά από την άλλη δεν έχεις το κομμάτι πόση ώρα θα σου πάρει να πας, δεν έχεις το κομμάτι θα σου πάρει να γυρίσεις, ειδικά στην Αθήνα που έχουμε απίστευτη κίνηση, το κόστος μεταφοράς, εντάξει βέβαια εκεί παίζει ρόλο το κόστος που δίνεις στα πάγια του σπιτιού, στη θέρμανση, στο ρεύμα, το οποίο έχει ακριβύνει απίστευτα. Αλλά σίγουρα το κόστος ευκαιρίας, το να πας στη δουλειά σου για μένα προσωπικά θα είναι σίγουρα μια ώρα, είναι ένα θετικό.



**Ε:** Περιγράψτε μας την εμπειρία σας με την εξ' αποστάσεως εργασία (τηλεργασία) πριν και μετά την πανδημία;

**Σ2:** Υπάρχουν πολλές διαφορές σε θέμα δουλειάς κυρίως. Κάποια πράγματα γίναν πιο εύκολα, κάποιες διαδικασίες που ακόμα όταν ήμασταν στα γραφεία γινόντουσαν με λίστες ή με χαρτιά, που έπρεπε να περάσεις τα δεδομένα από κάποιο έγγραφο στον υπολογιστή. Τώρα, αναγκαστήκαμε να γίνονται όλα ηλεκτρονικά, το οποίο το έκανε πιο εύκολο και πιο γρήγορο σαν διαδικασία δουλειάς. Αυτό ήταν ένα από τα θετικά. Το αρνητικό είναι, ότι γίνεται πιο απρόσωπη η δουλειά, όσον αφορά και την επικοινωνία με τους συναδέλφους και ο τρόπος δουλειάς.

**Ε:** Αντιμετωπίζατε/αντιμετωπίζετε δυσκολίες στο να διαχωρίσετε την προσωπική από την επαγγελματική σας ζωή, καθώς εργάζεστε στο σπίτι;

**Σ2:** Ενδεχομένως ναι γιατί μεταφέρεις το γραφείο στο σπίτι.

**Ε:** Πιστεύετε ότι η τηλεργασία αύξησε τον εργασιακό σας φόρτο;

**Σ2:** Η τηλεργασία δεν αύξησε τον φόρτο αυτή καθαυτή, αντιθέτως μου έδωσε εργαλεία για να βελτιώσω τη δουλειά μου.

**Ε:** Θεωρείτε ότι η τηλεργασία επέδρασε θετικά ή αρνητικά στην αποδοτικότητά σας, και γενικότερα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησής;

**Σ2:** Στη δική μας την περίπτωση τα πράγματα γίνανε καλύτερα, γιατί αλλάξαμε διαδικασίες, όπως είπα προηγουμένως, που γίνονταν χειροκίνητα πλέον γίνονται με excel. Από αυτήν την άποψη, η δουλειά μας έγινε πιο εύκολη και πιο γρήγορη. Πιο δύσκολη έγινε στο κομμάτι της επικοινωνία, εφόσον μπορεί κάτι να μην επικοινωνηθεί ή να μην φτάσει ή μπορεί να έχεις μιλήσει με τον ένα συνάδελφο και να μην θυμάσαι, ότι δεν το έχεις πει και στον άλλο, τέτοια πράγματα. Σε αυτό το διάστημα που ήμασταν σε τηλεργασία οι εργαζόμενοι της εταιρείας αυξήθηκαν και πιστεύω, ότι αν ήμασταν στο γραφείο με τις ίδιες συνθήκες, θα χρειάζομασταν επιπλέον ένα άτομο. Από 8.000 τώρα είμαστε 12.000 και ήδη υπάρχει πίεση. Οπότε θα ήμασταν πολύ οριακά να βγει η δουλειά.

**Ε:** Περιγράψτε μας την εμπειρία σας γύρω από την τηλεκπαίδευση / τηλεκατάρτιση πριν και μετά την πανδημία; (με βάση τη συμμετοχή σας σε σχετικές εκπαιδευτικές δράσεις)

**Σ2:** Η εκπαίδευση μου είχε πραγματοποιηθεί διά ζώσης, οπότε δεν έχω αντίστοιχη εμπειρία. Αυτό που είναι πιο δύσκολο στην τηλεργασία, είναι σε περίπτωση που γίνει κάποια αλλαγή στον τρόπο δουλειάς, ή κάποιο δεδομένο να μπει ή κάποιο καινούριο εργαλείο, που είχαμε για παράδειγμα, το έτρεξα εγώ και η υπεύθυνη μου και ακόμα το τρέχουμε πιλοτικά, εκεί ήταν λίγο πιο δύσκολο η άμεση επαφή. Να σου έρθει δηλαδή κάτι εκείνη τη στιγμή στο μυαλό και να το ρωτήσεις γιατί είναι μπροστά σου ο άλλος, από το να σκεφτείς και να κάνεις κάτι άλλο και μετά να ξεχαστείς ή να το σημειώσεις και να τα δεις όλα μαζί.

**Ε:** Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η τηλεργασία αναδιέταξε τις κοινωνικές σχέσεις στον εργασιακό σας χώρο;

**Σ2:** Πριν επειδή περνούσαν όλα από τα χέρια μας σαν λέξεις, περνάγαμε δηλαδή κάποια δεδομένα από τα χέρια μας, τα οποία έπρεπε να τα δακτυλογραφήσουμε, οπότε περνάγαμε μπροστά από τα μάτια μας όλα. Τώρα γίνονται ηλεκτρονικά, γίνονται μαζί καταχωρήσεις, οπότε χάνεται και λίγο η επαφή με το αντικείμενο, όχι η δουλειά ως δουλειά και το αποτέλεσμα, όσο η εν τω βάθει γνώση των ατόμων της εταιρείας. Είναι το αντικείμενο της δουλειάς τέτοιο, εφόσον εργάζομαι στο Τμήμα Μισθοδοσίας και εκ των πραγμάτων έρχομαι σε επαφή με το σύνολο των εργαζομένων. Είχα καθημερινή επαφή με κάποια άτομα, ακόμα και τώρα, απλά κάποια άτομα που τα

βλέπαμε συχνά για να μας δώσουν έγγραφα, να εγγραφούν σε λίστες κ.λπ., τώρα γίνονται ηλεκτρονικά και δεν τους βλέπουμε.

**Ε:** Θεωρείτε ότι η τηλεργασία συμβάλλει στην περαιτέρω απομόνωση του σύγχρονου ανθρώπου;

**Σ2:** Σε κάποιο βαθμό ναι.

**Ε:** Ποιες οι επιπτώσεις της απόστασης στην ανάπτυξη της κοινωνικότητάς και των διαπροσωπικών σας σχέσεων στο πλαίσιο της εργασίας σας;

**Σ2:** Αυτό δεν υπάρχει, η προσωπική επαφή.

**Ε:** Θα ήταν προτιμότερη για εσάς η επιστροφή στη δια ζώσης εργασία, η διαμόρφωση ενός «μικτού» μοντέλου εργασίας ή η αποκλειστική τηλεργασία; Εξηγήστε.

**Σ2:** Στην προσωπική μου ζωή, η τηλεργασία ήταν το καλύτερο πράγμα, που θα μπορούσε να μου έχει συμβεί, διότι δίνοντας μας τη δυνατότητα να δουλεύουμε, μας δόθηκε η δυνατότητα να φύγουμε από την Αθήνα, κάτι που το ήθελα χρόνια και να εργαστώ από τον τόπο καταγωγής μου. Να γλιτώσω οικονομικά το ενοίκιο, διότι υπήρχε σπίτι που μπορούσα να μείνω, οπότε γλίτωσα ένα έξοδο, που στην Αθήνα ήταν μηναίο και μεγάλο. Γλιτώσαμε τις μετακινήσεις, που έχουν πάλι ένα κόστος και οικονομικό και χρονικό στην Αθήνα. Οπότε την τηλεργασία την αγαπώ.

**E:** Περιγράψτε μας την εμπειρία σας με την εξ' αποστάσεως εργασία (τηλεργασία) πριν και μετά την πανδημία;

**Σ3:** Στην εταιρεία ξεκίνησα να εργάζομαι δια ζώσης και τώρα μεταβλήθηκε σε καθεστώς τηλεργασίας. Με έκανε να δουλεύω από την ασφάλεια του σπιτιού μου, αποκομμένος από τον υπόλοιπο κόσμο του γραφείου και για μένα θεωρώ ότι έδρασε θετικά και η δουλειά παρέμεινε αμετάβλητη και ως ποσότητα. Το μόνο που άλλαξε είναι ότι δούλευα από το σπίτι.

**E:** Αντιμετωπίσατε/αντιμετωπίζετε δυσκολίες στο να διαχωρίσετε την προσωπική από την επαγγελματική σας ζωή, καθώς εργάζεστε στο σπίτι;

**Σ3:** Όχι. Αντιθέτως. Η καθημερινότητα μου άλλαξε. Με έκανε να έχω πιο ποιοτικό ύπνο γιατί δεν αναγκάζομαι να ξυπνάω πιο νωρίς για να πηγαίνω στο γραφείο, να μπαίνω στην κίνηση, να βρω να παρκάρω. Και είχα και περισσότερο χρόνο μετά τη δουλειά.

**E:** Πιστεύετε ότι η τηλεργασία αύξησε τον εργασιακό σας φόρτο;

**Σ3:** Ο φόρτος της εργασίας ήταν ο ίδιος. Η ψυχολογία ήταν καλύτερη. Βοήθησε, ότι δεν έμενα μόνος μου στο σπίτι και είχα παρέα. Αν έμενα μόνος μπορεί να είχα εντελώς διαφορετική άποψη. Αισθανόμουν πιο ελεύθερος είτε να σηκωθώ από το γραφείο, είτε να σηκωθώ για την τουαλέτα χωρίς να με βλέπει ο υπόλοιπος κόσμος που θα έβλεπε στο γραφείο και ίσως να με ρώταγε γιατί σηκώνομαι τόσο συχνά. Οπότε ήταν πιο χαλαρό από φάση επίβλεψης. Ωστόσο, τα εργαλεία της δουλειάς μετράνε το πόσο εργατικός είσαι και κατά πόσο κουνάς το ποντίκι σου ή είσαι μπροστά στην οθόνη. Δεν υπήρχε αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά μου.

**E:** Θεωρείτε ότι η τηλεργασία επέδρασε θετικά ή αρνητικά στην αποδοτικότητά σας, και γενικότερα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησής;

**Σ3:** Η αποδοτικότητα και η επίτευξη των στόχων έχει μείνει ίδια. Αν έπρεπε να είναι στο 95% νομίζω παρέμεινε στα ίδια επίπεδα. Προσπαθούμε με ατομικές ή ομαδικές συναντήσεις να βλέπουμε τα λάθη και να διορθώνονται συνολικά.

**E:** Περιγράψτε μας την εμπειρία σας γύρω από την τηλεκπαίδευση / τηλεκατάρτιση πριν και μετά την πανδημία; (με βάση τη συμμετοχή σας σε σχετικές εκπαιδευτικές δράσεις)

**Σ3:** Έχω κάνει κατάρτιση και πριν και εντός της τηλεργασίας. Στην τηλεργασία, επειδή όλοι θέλουν να μάθουν το καινούριο είναι πιο προσεκτική, επειδή διά ζώσης υπάρχει δυνατότητα επανάληψης στα παραδείγματα και τις ερωτήσεις, ενώ στην τηλεκπαίδευση οι ερωτήσεις νομίζω μειώθηκαν και ήταν πιο στοχευμένες, από πλευρά εκπαιδευόμενων. Προσωπικά, αν ήθελα να ρωτήσω κάτι θα ρωτούσα κάτι δύσκολο ή πιο ουσιαστικό, ενώ διά ζώσης μπορεί ο καθένας να ρωτάει το κοντό του και το μακρύ του και να κουράζει, κάνοντας την εκπαίδευση πιο δύσκολη για όλους.

**E:** Ποια ήταν η μεγαλύτερη δυσκολία που αντιμετώπισατε στο πλαίσιο της τηλεκπαίδευσης;

**Σ3:** Δεν αντιμετώπισα κάποια δυσκολία.

**E:** Ήταν ικανοποιητική η επικοινωνία σας με τους εκπαιδευτές κατά τη διάρκεια της τηλεκπαίδευσης;

**Σ3:** Ναι δεν είχα κάποιο πρόβλημα.

**E:** Πώς θα χαρακτηρίζατε τα εργαλεία αξιολόγησης και πιστοποίησης στο πλαίσιο της τηλεκπαίδευσης που πραγματοποιήσατε;

**Σ3:** Η κατάρτιση ως μοντέλο με τα εργαλεία αξιολόγησης έχει μείνει ίδιο, απλά έχουν μπει τα εργαλεία της τηλεργασίας, όπως το Zoom. Οπότε δεν υπήρχε διαφορά.

**Ε:** Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η τηλεργασία αναδιέταξε τις κοινωνικές σχέσεις στον εργασιακό σας χώρο;

**Σ3:** Η επικοινωνία με τους συναδέλφους μειώθηκε αρκετά, χωρίς απαραίτητα να είναι κακό. Γιατί δεν σου αρέσει να συναναστρέφεσαι με κόσμο, που έξω από την εργασία δεν θα ήθελες να τους κάνεις παρέα. Άρα απομακρύνθηκα από άτομα που ήθελα να απομακρυνθώ και η τηλεργασία φίλτραρε τα πάρε δώσε μου, εφόσον με αυτούς που ήθελα επικοινωνία, είχα.

**Ε:** Θεωρείτε ότι η τηλεργασία συμβάλλει στην περαιτέρω απομόνωση του σύγχρονου ανθρώπου;

**Σ3:** Σε ένα βαθμό πιστεύω σίγουρα.

**Ε:** Ποιες οι επιπτώσεις της απόστασης στην ανάπτυξη της κοινωνικότητάς και των διαπροσωπικών σας σχέσεων στο πλαίσιο της εργασίας σας;

**Σ3:** Η εταιρεία όταν το επέτρεπαν οι συνθήκες, διοργάνωνε συναντήσεις στην Αθήνα για εκείνους που μπορούν για να γνωρίζονται οι εργαζόμενοι, πράγμα που θεωρώ σωστό. Αντίστοιχες, πρωτοβουλίες έπαιρνε η εταιρεία και στο παρελθόν και σε εταιρικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο ομάδας.

**Ε:** Θα ήταν προτιμότερη για εσάς η επιστροφή στη δια ζώσης εργασία, η διαμόρφωση ενός «μικτού» μοντέλου εργασίας ή η αποκλειστική τηλεργασία; Εξηγήστε.

**Σ3:** Θα επιθυμούσα να εξακολουθώ να έχω τη δυνατότητα να εργαστώ με τηλεργασία. Έφυγα από την πρωτεύουσα, γύρισα στην επαρχία που πάντα ήθελα να επιστρέψω, επειδή θεωρώ, ότι η ζωή στην επαρχία έχει τρομερά διαφορετικούς ρυθμούς και επειδή μεγάλωσα σε μικρή κοινωνία, θεωρώ ότι αυτή ήταν καλή κίνηση. Σε περίπτωση παύσης της τηλεργασίας, θα παύσει και η εργασία μου στην εταιρεία αυτή.

**E:** Περιγράψτε μας την εμπειρία σας με την εξ' αποστάσεως εργασία (τηλεργασία) πριν και μετά την πανδημία;

**Σ4:** Είναι η πρώτη φορά που δουλεύω εξ' αποστάσεως. Ξεκίνησα με διά ζώσης εργασίας. Το ένα σημαντικό μειονέκτημα είναι η έλλειψη επαφής με τους συναδέλφους σου. Όλα αυτά αξίζει να τα χάσεις άμα σκεφτείς, ότι γλιτώνεις δυο ώρες της ζωής σου καθημερινά σε μετακινήσεις. Οπότε σκεπτόμενος αυτό, λες ότι είναι θετική η τηλεργασία γλιτώνεις χρήματα, τηλεργασία, κίνηση, ενώ μειώνεται το άγχος σου. Δεν έχεις τόσο πολύ άγχος. Έχεις τη δυνατότητα να μαγειρεύεις στο σπίτι σου για να τρως. Επί της ουσίας, δεν χρειάζεται κάθε μέρα να ντύνεσαι κ.ο.κ.

**E:** Αντιμετωπίσατε/αντιμετωπίζετε δυσκολίες στο να διαχωρίσετε την προσωπική από την επαγγελματική σας ζωή, καθώς εργάζεστε στο σπίτι;

**Σ4:** Το πρόβλημα αυτό υπάρχει και στις 2 μορφές εργασίας, θα το είχες έτσι και αλλιώς. Δεν επηρεάζει δηλαδή η τηλεργασία δυσμενώς το διαχωρισμό κοινωνικής και επαγγελματικές.

**E:** Πιστεύετε ότι η τηλεργασία αύξησε τον εργασιακό σας φόρτο;

**Σ4:** Ο φόρτος της εργασίας δεν άλλαξε. Μπορείς αν είσαι συνεπής, να βγάζεις την ίδια δουλειά και εξ' αποστάσεως, ενώ η ποιότητα ίσως είναι και καλύτερη, επειδή βρίσκεσαι στο φυσικό σου χώρο, δεν έχεις ξυπνήσει από πολύ πρωί κ.λπ.

**E:** Θεωρείτε ότι η τηλεργασία επέδρασε θετικά ή αρνητικά στην αποδοτικότητά σας, και γενικότερα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησής;

**Σ4:** Η απόδοση δεν έχει αλλάξει. Ενδεχομένως έχει οριακά βελτιωθεί κιάλας.

**E:** Περιγράψτε μας την εμπειρία σας γύρω από την τηλεκαπαίδευση / τηλεκατάρτιση πριν και μετά την πανδημία; (με βάση τη συμμετοχή σας σε σχετικές εκπαιδευτικές δράσεις).

**Σ4:** Τα ίδια training γίνονται, αλλά αυτά απλώς έχουν μεταφερθεί στη συνθήκη της εξ' αποστάσεως επικοινωνίας. Είναι πιο δύσκολη η τηλεκαπαίδευση, επειδή έχω κάνει εκπαιδεύσεις και διά ζώσης και εξ' αποστάσεως. Οποσδήποτε, η εκπαίδευση διά ζώσης είναι πολύ πιο άμεση, μπορείς να καταλάβεις πολύ περισσότερα πράγματα σε σχέση με την τηλεκαπαίδευση.

**E:** Ποια ήταν η μεγαλύτερη δυσκολία που αντιμετωπίσατε στο πλαίσιο της τηλεκαπαίδευσης;

**Σ4:** Είναι αρκετά δύσκολη, ίσως να ήταν χρήσιμο ένα μέρος της εκπαίδευσης να πραγματοποιείται διά ζώσης.

**E:** Ήταν ικανοποιητική η επικοινωνία σας με τους εκπαιδευτές κατά τη διάρκεια της τηλεκαπαίδευσης;

**Σ4:** Οι εκπαιδευτές προσπαθούν να ανοιχτούν λίγο πιο γρήγορα, ούτως ώστε να σπάσει ο πάγος λόγω της απόστασης και να αισθανθεί άνετα ο εκπαιδευόμενος. Οι εκπαιδευτές είναι πιο ανοιχτοί στην τηλεκαπαίδευση. Είναι πιο απαιτητικοί για τους εκπαιδευτές.

**E:** Πώς θα χαρακτηρίζατε τα εργαλεία αξιολόγησης και πιστοποίησης στο πλαίσιο της τηλεκαπαίδευσης που πραγματοποιήσατε;

**Σ4:** Το πρόβλημα με την τηλεκαπαίδευση είναι οι διορθώσεις που γίνονται, οι οποίες δεν είναι επαρκείς.

**E:** Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η τηλεργασία αναδιέταξε τις κοινωνικές σχέσεις στον εργασιακό σας χώρο;

**Σ4:** Σίγουρα πλήττεται η επικοινωνία με τους συναδέλφους, μπορείς όμως να κάνεις κάποιες αντικινήσεις να την επαναφέρεις. Άμα σκεφτείς, ότι κερδίζεις 2 ώρες την ημέρα από την μετακίνηση προς και από τη δουλειά, αυτό αντιστοιχεί σε 10 ώρες εβδομαδιαίως. Έτσι, σε περίπτωση που σου λείπουν οι συνάδελφοι σου, μπορείς να διαθέσεις 3 ώρες και να κανονίσεις μια συνάντηση μαζί τους και να περνάς πολύ πιο ωραία.

**Ε:** Θεωρείτε ότι η τηλεργασία συμβάλλει στην περαιτέρω απομόνωση του σύγχρονου ανθρώπου;

**Σ4:** Σε κάθε περίπτωση παίζει ρόλο, αλλά εξαρτάται και από τον ίδιο το χαρακτήρα του ατόμου.

**Ε:** Ποιες οι επιπτώσεις της απόστασης στην ανάπτυξη της κοινωνικότητάς και των διαπροσωπικών σας σχέσεων στο πλαίσιο της εργασίας σας;

**Σ4:** Αποξενωθήκαμε αρκετά, αλλά προσπαθούμε να βελτιώσουμε την κατάσταση.

**Σ:** Θα ήταν προτιμότερη για εσάς η επιστροφή στη δια ζώσης εργασία, η διαμόρφωση ενός «μικτού» μοντέλου εργασίας ή η αποκλειστική τηλεργασία; Εξηγήστε.

**Σ4:** Κατά τη γνώμη μου θεωρώ ότι η τηλεργασία είναι συμφέρουσα τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και τις εταιρείες και ως εκ τούτου θα πρέπει προωθηθεί ως μοντέλο.

**E:** Περιγράψτε μας την εμπειρία σας με την εξ' αποστάσεως εργασία (τηλεργασία) πριν και μετά την πανδημία;

**Σ5:** Εμείς στο παρελθόν δεν είχαμε εκτεταμένη τηλεργασία, ωστόσο άλλαξε το μοντέλο με αποτέλεσμα να μην κάνουμε αποκλειστικά να μοιράζουμε το χρόνο μας μεταξύ γραφείου και σπιτιού. Μια εβδομάδα στο σπίτι και μια στο γραφείο. Έπρεπε να βρεθούν οι τεχνολογικές λύσεις για να γίνει αυτό εφικτό. Ήταν λίγο η μετάβαση δύσκολη και από τεχνικής άποψης. Στη συνέχεια παρατηρήθηκε, ότι λόγω της ανάγκης επικοινωνίας με τα ανώτερα στελέχη ήταν άρρυθμη, πλέον εργαζόμαστε 2 ημέρες τη μια εβδομάδα και 3 την επόμενη για να έχουμε επαφή με τα θέματα που χειριζόμαστε.

**E:** Αντιμετωπίσατε/αντιμετωπίζετε δυσκολίες στο να διαχωρίσετε την προσωπική από την επαγγελματική σας ζωή, καθώς εργάζεστε στο σπίτι;

**Σ5:** Από μια άποψη ήταν πολύ ξεκούραστο, εφόσον απαλείφεται η ανάγκη μετακίνησης, κάτι που βελτιώνει την καθημερινή ποιότητα ζωής σου. Ωστόσο, ένα πρόβλημα είναι η δυσκολία διχοτόμησης προσωπικού και επαγγελματικού χώρου. Αισθάνεσαι ότι παρεισφρεί πάρα πολύ η επαγγελματική σου ζωή στην καθημερινότητα σου και αυτό είναι ψυχοφόρο. Όταν πας και έρχεσαι από το γραφείο είναι ευκολότερο να αποσυνδεθείς από τη δουλειά. Ενώ όταν έχεις φέρει το γραφείο στη δουλειά, κάτι τέτοιο δεν γίνεται. Επίσης, μετακυλούς σημαντικό κόστος στα προσωπικά σου έξοδα. Εγώ προσωπικά είδα μεγάλη αύξηση στα έξοδα για θέρμανση, εφόσον ήμουν όλη μέρα σπίτι. Οπότε υπάρχει κι ένα προσωπικό κόστος που με τον ένα ή άλλο τρόπο βαραίνει εσένα.

**E:** Πιστεύετε ότι η τηλεργασία αύξησε τον εργασιακό σας φόρτο;

**Σ5:** Ο φόρτος εργασίας παραμένει ο ίδιος. Ένα κομμάτι που δημιουργεί πρόβλημα είναι η έλλειψη επικοινωνίας, που σου δημιουργεί λίγο δουλειά παραπάνω και γραφειοκρατικά. Γιατί δεν μπορείς να συζητήσεις άμεσα πράγματα, οπότε προστίθενται μερικά παραπάνω βήματα. Αισθάνομαι ότι προστέθηκε η γραφειοκρατία, όχι η δουλειά.

**E:** Θεωρείτε ότι η τηλεργασία επέδρασε θετικά ή αρνητικά στην αποδοτικότητά σας, και γενικότερα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης;

**Σ5:** Η απόδοση έχει παραμείνει σταθερή, παρά το γεγονός, ότι είχαμε απουσίες με συναδέλφους που νόσησαν οι ίδιοι ή συγγενείς τους. Οπότε δεν παρατηρώ κάποια αλλαγή. Βρισκόμαστε στα ίδια επίπεδα. Προσωπικά, θεωρώ ότι είμαι πιο αποδοτική, διότι μπορώ να συγκεντρώνομαι.

**E:** Περιγράψτε μας την εμπειρία σας γύρω από την τηλεκατάρτιση / τηλεκατάρτιση πριν και μετά την πανδημία; (με βάση τη συμμετοχή σας σε σχετικές εκπαιδευτικές δράσεις)

**Σ5:** Η τηλεργασία λειτούργησε θετικά στην επιμόρφωση, εφόσον επειδή γίνονται όλα διαδικτυακά και βρισκόμασταν σπίτι ήταν πιο εύκολο και να χάσεις ώρες δουλειάς για την πραγματοποίησής. Επιπλέον, δεν είχα την ανάγκη να μετακινηθώ, οπότε κέρδιζα χρόνο. Για μένα αυτό ήταν κέρδος.

**E:** Ποια ήταν η μεγαλύτερη δυσκολία που αντιμετώπισατε στο πλαίσιο της τηλεκατάρτισης;

**Σ5:** Το να παραμείνω επιπλέον ώρες στον υπολογιστή μόνη μου σε ένα σπίτι.

**E:** Ήταν ικανοποιητική η επικοινωνία σας με τους εκπαιδευτές κατά τη διάρκεια της τηλεκατάρτισης;

**Σ5:** Ήταν πιο διεκπαιρωτική και απρόσωπη θα έλεγα.

**E:** Πώς θα χαρακτηρίζατε τα εργαλεία αξιολόγησης και πιστοποίησης στο πλαίσιο της τηλεκαίτευσης που πραγματοποιήσατε;

**Σ5:** Έπρεπε να περάσω επιτυχώς ορισμένα τεστ. Ωστόσο, η δυσκολία των τεστ ήταν δυσανάλογη με την ποιότητα διδασκαλίας και του χρόνου, που είχαμε να αφομοιώσουμε τη γνώση.

**E:** Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η τηλεργασία αναδιέταξε τις κοινωνικές σχέσεις στον εργασιακό σας χώρο;

**Σ5:** Η επικοινωνία έχει γίνει λίγο πιο περίπλοκη. Οφείλω να πω ότι άποψη επικοινωνίας χάνω, αλλά είμαι πιο αποδοτική, διότι δεν έχω τους αντιπερισπασμούς του γραφείου. Ειδικά σε περιόδους τηλεργασίας, πανδημίας κ.λπ. χάνεις την ανθρώπινη επαφή.

**E:** Θεωρείτε ότι η τηλεργασία συμβάλλει στην περαιτέρω απομόνωση του σύγχρονου ανθρώπου;

**Σ5:** Ναι. Δεν θα ήθελα να γίνει ο κανόνας για λόγους κοινωνικότητας, εφόσον είμαστε όλοι κρυμμένοι πίσω από ένα πληκτρολόγιο ούτως ή άλλως.

**E:** Ποιες οι επιπτώσεις της απόστασης στην ανάπτυξη της κοινωνικότητάς και των διαπροσωπικών σας σχέσεων στο πλαίσιο της εργασίας σας;

**Σ5:** Σίγουρα οι επιπτώσεις ήταν αρνητικές, εφόσον έχασα την καθημερινή επαφή με τους συναδέλφους.

**E:** Θα ήταν προτιμότερη για εσάς η επιστροφή στη δια ζώσης εργασία, η διαμόρφωση ενός «μικτού» μοντέλου εργασίας ή η αποκλειστική τηλεργασία; Εξηγήστε.

**Σ5:** Δεν είναι κάτι κακό η τηλεργασία. Θα πρέπει να σου δίνεται η δυνατότητα να το επιλέξεις αν το επιθυμείς, επειδή δίνει σημαντική ευελιξία στην καθημερινότητα σου. Ερωτηματικά έχω στο κομμάτι, ότι με αυτό το μοντέλο εργασίας οι επιχειρήσεις μετακυλίζουν λειτουργικά κόστη στον εργαζόμενο. Και δεν ξέρω και αν μακροπρόθεσμα και στον τρόπο που αμείβονται οι εργαζόμενοι, να υπάρξουν μειώσεις δηλαδή. Σε γενικές γραμμές θεωρώ, ότι η τηλεργασία είναι κάτι καλό και δεν αλλάζει κάτι ειδικά στον τομέα παροχής υπηρεσιών, οπότε είναι ένα μοντέλο, που είναι εφαρμόσιμο και χρήσιμο εργαλείο.



**E:** Περιγράψτε μας την εμπειρία σας με την εξ' αποστάσεως εργασία (τηλεργασία) πριν και μετά την πανδημία;

**Σ6:** Πριν την πανδημία δεν είχα κάποια εμπειρία με την τηλεργασία. Αυτό το μοντέλο το έζησα το δεύτερο εξάμηνο του 2020. Στην εταιρεία προσλήφθηκα εξαρχής με το μοντέλο της τηλεργασίας. Δεν δούλεψα δηλαδή κάποιο διάστημα στην εταιρεία. Όλα έγινα εξ αποστάσεως. Μας παρείχαν δηλαδή τον εξοπλισμό, μας έκαναν την κατάρτιση για το αντικείμενο της δουλειάς και ο τρόπος, που μας επιτηρούσαν ήταν μηχανικός ως ελάχιστος. Από ό,τι γνωρίζω, σε άλλα project της εταιρείας, ο έλεγχος ήταν αυστηρότερος. Ο έλεγχος γινόταν με την παρακολούθηση της κίνησης του ποντικιού και της δραστηριότητας στη οθόνη. Μετά έβγαινες σε στάτους μη διαθέσιμο, που σήμαινε, ότι δεν ήσουν στο γραφείο σου και θα έπρεπε να αναπληρώσεις το χαμένο χρόνο.

**E:** Αντιμετωπίσατε/αντιμετωπίζετε δυσκολίες στο να διαχωρίσετε την προσωπική από την επαγγελματική σας ζωή, καθώς εργάζεστε στο σπίτι;

**Σ6:** Η αλήθεια είναι, ότι δυσκολεύτηκα αρκετά. Προσπαθούσα συνεχώς να προσαρμόσω το περιβάλλον μου, ώστε να με εμπνέει να δουλέψω. Στην περιφέρεια όταν δούλευα, μου ήταν πιο δύσκολα ακόμα γιατί είχα κοντά τον ήλιο και τη θάλασσα και δεν μπορούσα να συγκεντρωθώ. Στην Αθήνα ήταν καλύτερα τα πράγματα, εφόσον είναι άλλες οι συνθήκες, δεν έχω παράθυρα κοντά, κάτι που είναι και πολιτική της εταιρείας. Η εταιρεία μας είχε δώσει εξαρχής οδηγίες για το πώς θα πρέπει να είναι ο χώρος, π.χ. clean desk policy κ.λπ. Τώρα που συγκατοικώ με την κοπέλα μου είναι πιο δύσκολο να διαχωρίσω τον προσωπικό χρόνο μου, από την άποψη ότι παίζει ρόλο και ο κοινωνικός σου περίγυρος. Μπορεί κάποιος να μην αντιλαμβάνεται, ότι δουλεύεις όταν είσαι στο σπίτι, με απλά ρούχα.

**E:** Πιστεύετε ότι η τηλεργασία αύξησε τον εργασιακό σας φόρτο;

**Σ6:** Η αλήθεια είναι πως όχι στη δικιά μας περίπτωση γιατί ήταν πολύ αυστηρά τα πλαίσια του ωραρίου. Έμπαινες στον υπολογιστή στις 10, στις 6 θα έπρεπε να έχεις φύγει. Επειδή όλα καταγράφονται μηχανικά στον υπολογιστή, η υπερωρία θα πρέπει να πληρωθεί. Ας πούμε στελέχη τύπου εκπαιδευτές ενηλίκων, που μας κάνανε την κατάρτιση είχαν ανεξέλεγκτο ωράριο, γιατί 8 ώρες ήταν μόνο η κατάρτιση προς τους εκπαιδευόμενους και εργάζονται περαιτέρω για την προετοιμασία, τους καλούσαν συνεχώς.

**E:** Θεωρείτε ότι η τηλεργασία επέδρασε θετικά ή αρνητικά στην αποδοτικότητά σας, και γενικότερα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης;

**Σ6:** Πιστεύω, ότι μου πήρε κάποιο διάστημα μέχρι να έχω την απόδοση που θέλω, ώστε να προσαρμοστώ στο ότι δουλεύω από το σπίτι, αλλά με τον καιρό το συνήθισα και τώρα ένα πεντάμηνο είχα μια απόδοση 100% ακρίβεια. Μένει τώρα να δω αν τώρα που θα επιστρέψω θα έχω την ίδια απόδοση, αν και δεν είναι το ίδιο project. Η εταιρεία είναι ιδιαίτερα ευχαριστημένη από το project και για αυτό το λόγο από 40 άτομα, πλέον σε αυτό απασχολούνται 200 άτομα.

**E:** Περιγράψτε μας την εμπειρία σας γύρω από την τηλεκπαίδευση / τηλεκατάρτιση πριν και μετά την πανδημία; (με βάση τη συμμετοχή σας σε σχετικές εκπαιδευτικές δράσεις)

**Σ6:** Η εκπαίδευση μου έγινε εξ αποστάσεως με τεστάκια, με τον εκπαιδευτή να μιλάει με κάμερα, με share screen τη βάση των γνώσεων και υπήρχε και άλλη πλατφόρμα, που έμπαινες να κάνεις τα τεστ. Και μετά τα έβλεπες στην πράξη. Υπήρχαν εργαλεία. Επί παραδείγματι, έκανες τεστ και σε επίπεδο προσομοίωσης κ.λπ. πριν την πραγματοποίηση του τελικού τεστ. Όσον αφορά την τηλεκπαίδευση, πριν από την πανδημία δεν είχα κάνει μάθημα εξ αποστάσεως, ωστόσο το δεύτερο εξάμηνο του μεταπτυχιακού μου πραγματοποιήθηκε εξ αποστάσεως. Κάτι που βόλεψε πάρα πολύ, εφόσον μου ήταν πιο εύκολο να συγκεντρωθώ και να είμαι ήρεμος, ενώ δεν είχαν

την ανάγκη μετακίνησης. Ήμουν πολύ πιο συγκεντρωμένος, κρατούσα καλύτερες σημειώσεις και γενικά δρούσε θετικά στην ψυχολογία μου.

**E:** Ποια ήταν η μεγαλύτερη δυσκολία που αντιμετωπίσατε στο πλαίσιο της τηλεκπαίδευσης;

**Σ6:** Πιο πολύ είχε να κάνει με το κοινωνικό, παρά με το εκπαιδευτικό. Ενδεχομένως, αυτά που ας πούμε επηρεάστηκαν περισσότερο ήταν τα πρακτικά μαθήματα. Σε αυτά υπήρχε πρόβλημα και να τα εξηγήσει ο εκπαιδευτής και να τα κατανοήσει ο εκπαιδευόμενος. Στα θεωρητικά δεν υπήρχε πρόβλημα.

**E:** Ήταν ικανοποιητική η επικοινωνία σας με τους εκπαιδευτές κατά τη διάρκεια της τηλεκπαίδευσης;

**Σ6:** Ήταν ικανοποιητική. Θα πρέπει να πω, ότι και πριν την πανδημία με τους εκπαιδευτές ήταν παρεμφερής. Οι εκπαιδευτές μπήκαν στη διαδικασία να επικοινωνήσουν ακόμα περισσότερο, γιατί όταν δεν υπήρχε η πανδημία, είχαν και φορτωμένο ωράριο, ενώ τώρα που βρίσκονταν σπίτι τους απαντούσαν πιο γρήγορα.

**E:** Πώς θα χαρακτηρίζατε τα εργαλεία αξιολόγησης και πιστοποίησης στο πλαίσιο της τηλεκπαίδευσης που πραγματοποιήσατε;

**Σ6:** Ουσιαστικά δεν υπάρχει κάποια πιστοποίηση εξ αποστάσεως. Στην εταιρεία κάναμε τεστ κάθε μήνα, δίνει την επιλογή να εκτυπώσεις τα αποτελέσματα, αλλά είναι περιττό να τα εκτυπώσεις, εφόσον η εταιρεία βλέπει τι κάνεις μέσα από το σύστημα. Περαιτέρω, δεν σου προσφέρει ουσιαστικά κάτι για το βιογραφικό σου πέραν της εταιρείας.

**E:** Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η τηλεργασία αναδιέταξε τις κοινωνικές σχέσεις στον εργασιακό σας χώρο;

**Σ6:** Η τηλεργασία ξεκάθαρα ανεδιέταξε τις κοινωνικές μου σχέσεις με τους συναδέλφους μου, γιατί δεν ήταν ποτέ ο τύπος που θα επικοινωνήσει με μηνύματα πάρα πολύ. Πάντα ήθελα τη φυσική παρουσία, οπότε όσο δούλευα εξ αποστάσεως ήμουν αρκετά κλειστός. Δεν αντάλλαζα μηνύματα με αρκετούς συναδέλφους, με ελάχιστους, μετρημένους στα δάκτυλα του ενός χεριού επικοινωνούσα. Η αλήθεια είναι ότι η τηλεργασία δεν με βοήθησε να αναπτύξω την κοινωνικότητα μου. Βέβαια πιστεύω, ότι έχει να κάνει με την προσωπικότητα του καθενός. Όσοι ήταν κοινωνικοί είχαν ξεκάθαρα προσαρμοστεί, χωρίς να έχουν κάποιο πρόβλημα. Ήταν μια χαρά. Απλά εμένα δεν με κάλυπτε.

**E:** Θεωρείτε ότι η τηλεργασία συμβάλλει στην περαιτέρω απομόνωση του σύγχρονου ανθρώπου;

**Σ6:** Σίγουρα. Ειδικά αν κάποιος δεν είναι ιδιαίτερα κοινωνικός, βοηθάει στο να απομονωθείς ακόμα περισσότερο. Και μάλιστα τώρα που βγαίνω λίγο τελευταία περισσότερο, έχω μια τάση φοβίας, όπου βλέπω πολλούς ανθρώπους. Με πιάνει μια τάση φυγής, όπου βλέπω μπουλούκι.

**E:** Ποιες οι επιπτώσεις της απόστασης στην ανάπτυξη της κοινωνικότητάς και των διαπροσωπικών σας σχέσεων στο πλαίσιο της εργασίας σας;

**Σ6:** Ενώ δεν έστελνα πολλά μηνύματα στο chat, από την άλλη μου γέννησε την ανάγκη να τους δω από κοντά. Αντιφατικό, αλλά αυτό έζησα. Μπορεί να μην τους μιλούσα συχνά, βέβαια συχνά δεν είχαμε και το χρόνο, εφόσον δεν είχαμε την πολυτέλεια να ανοίξουμε κουβέντα. Η κουβέντα δεν είχε ροή γιατί δεν το επέτρεπε και ο χρόνος αυτό. Γινόταν φιλότιμη προσπάθεια από τους supervisors, οι οποίοι οργάνωναν συναντήσεις με κάμερα και ενώ οι περισσότεροι δεν άνοιγαν κάμερα, μπορούσαν αν ήθελαν. Υπήρχε και μια πλατφόρμα που γινόταν χαμός, πολλοί ανέβαζαν μουσικές, ήταν σαν ένα πάρτι, βέβαια κρύο πάρτι γιατί ήσουν από το σπίτι. Αλλά κάνανε, ότι ήταν

ανθρωπίνως δυνατόν, για να μην μας πάρει από κάτω, ότι δουλεύαμε από το σπίτι. Σταδιακά αραίωσαν αυτές οι πρωτοβουλίες.

**Ε:** Θα ήταν προτιμότερη για εσάς η επιστροφή στη δια ζώσης εργασία, η διαμόρφωση ενός «μικτού» μοντέλου εργασίας ή η αποκλειστική τηλεργασία; Εξηγήστε.

**Σ6:** Η καλύτερη περίπτωση θα ήταν ένα υβριδικό, ένα μικτό μοντέλο, όπου θα μπορούσαμε να συνδυάσουμε τα καλά και των δυο. Επί παραδείγματι, αν είσαι άρρωστος μπορεί να δουλέψεις από το σπίτι. Επίσης μπορείς μαθηγαίνεις στην εταιρεία, να μιλάς με τους ανθρώπους, που δουλεύεις κ.λπ. Για παράδειγμα, όταν δεν κάνεις δουλειά ή κάποια εκπαίδευσης, μπορείς να συζητήσεις πράγματα off the record, περισσότερες λεπτομέρειες κ.λπ., τα οποία δεν θα στα πουν εξ αποστάσεως γιατί είναι περιορισμένος ο χρόνος. Έχεις τη δυνατότητα να συζητήσεις λίγο περισσότερο, να κάνεις κάποιες ερωτήσεις κ.λπ. Ας είναι κατά βάση στην εταιρεία, αλλά να υπάρχει ευελιξία ως προς την επιλογή.

**E:** Περιγράψτε μας την εμπειρία σας με την εξ' αποστάσεως εργασία (τηλεργασία) πριν και μετά την πανδημία;

**Σ7:** Πριν την πανδημία δεν είχα καμιά εμπειρία με την τηλεργασία. Το γεγονός ότι βρήκα μια ευκαιρία να εργαστώ εξ' αποστάσεως, ουσιαστικά με «έσωσε» από την ανεργία και συνεπώς απ' το να μείνω χωρίς εισόδημα στην εποχή της πανδημίας, καθώς ο τομέας που εργαζόμουν μέχρι πρότινος ήταν η εστίαση.

**E:** Αντιμετωπίσατε/αντιμετωπίζετε δυσκολίες στο να διαχωρίσετε την προσωπική από την επαγγελματική σας ζωή, καθώς εργάζεστε στο σπίτι;

**Σ7:** Στην αρχή εργαζόμουν στο σπίτι των γονιών μου, οπότε το κύριο πρόβλημα ήταν η ιδιωτικότητα. Ωστόσο, κατάφερα να προσαρμοστώ και στη συνέχεια μετακόμισα ώστε να μείνω μόνος μου. Οι δυσκολίες αφορούσαν κυρίως ζητήματα που είχαν να κάνουν με την μετακόμιση και τεχνικά ζητήματα με το internet το οποίο είναι απαραίτητο για να εργαστώ.

**E:** Πιστεύετε ότι η τηλεργασία αύξησε τον εργασιακό σας φόρτο;

**Σ7:** Όχι. Μπορώ να πω ότι ήταν μέσα σε πολύ λογικά πλαίσια. Είναι η πρώτη φορά μάλιστα, στην εργασιακή μου πορεία που τηρείται ένα σταθερό πρόγραμμα. Οι μισθοδοσία είναι στην ώρα της, δίνονται άδειες και όποιος εργάζεται σε μέρες αργίας πληρώνεται περισσότερο.

**E:** Θεωρείτε ότι η τηλεργασία επέδρασε θετικά ή αρνητικά στην αποδοτικότητά σας, και γενικότερα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησής;

**Σ7:** Νιώθω ότι αποδοτικότητά μου στα πλαίσια της τηλεργασίας είναι πιο υψηλή από ποτέ. Πιστεύω ότι αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην μείωση του άγχους καθώς αποφεύγω τις μετακινήσεις και όλες τις δυσκολίες που μπορεί να χει κανείς που εργάζεται σε μια μεγάλη πόλη όπως η Αθήνα π.χ. κίνηση στους δρόμους, απεργία των ΜΜΜ και συνεπώς περισσότερα έξοδα.

**E:** Περιγράψτε μας την εμπειρία σας γύρω από την τηλεκατάρτιση / τηλεκαπαίδευση πριν και μετά την πανδημία; (με βάση τη συμμετοχή σας σε σχετικές εκπαιδευτικές δράσεις)

**Σ7:** Πριν την πανδημία είχα εμπειρία στην τηλεκαπαίδευση ήταν πολύ διαφορετικά όμως πριν την πανδημία και αφορούσε τελείως διαφορετικό αντικείμενο- ξενοδοχειακές μονάδες. Πλέον, η οργάνωση στα πλαίσια τηλεκαπαίδευσης είναι πολύ καλύτερη. Στην αρχή ήταν δύσκολα, μπερδευόμουν αρκετά. Στη συνέχεια, όμως το συνήθισα και με λίγη περισσότερη προσωπική δουλειά-ψάξιμο- ήταν όλα καλά. Σ' αυτό βοηθά φυσικά οι πλατφόρμα στην οποία μπορούμε να ανατρέξουμε για να βρούμε όποια πληροφορία χρειαστεί.

**E:** Ποια ήταν η μεγαλύτερη δυσκολία που αντιμετωπίσατε στο πλαίσιο της τηλεκαπαίδευσης;

**Σ7:** Προσαρμόστηκα σχετικά εύκολα είναι η αλήθεια. Η μεγαλύτερη δυσκολία δεν αφορούσε την τηλεκαπαίδευση καθώς ήταν αρκετά οργανωμένη τόσο ως προς το εκπαιδευτικό υλικό αλλά και την αξιολόγηση των γνώσεων μας. Αυτό με δυσκόλεψε ήταν η αίσθηση μοναξιάς και η ανάγκη για αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους στον χώρο εργασίας.

**E:** Ήταν ικανοποιητική η επικοινωνία σας με τους εκπαιδευτές κατά τη διάρκεια της τηλεκαπαίδευσης;

**Σ7:** Η επικοινωνία με τους εκπαιδευτές είναι ικανοποιητική στο μέγιστο. Υπάρχει κατανόηση, σεβασμός, καλή οργάνωση. Γίνεται ό,τι είναι δυνατό στα πλαίσια της τηλεκαπαίδευσης και τηλεκατάρτισης. Απ' την άλλη βέβαια πιστεύω δεν θα φτάσει ποτέ το επίπεδο της διαδραστικότητας και αλληλεπίδρασης των ανθρώπων μιας δια ζώσης εκπαιδευτικής διαδικασίας.

**E:** Πώς θα χαρακτηρίζατε τα εργαλεία αξιολόγησης και πιστοποίησης στο πλαίσιο της τηλεκαίδεισης που πραγματοποιήσατε;

**Σ7:** Τα εργαλεία αξιολόγησης και πιστοποίησης θα τα χαρακτηρίζα ως επαρκή. Μάλιστα χρησιμοποιούνται καινοτόμες στρατηγικές κατάρτισης και εκπαίδευσης π.χ. quiz και άλλα παιχνίδια κάνοντας έτσι την αξιολόγηση των γνώσεών μας περισσότερο διασκεδαστική παρά ανταγωνιστική.

**E:** Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η τηλεργασία αναδιέταξε τις κοινωνικές σχέσεις στον εργασιακό σας χώρο;

**Σ7:** Οι κοινωνικές σχέσεις σίγουρα αναδιατάχθηκαν σε μεγάλο βαθμό στον εργασιακό χώρο. Υπάρχουν εργαλεία επικοινωνίας π.χ. Chat αλλά τις περισσότερες φορές δεν προλαβαίνουμε να επικοινωνήσουμε με τους συναδέλφους μας. Ωστόσο, λαμβάνουν χώρα τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα virtual meetings, κάτι που βοηθά έως έναν βαθμό να μην νιώθω μόνος. Επίσης, συχνά διοργανώνονται δραστηριότητες και εκτός του πλαισίου εργασίας και έτσι προωθείται και η δια ζώσης επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.

**E:** Θεωρείτε ότι η τηλεργασία συμβάλλει στην περαιτέρω απομόνωση του σύγχρονου ανθρώπου;

**Σ7:** Η τηλεργασία σίγουρα συμβάλλει στην περαιτέρω απομόνωσή μας. Καλώς ή κακώς προσαρμοστήκαμε σε αυτό. Είναι πολύ διαφορετικές οι συνθήκες. Σίγουρα δεν υπάρχει όμως η ένταση και το άγχος που δημιουργείται συνήθως -και είναι λογικό- σε έναν χώρο εργασίας.

**E:** Ποιες οι επιπτώσεις της απόστασης στην ανάπτυξη της κοινωνικότητάς και των διαπροσωπικών σας σχέσεων στο πλαίσιο της εργασίας σας;

**Σ7:** Σίγουρα δεν ευνοήθηκε η κοινωνικότητα μου από την απόσταση. Για την ακρίβεια παρά το γεγονός ότι είχα την ανάγκη να επικοινωνήσω με τους συναδέλφους μου, στην αρχή ειδικά με δυσαρεστούσε το γεγονός ότι ήταν κάτι τελείως απρόσωπο. Δεν μου έφτανε το να επικοινωνώ με κάποιον μόνο μέσω chat για παράδειγμα. Με τον καιρό όμως και καθώς βελτιώθηκαν οι συνθήκες, άρχισα και πάλι να εκφράζω την κοινωνικότητα μου ακόμα και στα πλαίσια της κοινωνικής απόστασης.

**E:** Θα ήταν προτιμότερη για εσάς η επιστροφή στη δια ζώσης εργασία, η διαμόρφωση ενός «μικτού» μοντέλου εργασίας ή η αποκλειστική τηλεργασία; Εξηγήστε.

**Σ7:** Πλέον έχω προσαρμοστεί πλήρως στην τηλεργασία και έχει περισσότερα θετικά κατά την άποψή μου. Συγκεντρώνομαι καλύτερα. Γλυτώνω χρόνο και χρήματα. Έχω λιγότερο άγχος απ' ότι θα είχα σ' έναν εργασιακό χώρο και δεν υπάρχει κάποια μείωση στις απολαβές μου έως σήμερα. Και πλέον καθώς έχουν αρθεί τα μέτρα κατά της πανδημίας το κομμάτι της κοινωνικής αλληλεπίδρασης καλύπτεται εκτός του χώρου εργασίας.

**E:** Περιγράψτε μας την εμπειρία σας με την εξ' αποστάσεως εργασία (τηλεργασία) πριν και μετά την πανδημία;

**Σ8:** Πριν την πανδημία η αλήθεια είναι ότι δεν είχα εμπειρία σε καθεστώς τηλεργασίας. Μάλιστα είχα μόνο τις βασικές γνώσεις σε υπολογιστή. Προηγουμένως εργαζόμουν ως «νταντά» στην Μ. Βρετανία. Οπότε όπως καταλαβαίνεις ήταν πολύ δύσκολο να συνεχίσω να εργάζομαι ειδικά και λόγω της πανδημίας. Συνεπώς, ναι η τηλεργασία ήταν κάτι εντελώς καινούργιο για μένα με ό,τι αυτό συνεπάγεται.

**E:** Αντιμετωπίσατε/αντιμετωπίζετε δυσκολίες στο να διαχωρίσετε την προσωπική από την επαγγελματική σας ζωή, καθώς εργάζεστε στο σπίτι;

**Σ8:** Αντιθέτως, η τηλεργασία ευνόησε το να έχω περισσότερο προσωπικό χρόνο. Μπορούσα για παράδειγμα να αφιερώσω περισσότερο χρόνο στον σύντροφό μου. Έχω δικό μου σπίτι και τα παιδιά μου είναι αρκετά μεγάλα σε ηλικία οπότε δεν είχα πρόβλημα στο να μείνω συγκεντρωμένη στην δουλειά μου. Προσαρμόστηκα πλήρως με τον καιρό.

**E:** Πιστεύετε ότι η τηλεργασία αύξησε τον εργασιακό σας φόρτο;

**Σ8:** Όχι, δεν είχα αύξηση του φόρτου εργασίας. Το ωράριό μας είναι σταθερό, χωρίς υπερωρίες. Θεωρώ ότι ο φόρτος εργασίας είναι σε πολύ φυσιολογικά πλαίσια. Βέβαια, αυτό που ίσως είναι πιο δύσκολο είναι τα υψηλά ποσοστά ακρίβειας. Αυτό όμως είναι κάτι που θα απαιτείται και όταν θα εργαζόμαστε και στα γραφεία οπότε δεν οφείλεται στο γεγονός ότι δουλεύουμε εξ αποστάσεως.

**E:** Θεωρείτε ότι η τηλεργασία επέδρασε θετικά ή αρνητικά στην αποδοτικότητά σας, και γενικότερα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης;

**Σ8:** Καθώς έχω δουλέψει και στο παρελθόν σε πολύ μεγάλες εταιρίες, σίγουρα η απόδοσή μου έχει αυξηθεί. Πέρα από τις τεχνικές δυσκολίες, οι οποίες οφείλονταν στις εταιρίες παροχής internet, κατάφερα να προσαρμοστώ στα δεδομένα. Μπορώ να συγκεντρωθώ πιο εύκολα, καθώς έχω φροντίσει να έχω έναν ήρεμο δικό μου χώρο όπως μας καθοδήγησε και η εταιρεία. Δεν έχω το άγχος του να είμαι στην ώρα μου. Με την τηλεργασία αποφεύγονται τυχόν εντάσεις με τους συναδέλφους, η ταλαιπωρία για την μεταφορά ως τις εργασιακές εγκαταστάσεις, το άγχος γενικότερα που έχει ένας κοινός εργαζόμενος.

**E:** Περιγράψτε μας την εμπειρία σας γύρω από την τηλεκπαίδευση / τηλεκατάρτιση πριν και μετά την πανδημία; (με βάση τη συμμετοχή σας σε σχετικές εκπαιδευτικές δράσεις)

**Σ8:** Όπως ανέφερα και πριν δεν είχα κάποια εμπειρία στην τηλεργασία, συνεπώς δεν έχω ούτε στην τηλεκπαίδευση ούτε στην τηλεκατάρτιση. Είναι μια ωραία και πρωτόγνωρη εμπειρία. Προσωπικά, ένιωθα πιο άνετα να κάνω ερωτήσεις ...δεν ντρεπόμουν. Το υλικό ήταν αρκετά οργανωμένο και κατανοητό.

**E:** Ποια ήταν η μεγαλύτερη δυσκολία που αντιμετωπίσατε στο πλαίσιο της τηλεκπαίδευσης;

**Σ8:** Το γεγονός ότι ήταν πρωτόγνωρη εμπειρία είχε σαφώς και τα αρνητικά του. Αυτό όμως οφείλεται σε εμένα γιατί δεν έχω επενδύσει στις ΤΠΕ. Το προσωπικό όμως ήταν αρκετά βοηθητικό και καθοδηγητικό για ό,τι χρειαζόμουν είτε αφορά το υλικό της κατάρτισης είτε τεχνικά ζητήματα που αφορούσαν το εξοπλισμό μας.

**Σ:** Ήταν ικανοποιητική η επικοινωνία σας με τους εκπαιδευτές κατά τη διάρκεια της τηλεκπαίδευσης;

**E8:** Ναι, ναι η επικοινωνία ήταν ικανοποιητική παρά τις δυσκολίες λόγω τις απόστασης. Το προσωπικό ήταν κατάλληλα καταρτισμένο και υπήρχαν και οι κατάλληλες πλατφόρμες εκπαίδευσης.

**E:** Πώς θα χαρακτηρίζατε τα εργαλεία αξιολόγησης και πιστοποίησης στο πλαίσιο της τηλεκπαίδευσης που πραγματοποιήσατε;

**Σ8:** Η εταιρεία δίνει πολύ μεγάλη σημασία στην αποδοτικότητα των εργαζομένων της είναι η αλήθεια. Βασικό της εργαλείο για να το πετύχει αυτό είναι το να κάνουμε αρκετά συχνά τεστ γνώσεων όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας. Η εκπαιδευτική πλατφόρμα πιστοποιεί πάντα τις γνώσεις σου εφόσον έχεις περάσει το τεστ με επιτυχία. Αυτές οι πιστοποιήσεις όμως δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν εκτός της εταιρείας. Μπορούν όμως να χρησιμοποιηθούν για την επαγγελματική μας εξέλιξη εντός της εταιρείας, και φυσικά αυτό εξαρτάται απ' την απόδοση του καθενός.

**E:** Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η τηλεργασία αναδιέταξε τις κοινωνικές σχέσεις στον εργασιακό σας χώρο;

**Σ8:** Σίγουρα αναδιατάχθηκαν οι κοινωνικές σχέσεις από τη στιγμή που δεν είμαστε σε άμεση επαφή. Σίγουρα δεν μιλάω με τόσους ανθρώπους όσους θα μιλούσα αν δουλεύαμε όλοι μαζί στον ίδιο χώρο. Αλλά ούτως ή άλλως πλέον είμαι πολύ επιλεκτική. Είχα πολύ κακές εμπειρίες στο παρελθόν. Και πιστεύω ότι οι άνθρωποι που είναι αγενείς εξ αποστάσεως δεν θα έχουν το ίδιο θάρρος από κοντά.

**E:** Θεωρείτε ότι η τηλεργασία συμβάλλει στην περαιτέρω απομόνωση του σύγχρονου ανθρώπου;

**Σ8:** Η τηλεργασία σίγουρα έχει συμβάλλει στην περαιτέρω απομόνωσή μας, γιατί τίποτα δεν μπορεί να αντικαταστήσει την άμεση επαφή. Κάποιοι άνθρωποι νιώθουν πραγματικά πολύ απομονωμένοι και έχουν ανάγκη από ψυχολογική υποστήριξη- υπηρεσία η οποία μάλιστα παρέχεται από την εταιρία. Προσωπικά, δεν νιώθω ότι με έχει επηρεάσει αρνητικά.

**E:** Ποιες οι επιπτώσεις της απόστασης στην ανάπτυξη της κοινωνικότητάς και των διαπροσωπικών σας σχέσεων στο πλαίσιο της εργασίας σας;

**Σ8:** Παραδόξως δεν νιώθω ότι η απόσταση είχε αρνητικές επιπτώσεις στην κοινωνικότητά μου. Όπως είπα και πριν πάντα ήμουν επιλεκτική. Η απόσταση ουσιαστικά ενίσχυσε αυτό μου το χαρακτηριστικό. Από την άλλη η απόσταση πολλές φορές με έκανε να έχω την ανάγκη να δω τους συναδέλφους μου. Ευτυχώς πολύ συχνά διοργανώνονται δραστηριότητες πχ. δένδροφύτευση, όπου έχουμε την ευκαιρία να συναντηθούμε όλοι μαζί.

**E:** Θα ήταν προτιμότερη για εσάς η επιστροφή στη δια ζώσης εργασία, η διαμόρφωση ενός «μικτού» μοντέλου εργασίας ή η αποκλειστική τηλεργασία; Εξηγήστε.

**Σ8:** Είμαι πολύ ευχαριστημένη από το καθεστώς της τηλεργασίας. Προσωπικά με βολεύει αρκετά από κάθε άποψη, για όλους τους λόγους που προανέφερα. Λιγότερα έξοδα, λιγότερο άγχος... ωστόσο ίσως το ιδανικότερο να ήταν ένα μεικτό μοντέλο έτσι ώστε να έχουμε και την ευκαιρία να αναπτυχθεί περισσότερο η κοινωνικότητά μας, να ξέρουμε με ποιους εργαζόμαστε μαζί. Κάτι τέτοιο θεωρώ ότι θα διαμόρφωνε μια ακόμα καλύτερη εμπειρία σε καθεστώς τηλεργασίας.

**E:** Περιγράψτε μας την εμπειρία σας με την εξ' αποστάσεως εργασία (τηλεργασία) πριν και μετά την πανδημία;

**Σ9:** Είχε και πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Το καλό ήταν ότι δεν είχαμε την μετακίνηση για τις εργασιακές εγκαταστάσεις ειδικά στην Αθήνα, επειδή έχει μεγάλες αποστάσεις βγήκαμε πολύ κερδισμένοι. Γλύτωνες μία ώρα πριν και μία μετά, δούλευα σε ένα οικείο περιβάλλον και άνετα. Άλλο ένα καλό ήταν ότι μπορεί να όριζες εσύ το διάλειμμά σου και ήταν ξεκούραστα σχετικά. Απ' την άλλη η δουλειά θα μπορούσε να είναι μια δικαιολογία να βγώ από το σπίτι, οπότε με την τηλεργασία είχα κλειστεί ακόμα περισσότερο στο σπίτι.

**E:** Αντιμετωπίσατε/αντιμετωπίζετε δυσκολίες στο να διαχωρίσετε την προσωπική από την επαγγελματική σας ζωή, καθώς εργάζεστε στο σπίτι;

**Σ9:** Το διάστημα που δούλευα στο σπίτι έμενα με τους γονείς μου. Γενικά δεν είχα πρόβλημα, δεν με ενοχλούσαν. Σεβόντουσαν το γεγονός ότι εργάζομαι. Κάπου στο μεσοδιάστημα μετακόμισα οπότε δεν είχα καμία ενόχληση. Τα έξοδα μπορεί να μειώθηκαν απ' τη μετακίνηση αυξήθηκαν όμως τα έξοδα στο σπίτι γιατί το χειμώνα για παράδειγμα αναγκαστικά θα κατανάλωνα περισσότερο ρεύμα για την θέρμανσή μου. Δεν γίνεται να κάτσω οχτώ ώρες μες' το κρύο, κάτι που θα γλύτωνα αν δούλευα στα γραφεία.

**E:** Πιστεύετε ότι η τηλεργασία αύξησε τον εργασιακό σας φόρτο;

**Σ9:** Στο κομμάτι που εργαζόμουν όχι. Γιατί ήταν πολύ αυστηρό περιβάλλον, με συγκεκριμένους στόχους και ωράριο.

**Ε:** Θεωρείτε ότι η τηλεργασία επέδρασε θετικά ή αρνητικά στην αποδοτικότητά σας, και γενικότερα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης;

**Σ9:** Θεωρώ ότι αρχικά επιδρά πολύ θετικά γιατί είναι κάτι πρωτόγνωρο και τα οφέλη τα βλέπεις άμεσα. Το ότι αποφεύγεις τις μετακινήσεις, ότι είσαι μέσα στον χώρο σου άνετος. Ωστόσο με την πάροδο του χρόνου κουράζει. Πιστεύω ότι εξαρτάται από την προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου. Προσωπικά, ανήκω στην κατηγορία που στην αρχή μου άρεσε και μετά από λίγο το βαρέθηκα.

**Ε:** Περιγράψτε μας την εμπειρία σας γύρω από την τηλεκαπαίδευση / τηλεκατάρτιση πριν και μετά την πανδημία; (με βάση τη συμμετοχή σας σε σχετικές εκπαιδευτικές δράσεις)

**Σ9:** Παρακολούθησα ένα σεμινάριο εξ αποστάσεως, το οποίο δεν ξέρω πως θα ήταν αν το κάναμε σε μια αίθουσα. Νομίζω το παρακολούθησα ευχάριστα. Ήταν πιο ευέλικτο. Αν διεξαγόταν σ' έναν χώρο δεν θα ήταν τόσο ευέλικτο στα ωράρια όλων μας και θα έχανα την συγκέντρωσή μου καθώς θα μιλούσα με κάποιον συμμαθητή μου, οπότε ήμουν πιο συγκεντρωμένη στον χώρο μου.

**Ε:** Ποια ήταν η μεγαλύτερη δυσκολία που αντιμετωπίσατε στο πλαίσιο της τηλεκαπαίδευσης;

**Σ9:** Η μεγαλύτερη δυσκολία για μένα ήταν η έλλειψη επικοινωνίας και κοινωνικότητας.

**Ε:** Ήταν ικανοποιητική η επικοινωνία σας με τους εκπαιδευτές κατά τη διάρκεια της τηλεκαπαίδευσης;

**Σ9:** Ίσως ήταν και πιο ικανοποιητική απ' ό,τι συνήθως γιατί ήταν κάτι καινούριο και έδιναν περισσότερη προσοχή. Στον υπολογιστή έδιναν βάση στην ειδοποίηση για κάποια ερώτηση ενώ δια ζώσης όταν είναι πολλά άτομα μαζεμένα κάποια άτομα δε θα πάρουν απάντηση σε κάποιο ερώτημά τους.

**Ε:** Πώς θα χαρακτηρίζατε τα εργαλεία αξιολόγησης και πιστοποίησης στο πλαίσιο της τηλεκαπαίδευσης που πραγματοποιήσατε;

**Σ9:** Δεν έχω δώσει ακόμα για την πιστοποίηση. Παρ' όλα αυτά, ήταν πολύ καλό που κάθε συνεδρία ο καθηγητής την βιντεοσκοπούσε και μας την έστελνε. Οπότε αν έχανε κάτι στην παράδοση μπορούσες ανά πάσα ώρα και στιγμή να το ανοίξεις και να το ξαναδείς όποτε θες και να κρατήσεις της σημειώσεις που εσύ θεωρείς σωστές. Αυτό από κοντά δεν γίνεται ..όποιος πρόλαβε πρόλαβε.

**Ε:** Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η τηλεργασία αναδιέταξε τις κοινωνικές σχέσεις στον εργασιακό σας χώρο;

**Σ9:** Πιστεύω ότι βοήθησε περισσότερο στο να συνεννοούμαστε σε επίπεδο εργασίας αλλά σε κοινωνικό επίπεδο μας απομάκρυνε γιατί δεν είχαμε διαπροσωπική επαφή.

**Ε:** Θεωρείτε ότι η τηλεργασία συμβάλλει στην περαιτέρω απομόνωση του σύγχρονου ανθρώπου;

**Σ9:** Εξαρτάται από το πως θα χρησιμοποιηθεί. Θεωρώ ότι είναι απαραίτητη η τηλεργασία αλλά όχι για μόνιμα διότι πράγματι μας απομονώνει. Αν τηρηθεί για πολύ αυτό το μοντέλο εργασίας σίγουρα θα αποξενωθούμε αλλά και πάλι εξαρτάται από την προσωπικότητα του καθενός. Προσωπικά μπόρεσα να προσαρμοστώ και να καλύψω την ανάγκη μου να κοινωνικοποιηθώ με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.



**Ε:** Ποιες οι επιπτώσεις της απόστασης στην ανάπτυξη της κοινωνικότητάς και των διαπροσωπικών σας σχέσεων στο πλαίσιο της εργασίας σας;

**Σ9:** Καθώς ήμουν πάντα κοινωνική, βρήκα τον τρόπο να κοινωνικοποιηθώ ακόμα και εξ αποστάσεως καθώς άλλωστε πλέον υπάρχουν και τα απαραίτητα μέσα δεν δυσκολεύτηκα τόσο σε αυτό το κομμάτι. Για παράδειγμα έκανα βιντεοκλήσεις με τους συναδέλφους μου κάποια ώρα στην βάρδιά μου, όχι με κάποιον εκτός δουλειάς γιατί έτσι μπορούσαμε να δείξουμε αλληλοκατανόηση ακόμα και αν δεν μιλούσαμε ενώ οι κάμερες ήταν ανοιχτές.

**Ε:** Θα ήταν προτιμότερη για εσάς η επιστροφή στη δια ζώσης εργασία, η διαμόρφωση ενός «μικτού» μοντέλου εργασίας ή η αποκλειστική τηλεργασία; Εξηγήστε.

**Σ9:** Το ιδανικό για μένα θα ήταν ένα μικτό μοντέλο. Δηλαδή δύο μέρες την εβδομάδα να δικαιούσαι να εργαστείς από το σπίτι σου. Θα ήταν καλύτερο γιατί έτσι θα αμβλύνονταν τα όποια αρνητικά είτε του να εργάζεσαι στο γραφείο είτε από το σπίτι.

**Ε:** Περιγράψτε μας την εμπειρία σας με την εξ' αποστάσεως εργασία (τηλεργασία) πριν και μετά την πανδημία;

**Σ10:** Πριν την πανδημία δεν είχα εργαστεί ποτέ σε περιβάλλον τηλεργασίας. Ξεκίνησα να δουλεύω από το σπίτι πριν δύο χρόνια. Η εμπειρία μου γενικά είναι θετική μπορώ να πω από πολλές απόψεις. Ο κύριος λόγος που μου άρεσε το περιβάλλον τηλεργασίας ήταν ότι μπορούσα να βγάζω εις πέρας περισσότερες υποχρεώσεις. Γιατί καθόλη τη διάρκεια και της πανδημίας και της τηλεργασίας έκανα και το μεταπτυχιακό μου. Τελείωνα δηλαδή με την δουλειά μου, άλλαξα υπολογιστή και συνέχιζα με τα μαθήματα του μεταπτυχιακού.

**Ε:** Αντιμετωπίσατε/αντιμετωπίζετε δυσκολίες στο να διαχωρίσετε την προσωπική από την επαγγελματική σας ζωή, καθώς εργάζεστε στο σπίτι;

**Σ10:** Αντιμέτωπισα πολλές δυσκολίες γιατί συγκατοικώ σε μικρό σπίτι. Οπότε ήταν πολλές φορές δύσκολο να μπαίνω σε meetings και ταυτόχρονα ο συγκατοικός μου να κάνει δουλειές στο σπίτι. Πρακτικά δηλαδή προβλήματα. Κατά τα άλλα είμαι ικανοποιημένη από τον χώρο μου. Τον έχω διαμορφώσει έτσι ώστε να δουλεύω άνετα.

**Ε:** Πιστεύετε ότι η τηλεργασία αύξησε τον εργασιακό σας φόρτο;

**Σ10:** Όχι, έκανα ό,τι απαιτούνταν και ίσως και λιγότερο καθώς στο σπίτι και να σηκωθείς για μερικά δευτερόλεπτα από το γραφείο, να κάνεις δηλαδή μικρά διαλείμματα όποτε το είχες ανάγκη, δε θα σου έλεγε και κανείς τίποτα. Στο γραφείο μια εταιρία ανάλογα και με το τι "policies" έχει, το πιθανότερο να μπορείς να κάνεις κάτι τέτοιο.

**Ε:** Θεωρείτε ότι η τηλεργασία επέδρασε θετικά ή αρνητικά στην αποδοτικότητά σας, και γενικότερα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησής;

**Σ10:** Προσωπικά, συγκεντρώνομαι πιο εύκολα, αποδίδω καλύτερα, όταν κάνω συχνά διαλείμματα και νιώθω άνετα. Στο γραφείο, με όλους τους περιορισμούς που συνεπάγεται αυτό, το πως κάθομαι, το πότε θα μιλήσω με έναν συνάδελφο, το να μην μπορώ να ακούσω μουσική ή να πεταχτώ για νερό όποτε θέλω, θα επιδρούσε αρνητικά. Το ότι ήμουν και ένιωθα ελεύθερη στο χώρο μου και άρα ένιωθα πιο άνετα με βοήθησε στο να έχω καλύτερη απόδοση.

**Ε:** Περιγράψτε μας την εμπειρία σας γύρω από την τηλεκατάρτιση / τηλεκατάρτιση πριν και μετά την πανδημία; (με βάση τη συμμετοχή σας σε σχετικές εκπαιδευτικές δράσεις)

**Σ10:** Όσον αφορά την τηλεκατάρτιση έχω λίγο διαφορετική άποψη. Πιστεύω πως ό,τι έχει να κάνει με μαθήματα, διαδασκαλία κλπ. Που πρέπει κάποιος να σου τα δείξει να τα καταλάβεις, νομίζω ότι για τον σπουδαστή κυρίως, είναι αποδοτικότερη η δια ζώσης εκπαίδευση. Ειδικότερα σε μαθήματα που είναι ομαδικά, και αυτό το διαπίστωσα και από το μεταπτυχιακό. Κατά την περίοδο της πανδημίας, οπότε αναγκάστηκα ουσιαστικά να κάνω τηλεκατάρτιση, διαπίστωσα ότι κάποια πράγματα δεν τα αφομοίωνα με τον ίδιο τρόπο γιατί πρώτον δεν είχα φυσική επαφή με τους συμφοιτητές μου, κάτι που θα με βοηθούσε πολύ. Ειδικά με την τηλεκατάρτιση, θα μπει στο «τρυπάκι» να καταγράψεις το μάθημα αν δεν έχεις προλάβει να κάνεις δουλειές στο σπίτι για παράδειγμα. Δυσκολεύτηκα πολύ στο να παραμείνω συγκεντρωμένη.

**Ε:** Ποια ήταν η μεγαλύτερη δυσκολία που αντιμετώπισατε στο πλαίσιο της τηλεκατάρτισης;

**Σ10:** Συνεπώς η μεγαλύτερή μου δυσκολία ήταν η συγκέντρωση,

**Ε:** Ήταν ικανοποιητική η επικοινωνία σας με τους εκπαιδευτές κατά τη διάρκεια της τηλεκατάρτισης;

**Σ10:** Όχι, μπορώ να πω ότι δεν έμεινα τόσο ευχαριστημένη. Υπήρχε μια «απόσταση» εκ μέρους των εκπαιδευτών. Επίσης νιώθω ότι τα online μαθήματα τα έκαναν πιο πολύ σαν σεμινάριο. Έλεγα πολλά σε πολύ μικρό διάστημα και αυτό πιστεύω οφείλεται στο γεγονός ότι έλειπε η αλληλεπίδραση.

**Ε:** Πώς θα χαρακτηρίζατε τα εργαλεία αξιολόγησης και πιστοποίησης στο πλαίσιο της τηλεκατάρτισης που πραγματοποιήσατε;

**Σ10:** Η αξιολόγηση γινόταν με μεγάλο όγκο εργασιών. Και η εξήγηση που δίνω σ' αυτό είναι ότι εξ αποστάσεως οι εκπαιδευτές δεν μπορούν να κάνουν την δουλειά που απαιτείται οπότε το βάρος μετατίθεται στους εκπαιδευόμενους.

**E:** Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η τηλεργασία αναδιέταξε τις κοινωνικές σχέσεις στον εργασιακό σας χώρο;

**Σ10:** Θα έλεγα ότι σε μεγάλο βαθμό άλλαξε η ίδια η φύση των σχέσεων. Από κει που θα πήγαινα στη δουλειά και θα είχα καθημερινή απτή επαφή με τους συναδέλφους, ξαφνικά όλο αυτό κληθήκαμε να το κάνουμε μέσω ενός “chat”. Ήταν μεγάλη αλλαγή, είχαμε συνηθίσει να δουλεύουμε σε άλλα περιβάλλοντα οπότε στην αρχή ήταν σοκαριστικό. Για παράδειγμα όταν λέγαμε «θα σε δω αύριο» είχε τελείως διαφορετικό νόημα.

**E:** Θεωρείτε ότι η τηλεργασία συμβάλλει στην περαιτέρω απομόνωση του σύγχρονου ανθρώπου;

**Σ10:** Για να είμαι αντικειμενική θα πω ναι. Παρά τα όποια θετικά, δεν σημαίνει ότι δεν ένιωσα απομονωμένη. Υπήρχαν περίοδοι που ήθελα ανθρώπινη επαφή. Να πάω πχ για έναν καφέ με δυο ανθρώπους πριν την δουλειά. Μου είχε λείψει η ανθρώπινη επαφή και δεν μπορούσαμε να κάνουμε κιόλας κάτι γι’ αυτό.

**E:** Ποιες οι επιπτώσεις της απόστασης στην ανάπτυξη της κοινωνικότητάς και των διαπροσωπικών σας σχέσεων στο πλαίσιο της εργασίας σας;

**Σ10:** Μία από τις επιπτώσεις της απόστασης ήταν το να γίνω λίγο αγοραφοβική. Ο αποκλεισμός στο σπίτι και η εργασία στο σπίτι μετά από κάποιους μήνες που θα έβγαινα με τους συναδέλφους με έκανε να νιώθω άβολα. Φοβόμουν να μπω στα ΜΜΜ., είχα συνηθίσει να μιλάω μέσω “chat”. Δεν είχα ποτέ πρόβλημα να κοινωνικοποιηθώ αλλά το συγκεκριμένο διάστημα με δυσκόλεψε εκείνους που γνώριζα ψηφιακά, να «συνδεθώ» μαζί τους φυσικά.

**E:** Θα ήταν προτιμότερη για εσάς η επιστροφή στη δια ζώσης εργασία, η διαμόρφωση ενός «μικτού» μοντέλου εργασίας ή η αποκλειστική τηλεργασία; Εξηγήστε.

**Σ10:** Ιδανικά θα ήθελα ένα μικτό μοντέλο. Να μπορώ να επιλέγω το αν θα δουλεύω από το σπίτι ή αν θα πηγαίνω στο γραφείο γιατί μπορεί για παράδειγμα μια μέρα να μην αισθάνομαι καλά και να νιώθω πιο άνετα να δουλέψω στο σπίτι και αν θέλω να μπορώ να πάω στο γραφείο. Αν είχα να διαλέξω ανάμεσα στη δια ζώσης εργασία και την τηλεργασία, η απάντησή μου θα εξαρτιόνταν από την δουλειά που κάνω την εκάστοτε περίοδο, γιατί σε κάποιες δουλειές ο εργαζόμενος έχει ανάγκη να δουλέψει απ’ το γραφείο και αυτό είναι κάτι που εξαρτάται από άλλους παράγοντες.