

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής



**Master of Science (M.Sc)
in Accounting and Finance**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Λογιστική και
Χρηματοοικονομική**

Μεταπτυχιακή διατριβή

Αξιολόγηση του υβριδικού μοντέλου εργασίας

Γεωργακόπουλος Αθανάσιος

Επιβλέπων Καθηγητής: Μαυριδόγλου Γεώργιος

Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Λογιστική και Χρηματοοικονομική

Καλαμάτα, Ιούνιος 2023

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Λογιστική και
Χρηματοοικονομική**



**Master of Science (M.Sc)
in Accounting and Finance**

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Μαυριδόγλου Γεώργιος (Επιβλέπων)

**Λέκτορας, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

Συρμαλόγλου Αδαμάντιος

**Ε.ΔΙ.Π., Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο
Πελοποννήσου**

Μακρής Ηλίας

**Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

Ο Αθανάσιος Γεωργακόπουλος,

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1) Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

- 2) Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω και να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ. Μαυριδόγλου Γεώργιο, Λέκτορα στο Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, για τη διαρκή παρότρυνση και ακούραστη καθοδήγηση που μου έδειξε. Καθώς επίσης, και σε όλους τους καθηγητές μου, των οποίων η συμβολή ήταν καθοριστική για την εκπόνηση της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω τους γονείς μου και τη σύζυγό μου, που μου συμπαραστέκονται και με στηρίζουν σε όλες τις προσπάθειές μου.

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες	3
Πίνακας περιεχομένων	4
Περίληψη.....	6
Abstract	7
Κατάλογος εικόνων	8
Κατάλογος Πινάκων.....	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
1^ο Κεφάλαιο.....	12
1.1 Αναγκαίοι και Μη Αναγκαίοι Εργαζόμενοι	12
1.2 Οι επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19	14
1.3 Συνοπτική παρουσίαση της εργασίας.....	15
2^ο Κεφάλαιο: Σύγχρονα Μοντέλα εργασίας	17
2.1 Τηλεργασία και ευέλικτα προγράμματα εργασίας	17
2.2 Μορφές τηλεργασίας.....	19
2.3 Ιστορική ανασκόπηση της τηλεργασίας και των ευέλικτων μοντέλων εργασίας	23
2.3.1 Διεθνή δεδομένα.....	23
2.3.2 Δεδομένα από τον Ελληνικό χώρο	27
3^ο Κεφάλαιο: Το υβριδικό μοντέλο εργασίας.....	30
3.1 Ορισμός	30
3.2 Η εξέλιξη του υβριδικού μοντέλου εργασίας	30
3.3 Τα πλεονεκτήματα του υβριδικού μοντέλου εργασίας.....	32
3.4 Τα μειονεκτήματα του υβριδικού μοντέλου εργασίας	34
4^ο Κεφάλαιο: Μεθοδολογία.....	37
4.1 Ερευνητικά ερωτήματα- Σκοπός	37
4.2 Ερωτηματολόγιο: Το εργαλείο της έρευνας.....	37
4.3 Περιγραφή της ερευνητικής διαδικασίας	38
4.4 Το δείγμα	39
5^ο Κεφάλαιο: Αποτελέσματα	40
5.1 Περιγραφική στατιστική.....	40
5.1.1 Δημογραφικά δεδομένα.....	40
5.1.2 Δεδομένα σχετικά με το μοντέλο εργασίας και το προφίλ του οργανισμού	43
5.1.3 Η παραγωγικότητα κατά την εξ αποστάσεως εργασία.....	48
5.2 Αναλυτική στατιστική.....	54

5.2.1 Η επίδραση του φύλου	54
5.2.2 Η επίδραση της ηλικίας	55
5.2.3 Η επίδραση του τομέα εργασίας.....	57
5.2.4 Η επίδραση του μοντέλου εργασίας.....	59
6^ο Κεφάλαιο: Συμπεράσματα-Συζήτηση	61
6.1 Συμπεράσματα.....	61
6.2 Συζήτηση	61
6.3: Δυσκολίες και περιορισμοί της έρευνας.....	66
6.4: Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	66
Παράρτημα- Το ερωτηματολόγιο της μελέτης	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	72

Περίληψη

Η τηλεργασία ως ένα νέο μοντέλο εργασίας, είτε εξ ολοκλήρου είτε περιστασιακά (υβριδικό μοντέλο), αποτέλεσε τη σύγχρονη πραγματικότητα μετά την εμφάνιση της πανδημίας του κορονοϊού. Είναι λοιπόν σημαντικό να αξιολογηθεί αυτή η νέα συνθήκη εργασίας στην πραγματικότητα των εργαζομένων.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να αξιολογήσει την επίπτωση του υβριδικού μοντέλου εργασίας στην παραγωγικότητα των εργαζομένων στον Ελληνικό χώρο μετά από την εφαρμογή του κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19.

Βασικό εργαλείο της έρευνας ήταν το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Στα δεδομένα που συλλέχθηκαν πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση προκειμένου να αξιολογηθεί η επίδραση του μοντέλου αυτού στην καθημερινότητα των εργαζομένων.

Σημαντικό συμπέρασμα της εργασίας ήταν ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων μειώθηκε σημαντικά. Ταυτόχρονα οι διαπροσωπικές σχέσεις δεν επηρεάστηκαν αρνητικά και ότι οι εργαζόμενοι σε μεγαλύτερο ποσοστό δεν προτιμούν το υβριδικό μοντέλο εργασίας σε σχέση με το κλασσικό.

Abstract

A new work model has emerged the last years, in which it is very common to work remotely, either on a permanent basis or on a temporary basis (Hybrid model). Therefore it is very important to estimate the impact of such a new workplace condition in the modern societies.

The aim of this study is to evaluate the impact of the hybrid work model on the employee's productivity in Greece, after the sudden COVID-19 pandemic.

The main tool for this study was an electronic questionnaire, that was shared via common social media platforms. Data was automatically collected and statistically analyzed in order to evaluate the hybrid work model.

An important conclusion from this study is that the employers' productivity was relatively low during remote working models, but at the same time personal relations were not negatively affected.

Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1: Τηλεργασία στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ILO and Eurofound, 2017)	26
Εικόνα 2: Το ποσοστό των τηλεργαζομένων στην Ελλάδα, μόνιμα ή περιστασιακά .28	
Εικόνα 3: Κατανομή του φύλου στους συμμετέχοντες στη μελέτη	40
Εικόνα 4: Κατανομή της ηλικίας στους συμμετέχοντες στη μελέτη	41
Εικόνα 5: Κατανομή του τομέα εργασίας των συμμετεχόντων στη μελέτη.....	41
Εικόνα 6: Κατανομή του είδους εργασίας στους συμμετέχοντες στη μελέτη.....	42
Εικόνα 7: Κατανομή του μορφωτικού επιπέδου των συμμετεχόντων στη μελέτη	43
Εικόνα 8: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στον οργανισμό που εργάζεστε;»	44
Εικόνα 9: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Υπάρχει τμήμα πληροφορικής στον οργανισμό που εργάζεστε;»	44
Εικόνα 10: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Εάν υπάρχει τμήμα πληροφορικής στον οργανισμό που απασχολείστε, πόσο βοήθησε στην ομαλή του λειτουργία κατά τη διάρκεια της πανδημίας;»	45
Εικόνα 11: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Η συσκευή που χρησιμοποιήσατε κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας ήταν δική σας ή παραχωρημένη;»	46
Εικόνα 12: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 με βάση ποιο μοντέλο εργαστήκατε;»	46
Εικόνα 13: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Σε ποια από τις ακόλουθες κατηγορίες ανήκει ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε;».....	47
Εικόνα 14: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Εργαζόσασταν εξ αποστάσεως και πριν την πανδημία;»	48
Εικόνα 15: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Κατά την εξ αποστάσεως εργασία, να βαθμολογήσετε τη δυσκολία που αντιμετωπίσατε κατά τη χρήση των απαιτούμενων εργαλείων»	49
Εικόνα 16: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Κατά την εξ αποστάσεως εργασία, πόσο παραγωγικοί αισθανθήκατε στις εργασίες που αναλάβατε;»	49
Εικόνα 17: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Κατά τη διάρκεια της πανδημίας θεωρείτε ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε, μπόρεσε να επιτύχει το σκοπό του;»	50
Εικόνα 18: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Κατά τη διάρκεια της πανδημίας πιστεύετε ότι η παραγωγικότητα σας σε ομαδικές εργασίες έχει;»	51
Εικόνα 19: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Εφόσον εργαστήκατε εξ αποστάσεως κατά τη διάρκεια της πανδημίας, πώς επηρεάστηκαν οι ώρες εργασίας σας;»	51
Εικόνα 20: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Έχοντας γνωρίσει την εξ αποστάσεως εργασία, θα λέγατε ότι την προτιμάτε;»	52
Εικόνα 21: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Πώς έχουν επηρεαστεί από την εξ αποστάσεως εργασία οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας;».....	53

Εικόνα 22: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε παρουσίασε κάποια καθυστέρηση στις εργασίες του μέχρι να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες εργασίας κατά την πανδημία;»54

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Η επίδραση του φύλου στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερώτημα: «Κατά την εξ αποστάσεως εργασία, να βαθμολογήσετε τη δυσκολία που αντιμετωπίσατε κατά τη χρήση των απαιτούμενων εργαλείων»	54
Πίνακας 2: Η επίδραση της ηλικίας στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερώτημα: «Κατά τη διάρκεια της πανδημίας θεωρείτε ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε μπόρεσε να επιτύχει το σκοπό του;»	55
Πίνακας 3: Η επίδραση της ηλικίας στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερώτημα: «Έχοντας γνωρίσει την εξ αποστάσεως εργασία, θα λέγατε ότι την προτιμάτε;»	56
Πίνακας 4: Η επίδραση της ηλικίας στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερώτημα: «Πώς έχουν επηρεαστεί από την εξ αποστάσεως εργασία οι σχέσεις με τους συναδέλφους;»	56
Πίνακας 5: Η επίδραση του τομέα εργασίας στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερώτημα: « Κατά την εξ αποστάσεως εργασία, πόσο παραγωγικοί αισθανθήκατε στις εργασίες που αναλάβατε;»	57
Πίνακας 6: Η επίδραση του τομέα εργασίας στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερώτημα: «Κατά τη διάρκεια της πανδημίας θεωρείτε ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε μπόρεσε να επιτύχει το σκοπό του;»	58
Πίνακας 7: Η επίδραση του τομέα της εργασίας στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερώτημα: «Πώς έχουν επηρεαστεί από την εξ αποστάσεως εργασία οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας;»	58
Πίνακας 8: Η επίδραση του μοντέλου εργασίας στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερώτημα: «Κατά την εξ αποστάσεως εργασία, πόσο παραγωγικοί αισθανθήκατε στις εργασίες που αναλάβατε;».....	59

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1^ο Κεφάλαιο

1.1 Αναγκαίοι και Μη Αναγκαίοι Εργαζόμενοι

Ο όρος Υβριδικό δεν είναι καινούριος, καθώς έχει χρησιμοποιηθεί ποικιλοτρόπως σε διάφορες εκφάνσεις της καθημερινότητας και της κοινωνίας. Η πιο πρόσφατη χρήση του αφορά στην είσοδο της τεχνολογίας στον τρόπο ζωής των ανθρώπων, με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να έχουν τη δυνατότητα να εργάζονται ακόμα και πολύ μακριά από το χώρο εργασίας τους. Αυτό προφανώς και δεν ήταν εφικτό πριν από μερικές δεκαετίες, αλλά είναι απόρροια των τεχνολογικών επιτευγμάτων του ανθρώπου. Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί ότι παρά τις τεχνολογικές εξελίξεις, υπάρχουν ακόμα ορισμένοι εργαζόμενοι, που λόγω της φύσης του επαγγέλματος τους δεν έχουν τη δυνατότητα να εργαστούν εξ αποστάσεως. Προφανώς για ορισμένους εργαζομένους είναι απαραίτητη η φυσική τους παρουσία, προκειμένου να εκπονηθεί ένα συγκεκριμένο έργο.

Το 2021 το Υπουργείο Υγείας και Ανθρωπίνων Υπηρεσιών των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής κατηγοριοποίησε τους εργαζομένους σε δύο ομάδες, με βάση την ανάγκη να βρίσκονται στο χώρο εργασίας τους ή όχι. Έτσι, δημιουργήθηκε η ομάδα των Αναγκαίων Εργαζομένων (Essential Workers) και των Μη Αναγκαίων Εργαζομένων (Non Essential Workers) (CDC, 2021).

Οι Αναγκαίοι Εργαζόμενοι είναι απαραίτητο να παρευρίσκονται στο χώρο εργασίας τους προκειμένου να εκπονηθεί ένα συγκεκριμένο έργο. Σε αντίθετη περίπτωση, οι επιπτώσεις στο χώρο εργασίας, ακόμα και στην κοινωνία είναι πολύ σημαντικές. Ειδικά σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης ή φυσικών καταστροφών είναι οι απαραίτητοι εργαζόμενοι που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη της κατάστασης, καθώς συχνά κατέχουν θέσεις στον τομέα της υγείας και της ασφάλειας. Οι αναγκαίοι εργαζόμενοι όχι μόνο δεν έχουν τη δυνατότητα να εργαστούν εξ αποστάσεως, αλλά συχνά χρειάζεται να εργαστούν περισσότερες ώρες από τις προβλεπόμενες προκειμένου να καλυφθούν οι κοινωνικές ανάγκες, όπως συνέβη στο Ιατρικό και Νοσηλευτικό προσωπικό κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα Αναγκαίων Εργαζομένων είναι το ιατρονοσηλευτικό προσωπικό, όπως προαναφέρθηκε, οι παραγωγοί και οι κτηνοτρόφοι, οι εργαζόμενοι στον τομέα της ύδρευσης και της ενέργειας, οι εργαζόμενοι στα μέσα μεταφοράς και σε χώρους που παρέχουν ήδη πρώτης ανάγκης (CDC, 2021).

Στην ομάδα των Μη Αναγκαίων Εργαζομένων ανήκουν όσοι δεν επηρεάζουν σημαντικές πτυχές της κοινωνίας και της λειτουργίας του κράτους, όπως είναι η δημόσια ασφάλεια και η υγεία. Έτσι, αυτή η ομάδα παρουσιάζει την ιδιαιτερότητα να μπορεί να εργαστεί και σε άλλο χώρο τελείως εκτός του εργασιακού, χωρίς να επηρεαστεί καθόλου το αποτέλεσμα της εργασίας τους και η λειτουργία του οργανισμού στον οποίο ανήκουν. Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι υπάρχουν και Μη Αναγκαίοι για την κοινωνία εργαζόμενοι, οι οποίοι ωστόσο δεν μπορούν να εργαστούν εξ αποστάσεως. Έτσι για παράδειγμα ένας αρτοποιός θα πρέπει να βρίσκεται καθημερινά στο πόστο του προκειμένου να έχει έσοδα η επιχείρησή του, παρότι δεν ανήκει στην ομάδα των Αναγκαίων Εργαζομένων. Στην ομάδα των Μη Αναγκαίων Εργαζομένων ανήκουν οι πωλητές, οι εργαζόμενοι στο χώρο του καλλωπισμού, οι εργαζόμενοι σε χώρους εστίασης, οι ηθοποιοί κ.α.

Η πανδημία του κορονοϊού που έκανε την εμφάνισή της στη ζωή του σύγχρονου ανθρώπου το 2019, έφερε σημαντικές αλλαγές όχι μόνο στον τρόπο που οι άνθρωποι ζουν αλλά και που εργάζονται. Πολλοί επαγγελματίες άλλαξαν τον τρόπο με τον οποίο εργάζονταν, καθώς η εργασία ψηφιοποιήθηκε σε μεγάλο βαθμό κι έτσι εργάζονταν από την ίδια τους την κατοικία και όχι από το χώρο εργασίας στον οποίο είχαν συνηθίσει να βρίσκονται σχεδόν καθημερινά για πολλά χρόνια. Η πανδημία ανάγκασε την κοινωνία να εξελίξει και να βελτιώσει τα τεχνολογικά της εργαλεία προκειμένου οι βασικές εργασίες να συνεχίσουν να υλοποιούνται παρά τις αλλαγές στην καθημερινή ζωή. Ουσιαστικά, το διαδίκτυο έχει μετατραπεί στο βασικό μέσο, με τη χρήση του οποίου διεκπεραιώνεται πληθώρα εργασιακών υποχρεώσεων (CDC, 2021).

Παρότι η εξ αποστάσεως εργασία έγινε περισσότερο συχνή λόγω της πανδημίας του κορονοϊού, στην πραγματικότητα προϋπήρχε εδώ και αρκετά χρόνια. Η εξ αποστάσεως εργασία χρησιμοποιήθηκε αρχικά προκειμένου να περιοριστεί σε ένα βαθμό το κόστος που όφειλαν να καταβάλουν οι επιχειρήσεις, προκειμένου να συντηρήσουν το χώρο και τον εξοπλισμό στον οποίο φιλοξενούνταν οι εργαζόμενοι τους. Σε άλλες περιπτώσεις μάλιστα μπορεί οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να επέλεξαν για προσωπικούς λόγους να ακολουθήσουν ένα εξ αποστάσεως μοντέλο εργασίας, στην προσπάθειά τους να εξισορροπήσουν την καθημερινότητά τους ως επαγγελματίες και ταυτόχρονα οικογενειάρχες. Παρότι λοιπόν το μοντέλο της εξ αποστάσεως εργασίας ήταν ήδη

γνωστό, πολλοί εργαζόμενοι κλήθηκαν πρώτη φορά να εργαστούν υπό αυτό το καθεστώς λόγω της πανδημίας.

1.2 Οι επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19

Η πανδημία του κορονοϊού που έκανε την εμφάνιση της το 2019 στις σύγχρονες κοινωνίες, οδήγησε σε σημαντικές αλλαγές και κοινωνικές ανακατατάξεις, μεταξύ των οποίων και η κατ' οίκον εργασία. Όταν οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να αποφασίσουν μεταξύ της διατήρησης της υγείας των εργαζομένων τους ή της έκθεσης τους σε κίνδυνο λόγω της κοντινής επαφής με άλλους ανθρώπους, επέλεξαν το πρώτο, υιοθετώντας το εξ αποστάσεως μοντέλο εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι με την κατ' οίκον εργασία οι μισθοί παρέμειναν αμετάβλητοι, ενώ ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι-γονείς μπόρεσαν να φροντίσουν τα παιδιά τους τα οποία παρέμεναν σπίτι, μιας και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα παρέμειναν κλειστά. Επιπλέον, στόχος της εξ αποστάσεως εργασίας ήταν η μείωση της μετάδοσης του κορονοϊού. Για όλους αυτούς τους λόγους λοιπόν, κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορονοϊού, η εξ αποστάσεως εργασία υιοθετήθηκε από επιχειρήσεις και οργανισμούς σε ένα ποσοστό της τάξεως του 80% παγκοσμίως, ενώ πριν από αυτή τη συνθήκη, εξ αποστάσεως εργαζόταν μόνο το 15-17% των επαγγελματιών στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η αναγκαία αυτή συνθήκη, τώρα που πλέον ο κίνδυνος έχει εξαλειφθεί, υπέδειξε ότι περίπου το 30% των εργαζομένων στις αναπτυγμένες χώρες μπορεί και έχει τη δυνατότητα να εργαστεί εξ αποστάσεως χωρίς να επηρεαστεί η αποδοτικότητα του (Eurofound, 2020).

Οι οικονομικές επιπτώσεις της πανδημίας του κορονοϊού ήταν κολοσσιαίες παγκοσμίως, ωστόσο οι χώρες που είχαν ήδη εν μέρει εφαρμόσει την τηλεργασία ως θεμιτό τρόπο εργασίας φαίνεται να επλήγησαν σημαντικά λιγότερο σε σχέση με άλλες. Παρομοίως, οι χώρες που παρουσίαζαν υψηλότερη τεχνολογική και ψηφιακή ωριμότητα και είχαν καλύτερες δεξιότητες οργάνωσης, μπόρεσαν ευκολότερα να προσαρμοστούν στις νέες εργασιακές συνθήκες, όπως και στην εξ αποστάσεως εργασία. Όπως προαναφέρθηκε η εξ αποστάσεως εργασία δεν αφορά σε όλους τους εργαζομένους και ειδικά σε εκείνους που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή άμυνας σε συνθήκες έκτακτης ανάγκης, όπως ο κορονοϊός. Ωστόσο οι χώρες που είναι περισσότερο προσανατολισμένες στη βιομηχανία και ευκαιριακά στρέφονται στην εξ αποστάσεως εργασία φαίνεται ότι μπόρεσαν να ανταποκριθούν καλύτερα στη νέα συνθήκη της τηλεργασίας.

Η Ελλάδα είχε ήδη πληγεί από το οικονομικό της χρέος σύμφωνα με τα μνημόνια του 2008 και βρέθηκε μετά από 12 χρόνια να αντιμετωπίζει τη μεγαλύτερη κρίση της δημόσιας υγείας του τελευταίου αιώνα. Τα μέτρα λιτότητας που είχαν ληφθεί στο πλαίσιο των Μνημονίων με σκοπό την οικονομική εξυγίανση της χώρας, δυσκόλεψαν περισσότερο την ικανότητα της να ανταπεξέλθει στις πρωτόγνωρες πιέσεις που δεχόταν το σύστημα της δημόσιας υγείας. Επιπλέον η Ελλάδα σύμφωνα με τα δεδομένα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για το 2019, βρισκόταν μεταξύ των κατώτερων θέσεων, ως προς την ψηφιακή της ετοιμότητα σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η ψηφιακή ετοιμότητα της χώρας μετρήθηκε με δείκτες όπως ήταν η ταχύτητα του διαδικτύου, η χρήση ψηφιακών μέσων κατ'οίκον, η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στις επιχειρήσεις και κυρίως οι ψηφιακές δεξιότητες των πολιτών. Το γεγονός ότι η Ελληνική οικονομία βασίζεται κυρίως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αποτελεί έναν ακόμα παράγοντα μείωσης της έκθεσης στη χρήση των ψηφιακών εργαλείων. Το συμπέρασμα αυτό υποστηρίζεται και από τα χαμηλά ποσοστά των εργαζομένων σε θέσεις με εντατική χρήση τεχνολογικών εργαλείων.

Σε όλους τους τομείς λοιπόν που προαναφέρθηκαν η Ελλάδα βρίσκεται σε χαμηλότατη θέση σε σχέση με άλλες χώρες του κόσμου και συγκεκριμένα στην 53^η θέση μεταξύ των 63 χωρών που αξιολογήθηκαν συνολικά. Σκοπός της αξιολόγησης αυτής είναι να εκτιμηθεί ο βαθμός στον οποίο κάθε χώρα είναι έτοιμη να προσαρμοστεί και να εξερευνήσει τις νέες τεχνολογίες με σκοπό την πλήρη αναδόμηση των επιχειρήσεων και γενικότερα της κοινωνίας. Η Ελλάδα πριν το 2020 ήταν από τις χώρες με τα χαμηλότερα ποσοστά εργαζομένων κατ'οίκον πριν την πανδημία σύμφωνα με τα δεδομένα της Eurostat (βλ. αναλυτικότερα σελ. 26-28).

1.3 Συνοπτική παρουσίαση της εργασίας

Στην παρούσα εργασία στόχος είναι να αξιολογηθεί ο ρόλος του υβριδικού μοντέλου εργασίας στη σύγχρονη εποχή, ειδικότερα μετά την εμφάνιση της πανδημίας COVID-19, κατά την οποία η εξ αποστάσεως εργασία δεν ήταν πλέον επιλογή, αλλά επιβλήθηκε σε πληθώρα εργαζομένων. Στο πρώτο κεφάλαιο λοιπόν γίνεται μία σύντομη παρουσίαση των τύπων εργαζομένων που υφίστανται αλλά και των επιπτώσεων που είχε η πανδημία στην επαγγελματική ζωή.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναλυτικά παρουσίαση των εναλλακτικών μοντέλων εργασίας που υπάρχουν, τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματά τους. Επιπλέον

γίνεται μια συστηματική ανασκόπηση των ιστορικών δεδομένων που μαρτυρούν τη χρήση κάποιας μορφής τηλεργασίας σε προγενέστερα χρόνια. Τέλος, σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα δεδομένα για την υιοθέτηση κάποιας εναλλακτικής μορφής εργασίας στην Ευρώπη σε σύγκριση με την Ελλάδα.

Το τρίτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στο βασικό αντικείμενο της παρούσας εργασίας, δηλαδή στο υβριδικό μοντέλο εργασίας, το οποίο και παρουσιάζεται διεξοδικά. Μεγάλη έμφαση δίνεται στα μειονεκτήματα και στα πλεονεκτήματα του, ενώ προηγουμένως έχει αναλυθεί και η διαχρονική του εξέλιξη.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στο σκοπό και στους επιμέρους στόχους της μελέτης αυτής και αναλύει τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της μελέτης, τόσο από την περιγραφική όσο και από την αναλυτική στατιστική που πραγματοποιήθηκε και ακολουθεί το έκτο κεφάλαιο με τη συζήτηση και τα συμπεράσματα που προέκυψαν, καθώς επίσης και τις αδυναμίες και τους περιορισμούς της έρευνας αλλά και τις μελλοντικές εργασίες που μπορούν να γίνουν στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

2^ο Κεφάλαιο: Σύγχρονα Μοντέλα εργασίας

2.1 Τηλεργασία και ευέλικτα προγράμματα εργασίας

Η πρόσφατη ανάπτυξη της τεχνολογίας των τηλεπικοινωνιών έχει δημιουργήσει σημαντικές αλλαγές τόσο στον τρόπο που οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους όσο και στον τρόπο που διαχειρίζονται τις διάφορες εργασίες τους. Η ανάπτυξη αυτών των τεχνολογιών, έχει κάνει δυνατή την τηλεργασία, μία νέα ευέλικτη μέθοδο εργασίας, η οποία βασίζεται κατά κόρον στη χρήση αυτών των τεχνολογιών.

Το ενδιαφέρον προς τις τηλεπικοινωνίες ξεκίνησε αρχικά τη δεκαετία του 1970, όταν και ο όρος "τηλεργασία" χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά για να δηλώσει την εργασία μακριά από το χώρο του γραφείου, με βασικό εργαλείο το τηλέφωνο ως υποκατάστατο της φυσικής παρουσίας (Nilles, 1998). Τη δεκαετία του 1980 το ενδιαφέρον για την τηλεργασία ξεκίνησε να αυξάνεται μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ των εργοδοτών, ενώ η βιομηχανία των τηλεπικοινωνιών εξελίχθηκε ακόμα περισσότερο και έγινε ακόμα πιο συχνή τη δεκαετία του 1990. Μάλιστα τα δεδομένα εκείνης της εποχής υποστήριζαν ότι η τηλεπικοινωνία θα γίνει ένα από τα πλέον διαδεδομένα μέσα, ενώ υπήρχαν βλέψεις να αντικαταστήσει σε ένα βαθμό το κλασικό πρότυπο εργασίας.

Στο δεύτερο άρθρο που δημοσιεύθηκε από την Ευρωπαϊκή Συμφωνία Πλαισίου Εργασίας, η τηλεργασία ορίστηκε ως μία μορφή οργάνωσης και εκτέλεσης εργασίας, υπό το πλαίσιο ενός συμβολαίου εργασιακών σχέσεων, όπου χρησιμοποιούνται οι τεχνολογίες της πληροφόρησης και δεν πραγματοποιείται στις εγκαταστάσεις του εργοδότη, αλλά εκτός αυτών με συστηματικό τρόπο. Ο ορισμός αυτός υιοθετήθηκε από πολλές χώρες συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας (Economic and Social Committee of Greece, 2020). Σε πλήρη ακολουθία με τα Ευρωπαϊκά δεδομένα, τα βασικά χαρακτηριστικά της τηλεργασίας είναι:

- Η εργασία εκτός των εγκαταστάσεων του χώρου εργασίας. Δεν απαιτείται ο χώρος εργασίας να είναι αποκλειστικά η οικία του εργαζομένου
- Η απαραίτητη χρήση τεχνολογίας για την υλοποίηση των καθηκόντων του εργαζομένου. Ο περιορισμός δεν περιλαμβάνει παραδοσιακά επαγγέλματα και αντικείμενα εργασίας, όπως είναι οι βιοτεχνίες υφασμάτων

- Δε θεωρείται τηλεργασία, όταν κάποιος εργαζόμενος ασχολείται με το αντικείμενο της εργασίας του 2-3 εβδομάδες τους καλοκαιρινούς μήνες, μακριά από το χώρο εργασίας τους, αλλά π.χ. από το χώρο της οικίας του
- Η ικανότητα παροχής εργασίας και από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη
- Η εθελοντική φύση του εργαζόμενου και του εργοδότη σχετικά με το χώρο εργασίας
- Ο καθορισμός των συνθηκών τηλεργασίας μέσα από ένα ατομικό συμβόλαιο για τον κάθε εργαζόμενο

Με την πάροδο του χρόνου, η τηλεργασία εκτός του χώρου του εργαζομένου έχει λάβει διάφορες μορφές και διαστάσεις, ενώ ταυτόχρονα φαίνεται πως εξελίσσεται διαρκώς και προσαρμόζεται στις ανάγκες των επιχειρήσεων και των εργαζομένων. Έτσι η τηλεργασία, είναι δυνατόν να παρέχεται κατόπιν συνεννόησης μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη είτε ως εργασία πλήρους ωραρίου είτε ως εργασία μερικού ωραρίου. Επιπλέον είναι δυνατόν ο χώρος υλοποίησης της εργασίας να πραγματοποιείται εναλλάξ από το χώρο του εργοδότη ή από το χώρο επιλογής του εργαζομένου. Μάλιστα πλέον είναι ιδιαίτερα συχνό ένας εργαζόμενος να βρίσκεται εκτός της χώρας στην οποία εδράζεται ο οργανισμός για τον οποίο εργάζεται, έχοντας πλήρως υιοθετήσει το καθεστώς τηλεργασίας. Με τον τρόπο αυτό, μπορεί να επιλεγεί για παράδειγμα ως χώρα διαμονής και εργασίας, μία χώρα η οποία να έχει χαμηλό κόστος για τον εργαζόμενο. Ταυτόχρονα, με τον τρόπο αυτό δεν υπάρχουν διασυνοριακοί περιορισμοί, αλλά δημιουργούνται δίκτυα εργαζομένων σε όλο τον πλανήτη.

Η υιοθέτηση ευέλικτων προγραμμάτων εργασίας έχει αυξηθεί σημαντικά κατά την πάροδο των τελευταίων ετών, ιδιαίτερα μετά την πανδημία του κορονοϊού (Sinclair et al., 2020). Ενώ πολλές επιχειρήσεις παγκοσμίως είχαν ήδη προσφέρει στους εργαζόμενους τους την επιλογή να υιοθετήσουν κάποιο ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας, η πανδημία COVID-19 εξανάγκασε ουσιαστικά τους εργαζομένους να υιοθετήσουν το συγκεκριμένο πρόγραμμα. Σύμφωνα με τους Spreitzer et al., ήδη εκατοντάδες εκατομμύρια εργαζόμενοι ακολουθούσαν το ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας, αλλά η τάση έγινε πολύ πιο έντονη μετά τα πρόσφατα δεδομένα της πανδημίας (GM Spreitzer, 2017).

Ειδικότερα, το ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας μπορεί να διακριθεί σε δύο είδη, τα οποία αφορούν το καθεστώς του χρόνου και του τόπου το οποίο ακολουθείται από τον

εργαζόμενο (E Kossek, 2011). Η εργασία ευέλικτου χρόνου (Flexitime) αφορά εργαζόμενους οι οποίοι μπορούν να εργάζονται εκτός ωραρίου γραφείου και προσφέρει την ικανότητα προσαρμογής της ώρας έναρξης της εργασίας καθώς και λήξης αυτής. Επιπλέον οι εργαζόμενοι μπορούν αν συμπίεσουν το χρόνο εργασίας τους, οπότε και για ορισμένες ημέρες θα ξεπερνούν τον κλασικό χρόνο εργασίας, στη συνέχεια όμως θα μπορούν να λάβουν ελεύθερες ημέρες, χωρίς να απαιτείται να εργαστούν. Από την άλλη, η εργασία ευέλικτου χώρου (flexplace) αφορά σε καθεστώτα εργασίας τα οποία επιτρέπουν στο άτομο να εργάζεται εκτός των εγκαταστάσεων του οργανισμού ή του εργοδότη. Ο χώρος εργασίας περιλαμβάνει τόσο την οικία του εργαζομένου όσο και οποιονδήποτε άλλο χώρο εκτός των εγκαταστάσεων εργασίας.

Τόσο η πολιτική εργασίας ευέλικτου χώρου όσο και ευέλικτου χρόνου αποσκοπούν στην ενίσχυση των εργαζομένων οι οποίοι απαιτείται να εργάζονται από συγκεκριμένους χώρους και σε συγκεκριμένους χρόνους. Με τον τρόπο αυτό μεγιστοποιείται το όφελος τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται (E Kossek, 2011). Ο πιο σημαντικός σκοπός τέτοιων συνεννοήσεων μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου είναι να προσφέρει στον εργαζόμενο το χρόνο αλλά και την ενέργεια που απαιτούνται για να καλυφθούν οι καθημερινές του απαιτήσεις και ανάγκες. Επιπλέον δίνεται η δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων οι οποίοι βρίσκονται σε διαφορετικές περιοχές μίας χώρας και ταυτόχρονα να προστατεύουν την υγεία και την ασφάλεια τόσο των ίδιων όσο και της κοινότητας, όπως έδειξαν τα δεδομένα μετά την πανδημία (Allen, 2013, Sinclair, 2020, EL Kelly, 2007).

2.2 Μορφές τηλεργασίας

Σύμφωνα με μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 2016 από το Διεθνή Οργανισμό Εργασίας, υπάρχουν πολυάριθμες μορφές τηλεργασίας, οι οποίες βασίζονται στη χρήση των νέων τεχνολογιών που ανακλύπτουν συχνά. Παρακάτω παρουσιάζονται οι εν λόγω μορφές ενώ ορίζονται με την αγγλοσαξονική τους σημασία, καθώς έτσι αποδίδεται καλύτερα το περιεχόμενό τους. Για κάθε είδος τηλεργασίας δίνεται και μια σύντομη περιγραφή (Organization, 2016):

- Hot desking: σε αυτή την περίπτωση ο εργαζόμενος δεν καθορίζει το χώρο στον οποίο εργάζεται προς τον εργοδότη του. Μάλιστα, υπάρχει η δυνατότητα η παροχή υπηρεσιών να πραγματοποιείται εξ ολοκλήρου διαδικτυακά και να μην

έχει υπάρξει ποτέ φυσική επαφή μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη. Κομβικό σημείο αυτού του είδους εργασίας είναι να υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία και παροχή πληροφοριών

- **Hoteling:** η βασική αρχή είναι ίδια με αυτή του hot desking. Η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι ο εργαζόμενος νοικιάζει ένα χώρο για ορισμένο χρονικό διάστημα από τον οποίο και προσφέρει τις υπηρεσίες του
- **Collaborative offices** ή συνεργαζόμενα γραφεία: αντιστοιχεί στο ιδανικό διαδικτυακό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις τεχνολογίες της επικοινωνίας και της πληροφορικής που παρέχονται από τον εργοδότη και συνεργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, ακόμα κι αν βρίσκονται σε διαφορετικούς χώρους
- **Day extenders:** αφορά σε εργαζόμενους κατ'οίκον, οι οποίοι κατά βάση εργάζονται εκτός του συνηθισμένου ωραρίου εργασίας, π.χ. απογευματινές ώρες ή σαββατοκύριακα. Αυτό το μοντέλο εργασίας χρησιμοποιείται συχνά για να αντικαταστήσει εργαζόμενους οι οποίοι λείπουν με άδεια για ορισμένο χρονικό διάστημα.

Ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας το 2017 όρισε εκ νέου τρεις μορφές ατομικής τηλεργασίας (Organization, 2016):

- **Κατ'οίκον τηλεργασία,** όπου ο εργαζόμενος παρέχει συστηματικά τις υπηρεσίες του από το σπίτι
- **Κινητή τηλεργασία,** όπου ο εργαζόμενος παρέχει συστηματικά τις υπηρεσίες του από διαφορετικούς τόπους, είτε πρόκειται για την οικεία του, είτε για τις εγκαταστάσεις του εργοδότη
- **Περιστασιακή τηλεργασία,** όπου οι εργαζόμενοι κατά βάση εργάζονται στις εγκαταστάσεις του οργανισμού, αλλά ορισμένες φορές μπορεί να χρειαστεί να εργαστούν κατ'οίκον ή και σε άλλο χώρο εκτός του εργασιακού

Σύμφωνα με τα δεδομένα που προκύπτουν για την τηλεργασία στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο βασικός χώρος από τον οποίο παρέχεται τηλεργασία είναι η οικία των εργαζομένων.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι μορφές τηλεργασίας, όπως προκύπτουν από το συνδυασμό των δεδομένων του Ελληνικού Υπουργείου Εργασίας και

Κοινωνικής Προστασίας, τη Μελέτη για την Προώθηση της Τηλεργασίας στην Ελλάδα, η οποία δημοσιεύθηκε το 2020 και τέλος το Ινστιτούτο εργασίας (Οικονομίας, 2020):

Πίνακας 1: Τα χαρακτηριστικά των μορφών τηλεργασίας (Ελληνικό Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Προστασίας, 2020)

Μορφή τηλεργασίας	Χαρακτηριστικά
Κατ'οίκον τηλεργασία	Ένας κοινός τύπος τηλεργασίας, όπου η εργασία παρέχεται είτε αμιγώς είτε σε συχνή βάση κατ'οίκον. Απαραίτητη προϋπόθεση που πρέπει να πληρείται είναι ότι κάποιος χώρος της οικείας του εργαζομένου θα πρέπει να έχει μετατραπεί σε γραφείο, το οποίο μάλιστα θα πρέπει να είναι εξοπλισμένο με τα κατάλληλα τεχνολογικά μέσα. Φυσικά, ανάλογα με τη φύση της εργασίας είναι δυνατό να απαιτείται και περεταίρω εξοπλισμός.
Κέντρα τηλεργασίας	Τα κέντρα τηλεργασίας είναι καλά οργανωμένοι χώροι με τη μορφή γραφείων, τα οποία υπενουκιάζονται από τους εργαζομένους διαφορετικών οργανισμών, ή ακόμα και εργαζομένους του ίδιου οργανισμού. Τα κέντρα αυτά εξυπηρετούν τους εργαζομένους καθότι μπορεί να βρίσκονται σε μικρή απόσταση από την οικία τους σε σχέση με τις εγκαταστάσεις του οργανισμού για τον οποίο εργάζονται. Ταυτόχρονα, στα κέντρα αυτά χάνεται η έννοια της ιδιοκτησίας, καθώς όλοι οι χώροι και οι εγκαταστάσεις είναι κοινόχρηστοι.
Νομαδική τηλεργασία	Οι νομάδες-τηλεργαζόμενοι μετακινούνται διαρκώς, δηλαδή δεν έχουν ένα συγκεκριμένο χώρο από τον οποίο εργάζονται, ούτε και συγκεκριμένο χρόνο εργασίας. Το βασικό εργαλείο για τη δουλειά τους είναι ένας φορητός υπολογιστής και προσβασιμότητα στο διαδίκτυο. Τέτοιου είδους εργαζόμενοι είναι κυρίως εμπορικοί αντιπρόσωποι ή διοικητικά στελέχη, των οποίων η φύση

	της δουλειάς ούτως ή άλλως απαιτεί συχνές μετακινήσεις.
Τηλε-εξοχικά (Telecottages)	Αφορά κυρίως σε απομακρυσμένα από τα αστικά κέντρα, κέντρα εργασίας. Εδώ παρέχεται μόνο βασικός εξοπλισμός για τηλεργασία. Ο συγκεκριμένος τρόπος εργασίας ξεκίνησε να εφαρμόζεται αρχικά στις Σκανδιναβικές χώρες
Τηλε-χωριά (Televillages)	Η εξάπλωση τους ξεκίνησε στις αρχές του 1980 και μέχρι σήμερα είναι ιδιαίτερα έντονη. Έτσι σήμερα έχουν προκύψει περισσότερα από 500 τηλεχωριά στον ευρύτερο Ευρωπαϊκό χώρο. Ο απώτερος στόχος αυτής της μορφής τηλεργασίας είναι να ενδυναμώσει την τοπική οικονομία μέσω: α) της εκπαίδευσης των κατοίκων απομακρυσμένων περιοχών στις συνθήκες τηλεργασίας και στον ευρύτερο τομέα της τεχνολογίας των τηλεπικοινωνιών και της τεχνολογίας της πληροφόρησης β) της απορρόφησης των νέων σε αυτές τις περιοχές σε νέες θέσεις εργασίας γ) της παροχής της δυνατότητας στις υπάρχουσες επιχειρήσεις να έχουν πρόσβαση σε πιο εξελιγμένα είδη τεχνολογίας.
Απομακρυσμένη τηλεργασία σε γραφείο	Χρησιμοποιείται ένας φυσικός χώρος ως γραφείο εργασίας, που όμως βρίσκεται σε μεγάλη γεωγραφική απόσταση από τα υπόλοιπα γραφεία και τις εγκαταστάσεις του οργανισμού. Η φύση της δουλειάς σε αυτή την περίπτωση αναγκάζει τους εργαζομένους να μένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα εκτός του χώρου εργασίας τους. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία αυτού του είδους εργασίας είναι να παρέχεται άμεση πρόσβαση στους εργαζόμενους, τόσο στο διαδίκτυο, όσο και στις βάσεις δεδομένων του οργανισμού.

Εξ' αποστάσεως ομαδική εργασία	Τυπικά παραδείγματα αυτής της μορφής εργασίας είναι η τηλεϊατρική, η απομακρυσμένη μάθηση, η απομακρυσμένη έρευνα, καθώς και οι διαδικτυακές εμπορικές συναλλαγές
Τηλε-υπηρεσίες	Αποτελούν εξωτερικές υπηρεσίες ενός οργανισμού, όπως είναι η τεχνική υποστήριξη.

2.3 Ιστορική ανασκόπηση της τηλεργασίας και των ευέλικτων μοντέλων εργασίας

2.3.1 Διεθνή δεδομένα

Για πρώτη φορά φαίνεται να δημιουργήθηκε ενδιαφέρον γύρω από τη χρήση της τηλεπικοινωνίας μετά το τέλος του Β Παγκοσμίου Πολέμου. Ωστόσο σε μία πρώιμη μορφή θα μπορούσε κανείς να λογιστεί ως εξ αποστάσεως εργασία αυτή που προσφερόταν ακόμα και στα χρόνια του Μεσαίωνα από την οικία των διαφόρων επαγγελματιών. Για παράδειγμα ο φούρναρης ή ο μεταλλουργός εργάζονταν στο ίδιο τους το σπίτι, απ' όπου και παρείχαν τις υπηρεσίες τους. Σε εκείνες τις εποχές τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες, είχαν το ίδιο δικαίωμα εργασίας κατ'οίκον, χωρίς να πραγματοποιούνται διακρίσεις ως προς το φύλο.

Αργότερα, κατά τη διάρκεια της Βιομηχανικής Επανάστασης (1760-1840), ισχυρά εργασιακά κινήματα ώθησαν τη στροφή προς την εργασία εκτός του χώρου της οικίας. Ενώ το 1926, η Αυτοκινητοβιομηχανία Ford των ΗΠΑ είναι η πρώτη που εισάγει την οκτάωρη και πενθήμερη εργασία.

Λίγο αργότερα η εταιρεία Kellogg Co's θέλησε να διαφοροποιήσει το βασικό πρότυπο εργασίας, που αφορούσε τις 40 ώρες εβδομαδιαία. Έτσι δημιουργήθηκαν τρεις διαφορετικές οκτάωρες βάρδιες ή σε άλλες περιπτώσεις τέσσερις εξάωρες βάρδιες. Φυσικά τα δεδομένα του Β' Παγκοσμίου Πολέμου άλλαξαν τις συνθήκες εργασίας, μιας και όλοι οι οργανισμοί έπρεπε να δουλεύουν στο μέγιστο προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες της χώρας.

Μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου οι γυναίκες οι οποίες είχαν εργασιακή εμπειρία και κατάλληλα προσόντα και οι οποίες κατά τη διάρκεια του πολέμου είχαν αναλάβει "ανδρικά" πόστα, εξαναγκάστηκαν να αποσυρθούν από τα καθήκοντα τους

μιας και οι άνδρες είχαν επιστρέψει από το μέτωπο. Έτσι, υιοθετήσαν εναλλακτικά στυλ εργασίας, προκειμένου να συνεχίζονται εργάζονται, αλλά αυτή τη φορά από το χώρο της οικίας τους. Εκείνη την περίοδο η τηλεργασία μεταξύ των γυναικών περιορίστηκε στο τηλεμπόριο και στις διαφημίσεις. Η εταιρεία Tupperware ήταν η πρώτη που εκμεταλλεύτηκε τις γυναίκες και υιοθέτησε ένα πρότυπο τηλεργασίας (Μπάκιτας, 2021).

Στα μέσα της δεκαετίας του 1970, οι τηλεπικοινωνίες ξεκίνησαν να λαμβάνουν ιδιαίτερο κοινωνικό ενδιαφέρον. Εκείνη την περίοδο ο όρος τηλεπικοινωνία χρησιμοποιούνταν κυρίως για να περιγράψει την επικοινωνία μέσω τηλεφώνου, ως υποκατάστατο της φυσικής παρουσίας του εργαζομένου στο χώρο της εταιρείας. Εκείνη την εποχή πολλά περιβαλλοντικά κινήματα θεώρησαν την κατ'οίκον εργασία ως ένα μέσο μείωσης της αυξανόμενης ρύπανσης της ατμόσφαιρας από το διοξείδιο του άνθρακα που εξέπεμπαν τα οχήματα. Ουσιαστικά η τηλεπικοινωνία σήμαινε μειωμένες μετακινήσεις, άρα λιγότερα οχήματα στο δρόμο και τελικά χαμηλότερες εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα. Το 1972 η Hewlett Packard ήταν η πρώτη εταιρεία η οποία προσέφερε ευέλικτα προγράμματα εργασίας κατόπιν συνεννόησης με τους εργαζομένους της. Ενώ το 1978 στη Δυτική Γερμανία ξεκίνησε η χρήση του όρου «Flex time», ευέλικτος δηλαδή χρόνος, με σκοπό την εξισορρόπηση της οικογενειακής και της επαγγελματικής ζωής των πολιτών. Το 1979 η IBM επέτρεψε σε πέντε εργαζομένους της να εργάζονται εξολοκλήρου κατ'οίκον στο πλαίσιο ενός κοινωνικού πειράματος.

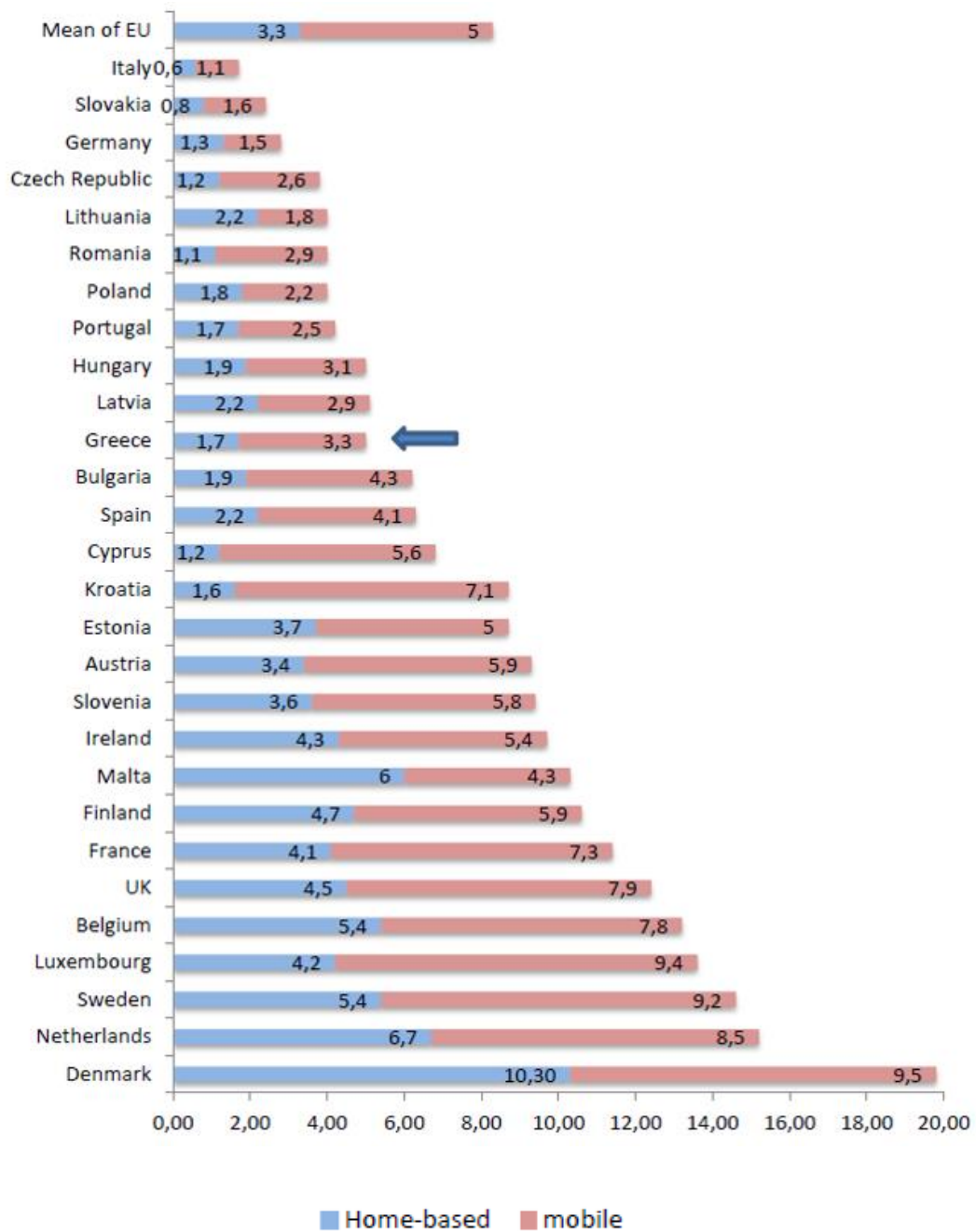
Έτσι μέχρι και το 1983 υπάρχουν δεδομένα για περίπου 2000 εργαζομένους στην Ευρώπη, οι οποίοι εργάζονταν κατ'οίκον. Αυτό οδήγησε σε αύξηση του ενδιαφέροντος τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων προς τη βιομηχανία των τηλεπικοινωνιών. Περίπου μέχρι και το 1987 στις ΗΠΑ μόνο υπολογίζεται ότι ο αριθμός των εργαζομένων στις τηλεπικοινωνίες ξεπέρασε το ενάμιση εκατομμύριο.

Τη δεκαετία του 1990 με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και τη διευρυμένη χρήση του διαδικτύου και του ασύρματου δικτύου, οι τηλεπικοινωνίες άνθισαν. Στο μέσο περίπου της ίδιας δεκαετίας οι επιχειρήσεις αλλά και οι κυβερνητικές οργανώσεις ξεκίνησαν να βελτιώνουν τον εξοπλισμό που θα επέτρεπε στους εργαζομένους την κατ'οίκον εργασία. Τα χρόνια που ακολούθησαν πολλοί οργανισμοί ξεκίνησαν να εισάγουν την

τηλεργασία, ακόμα και μερικές ημέρες την εβδομάδα ως ένα θεμιτό στυλ εργασίας (Μπάκιτας, 2021).

Μεταξύ των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, περίπου το 17% των εργαζομένων απασχολούνται σε κάποια μορφή τηλεργασίας. Μάλιστα η πλειοψηφία αυτών δεν ακολουθεί μόνιμα το μοντέλο της τηλεργασίας αλλά περιστασιακά (Eurofound and the International Labour Office, 2017). Οι μόνιμα εργαζόμενοι κατ'οίκον στην Ευρωπαϊκή Ένωση αντιστοιχούν περίπου στο 3,3% όλων των εργαζομένων, ενώ οι εξ αποστάσεως εργαζόμενοι εκτός του χώρου της κατοικίας τους στο 5% (office, 2017).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τον αριθμό των κατ'οίκον εργαζομένων. Στη συνέχεια παρατίθεται ένα γράφημα το οποίο παρουσιάζει τις διαφοροποιήσεις αυτές μεταξύ των χωρών (Εικόνα 1). Η χώρα η οποία φαίνεται να έχει υιοθετήσει καλύτερα το πρότυπο της τηλεργασίας είναι η Δανία, στην οποία περίπου ένας στους πέντε εργαζόμενους, απασχολείται εξ αποστάσεως. Η Ιταλία παρουσιάζει το χαμηλότερο ποσοστό τηλεργασίας με μόλις το 2% του πληθυσμού της να έχει υιοθετήσει αυτό το πρότυπο. Γενικά φαίνεται ότι η τηλεργασία είναι περισσότερο διαδεδομένη στις Βόρειες και Δυτικές χώρες της Ευρώπης και λιγότερο στις χώρες της Κεντρικής, Νότιας και Ανατολικής Ευρώπης.



Εικόνα 1: Τηλεργασία στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ILO and Eurofound, 2017)

Η ανάπτυξη του κλάδου της τηλεργασίας δημιούργησε φυσικά και την ανάγκη προστασίας των δικαιωμάτων των εργαζομένων εξ αποστάσεως, θεσπίζοντας ειδικούς νόμους. Όλα αυτά μέχρι το 2020, όπου η πανδημία COVID-19 ανάγκασε την υιοθέτηση της τηλεργασίας ως το μοναδικό μέσο εργασίας για ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων, με σκοπό την μείωση της εξάπλωσης του ιού.

2.3.2 Δεδομένα από τον Ελληνικό χώρο

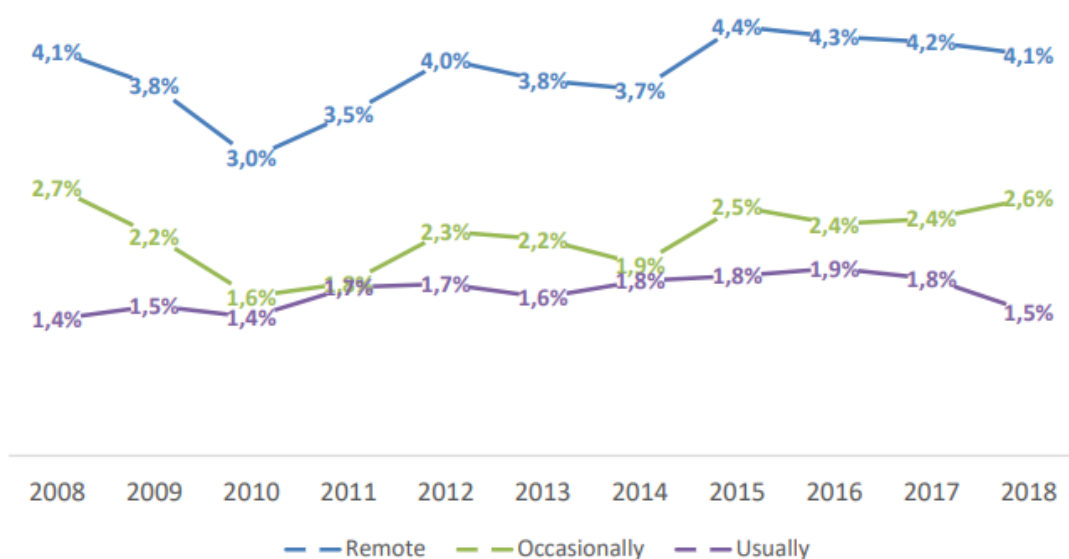
Στην Ελλάδα πριν από την εμφάνιση της πανδημίας του κορονοϊού, η τηλεργασία δεν ήταν ιδιαίτερος αναπτυγμένη, ενώ την ίδια στιγμή δεν υπήρχε συστηματικός έλεγχος για όσους εργαζόμενους εργάζονταν συστηματικά. Σε μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Υπουργείο Εργασίας και από τα Σωματεία ΓΣΕΕ και ΑΔΕΔΥ, βρέθηκε ότι το ποσοστό των εργαζομένων με τηλεργασία για το 2002 ήταν μόλις 1,1%. Το αντίστοιχο ποσοστό για το 1997 ήταν μόλις 0,45%, το οποίο παρότι ήταν σημαντικά χαμηλό έδειχνε μία αυξητική τάση. Εκείνη τη χρονική στιγμή πολλές ήταν οι επιχειρήσεις οι οποίες ενδιαφέρονταν για την επέκταση και την εξέλιξη της τηλεργασίας. Εν τω μεταξύ τα κινήματα που αφορούν στην προστασία των δεδομένων των εργαζομένων, ασχολήθηκαν ιδιαίτερα με τις τροποποιήσεις που θα έπρεπε να υιοθετηθούν από τη νομοθεσία προκειμένου να εξυπηρετείται αυτή η νέα μορφή εργασίας (ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, 2003).

Το 2003 μία μελέτη που δημοσιεύθηκε από το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Προστασίας υποστήριξε ότι είναι ιδιαίτερος πιθανό να μην είναι γνωστός ο ακριβής αριθμός εργαζομένων με τηλεργασία στην Ελλάδα. Δεδομένα από μη επίσημες στατιστικές μελέτες υποστήριζαν ότι επρόκειτο περίπου για 50.000 ανθρώπους, οι οποίοι στην τότε χρονική στιγμή, αντιστοιχούσαν μόλις στο 1,14% του συνολικού πληθυσμού εργαζομένων στη χώρα. Αυτή η τότε νέα μορφή εργασίας για την Ελλάδα, προσέελκυσε το ενδιαφέρον οργανισμών και επιχειρήσεων πολυεθνικών, των οποίων η μητρική εταιρεία βρισκόταν στο εξωτερικό. Οι επιχειρήσεις οι οποίες συχνότερα υιοθετούσαν καθεστώς τηλεργασίας ήταν αυτές οι οποίες ήδη εμπλέκονταν καθημερινά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών, όπως είναι συγγραφείς, δημοσιογράφοι, μεταφραστές, λογιστές και προγραμματιστές (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Προστασίας, 2003).

Μερικά χρόνια αργότερα και ειδικότερα την περίοδο 2006-2007, η Εθνική Γενική Συμφωνία για την Εργασία ενσωμάτωσε στο Ελληνικό πλαίσιο για τις εργασιακές σχέσεις τις αρχές που αφορούσαν στην τηλεπικοινωνία και εφαρμόζονταν από την Ευρώπη.

Όπως φαίνεται στην Εικόνα 2 που ακολουθεί το ποσοστό των ενήλικων εργαζομένων στην Ελλάδα με τηλεργασία ήταν μόλις 3,9%. Το 2018 που αποτελεί την πλησιέστερη ημερομηνία με δεδομένα σχετικά με την τηλεργασία πριν το ξέσπασμα της πανδημίας

COVID-19, το ποσοστό αυτό ανερχόταν σε 4,4% και αντιστοιχούσε περίπου σε 110.000 εργαζομένους. Είναι σαφές λοιπόν ότι η τηλεργασία στην Ελλάδα ήταν πολύ λιγότερο διαδεδομένη σε σχέση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Παρατηρώντας το παρακάτω διάγραμμα, γίνεται ευδιάκριτη μία μείωση στον αριθμό των κατ'οίκον εργαζομένων μεταξύ 2008 και 2010 που αντιστρέφεται ωστόσο από το 2010 έως και το 2016. Η αύξηση αυτή οφείλεται κατά βάση στους περιστασιακά εργαζομένους εξ αποστάσεως και όχι στην αύξηση του αριθμού των σταθερά εργαζομένων κατ'οίκον.



Εικόνα 2: Το ποσοστό των τηλεεργαζομένων στην Ελλάδα, μόνιμα ή περιστασιακά (Eurofound, 2020)

Μετά το ξέσπασμα της πανδημίας ωστόσο, το ποσοστό των Ελλήνων εργαζομένων εξ αποστάσεως με κάποιο ευέλικτο πρότυπο εργασίας άγγιξε το 26,2% (Eurofound, 2020). Επιπλέον το 95% των επιχειρήσεων της χώρας υιοθέτησαν κάποιας μορφής τηλεργασία. Πριν από την πανδημία, το νομοθετικό πλαίσιο για τηλεργασία παρέμενε περιορισμένο. Η εξ' αποστάσεως εργασία γινόταν κατά κύριο λόγο εθελοντικά τόσο από την πλευρά του εργαζομένου όσο και από την πλευρά του εργοδότη, υπό την έννοια ότι ο εργοδότης δεν μπορούσε να εξαναγκάσει τον εργαζόμενο σε τηλεργασία, εφόσον ο ίδιος δεν το επιθυμούσε. Πολυάριθμες είναι οι προσπάθειες που έχουν γίνει για να ανασκευαστεί το υπάρχον νομικό πλαίσιο, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οποιεσδήποτε δυσκολίες προκύπτουν από την εφαρμογή της τηλεργασίας στην Ελλάδα. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές αποσκοπούν επίσης στην ασφαλή χρήση του απαραίτητου εξοπλισμού εργασίας, στην προστασία των δεδομένων και στην τεχνική υποστήριξη. Εννοείται ότι καμία μεταβολή δεν πρόκειται να εφαρμοστεί στο νομικό

πλαίσιο που αφορά στην υγεία και στην ασφάλεια των εργαζομένων ακόμη και εξ αποστάσεως. Είναι σημαντικό οι τηλεεργαζόμενοι να μπορούν να απολαμβάνουν ίσα δικαιώματα με τους κλασσικούς εργαζομένους στο χώρο εργασίας και ταυτόχρονα να μην αισθάνονται αποκομμένοι από τους συναδέλφους αλλά και από τον ίδιο τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται.

3^ο Κεφάλαιο: Το υβριδικό μοντέλο εργασίας

3.1 Ορισμός

Ένα υβριδικό σύστημα χρησιμοποιείται συνήθως σε καταστάσεις στις οποίες υπάρχει ανάγκη εξισορρόπησης δύο αντικρουόμενων πιθανά απαιτήσεων, με σκοπό να μπορέσουν να συντονιστούν χωρίς να υπάρξουν προβλήματα. Ουσιαστικά το υβριδικό σύστημα εργασίας έχει ως απώτερο στόχο περιορίσει τα προβλήματα του οργανισμού που αφορούν στο γεωγραφικό τόπο, στην απόσταση, στο κόστος και στη διαχείριση. Φαίνεται μάλλον ασφαλές να ισχυριστεί κανείς ότι το υβριδικό μοντέλο εργασίας είναι ένα παρακλάδι, μία απόρροια της τεχνολογικής εξέλιξης.

Σύμφωνα με τον Cook et al., το υβριδικό μοντέλο εργασίας περιλαμβάνει τόσο την απασχόληση του εργαζομένου στις εγκαταστάσεις του οργανισμού, όσο και εξ αποστάσεως. Στην ουσία, ο εργαζόμενος παρέχει τις υπηρεσίες του είτε με τη φυσική του παρουσία εντός της εταιρείας, είτε αξιοποιώντας το διαδίκτυο, από κάποιο άλλο φυσικό χώρο. Στο πλαίσιο αυτό, μια ομάδα εργαζομένων είναι δυνατό να παρουσιάζεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα στο χώρο της εργασίας και να υλοποιεί τα υπόλοιπα καθήκοντα του εξ αποστάσεως (J Cook, 2020).

Το υβριδικό μοντέλο εργασίας προσφέρει τα πλεονεκτήματα της εξ αποστάσεως εργασίας σε όσους εργαζόμενους το έχουν υιοθετήσει. Στα πλεονεκτήματα αυτά συμπεριλαμβάνονται η ευελιξία στο χρόνο εργασίας, το μειωμένο κόστος, καθώς και μία βελτιωμένη εργασιακή εμπειρία. Την ίδια στιγμή ο εργαζόμενος με αυτό το καθεστώς απολαμβάνει και την εμπειρία του κλασσικού εργαζομένου, ο οποίος έχει τη δυνατότητα να συναναστρέφεται με οικειότητα με τους συναδέλφους του και να έχει μία hands-on (απτή) αλληλεπίδραση με το αντικείμενο της δουλειάς του. Σε περιστάσεις εργασίας λοιπόν όπου συνυπάρχουν τα πλεονεκτήματα της εξ αποστάσεως και της κλασσικής εργασίας, πρόκειται για ένα υβριδικό καθεστώς εργασίας (N Malthotra, 2017).

3.2 Η εξέλιξη του υβριδικού μοντέλου εργασίας

Πριν παρουσιαστεί η εξέλιξη του υβριδικού μοντέλου εργασίας είναι σημαντικό να αναφερθούν οι λόγοι για τους οποίους το μοντέλο αυτό έγινε αναγκαίο στις σύγχρονες κοινωνίες. Καθώς πολυάριθμες επιχειρήσεις ξεκίνησαν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους εκτός των ορίων μίας χώρας, η εκμετάλλευση του ψηφιακού

μάρκετινγκ αποτέλεσε έναν από τους καθοριστικούς παράγοντες για την επιχειρηματικότητα. Σε αυτή την εξέλιξη έχουν βοηθήσει σημαντικά και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα οποία επιτρέπουν σε ατομικές επιχειρήσεις ή ελεύθερους επαγγελματίες να εξασκήσουν το επάγγελμά τους και να επεκτείνουν το πελατολόγιό τους.

Παρότι το υβριδικό μοντέλο εργασίας υπάρχει στη ζωή μας εδώ και αρκετά χρόνια, η πιο καίρια εισαγωγή του στην καθημερινότητα φαίνεται να πραγματοποιήθηκε στα χρόνια της πανδημίας του κορονοϊού. Πάντως ήδη από το 2015 υπήρχαν αναφορές σχετικά με επαγγέλματα τα οποία θα εξαλείφονταν πλήρως και με άλλα τα οποία θα εμφανίζονταν εφόσον θα ήταν δυνατή η εξ ολοκλήρου χρήση του διαδικτύου για την εφαρμογή τους. Οι προηγμένες μελέτες στον τομέα της πληροφορικής και της επικοινωνίας, καθώς και η χρήση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης, έχει οδηγήσει στη μείωση της ανάγκης κάλυψης θέσεων από ανθρώπους, καθώς πολλές πλέον εργασίες έγιναν αυτοματοποιημένες (M Kanwar, 2021).

Η άφιξη της πανδημίας COVID-19 ουσιαστικά βοήθησε στην επιτάχυνση της άφιξης αυτής της νέας εποχής εργασίας. Ο κατ' οίκον περιορισμός που εφαρμόστηκε με σκοπό να μειωθεί η εξάπλωση του ιού, ουσιαστικά διατάραξε τη φυσιολογική ροή της καθημερινότητας, με τη διακοπή των σχολείων, τη μείωση των κοινωνικών συναθροίσεων, την αναβολή συνεδρίων και γενικότερα οποιωνδήποτε περιστάσεων απαιτούσαν τη συνέντευξη μεγάλου αριθμού ανθρώπων. Στο ίδιο πλαίσιο έπρεπε να κινηθούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, οπότε και δημιουργήθηκε η ανάγκη για επαναπροσδιορισμό των δομών και των συστημάτων που προϋπήρχαν. Η στροφή προς την ψηφιακή εργασία για πολλούς τομείς εργασίας μάλιστα, ήταν η μοναδική ευκαιρία για διατήρηση της λειτουργίας τους. Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί ότι πολλοί εργαζόμενοι έχασαν τη δουλειά τους, καθώς ο εξ αποστάσεως τρόπος εργασίας, σε πολλές περιπτώσεις μείωσε και τον απαιτούμενο αριθμό προσωπικού. Σε άλλες περιπτώσεις μειώθηκε ο χρόνος εργασίας με τελικό αποτέλεσμα και τη μείωση φυσικά του μισθού των εργαζομένων. Έτσι, ξεκίνησε σταδιακά να αναπτύσσεται η ιδέα για την κατ' οίκον εργασία, οπότε στη διάρκεια της πανδημίας ο αριθμός των εξ αποστάσεως εργαζομένων αυξήθηκε ραγδαία. Ως αποτέλεσμα, πολλοί οργανισμοί είτε δημόσιοι είτε ιδιωτικοί εξοπλίστηκαν κατάλληλα για να μπορούν να υποστηρίξουν αυτό το υβριδικό μοντέλο εργασίας. Ουσιαστικά λοιπόν, παρότι το υβριδικό μοντέλο

προϋπήρχε, η ανάγκη της κοινωνικής απομόνωσης λόγω της πανδημίας ήταν αυτή που εδραίωσε την επικράτηση του στις σύγχρονες κοινωνίες (M Kanwar, 2021).

3.3 Τα πλεονεκτήματα του υβριδικού μοντέλου εργασίας

Η εμφάνιση της πανδημίας COVID-19 στα τέλη του 2019, οδήγησε πολλούς εργαζόμενους αλλά και οργανισμούς να οραματιστούν το τέλος τους. Οι σχολικές μονάδες παρέμειναν κλειστές, οι βιομηχανίες και βιοτεχνίες έκαναν παύση εργασιών, τα κοινωνικά δρώμενα ανεστάλησαν και ολόκληρες πόλεις ή χώρες παρέμειναν σε καθεστώς lockdown, πλήρως απομονωμένες. Η παγκόσμια οικονομική κατάρρευση ήταν λοιπόν γεγονός, οπότε έπρεπε να ληφθούν άμεσα μέτρα. Η υιοθέτηση λοιπόν του υβριδικού μοντέλου εργασίας ήταν μία από τις μοναδικές ίσως λύσεις που φαίνονταν βιώσιμες εκείνη την περίοδο. Γίνεται κατανοητό λοιπόν από τα παραπάνω ότι το υβριδικό μοντέλο εργασίας μπορεί να δώσει λύσεις ακόμα και σε περιστάσεις εκτάκτου ανάγκης, επιτρέποντας στην κοινωνία να συνεχίσει στη φυσιολογική της ροή (Papadopoulos, 2021).

Επιπλέον το υβριδικό μοντέλο εργασίας εξασφαλίζει την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ο βασικός λόγος γι' αυτό είναι η αίσθηση του εργαζομένου ότι ο εργοδότης του έχει ως κύριο στόχο να προφυλάξει τις ανάγκες και τα δικαιώματα του. Με την αυξημένη ευελιξία των υβριδικών μοντέλων εργασίας, οι εργαζόμενοι συχνά αισθάνονται μεγαλύτερη δύναμη να παίξουν με τις δυνάμεις τους, κάτι που έχει θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητά τους. Με τα υβριδικά μοντέλα εργασίας, οι εργαζόμενοι μπορούν να εργαστούν στο περιβάλλον που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες τους που σχετίζονται με την εργασία.

Για κάποιους, μπορεί να λειτουργούν καλύτερα από το σπίτι, ενώ άλλοι μπορεί να χρειάζονται έναν ήσυχο και χωρίς περισπασμούς χώρο εργασίας στο γραφείο. Αυτή η αυτονομία για εργασία από το σπίτι ή στο γραφείο, ή και τα δύο, συμβάλλει επίσης στην ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς επιτρέπει στους εργαζόμενους να αισθάνονται υψηλότερο επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ τους. Επιπλέον, αυτή η ευελιξία μπορεί να βελτιώσει την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η οποία μπορεί επίσης να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Αυτό το αίσθημα ύπαρξης ενδιαφέροντος, ουσιαστικά κινητοποιεί τον εργαζόμενο, με αποτέλεσμα να μειώνει αισθητά το αίσθημα κούρασης όταν για παράδειγμα υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας. Επειδή το υβριδικό μοντέλο εργασίας είναι περισσότερο

προσανατολισμένο στην άνεση του εργαζομένου, υπάρχουν λιγότερες δικαιολογίες σχετικά με την μη ολοκλήρωση των καθηκόντων του. Αυτό σε μεγάλο βαθμό οφείλεται στο ότι έχει απαλειφθεί η φυσική κόπωση και το άγχος καθώς ο υπάλληλος δε χρειάζεται να ανησυχεί για την ώρα άφιξης στο χώρο εργασίας του. Έτσι έχει περισσότερο προσωπικό χρόνο που του επιτρέπει να έχει μία βελτιωμένη ψυχολογία, καθώς και να εκμεταλλεύεται καλύτερα τον ελεύθερο χρόνο προς όφελος του. Ουσιαστικά η εξ αποστάσεως εργασία, δίνει το πλεονέκτημα στον εργαζόμενο να εξισορροπήσει καλύτερα την προσωπική και την επαγγελματική του ζωή. Λόγω αυτής της νέας ευελιξίας, επιτρέπει επίσης στους εργαζόμενους να εξερευνήσουν περισσότερες ευκαιρίες για να βελτιώσουν την υγεία τους. Ωστόσο, για άλλους που μπορεί να ευδοκιμήσουν σε περιβάλλον γραφείου, η απομακρυσμένη εργασία έχει απομονώσει τους ρόλους τους, αφήνοντας πολλούς να αισθάνονται πιο αποξενωμένοι και μόνοι. Σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας, οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να εργαστούν εξ αποστάσεως, αυτοπροσώπως ή με συνδυασμό και των δύο. Αυτό οδηγεί σε καλύτερη προσαρμογή επαγγελματικής και προσωπικής ζωής για τους υπαλλήλους που προτιμούν οποιοδήποτε είδος εργασίας και, τελικά, καλύτερες προοπτικές για βελτιωμένη ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και αποτελέσματα ψυχικής υγείας.

Σημαντικό πλεονέκτημα του υβριδικού μοντέλου εργασίας είναι ακόμα ότι δίνει την ευκαιρία εργασίας ακόμα και σε κοινωνικές ομάδες, οι οποίες μέχρι πρότινος παρουσίαζαν μειωμένες τέτοιες ευκαιρίες. Στις ομάδες αυτές συγκαταλέγονται άνθρωποι με αναπηρίες ή νέες μητέρες, καθώς και άνθρωποι οι οποίοι ζουν σε απομακρυσμένες περιοχές. Η εξ αποστάσεως εργασία δίνει πλέον το δικαίωμα και την επιλογή στον κάθε εργαζόμενο για τον τόπο της κατοικίας και δεν τον καθορίζει όπως γίνεται συχνά με την εργασία η οποία απαιτεί τη φυσική παρουσία του εργαζομένου. Σε αντίθεση με την εξ ολοκλήρου απομακρυσμένη εργασία, τα υβριδικά μοντέλα εργασίας επιτρέπουν την επικοινωνία και τη συνεργασία πρόσωπο με πρόσωπο, η οποία συμβάλλει στην υγιή οικοδόμηση ομάδας και στη συνέχεια στη βελτιωμένη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Επιτρέποντας στους υπαλλήλους να συναντιούνται και να κοινωνικοποιούνται πρόσωπο με πρόσωπο, όχι μόνο προάγει ισχυρότερες εργασιακές σχέσεις, αλλά βοηθά επίσης στη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ τμημάτων, ομάδων και ομάδων εργασίας. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σήμερα, με πολλούς υπαλλήλους να επικοινωνούν και να συνεργάζονται με συναδέλφους πίσω από

τις οθόνες αντί να αλληλεπιδρούν μαζί τους πρόσωπο με πρόσωπο. Κάθε συνομιλία πρόσωπο με πρόσωπο, η οποία λαμβάνει χώρα μόνο κατά τη διάρκεια καθορισμένων ωρών συνάντησης για απομακρυσμένη εργασία, μπορεί να οδηγήσει σε ευκαιρίες για καθοδήγηση, ανταλλαγή γνώσεων ή ανάπτυξη σημαντικών επαγγελματικών σχέσεων (Pouliakas, 2020).

Μια άλλη σημαντική αλλά κάπως παραμελημένη πτυχή του υβριδικού μοντέλου εργασίας είναι ότι επιτρέπει τη συνεχή μάθηση εκτός της «φασαριάς» του κανονικού εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτό σημαίνει ότι εάν εργάζονται στο γραφείο μερικές μόνο ημέρες την εβδομάδα, μπορούν να εργάζονται από το σπίτι ενώ χρησιμοποιούν τον υπόλοιπο χρόνο για να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους ανάπτυξης, με αποτέλεσμα καλύτερες επιδόσεις και προοπτικές εργασίας (SA Smith, 2018).

Την ίδια στιγμή, θετική είναι και η επίπτωση στο περιβάλλον, καθώς οι μειωμένες μετακινήσεις βελτιώνουν το πρόβλημα της ατμοσφαιρικής ρύπανσης, ειδικά στις μεγαλουπόλεις.

Σύμφωνα με τις πρόσφατα δημοσιευμένες θέσεις της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής, τα πλεονεκτήματα της εξ αποστάσεως εργασίας είναι (Eurofound, 2017):

1. Η αύξηση των ευκαιριών εργασίας για ειδικές πληθυσμιακές ομάδες
2. Η μείωση της περιβαλλοντικής ρύπανσης λόγω των μειωμένων μετακινήσεων
3. Η διατήρηση του πληθυσμού μακριά από τα αστικά κέντρα, με αποτέλεσμα την άνθιση και άλλων περιοχών, οι οποίες κινδύνευαν ακόμα και να ερημώσουν
4. Η μείωση του λειτουργικού κόστους των επιχειρήσεων
5. Η δημιουργία κινήτρου στους εργαζομένους και η ορθότερη διαχείριση των αναγκών τους

3.4 Τα μειονεκτήματα του υβριδικού μοντέλου εργασίας

Όπως προαναφέρθηκε στο υβριδικό μοντέλο εργασίας, οι εργαζόμενοι δύνανται να παρίστανται ή όχι στο χώρο εργασίας τους. Το γεγονός ωστόσο ότι οι ίδιοι μπορεί να επιλέξουν να μην παρευρίσκονται στον εργασιακό τους χώρο είναι δυνατό να κρύβει ορισμένους κινδύνους, γεγονός που οφείλεται στο ότι δεν προστατεύονται πλήρως από τους εργασιακούς νόμους. Παρατηρείται δηλαδή ότι ορισμένα εργασιακά δικαιώματα των κατ'οίκον εργαζομένων καταστρατηγούνται.

Οι εταιρείες θα πρέπει να ασχοληθούν με ορισμένες σημαντικές λεπτομέρειες του υβριδικού μοντέλου. Το υβριδικό μοντέλο εργασίας είναι μια αποδεδειγμένη και αξιόπιστη λύση για κατανεμημένες ομάδες και εργατικό δυναμικό, αλλά έχει ορισμένα βασικά μειονεκτήματα που μπορούν να οδηγήσουν σε επιπλοκές εάν δεν ληφθούν υπόψη.

Το μεγαλύτερο μειονέκτημα είναι η έλλειψη ρύθμισης. Με κάποια απομακρυσμένη εργασία και υπαλλήλους που εργάζονται σε γραφεία μεταξύ τοποθεσιών και σταθμών εργασίας, οι εταιρείες εγκαταλείπουν την παραδοσιακή τους αίσθηση ελέγχου. Αυτό είναι αποδεκτό εφόσον υπάρχει καθοδήγηση που θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν καλές συνήθειες και να κατανοήσουν τις νέες προσδοκίες. Οι κοινωνικό-συναισθηματικές ικανότητες είναι κρίσιμες για τη διαχείριση και ένα καλό σύστημα επικοινωνίας είναι επιτακτική ανάγκη.

Ένα ακόμη πολύ σημαντικό αρνητικό στοιχείο του υβριδικού μοντέλου εργασίας είναι οι περισπασμοί. Οι εργαζόμενοι που είναι συνηθισμένοι στο παραδοσιακό μοντέλο εργασίας των θρανίων και των θέσεων εργασίας αποσπώνται εύκολα ή/και δεν είναι σίγουροι πώς να παραμείνουν συγκεντρωμένοι στη δουλειά τους. Οι εταιρείες μπορούν να υποστηρίξουν αυτά τα άτομα μέσω καλά σχεδιασμένων χώρων εργασίας και να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στις συνήθειες τους αντί να τις εγκαταλείψουν.

Τέλος, θα πρέπει να υπάρχουν συστήματα για τη σύνδεση εσωτερικού και εξωτερικού εργατικού δυναμικού με όλες τις έννοιες. Επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Πρόσβαση σε έγγραφα και τεχνολογία. Η σύνδεση πρέπει να είναι σταθερή. Εκτός από την προτίμηση των εργαζομένων, μπορεί να μην υπάρχουν άλλοι παράγοντες που να κάνουν την εσωτερική ή την τηλεργασία καλύτερη από μία επιλογή. Και πάλι, αυτά τα παραδείγματα προσθέτουν ορισμένες προφανείς παγίδες. Τα καλά νέα είναι ότι πολλά από αυτά τα προβλήματα μπορούν να αποφευχθούν μέσω προσεκτικού σχεδιασμού και διαχείρισης υβριδικού χώρου εργασίας.

Τα πιθανά προβλήματα και οι κίνδυνοι που μπορεί να κρύβονται στο εξ αποστάσεως μοντέλο εργασίας, παρουσιάζονται στη συνέχεια (Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή, 2020).

1. Υπάρχουν σημαντικές δυσκολίες σχετικά με τον έλεγχο και τον καθορισμό του χώρου και του χρόνου εργασίας, οι οποίες οδηγούν σε αμφιβολίες σχετικά με τη νομική φύση της τηλεργασίας. Ουσιαστικά κινείται σε μία γκριζα ζώνη μεταξύ εξαρτημένης και μη εργασίας.
2. Υπάρχει κίνδυνος σύγχυσης των ορίων μεταξύ της προσωπικής και της επαγγελματικής ζωής, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει ακόμα και την πνευματική και τη φυσική υγεία του εργαζομένου. Το ευέλικτο ωράριο και ο ρυθμός εργασίας σε συνδυασμό με την ευρεία χρήση των τεχνολογιών τηλεπικοινωνίας μπορεί να οδηγήσει αλόγιστη εντατικοποίηση της εργασίας.
3. Το οικονομικό βάρος για την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων της εργασίας μπορεί να επιβαρύνει τον ίδιο τον εργαζόμενο.
4. Η διοικητική εξουσία από πλευράς του οργανισμού με σκοπό τον έλεγχο των εργαζομένων μπορεί να καταστρατηγήσει την αρχή της ιδιωτικότητας και του προσωπικού χώρου του εργαζομένου.
5. Οι τηλεεργαζόμενοι μπορεί να μη συμμορφώνονται με τους κανόνες ασφαλείας και υγιεινής, καθώς μπορεί να εργάζονται σε ακατάλληλο χώρο ως προς τη θερμοκρασία, τον αερισμό, την επίπλωση, το φωτισμό κ.α.
6. Οι τηλεεργαζόμενοι συχνά αισθάνονται ότι στερούνται καθοδήγησης, ενώ αδυνατούν να αναγνωρίσουν την αξία της οργανωτικότητας και της δημιουργίας στόχων.
7. Ο μειωμένος χρόνος επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων είναι πολύ συχνός μεταξύ των εργαζομένων εξ αποστάσεως. Η κοινωνική απομόνωση και η έλλειψη επικοινωνίας με τους συναδέλφους έχει διαπιστωθεί ως το βασικό μειονέκτημα της τηλεργασίας από πολυάριθμες ερευνητικές μελέτες.

4^ο Κεφάλαιο: Μεθοδολογία

4.1 Ερευνητικά ερωτήματα- Σκοπός

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να εκτιμήσει την επίδραση της εξ αποστάσεως εργασίας, η οποία εφαρμόζεται κατά το υβριδικό μοντέλο στην παραγωγικότητα και στην απόδοση των εργαζομένων. Έναυσμα για το εν λόγω ερευνητικό ερώτημα ήταν η στροφή των εργαζομένων είτε στην εξ ολοκλήρου είτε στην μερικώς εξ αποστάσεως εργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορονοϊού.

Τα επιμέρους ερωτήματα που πρόκειται να απαντηθούν είναι:

- Εάν οι εργαζόμενοι είχαν προηγούμενη εμπειρία από το υβριδικό μοντέλο εργασίας ή η μετάβαση τους σε αυτό έγινε βίαια λόγω της κρίσιμης κατάστασης της πανδημίας
- Εάν οι εργαζόμενοι είχαν το χρόνο να εκπαιδευτούν στην εργασία κατ' οίκον και τις νέες συνθήκες που αυτή απαιτεί
- Εάν ο οργανισμός στον οποίο εργάζονταν είχε τα μέσα να στηρίξει την κατ' οίκον εργασία
- Εάν η παραγωγικότητα των εργαζομένων επηρεάστηκε είτε ατομικά είτε συλλογικά

4.2 Ερωτηματολόγιο: Το εργαλείο της έρευνας

Η τελική μορφή του ερωτηματολογίου παρουσιάζεται στο Παράρτημα Ι.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος συλλέγονται μερικά δημογραφικά δεδομένα των συμμετεχόντων, όπως είναι το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό τους επίπεδο και ο τομέας στον οποίο εργάζονται. Στόχος αυτού του μέρους του ερωτηματολογίου είναι να σκιαγραφηθεί το προφίλ των συμμετεχόντων της μελέτης.

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από ερωτήματα τα οποία θα συμβάλλουν στην εκτίμηση του συστήματος της ομάδας στο οποίο ανήκουν και εργάζονται οι συμμετέχοντες. Σκοπός είναι να δημιουργηθεί μία συσχέτιση μεταξύ του μοντέλου εργασίας που εφαρμόστηκε κατά κύριο λόγο και τον τομέα εργασίας. Ταυτόχρονα αξιολογήθηκε και το μέγεθος του οργανισμού στο οποίο εργάζονταν οι συμμετέχοντες, που αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για το αν υπάρχει ή όχι τμήμα πληροφορικής, ώστε να καλύψει τις ανάγκες των εργαζομένων.

Στο τρίτο και μέρος του ερωτηματολογίου τέθηκαν ερωτήματα τα οποία έχουν ως στόχο να αξιολογήσουν την επίπτωση της εξ αποστάσεως εργασίας, είτε μερικώς είτε εξ ολοκλήρου στην ψυχολογία αλλά και στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η παραγωγικότητα αξιολογήθηκε τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, σύμφωνα με την αυτοαναφορά των συμμετεχόντων και συγκριτικά με την κατάσταση που επικρατούσε πριν από την εφαρμογή του υβριδικού μοντέλου και την πανδημία. Επιπλέον αξιολογήθηκε και η παραγωγικότητα του οργανισμού συνολικά. Ακόμα πραγματοποιήθηκαν ερωτήσεις οι οποίες αφορούσαν στον τρόπο με τον οποίο το υβριδικό μοντέλο εργασίας επηρέασε το χρόνο εργασίας των εργαζομένων, αλλά και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις με άλλους συναδέλφους. Τέλος αξιολογήθηκε η ετοιμότητα του εκάστοτε οργανισμού για την υιοθέτηση του υβριδικού μοντέλου, πραγματοποιώντας ερωτήσεις σχετικά με το αν υπήρχε υποστηρικτικό τμήμα πληροφορικής, εάν προηγήθηκε κάποιου είδους εκπαίδευση και εάν οι εργαζόμενοι χρησιμοποίησαν δικά τους τεχνικά μέσα ή αυτά που παρέχονταν από τον οργανισμό.

4.3 Περιγραφή της ερευνητικής διαδικασίας

Πρώτο βήμα για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας ήταν η δημιουργία του ερωτηματολογίου, το οποίο και θα αποτελέσει το μοναδικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε και διανεμήθηκε ηλεκτρονικά, οπότε τα βήματα που ακολουθήθηκαν για τη δημιουργία του ήταν:

1. Δημιουργία λογαριασμού Google (Google Account)
2. Εφαρμογή Documents: εδώ γίνεται η σύνταξη και η μορφοποίηση του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο το οποίο δημιουργήθηκε περιείχε ερωτήματα κλειστού τύπου
3. Αποθήκευση του ερωτηματολογίου αυτόματα στη θέση Google Drive
4. Διαμοιρασμός του ηλεκτρονικού συνδέσμου του ερωτηματολογίου στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, κατά βάση μέσω της εφαρμογής Facebook.
5. Αυτόματη συμπλήρωση των απαντήσεων σε ένα Υπολογιστικό φύλλο Excel κάθε φορά που κάποιος από τους συμμετέχοντες ολοκλήρωνε την απάντηση του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο παρέμεινε διαδικτυακά διαθέσιμο από τις 20 Φεβρουαρίου έως και τις 15 Απριλίου, διάστημα κατά το οποίο συλλέχθηκαν απαντήσεις από 103 άτομα.

Τα δεδομένα τα οποία συλλέχθηκαν στο Υπολογιστικό φύλο Excel μεταφέρθηκαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS, αφού προηγουμένως έγιναν οι κατάλληλες τροποποιήσεις.

4.4 Το δείγμα

Στην παρούσα εργασία συμμετείχαν 103 άνθρωποι οι οποίοι επιλέχθηκαν τυχαία χωρίς να εφαρμοστούν ειδικά κριτήρια. Έτσι ως μοναδικός περιορισμός που εφαρμόστηκε ήταν να μπορούν οι συμμετέχοντες να έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο, γεγονός που αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για τη συμμετοχή στην έρευνα, μιας και η διανομή του έγινε ηλεκτρονικά. Το δείγμα αποτελούνταν συνολικά από 103 άτομα τόσο άνδρες όσο και γυναίκες.

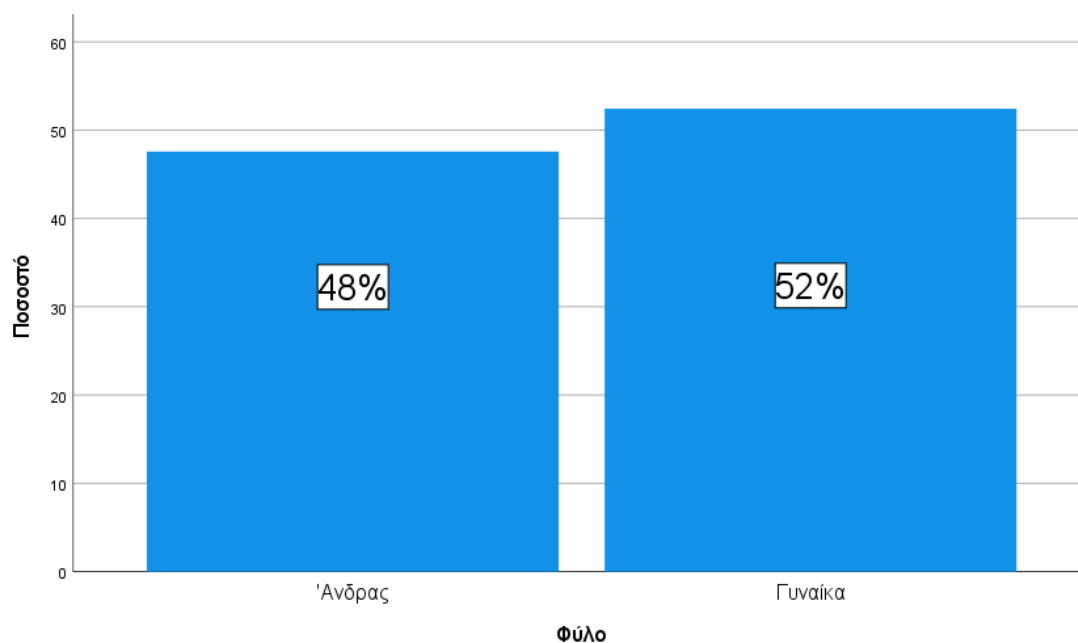
5^ο Κεφάλαιο: Αποτελέσματα

5.1 Περιγραφική στατιστική

5.1.1 Δημογραφικά δεδομένα

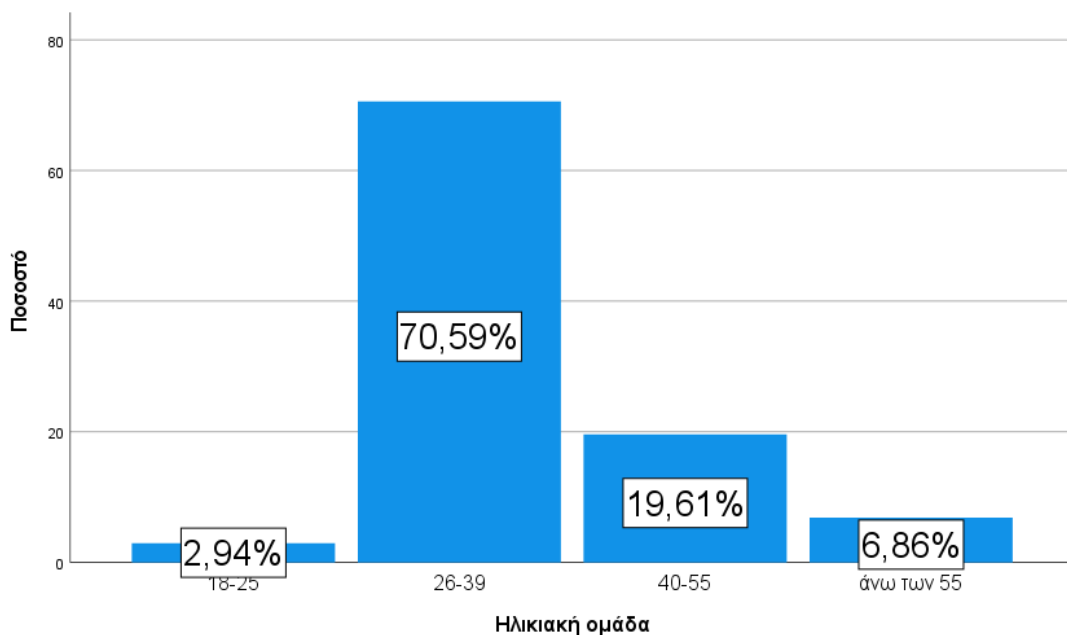
Συνολικά το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 103 άτομα, εκ των οποίων έγκυρες απαντήσεις δόθηκαν από το σύνολο των συμμετεχόντων. Έτσι το δείγμα της μελέτης αποτελείται συνολικά από 103 άτομα.

Ως προς την κατανομή του φύλου μεταξύ των συμμετεχόντων ήταν περίπου ίση, καθώς το 48% αποτελούνταν από άνδρες και το 52% από γυναίκες, όπως παρουσιάζεται στην Εικόνα 3 που ακολουθεί.



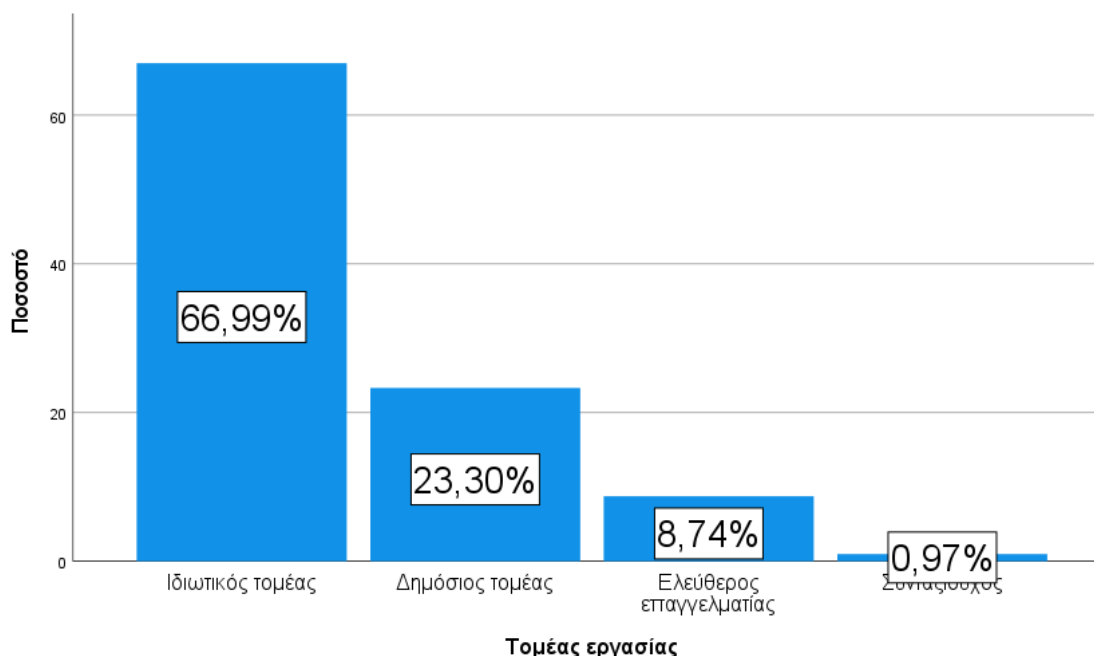
Εικόνα 3: Κατανομή του φύλου στους συμμετέχοντες στη μελέτη

Ως προς την ηλικία των συμμετεχόντων, οι περισσότεροι ήταν μεταξύ 26 και 39 ετών (71%), ενώ μόνο το 3% ανήκε στις ηλικίες 18-25. Αναλυτικά η κατανομή της ηλικίας παρουσιάζεται στην Εικόνα 4 που ακολουθεί.



Εικόνα 4: Κατανομή της ηλικίας στους συμμετέχοντες στη μελέτη

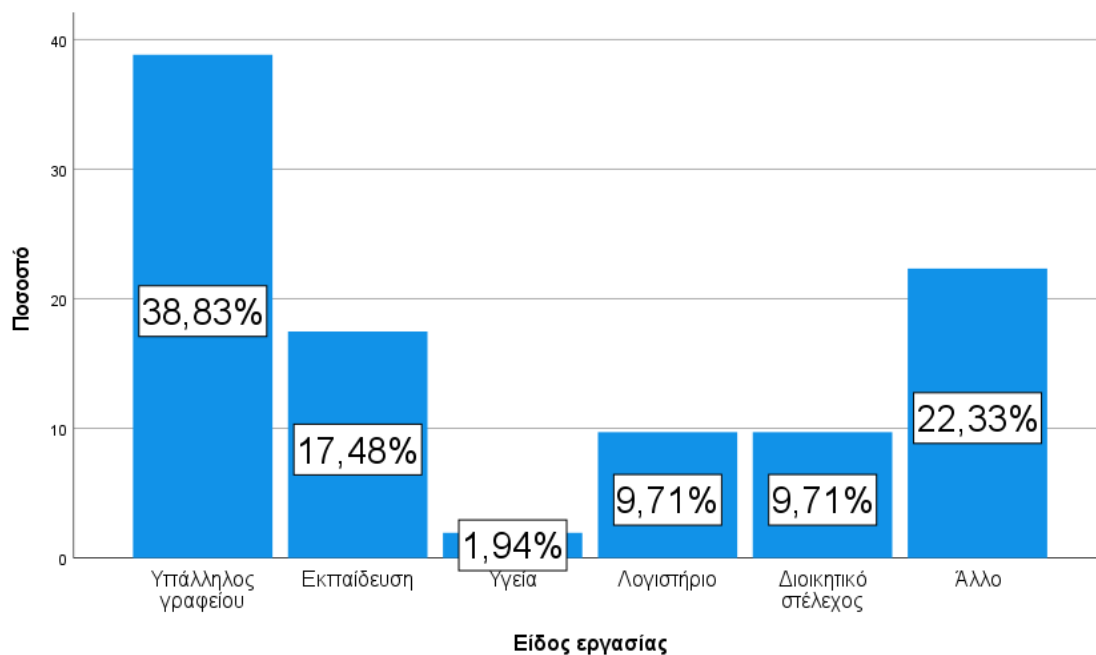
Σχετικά με τον τομέα στον οποίο εργάζονταν οι συμμετέχοντες στην μελέτη, το 67% δήλωσε ότι απασχολείται στον ιδιωτικό τομέα, το 23% στο δημόσιο, το 9% περίπου ασκεί ελεύθερο επάγγελμα, ενώ μόνο το 1% ήταν συνταξιούχοι (Εικόνα 5).



Εικόνα 5: Κατανομή του τομέα εργασίας των συμμετεχόντων στη μελέτη

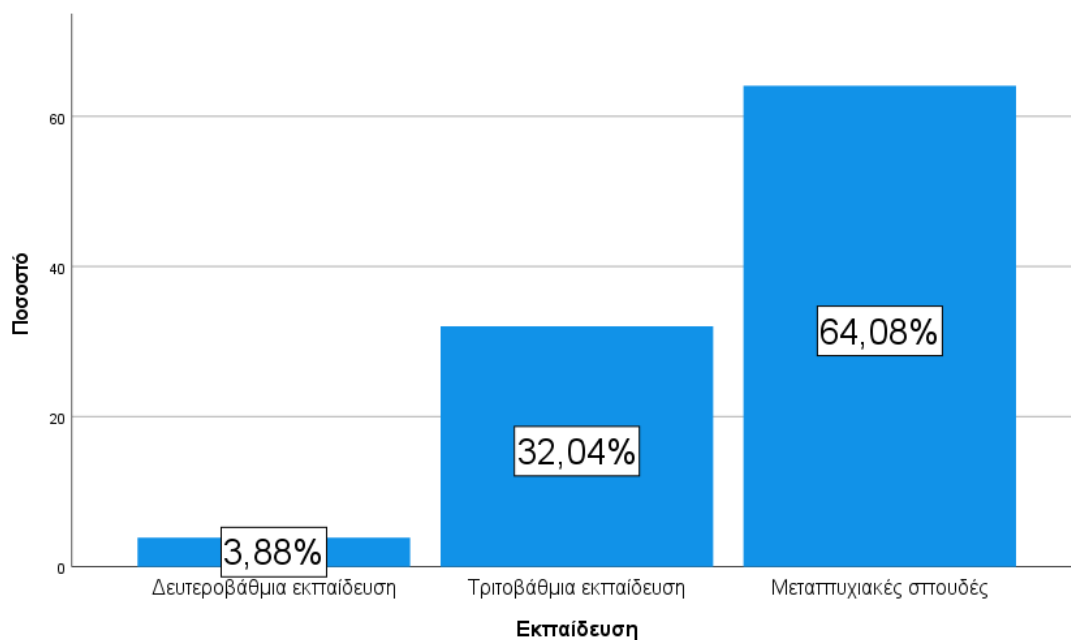
Στην Εικόνα 6 που ακολουθεί παρουσιάζεται ο τρόπος που κατανέμεται το είδος εργασίας των συμμετεχόντων. Η πλειοψηφία αυτών ήταν υπάλληλοι γραφείου σε

ποσοστό 39% περίπου, ενώ το 17,5% εργαζόταν στην εκπαίδευση. Διοικητικά στελέχη ήταν το 9,7%, ενώ το ίδιο ποσοστό δήλωσε ότι εργαζόταν σε λογιστήριο. Στον τομέα της υγείας εργαζόταν μόνο το 2%. Τέλος το 22,3% δήλωσε ότι το είδος εργασίας του δεν ενέπιπτε σε κανένα από τα παραπάνω είδη που προαναφέρθηκαν (Εικόνα 6).



Εικόνα 6: Κατανομή του είδους εργασίας στους συμμετέχοντες στη μελέτη

Ως προς το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, το 64% είχε πραγματοποιήσει και μεταπτυχιακές σπουδές, ενώ λιγότερο από το 4% είχε ολοκληρώσει μόνο τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Εικόνα 7).

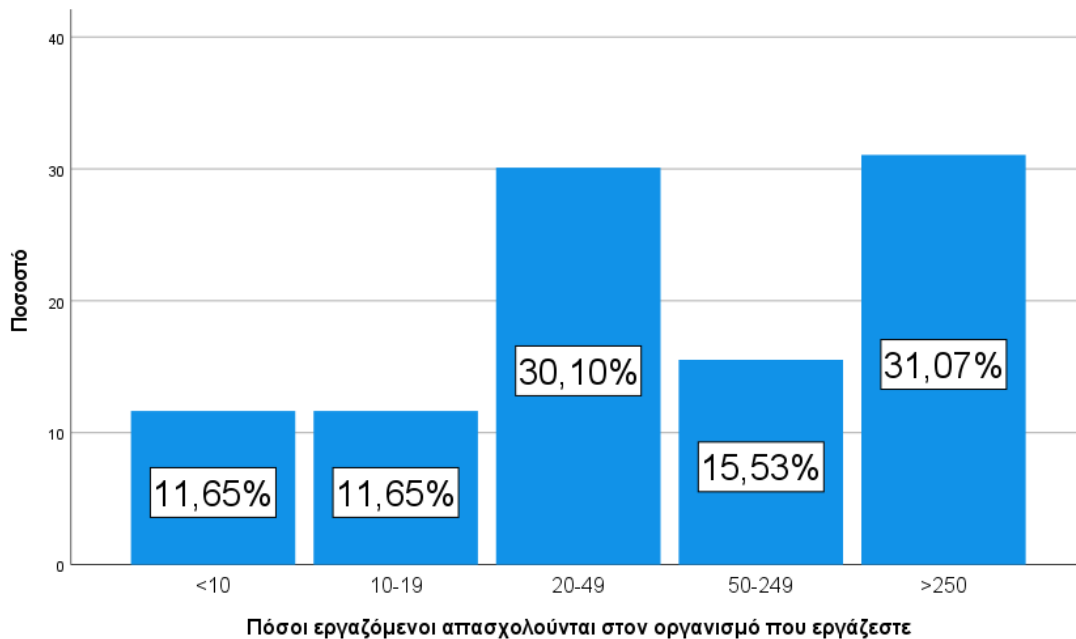


Εικόνα 7: Κατανομή του μορφωτικού επιπέδου των συμμετεχόντων στη μελέτη

5.1.2 Δεδομένα σχετικά με το μοντέλο εργασίας και το προφίλ του οργανισμού

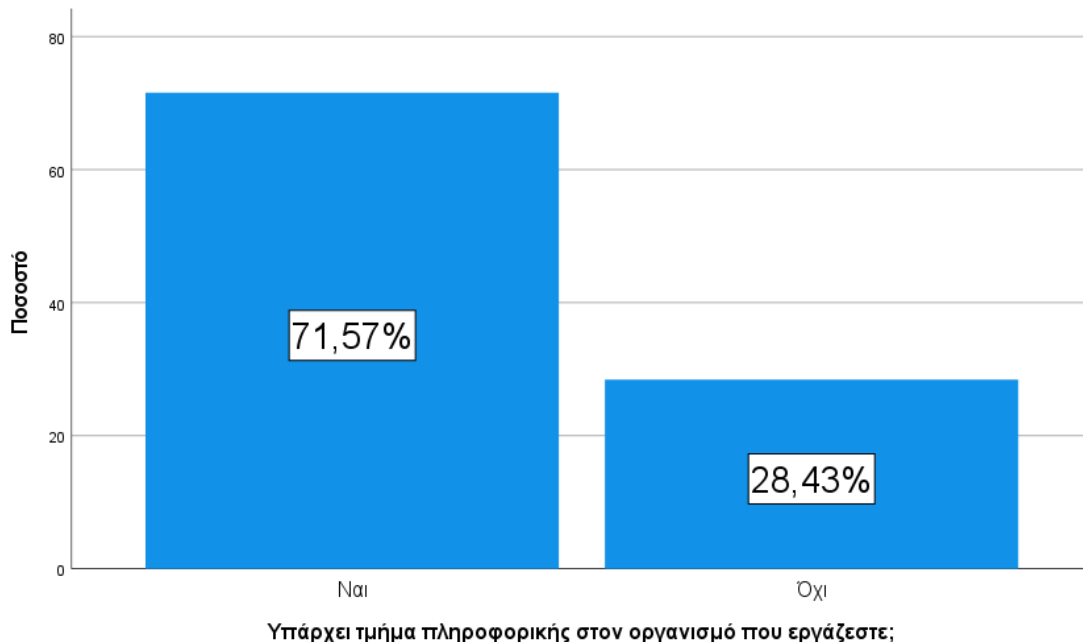
Σε αυτό το σημείο του ερωτηματολογίου συλλέχθηκαν δεδομένα σχετικά με το προφίλ του οργανισμού στο οποίο εργάζονταν οι συμμετέχοντες της μελέτης καθώς και σχετικά με το μοντέλο εργασίας το οποίο κλήθηκαν να υιοθετήσουν κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19.

Όπως φαίνεται από την Εικόνα 8 που ακολουθεί, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εργάζονταν σε οργανισμούς, οι οποίοι απασχολούσαν περισσότερα από 250 άτομα (31%). Η αμέσως συχνότερη απάντηση σε ποσοστό 30% αφορούσε για οργανισμούς που απασχολούσαν 20-49 άτομα. Το ποσοστό των ατόμων των οποίων οι συνάδελφοι ήταν λιγότεροι από 10 ή από 10 έως 19 ήταν ίσο και περίπου 12%. Τέλος, το 15,5% δήλωσε ότι εργάζεται σε οργανισμούς με 50-249 άτομα.



Εικόνα 8: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στον οργανισμό που εργάζεστε;»

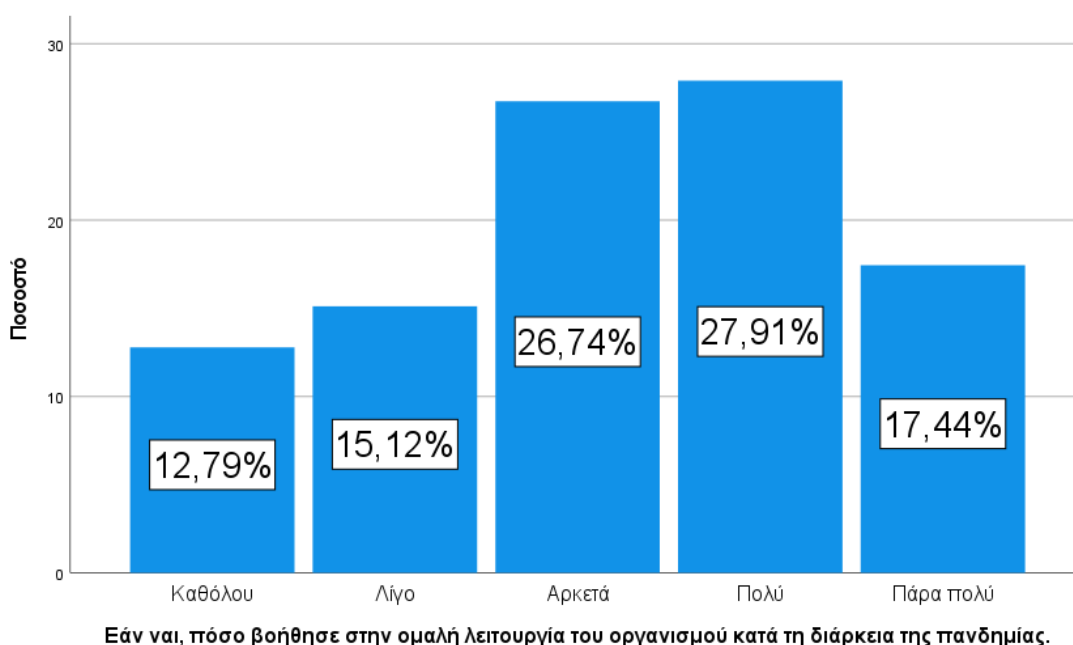
Ακολούθησε ένα ερώτημα το οποίο αφορούσε την ύπαρξη τμήματος πληροφορικής στον οργανισμό απασχόλησης των συμμετεχόντων. Η πλειοψηφία αυτών (71,5%) απάντησε θετικά και λιγότερο από το ένα τρίτο έδωσε αρνητική απάντηση (Εικόνα 9).



Εικόνα 9: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Υπάρχει τμήμα πληροφορικής στον οργανισμό που εργάζεστε;»

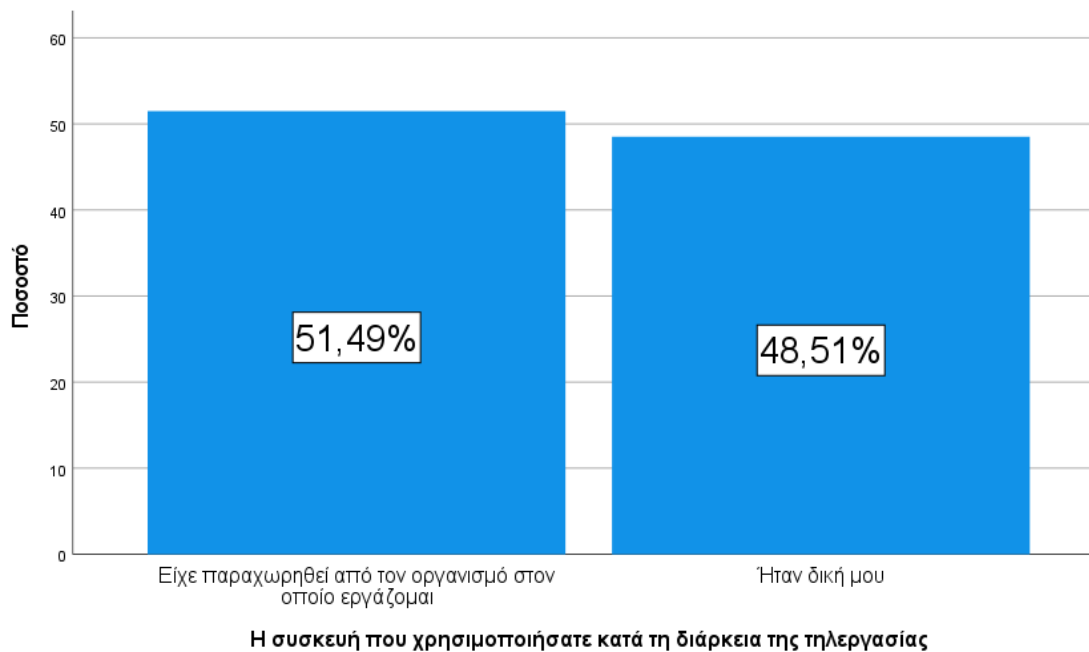
Εφόσον ο οργανισμός στον οποίο απασχολούνταν οι συμμετέχοντες στη μελέτη διαθέτε τμήμα πληροφορικής, ρωτήθηκαν περαιτέρω για τον αν βοήθησε αυτό στην ομαλή

λειτουργία του οργανισμού. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται στην Εικόνα 10 που ακολουθεί, με το μεγαλύτερο ποσοστό (28%) να απαντά πως βοήθησε «Πολύ». Το 13% περίπου απάντησε ότι το τμήμα πληροφορικής δε συνέβαλε καθόλου στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού.



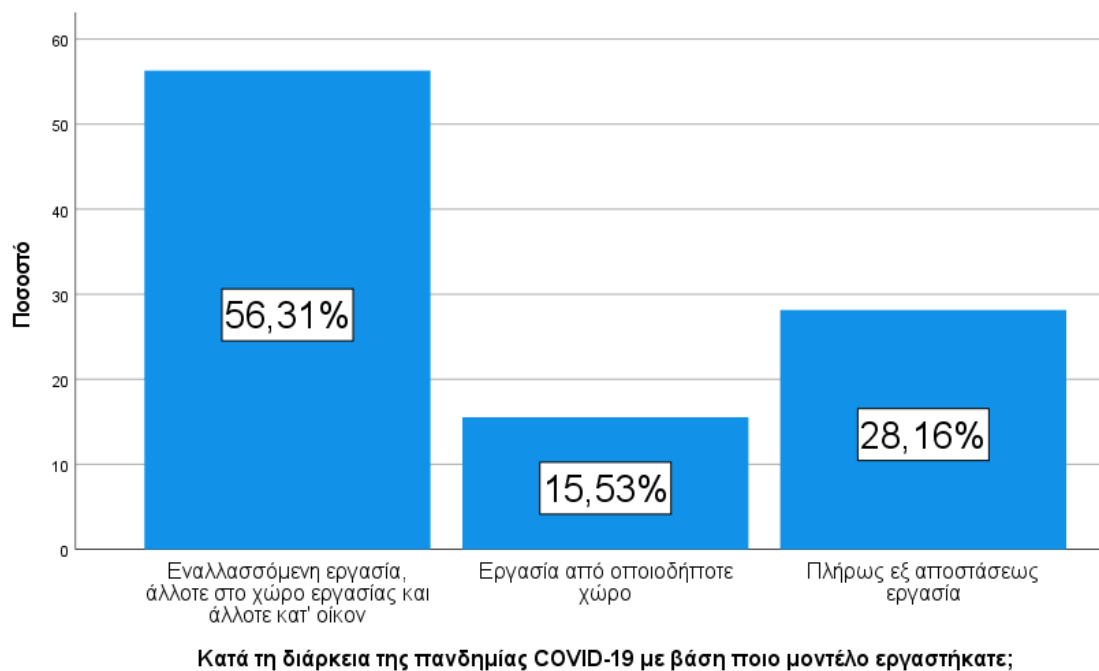
Εικόνα 10: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Εάν υπάρχει τμήμα πληροφορικής στον οργανισμό που απασχολείστε, πόσο βοήθησε στην ομαλή του λειτουργία κατά τη διάρκεια της πανδημίας;»

Για να εκτιμηθεί ο βαθμός στον οποίο ο κάθε οργανισμός ήταν ικανός και έτοιμος να υποστηρίξει την εξ αποστάσεως εργασία που επιβλήθηκε στους εργαζομένους, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν εάν η συσκευή που χρησιμοποιούσαν κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας ήταν δική τους ή παραχωρήθηκε από την εργασία τους. Οι απαντήσεις ήταν σχεδόν ισόποσα μοιρασμένες, καθώς το 51,5% απάντησε θετικά και το 48,5% αρνητικά (Εικόνα 11).



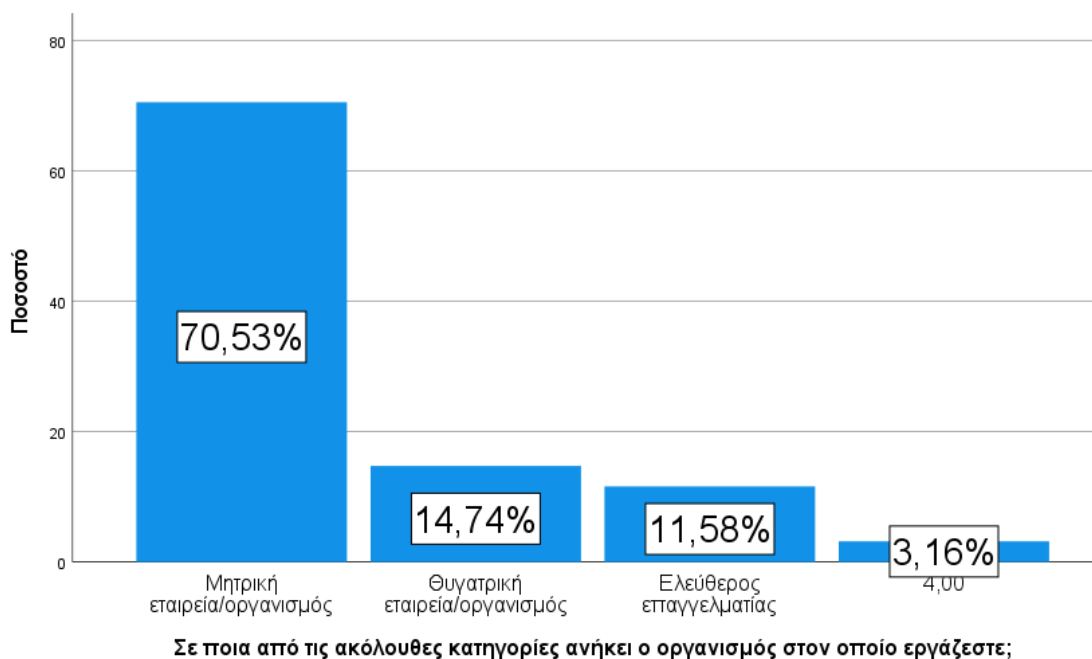
Εικόνα 11: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Η συσκευή που χρησιμοποιήσατε κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας ήταν δική σας ή παραχωρημένη;»

Όταν οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν σχετικά με το μοντέλο με το οποίο εργάστηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορονοϊού, το 28,2% απάντησε πλήρως εξ αποστάσεως, το 15,5% πλήρως διά ζώσης και το 56,3% ακολούθησε το υβριδικό μοντέλο εργασίας (Εικόνα 12).



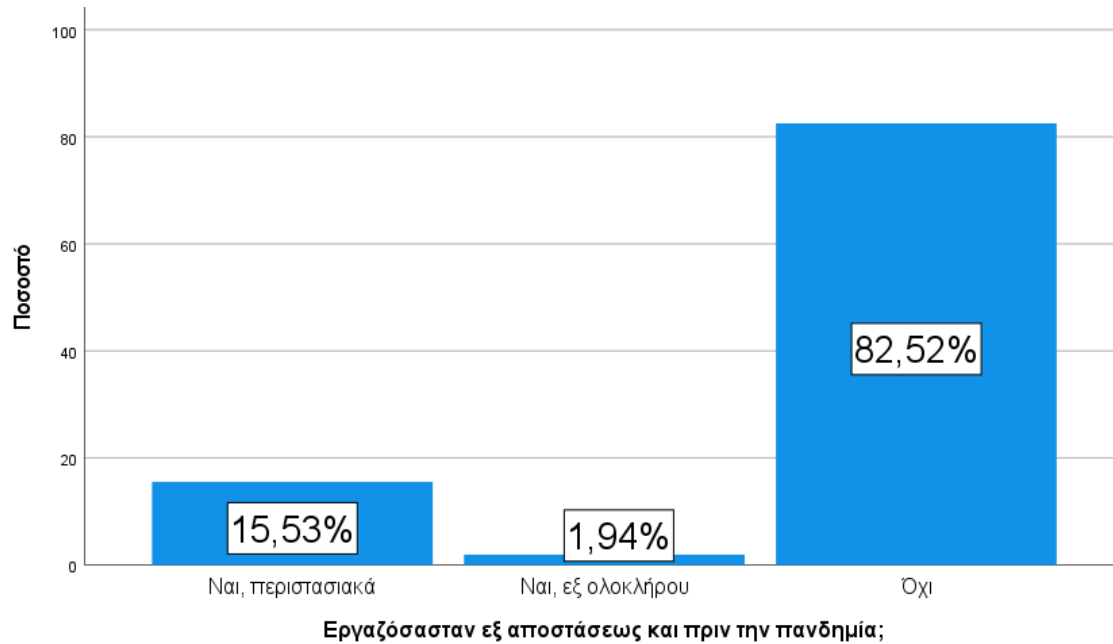
Εικόνα 12: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 με βάση ποιο μοντέλο εργαστήκατε;»

Σχετικά με την κατηγορία στην οποία ανήκει ο οργανισμός απασχόλησης των συμμετεχόντων η πλειοψηφία (70,5%) απάντησε πως πρόκειται για μητρική εταιρεία ή οργανισμό.



Εικόνα 13: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Σε ποια από τις ακόλουθες κατηγορίες ανήκει ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε;»

Τέλος διερευνήθηκε εάν οι συμμετέχοντες είχαν εργαστεί εξ αποστάσεως και προηγουμένως, πριν δηλαδή να γίνει υποχρεωτικό λόγω του κορονοϊού. Μόνο το 2% είχε εξ ολοκλήρου τέτοια εμπειρία, το 15,5% εργαζόταν περιστασιακά εξ αποστάσεως, ενώ το 82,5% έδωσε αρνητική απάντηση (Εικόνα 14).

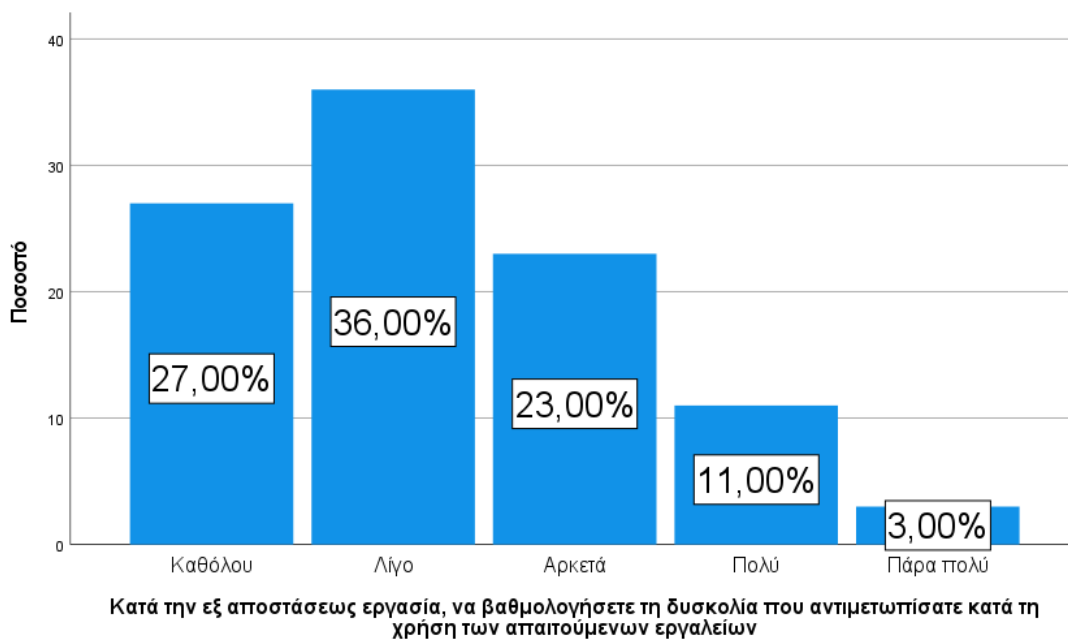


Εικόνα 14: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Εργαζόσασταν εξ αποστάσεως και πριν την πανδημία;»

5.1.3 Η παραγωγικότητα κατά την εξ αποστάσεως εργασία

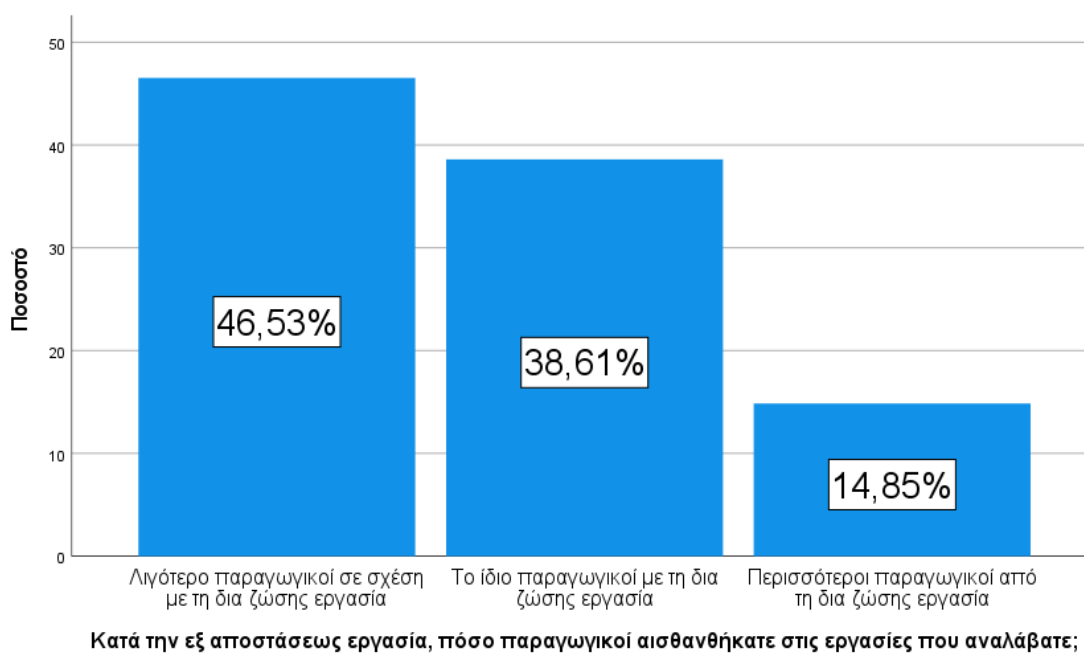
Στο σημείο αυτό έγινε αυτοαξιολόγηση από τους ίδιους τους συμμετέχοντες, η παραγωγικότητα που αισθάνονταν ότι διέθεταν κατά τη διάρκεια της εξ αποστάσεως εργασίας, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Ταυτόχρονα αξιολογήθηκαν πιθανά προβλήματα και δυσκολίες που αντιμετώπισαν.

Σχετικά με τη δυσκολία που αντιμετώπισαν στην εξ αποστάσεως εργασία, μόνο το 3% δήλωσε ότι ήταν Πάρα πολύ μεγάλη, ενώ η πλειοψηφία (36%) δήλωσε ότι ήταν Λίγη. Μάλιστα, το 27% φαίνεται πως δεν αντιμετώπισε καμία δυσκολία (Εικόνα 15).



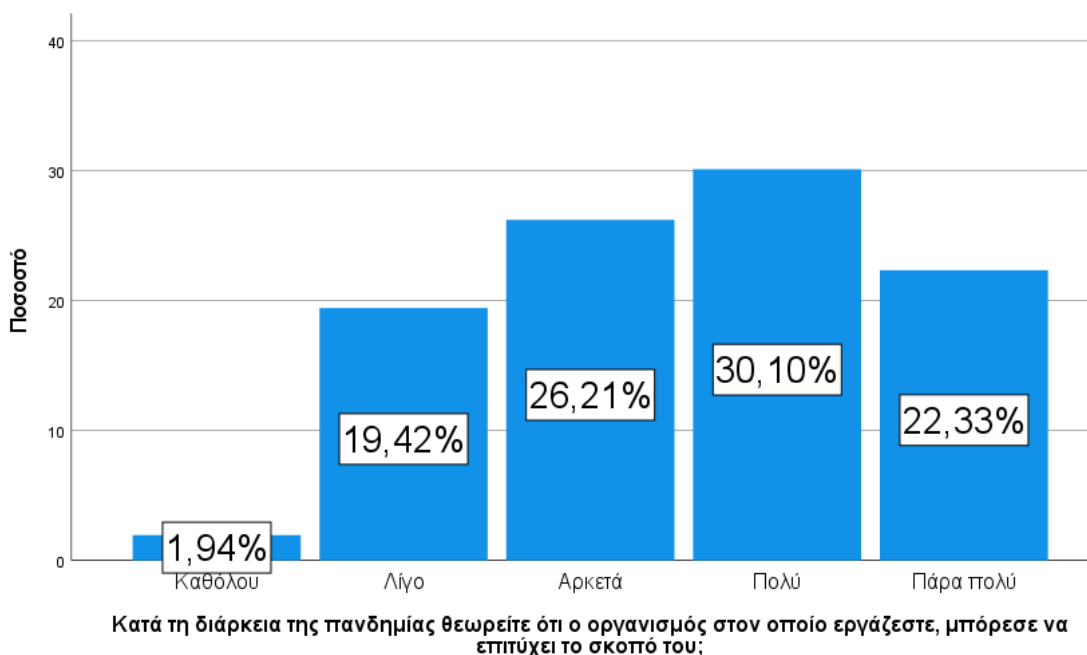
Εικόνα 15: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Κατά την εξ αποστάσεως εργασία, να βαθμολογήσετε τη δυσκολία που αντιμετωπίσατε κατά τη χρήση των απαιτούμενων εργαλείων»

Όταν οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν σχετικά με το πόσο παραγωγικοί αισθάνονταν κατά τη διάρκεια της εξ αποστάσεως εργασία, το 46,5% δήλωσε πως ήταν λιγότερο παραγωγικό σε σχέση με τη διά ζώσης εργασία. Το 38,6% δήλωσε πως ήταν εξίσου παραγωγικό, ενώ μόλις το 14,9% ήταν περισσότερο παραγωγικό δουλεύοντας εξ αποστάσεως (Εικόνα 16).



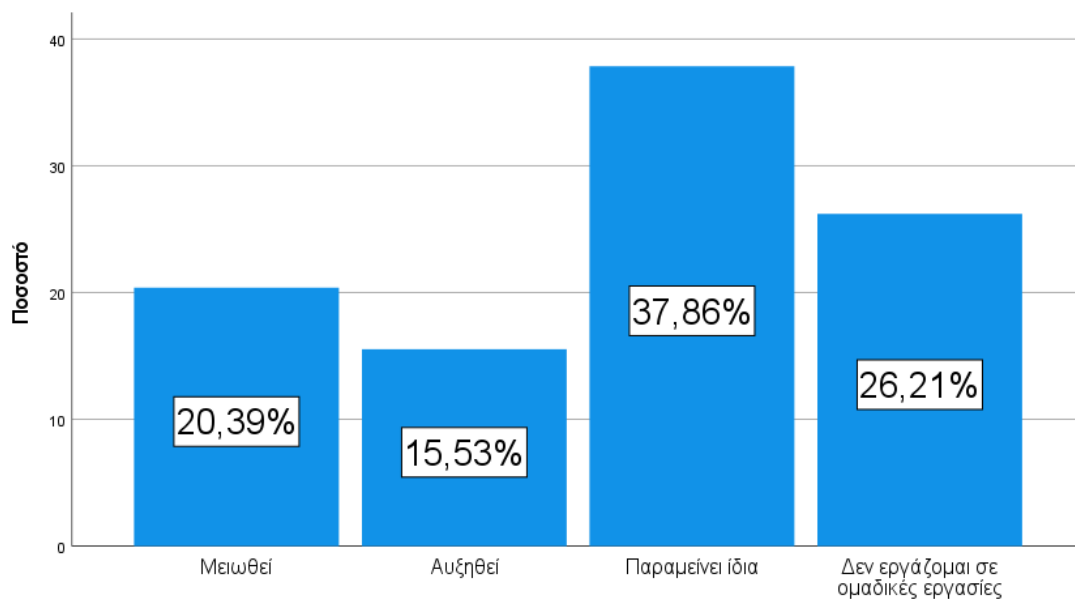
Εικόνα 16: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Κατά την εξ αποστάσεως εργασία, πόσο παραγωγικοί αισθανθήκατε στις εργασίες που αναλάβατε;»

Σχετικά με το αν ο οργανισμός στον οποίο απασχολούνταν οι συμμετέχοντες στη μελέτη μπόρεσε να επιτύχει το σκοπό του, το 2% απάντησε Καθόλου και το 22,3% Πάρα πολύ. Η συχνότερη απάντηση ήταν Πολύ σε ποσοστό 30,1%.



Εικόνα 17: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Κατά τη διάρκεια της πανδημίας θεωρείτε ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε, μπόρεσε να επιτύχει το σκοπό του;»

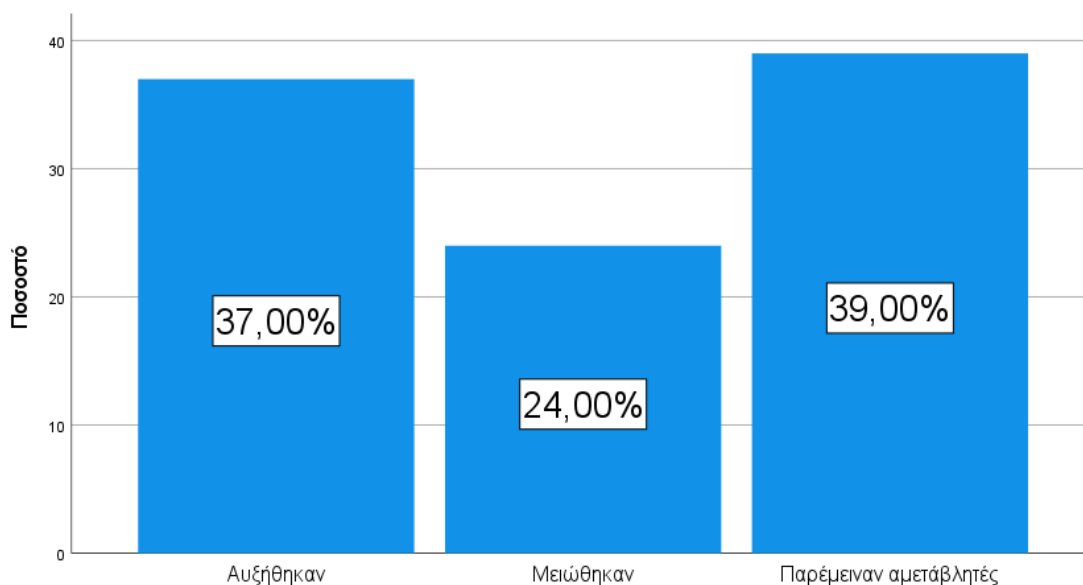
Ως προς την παραγωγικότητα σε επίπεδο ομάδας, κατά τη διάρκεια της εξ αποστάσεως εργασίας, το 37,9% δήλωσε ότι παραμένει αμετάβλητη, ενώ το 20,4% απάντησε ότι μειώθηκε. Τέλος το 15,5% παρατήρησε αύξηση, ενώ το 26,2% δεν εργαζόταν ομαδικά, επομένως δεν είχε άποψη για το εν λόγω ερώτημα (Εικόνα 18).



Κατά τη διάρκεια της πανδημίας πιστεύετε ότι η παραγωγικότητα σας σε ομαδικές εργασίες έχει:

Εικόνα 18: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Κατά τη διάρκεια της πανδημίας πιστεύετε ότι η παραγωγικότητα σας σε ομαδικές εργασίες έχει:»

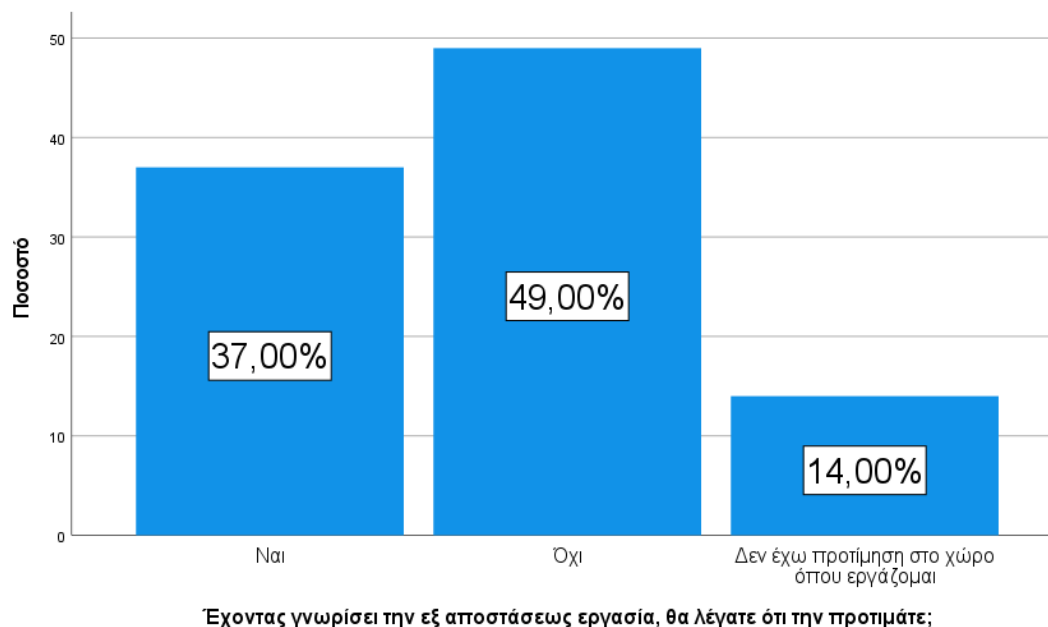
Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για την ύπαρξη πιθανής μεταβολής στο ωράριο εργασίας τους το 24% απάντησε ότι ο χρόνος εργασίας μειώθηκε, το 37% ότι αυξήθηκε, ενώ η πλειοψηφία, δηλαδή το 39% ότι παρέμεινε αμετάβλητος.



Εφόσον εργαστήκατε εξ αποστάσεως κατά τη διάρκεια της πανδημίας, πώς επηρεάστηκαν οι ώρες εργασίας σας;

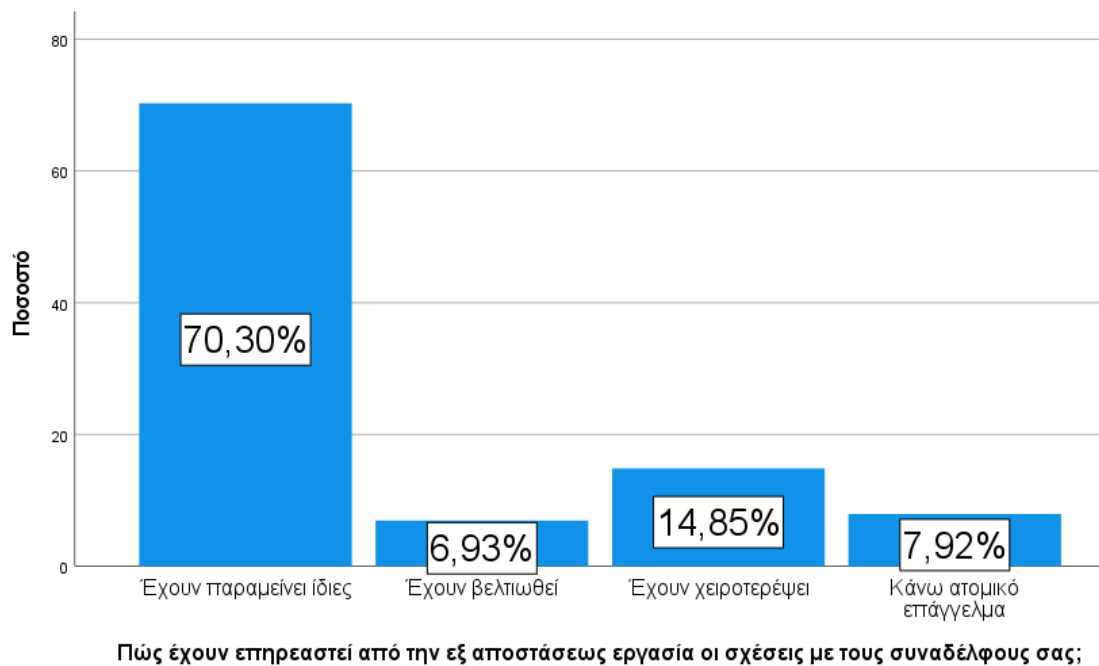
Εικόνα 19: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Εφόσον εργαστήκατε εξ αποστάσεως κατά τη διάρκεια της πανδημίας, πώς επηρεάστηκαν οι ώρες εργασίας σας;»

Σχετικά με την προτίμηση τους ή όχι στην εξ αποστάσεως εργασία, το 49% των συμμετεχόντων απάντησε αρνητικά, ενώ το 37% έδωσε θετική απάντηση. Το 14% δήλωσε ότι δεν έχει κάποια προτίμηση σχετικά με το χώρο από τον οποίο μπορεί να εργάζεται (Εικόνα 20).



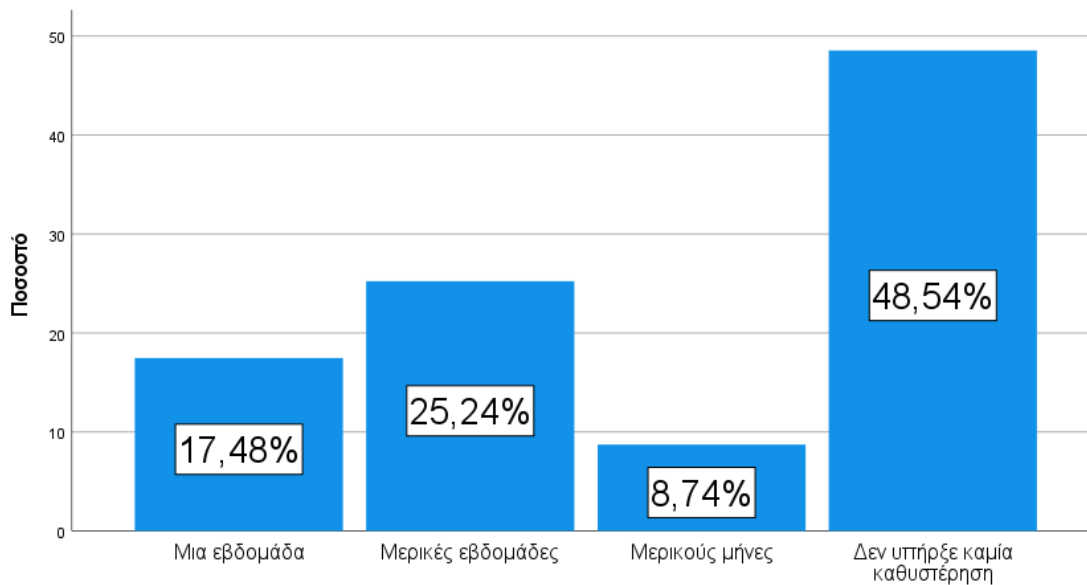
Εικόνα 20: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Έχοντας γνωρίσει την εξ αποστάσεως εργασία, θα λέγατε ότι την προτιμάτε;»

Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν εάν έχουν μεταβληθεί οι σχέσεις τους με συναδέλφους λόγω της εξ αποστάσεως εργασία. Το 70,3% απάντησε πως έχουν μείνει ίδιες, το 6,9% πως βελτιώθηκαν και το 14,9% πως έχουν χειροτερέψει. Περίπου το 8% των συμμετεχόντων δεν είχε εμπειρία από ομαδική εργασία.



Εικόνα 21: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Πώς έχουν επηρεαστεί από την εξ αποστάσεως εργασία οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας;»

Το τελευταίο ερώτημα του ερωτηματολογίου της παρούσας εργασίας αφορούσε την ύπαρξη πιθανών καθυστερήσεων μέχρι την προσαρμογή του οργανισμού στις νέες συνθήκες εργασίας. Για το 48,5% των συμμετεχόντων δεν υπήρξε καμία καθυστέρηση, ενώ το 25,2% δήλωσε πως οι εργασίες καθυστέρησαν έως και μερικές εβδομάδες. Το 17,5% παρουσίασε καθυστέρηση μίας εβδομάδας, ενώ στο 8,7% η καθυστέρηση διήρκεσε έως και μερικούς μήνες (Εικόνα 22).



Ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε παρουσίασε κάποια καθυστέρηση στις εργασίες του μέχρι να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες εργασίας κατά την πανδημία;

Εικόνα 22: Κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην ερώτηση: «Ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε παρουσίασε κάποια καθυστέρηση στις εργασίες του μέχρι να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες εργασίας κατά την πανδημία;»

5.2 Αναλυτική στατιστική

Σε αυτό το τμήμα της εργασίας αξιολογείται η επίδραση που μπορούν να έχουν τα ατομικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην υιοθέτηση του υβριδικού μοντέλου εργασίας, καθώς και όλους τους τομείς που αυτό επηρεάζει, όπως είναι η παραγωγικότητα, οι ώρες εργασίας και οι διαπροσωπικές σχέσεις.

Επιπλέον αξιολογήθηκαν και τα χαρακτηριστικά του οργανισμού απασχόλησης των συμμετεχόντων, χωρίς ωστόσο να βρεθούν στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις.

5.2.1 Η επίδραση του φύλου

Οι δυσκολίες που αντιμετώπισαν οι συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια της εξ αποστάσεως εργασίας τους λόγω της πανδημίας ήταν μεγαλύτερες για τις γυναίκες σε σχέση με τους άνδρες. Ειδικότερα ενώ το 37,5% των ανδρών απάντησε πως δεν αντιμετώπισε καμία δυσκολία, το αντίστοιχο ποσοστό στις γυναίκες ήταν 17,3%. Αναλυτικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον Πίνακα 1 που ακολουθεί.

Πίνακας 2: Η επίδραση του φύλου στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερώτημα: «Κατά την εξ αποστάσεως εργασία, να βαθμολογήσετε τη δυσκολία που αντιμετωπίσατε κατά τη χρήση των απαιτούμενων εργαλείων»

Κατά την εξ αποστάσεως εργασία, να βαθμολογήσετε δυσκολία που	Φύλο	p
---	------	---

αντιμετωπίσατε κατά τη χρήση των απαιτούμενων εργαλείων			
	Ανδρας	Γυναίκα	
Καθόλου	37,5	17,3	0,043
Λίγο	22,9	48,1	
Αρκετά	20,8	25	
Πολύ	14,6	7,7	
Πάρα πολύ	4,2	1,9	

5.2.2 Η επίδραση της ηλικίας

Στο σημείο αυτό αξιολογήθηκε η επίδραση της ηλικίας των συμμετεχόντων στο βαθμό που θεωρούν ότι ο οργανισμός στον οποίο απασχολούνται κατάφερε να επιτύχει το στόχο του κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Οι απαντήσεις στην ηλικιακή ομάδα 18-25 ήταν μοιρασμένες, καθώς το 33,3% απάντησε Καθόλου και το ίδιο ποσοστό απάντησε Λίγο και Αρκετά. Η συχνότερη απάντηση με ποσοστό 34,7% μεταξύ των ηλικιών 26 και 39 ήταν Πολύ, ενώ στις ηλικίες 40-55 ετών η συχνότερη απάντηση ήταν Αρκετά. Τέλος, οι άνω των 55 ετών σε ποσοστό 28,6% δήλωσαν Πάρα πολύ, Αρκετά και Λίγο.

Πίνακας 3: Η επίδραση της ηλικίας στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερώτημα: «Κατά τη διάρκεια της πανδημίας θεωρείτε ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε μπόρεσε να επιτύχει το σκοπό του;»

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας θεωρείτε ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε, μπόρεσε να επιτύχει το σκοπό του;	Ηλικία				p
	18-25	26-39	40-55	>55	
Καθόλου	33,3			14,3	0.002
Λίγο	33,3	15,3	30	28,6	
Αρκετά	33,3	22,2	35	28,6	
Πολύ		34,7	20		
Πάρα πολύ		27,8	15	28,6	

Στις ηλικίες 26-39 ετών ήταν εμφανής η προτίμηση που έδειξαν προς την εξ αποστάσεως εργασία, καθώς σε ποσοστό 45,7% δήλωσαν ότι την προτιμούν. Από την άλλη το 66,7% των νεότερων συμμετεχόντων δήλωσε ότι δεν έχει κάποια προτίμηση

σχετικά με το χώρο εργασίας του. Οι συμμετέχοντες άνω των 40 ετών στην πλειοψηφία τους δήλωσαν ότι δεν προτιμούν την εξ αποστάσεως εργασία.

Πίνακας 4: Η επίδραση της ηλικίας στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερώτημα: «Έχοντας γνωρίσει την εξ αποστάσεως εργασία, θα λέγατε ότι την προτιμάτε;»

Έχοντας γνωρίσει την εξ αποστάσεως εργασία, θα λέγατε ότι την προτιμάτε;	Ηλικία				p
	18-25	26-39	40-55	>55	
Ναι		45,7	15,8	14,3	0.009
Όχι	33,3	41,4	68,4	85,7	
Δεν έχω προτίμηση για το χώρο που εργάζομαι	66,7	12,9	15,8		

Στην πλειοψηφία όλων των ηλικιακών ομάδων απαντήθηκε ότι κατά την εξ αποστάσεως εργασία οι σχέσεις με τους συναδέλφους έχουν παραμείνει ίδιες. Μοναδική εξαίρεση αποτέλεσε η ομάδα των 18-25 ετών η οποία σε ποσοστό 66,7% δήλωσε ότι οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους βελτιώθηκαν κατά τη διάρκεια της εξ αποστάσεως εργασίας.

Πίνακας 5: Η επίδραση της ηλικίας στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερώτημα: «Πώς έχουν επηρεαστεί από την εξ αποστάσεως εργασία οι σχέσεις με τους συναδέλφους;»

Πώς έχουν επηρεαστεί από την εξ αποστάσεως εργασία οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας;	Ηλικία				p
	18-25	26-39	40-55	>55	
Έχουν παραμείνει ίδιες		70	80	85,7	0.001
Έχουν βελτιωθεί	66,7	4,3	5		

Έχουν χειροτερέψει	33,3	18,6	5	14,3	
Κάνω ατομικό επάγγελμα		7,1	10		

5.2.3 Η επίδραση του τομέα εργασίας

Όλοι οι συμμετέχοντες, ανεξάρτητα από τον τομέα εργασίας στον οποίο απασχολούνταν δήλωσαν ότι όταν εργάζονταν εξ αποστάσεως στην μειοψηφία τους αισθάνονταν περισσότερο παραγωγικοί. Η πολυπληθέστερη ομάδα με μειωμένη παραγωγικότητα ήταν οι δημόσιοι υπάλληλοι με ποσοστό 75% και ακολούθησαν οι ιδιωτικοί υπάλληλοι με ποσοστό 38,8%.

Πίνακας 6: Η επίδραση του τομέα εργασίας στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερώτημα: « Κατά την εξ αποστάσεως εργασία, πόσο παραγωγικοί αισθανθήκατε στις εργασίες που αναλάβατε;»

Κατά την εξ αποστάσεως εργασία, πόσο παραγωγικοί αισθανθήκατε στις εργασίες που αναλάβατε;	Τομέας εργασίας				p
	Ιδιωτικός τομέας	Δημόσιος τομέας	Ελεύθερος επαγγελματίας	Συνταξιούχος	
Λιγότερο παραγωγικοί	38,8	75	33,3		0.049
Το ίδιο παραγωγικοί	41,8	20,8	55,6	100	
Περισσότερο παραγωγικοί	19,4	4,2	11,1		

Σχετικά με το αν ο οργανισμός μπόρεσε να επιτύχει το σκοπό του κατά την εξ αποστάσεως λειτουργία εν καιρώ πανδημίας, το 45,8% των δημοσίων υπαλλήλων

απάντησε «Λίγο». Η πολυπληθέστερη απάντηση για τους ιδιωτικούς υπαλλήλους ήταν «Πολύ» σε ποσοστό 36,2% και για τους ελεύθερους επαγγελματίες «Αρκετά» σε ποσοστό 33,3%.

Πίνακας 7: Η επίδραση του τομέα εργασίας στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερώτημα: «Κατά τη διάρκεια της πανδημίας θεωρείτε ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε μπόρεσε να επιτύχει το σκοπό του;»

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας θεωρείτε ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε, μπόρεσε να επιτύχει το σκοπό του;	Τομέας εργασίας				p
	Ιδιωτικός τομέας	Δημόσιος τομέας	Ελεύθερος επαγγελματίας	Συνταξιούχος	
Καθόλου	1,4	4,2			0.025
Λίγο	10,1	45,8	22,2		
Αρκετά	23,2	29,2	33,3	100	
Πολύ	36,2	16,7	22,2		
Πάρα πολύ	29	4,2	22,2		

Ως προς τον τρόπο που η εξ αποστάσεως εργασία επηρέασε τις σχέσεις των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους, το 33,3% των ελεύθερων επαγγελματιών δήλωσε ότι έχουν βελτιωθεί, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τους ιδιωτικούς υπαλλήλους ήταν 7,5% και για τους δημοσίους υπαλλήλους 8,3%. Στις δύο αυτές κατηγορίες επαγγελματιών η πλειοψηφία δήλωσε ότι οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους έχουν παραμείνει ίδιες.

Πίνακας 8: Η επίδραση του τομέα της εργασίας στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερώτημα: «Πώς έχουν επηρεαστεί από την εξ αποστάσεως εργασία οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας;»

Πώς έχουν επηρεαστεί από την εξ αποστάσεως εργασία οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας;	Τομέας εργασίας				p
	Ιδιωτικός τομέας	Δημόσιος τομέας	Ελεύθερος επαγγελματίας	Συνταξιούχος	
Έχουν παραμείνει ίδιες	70,1	83,3		100	0.025
Έχουν βελτιωθεί	7,5	8,3	33,3		
Έχουν χειροτερέψει	16,4	8,3	22,2		
Κάνω ατομικό επάγγελμα	6		44,4		

5.2.4 Η επίδραση του μοντέλου εργασίας

Στο σημείο αυτό αξιολογήθηκε ο βαθμός στον οποίο επηρεάστηκε η παραγωγικότητα των συμμετεχόντων ανάλογα με το μοντέλο εργασίας το οποίο ακολουθούσαν. Προκαλεί εντύπωση, ότι το 53,4% των συμμετεχόντων που ακολουθούσαν το υβριδικό μοντέλο εργασίας αισθανόταν λιγότερο παραγωγικό. Το αντίστοιχο ποσοστό για όσους εργάζονταν πλήρως εξ αποστάσεως έτσι κι αλλιώς ήταν 31%, ενώ για όσους μπορεί να εργάζονταν από οποιονδήποτε χώρο ήταν 50%. Καμία ομάδα από τις παραπάνω, ανεξάρτητα από το μοντέλο εργασίας που είχε υιοθετήσει δεν αισθανόταν περισσότερο παραγωγική όταν εργαζόταν πλήρως εξ αποστάσεως.

Πίνακας 9: Η επίδραση του μοντέλου εργασίας στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερώτημα: «Κατά την εξ αποστάσεως εργασία, πόσο παραγωγικοί αισθανθήκατε στις εργασίες που αναλάβατε;»

Κατά την εξ αποστάσεως		p
------------------------	--	---

εργασία, πόσο παραγωγικοί αισθανθήκατε στις εργασίες που αναλάβατε;	Μοντέλο εργασίας			
	Υβριδικό μοντέλο	Εργασία από οποιονδήποτε χώρο	Πλήρως εξ αποστάσεως εργασία	
Λιγότερο παραγωγικοί	53,4	50	31	0.003
Το ίδιο παραγωγικοί	43,1	28,6	34,5	
Περισσότερο παραγωγικοί	3,4	21,4	34,5	

6^ο Κεφάλαιο: Συμπεράσματα-Συζήτηση

6.1 Συμπεράσματα

Στόχος της παρούσας μελέτης ήταν να αξιολογήσει την εμπειρία της τηλεργασίας και ειδικότερα του υβριδικού μοντέλου εργασίας το οποίο επιβλήθηκε το 2019 σε πολλές περιπτώσεις εργαζομένων. Η εμφάνιση της πανδημίας του κορονοϊού το 2019 οδήγησε στην εμφάνιση νέων μοντέλων εργασίας, καθώς δημιουργήθηκε η ανάγκη να προκύψουν νέες συνθήκες εργασίας ώστε να προφυλαχθεί η κατάσταση της υγείας των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα να συνεχίζουν να είναι αποτελεσματικοί.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας ήταν τα εξής:

- Οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους δεν είχαν προηγούμενη εμπειρία από κάποιο εναλλακτικό μοντέλο εργασίας, είτε δουλεύοντας εξ ολοκλήρου εξ αποστάσεως είτε περιστασιακά, σύμφωνα με το υβριδικό μοντέλο. Παρόλα αυτά φαίνεται ότι τουλάχιστον για το παρόν δείγμα η μετάβαση στα σύγχρονα μοντέλα εργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας για το μεγαλύτερο ποσοστό δεν είχε βίαιο χαρακτήρα.
- Οι εργαζόμενοι πολύ συχνά δεν υποστηρίζονταν από το φορέα για τον οποίο εργάζονταν κατά την εξ αποστάσεως εργασία, ενώ σχεδόν στο 50% των περιπτώσεων χρειάστηκε να χρησιμοποιήσουν τον δικό τους εξοπλισμό (π.χ. ηλεκτρονικός υπολογιστής).
- Οι φορείς εργασίας δεν διέθεταν πάντοτε αντίστοιχο τμήμα πληροφορικής για να υποστηρίξουν τους υπαλλήλους τους κατά την εξ αποστάσεως εργασία, ενώ στις περιπτώσεις που υπήρχαν τέτοιες υποδομές οι εργαζόμενοι αναφέρουν ότι διευκόλυνε ιδιαιτέρως την εργασία τους.
- Η παραγωγικότητα των εργαζομένων φαίνεται να μειώθηκε τόσο ατομικά όσο και συλλογικά, καθώς αισθάνονταν περισσότερο παραγωγικοί κατά το κλασσικό μοντέλο εργασίας.

6.2 Συζήτηση

Παρότι πολλοί οργανισμοί και ειδικά στη χώρα μας δεν είχαν οργανωθεί για τέτοιες περιστάσεις, έδρασαν συντονισμένα και άμεσα ώστε να μπορέσουν να μεταβούν γρήγορα σε αυτές τις νέες συνθήκες εργασίας. Όπως φαίνεται μάλιστα και από τα

αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, σχεδόν το 50% των οργανισμών στους οποίους εργαζόνταν οι συμμετέχοντες στη μελέτη δεν είχε καμία καθυστέρηση στην έναρξη των εργασιών του.

Οι ρυθμοί με τους οποίους αναδύθηκαν νέες τεχνολογίες επικοινωνίες ή τελειοποιήθηκαν οι προϋπάρχουσες κατά τη διάρκεια της πανδημίας ήταν εντυπωσιακοί. Από τους συμμετέχοντες στην παρούσα εργασία το 82,2% δήλωσε ότι δεν είχε καμία εμπειρία από την εξ αποστάσεως εργασία και το υβριδικό μοντέλο πριν την πανδημία. Πάραυτα, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 37% δήλωσε ότι προτιμά αυτή τη νέα συνθήκη και όχι το κλασσικό μοντέλο της εργασίας από ένα γραφείο. Σημαντική προϋπόθεση πιθανά για αυτή τη θετική διάθεση των συμμετεχόντων απέναντι στην εξ αποστάσεως εργασία και το υβριδικό μοντέλο εργασίας, ίσως είναι το γεγονός ότι η πλειοψηφία τους εργαζόταν σε οργανισμούς με μεγάλο δυναμικό εργαζομένων, οι οποίες διέθεταν τμήμα πληροφορικής ικανό να καλύψει πιθανές ανάγκες και να υποστηρίξει ενδεχόμενες δυσκολίες. Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί ότι την ίδια στιγμή περίπου ένας στους δύο εργαζόμενους δήλωσε ότι τα εργαλεία που του ήταν απαραίτητα για την εξ αποστάσεως εργασία, όπως π.χ. ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής δεν παραχωρήθηκαν από τους οργανισμό στον οποίο απασχολούνταν.

Ένα αναπάντεχο αποτέλεσμα της παρούσας μελέτης ήταν ότι το 46,5% των εργαζομένων αισθάνθηκε να είναι λιγότερο παραγωγικό σε σχέση με τη δια ζώσης εργασία, ενώ περισσότερο παραγωγικό αισθάνθηκε μόνο το 14,8%. Για το υπόλοιπο 38,6% δεν υπήρξε καμία διαφορά. Σύμφωνα με τα διεθνή βιβλιογραφικά δεδομένα, ο χρόνος που κερδίζουν οι εργαζόμενοι με κάποιο ευέλικτο μοντέλο εργασίας όπως είναι το υβριδικό, αυξάνει σημαντικά την παραγωγικότητά τους. Οι ίδιοι αισθάνονται ότι μπορούν να ισορροπήσουν καλύτερα τις καθημερινές τους ανάγκες σε σχέση με τις ανάγκες της δουλειάς και αυτό τους δίνει μεγαλύτερη ικανοποίηση. Για να μπορέσει λοιπόν να δοθεί μία επεξήγηση αυτού του φαινομένου θα ήταν καλό να είχε εκτιμηθεί και η διάρκεια της τηλεεργασίας. Ειδικότερα, σύμφωνα με δεδομένα που προέκυψαν από έρευνα που πραγματοποιήθηκε στον ελλαδικό χώρο, όσο αυξάνεται ο χρόνος της εξ αποστάσεως εργασίας τόσο αυξάνεται και το αίσθημα παραγωγικότητας και ικανοποίησης, ενώ ταυτόχρονα μειώνεται το άγχος και η πίεση, με αποτέλεσμα τελικά να δημιουργείται μία θετική εμπειρία. Είναι πιθανό λοιπόν οι εργαζόμενοι οι οποίοι

δήλωσαν μειωμένη παραγωγικότητα κατά την εξ αποστάσεως εργασία να τους να ήταν αυτοί, οι οποίοι αναγκάστηκαν βίαια και για μικρό χρονικό διάστημα να υιοθετήσουν αυτό το νέο μοντέλο, χωρίς την κατάλληλη υποστήριξη και προετοιμασία από την πλευρά του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι ειδικά οι οποίοι δεν ήταν ιδιαίτερα εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες είναι δυνατό να αισθάνθηκαν μεγάλο άγχος και ανασφάλεια, ακόμα κι αν το περιβάλλον στο οποίο εργάζονταν ήταν η οικία τους.

Σχετικά με τους παράγοντες που φάνηκαν να επιδρούν στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας των συμμετεχόντων κατά τη διάρκεια της πανδημίας, αξίζει να αναφερθεί ότι το φύλο βρέθηκε να επιδρά μόνο στο βαθμό δυσκολίας που αντιμετώπισαν οι συμμετέχοντες και σε καμία άλλη παράμετρο της εξ αποστάσεως εργασίας. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τα δεδομένα της διεθνούς βιβλιογραφίας, όπως αυτά παρουσιάστηκαν από τους Fend et al., σύμφωνα με τους οποίους οι γυναίκες παρουσιάζουν χαμηλότερη παραγωγικότητα σε σχέση με τους άνδρες καθώς είναι επιφορτισμένες και με τις ασχολίες του σπιτιού (Z Fend, 2020). Τα δεδομένα μας συμφωνούν ωστόσο με παλαιότερη μελέτη των Bonte et al., οι οποίοι στην εργασία τους υποστήριξαν ότι η παραγωγικότητα των γυναικών είναι ίση αν όχι μεγαλύτερη από την ανδρική (W Bonte, 2014). Επιπλέον η παραγωγικότητα σύμφωνα με τους Roosaar et al., φαίνεται ότι επηρεάζεται από την ηλικία σε συνάρτηση πάντα με το εισόδημα. Ουσιαστικά, οι μεγαλύτερης ηλικίας και άρα παλαιότεροι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερο εισόδημα και για το λόγο αυτό είναι περισσότερο παραγωγικοί (L Roosaar, 2019). Στην παρούσα μελέτη ωστόσο η ηλικία δε συσχετίστηκε στατιστικώς σημαντικά με την παραγωγικότητα.

Στον αντίποδα η παραγωγικότητα των συμμετεχόντων διαφοροποιήθηκε στατιστικώς σημαντικά μεταξύ των συμμετεχόντων που εργάζονταν στον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα, ήταν ελεύθεροι επαγγελματίες ή συνταξιούχοι. Εδώ παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα ήταν λιγότερο παραγωγικοί στη διάρκεια της εξ αποστάσεως εργασίας λόγω πανδημίας. Είναι γεγονός ότι η εξ αποστάσεως εργασία είναι περισσότερο διαδεδομένη στον ιδιωτικό τομέα, αλλά λόγω της πανδημίας δόθηκε η ευκαιρία και στους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα να παρέχουν τις υπηρεσίες τους εξ αποστάσεως. Όπως αναφέρεται από τους Schuster et al., συχνά οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα αισθάνονται ανεπίβλεπτοι και ειδικά σε προβληματικές καταστάσεις αυτό τους δημιουργεί έντονο άγχος και μειώνει την παραγωγικότητα τους. Πιθανά

λοιπόν, εδώ να εμπίπτουν και οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα της παρούσας μελέτης οι οποίοι αισθάνονταν λιγότερο παραγωγικοί κατά τη διάρκεια της εξ αποστάσεως εργασίας εν μέσω πανδημίας. Στο ίδιο πλαίσιο και πιθανά για τους ίδιους λόγους οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα σε μεγαλύτερο ποσοστό θεώρησαν ότι ο οργανισμός στον οποίο υπηρετούν δεν κατάφερε να επιτύχει το σκοπό του κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Στόχος των δημοσίων υπηρεσιών είναι να προσφέρουν τη βέλτιστη εμπειρία εξυπηρέτησης στους πολίτες, γεγονός που βέβαια δεν είναι πάντοτε εφικτό εφόσον δεν υπάρχει η απαραίτητη προετοιμασία και οργάνωση (C Schuster, 2020).

Τέλος το μοντέλο εργασίας που ακολούθησαν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της πανδημίας φάνηκε να επηρεάζει την παραγωγικότητα τους. Ειδικότερα, όσοι υιοθέτησαν το υβριδικό μοντέλο εργασίας αισθάνονταν λιγότερο παραγωγικοί σε σχέση με την προηγούμενη συνθήκη εργασίας τους σε ποσοστό 53,4%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για όσους εργάζονταν από οποιονδήποτε χώρο εκτός του χώρου εργασίας τους ήταν 50%. Η πλειοψηφία όσων εργάζονταν πλήρως εξ αποστάσεως από την άλλη, σε ποσοστό 34,5% δήλωσε ότι αισθάνεται περισσότερο παραγωγική. Πιθανά λοιπόν αυτή η «αβεβαιότητα» των μετακινήσεων και του μη σταθερού εργασιακού περιβάλλοντος να λειτουργούν εις βάρος της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Οι εξ ολοκλήρου εργαζόμενοι εξ αποστάσεως έχουν πιθανά ήδη μυηθεί σε αυτόν τον τρόπο εργασίας, γνωρίζουν και διαθέτουν όλα τα απαραίτητα εργαλεία για την εργασία τους, ενώ έχουν αναπτύξει την ικανότητα να περιορίζουν τους περισπασμούς (π.χ. άλλα μέλη της οικογένειας που βρίσκονται στον ίδιο χώρο) (E Thulin, 2019).

Οι διαπροσωπικές σχέσεις κυρίως με τους συναδέλφους είναι ένας τομέας που συχνά θεωρείται πως πάσχει όταν πρόκειται για κάποιο μοντέλο που περιλαμβάνει την εξ αποστάσεως εργασία. Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματα μας υποστηρίζουν ότι περισσότερο από το 70% των συμμετεχόντων δεν παρατήρησαν καμία διαφορά στη σχέση τους με τους συναδέλφους τους μετά από την υιοθέτηση κάποιου εναλλακτικού μοντέλου εργασίας. Σε πολλές μελέτες αναφέρεται ότι η πολύμηνη απουσία διαπροσωπικών σχέσεων λόγω της εξ αποστάσεως εργασίας, συνοδεύεται με αυξημένο άγχος για τους υπαλλήλους (Zhang, 2016). Βέβαια στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι αυτό πιθανά να οφείλεται στο γεγονός ότι οι εν λόγω μελέτες πραγματοποιήθηκαν εν μέσω πανδημίας που οι διαπροσωπικές σχέσεις ήταν

γενικότερα περιορισμένες, με αποτέλεσμα αυτό το συμπέρασμα να μην αντιπροσωπεύει αμιγώς το αίσθημα γύρω από την εργασία και τις σχέσεις με συναδέλφους. Στην παρούσα μελέτη η ηλικία καθώς και ο τομέας εργασίας βρέθηκαν να επιδρούν στις διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους. Τα νεότερα άτομα θεώρησαν ότι η εξ αποστάσεως εργασία έχει βελτιώσει τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους, ενώ στις υπόλοιπες ομάδες ο παράγοντας αυτός παρέμεινε αμετάβλητος. Αυτό πιθανά να οφείλεται στην έμφυτη ικανότητα των ανθρώπων νεότερης ηλικίας να χειρίζονται τα νεοεμφανιζόμενα τεχνολογικά μέσα, αλλά και στον έμφυτο ενθουσιασμό τους για οποιαδήποτε νέα συνθήκη.

Δεδομένου ότι ο αριθμός των μη τυπικών εργαζομένων ως προς το χώρο εργασίας έχει αυξηθεί κατακόρυφα, είναι σημαντικό οι οργανισμοί να βρουν τρόπους μέσω των οποίων θα έχουν την ικανότητα να επιλύουν προβλήματα εξ αποστάσεως. Οι κυριότερες προκλήσεις που συναντώνται είναι αρχικά η περιορισμένη υποστήριξη από το τμήμα πληροφορικής. Όπως φάνηκε και στην παρούσα μελέτη, οι εργαζόμενοι των οποίων ο οργανισμός απασχόλησης διέθετε τμήμα πληροφορικής αισθάνονταν μεγαλύτερη ασφάλεια και αντιμετώπισαν λιγότερες δυσκολίες κατά την εξ αποστάσεως εργασία. Η ανεπαρκής υποστήριξη των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής δημιουργεί σημαντικά προβλήματα τα οποία σχετίζονται με μειωμένη παραγωγικότητα από πλευράς εργαζομένου, αλλά και μειωμένα έσοδα για τον ίδιο τον οργανισμό. Η ανεπαρκής διαχείριση και η ανικανότητα άμεσης επίλυσης των προβλημάτων των εργαζομένων μπορεί να εντείνει το άγχος αλλά και την απογοήτευση των εργαζομένων.

Συνοψίζοντας λοιπόν, δε θα ήταν επικίνδυνο να ειπωθεί ότι υπάρχουν σημαντικές πιθανότητες να αναδομηθεί πλήρως ο τρόπος εργασίας και πλέον να επικρατήσουν μόνο τα εναλλακτικά μοντέλα. Η εργασία από το σπίτι είτε περιστασιακά είτε εξ ολοκλήρου φαίνεται ότι δεν επηρεάζει την παραγωγικότητα ενώ ταυτόχρονα ανοίγει νέους ορίζοντες για τους εργαζομένους και για τους εργοδότες. Και για τις δύο πλευρές υπάρχει σημαντικό οικονομικό όφελος, ενώ ο εργαζόμενος επωφελείται και χρονικά. Ως εναλλακτική είναι δυνατό να χρησιμοποιούνται hot desks, χώροι οι οποίοι λειτουργούν ως γραφείο και οι οποίοι είναι δυνατόν να καλύπτονται από διαφορετικά άτομα κάθε φορά ανάλογα με τις ανάγκες που υπάρχουν. Μέχρι σήμερα, μία βασική παράμετρος εκτίμησης της παραγωγικότητας ήταν ο χρόνος εργασίας και ουσιαστικά

παραμονής στο γραφείο. Σήμερα, αυτό έχει αλλάξει και η παραγωγικότητα υπολογίζεται εκ του αποτελέσματος. Σκοπός λοιπόν και στόχος θα είναι η ποιοτική και όχι η ποσοτική εργασία, μία συνθήκη που μπορεί να επιτευχθεί μέσω της τηλεργασίας οποιασδήποτε μορφής.

6.3: Δυσκολίες και περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα όπως προαναφέρθηκε πραγματοποιήθηκε εξ ολοκλήρου διαδικτυακά, αφού το ερωτηματολόγιο, το βασικό δηλαδή εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, διαμοιράστηκε στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Γίνεται κατανοητό λοιπόν ότι υπάρχει ένας εγγενές πρόβλημα όσον αφορά τη φύση του δείγματος. Λόγω του ότι δεν είναι γνωστοί οι συμμετέχοντες και δεν επιλέχθηκαν, δεν μπορεί να εξασφαλιστεί ότι πρόκειται για ένα τυχαίο δείγμα, με τη στατιστική έννοια του όρου. Για να ξεπεραστεί λοιπόν το συγκεκριμένο εμπόδιο χρησιμοποιήθηκε ένας αρκετά μεγάλος αριθμός συμμετεχόντων, που ωστόσο δεν μπορεί να εξασφαλίσει ότι τα αποτελέσματα που προέκυψαν είναι τα ίδια με αυτά που θα προέκυπταν αν όλοι οι άνθρωποι θα μπορούσαν να απαντήσουν στο εν λόγω ερωτηματολόγιο. Είναι λοιπόν κατανοητό ότι άνθρωποι που δεν έχουν πρόσβαση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δε θα έχουν απαντήσει στο ερωτηματολόγιο, άρα αυτομάτως αποκλείονται από τη μελέτη. Επιπλέον, επειδή το ερωτηματολόγιο είναι γραμμένο στην Ελληνική γλώσσα, μόνο όσοι γνωρίζουν τη γλώσσα δύνανται να απαντήσουν. Τέλος, λόγω του ότι πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο το οποίο συμπληρώνεται ατομικά από τον καθένα και όχι υπό τη μορφή συνέντευξης είναι πιθανό να υπάρχουν αποκλίσεις στις απαντήσεις, γεγονός το οποίο άλλοτε μπορεί να συνέβη συνειδητά και άλλοτε όχι.

Ωστόσο αξίζει να υπογραμμιστεί ότι το επειδή το χρονικό διάστημα διεξαγωγής της έρευνας ήταν εκτός της έξαρσης της πανδημίας, οι απαντήσεις στην πλειοψηφία τους θεωρούνται ψύχραιμες και ώριμες, καθώς δόθηκαν αφότου καταστάλαξε ο πανικός και η κινδυνολογία.

6.4: Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Όπως εύκολα γίνεται κατανοητό τόσο από τα παραπάνω όσο και από την εμπειρία των τελευταίων ετών μετά από την εμφάνιση της πανδημίας COVID-19, όλοι οι οργανισμοί θα πρέπει να διαθέτουν ένα πλάνο, βάσει του οποίου θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν κρίσιμες καταστάσεις, οι οποίες πιθανώς να απαιτούν τη διακοπή της λειτουργίας τους. Το πλάνο αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει σαφείς οδηγίες και μέτρα τα οποία θα πρέπει

άμεσα να υιοθετηθούν από όλους τους εργαζομένους αλλά και τους συνεργάτες του οργανισμού, προκειμένου να συνεχιστεί απρόσκοπτα η λειτουργία του υπό το πρίσμα των νέων συνθηκών. Για το σκοπό αυτό, θα πρέπει να εκσυγχρονιστεί ο τρόπος λειτουργίας τους, ώστε τα νέα μοντέλα εργασίας, όπως είναι το υβριδικό μοντέλο, να εφαρμόζονται συστηματικά. Με τον τρόπο αυτό τόσο ο οργανισμός όσο και ο εργαζόμενος θα αισθάνονται ασφαλείς και έτοιμοι να προχωρήσουν και να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες εργασίας που πιθανά θα προκύψουν (Palumbo, 2020).

Στο πλαίσιο λοιπόν αυτό, κρίνεται απαραίτητη η διεξαγωγή μελετών με αντικείμενο τα προβλήματα και τις αδυναμίες του υβριδικού και του εξ αποστάσεως μοντέλου εργασίας. Μόνο μέσα από τη διάγνωση των προβλημάτων αυτών και των αδύναμων σημείων είναι δυνατό να βρεθεί η απαραίτητη λύση, προκειμένου να βελτιθούν οι συνθήκες εργασίας σε αυτά τα νέα μοντέλα εργασίας. Το υβριδικό μοντέλο εργασίας θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μία καινοτομία στο χώρο της εργασίας και όχι ως μία λύση ανάγκης. Για να γίνει αυτό όμως, θα πρέπει να έχει οργανωθεί σωστά και ολοκληρωμένα.

Παράρτημα- Το ερωτηματολόγιο της μελέτης

ΥΒΡΙΔΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Υβριδικό μοντέλο εργασίας και επίδραση στην επίδοση των εργαζομένων

1. Φύλο
 - a. Άνδρας
 - b. Γυναίκα
2. Ηλικιακή ομάδα
 - a. 18-25
 - b. 26-39
 - c. 40-55
 - d. Άνω των 55
3. Τομέας εργασίας
 - a. Ιδιωτικός τομέας
 - b. Δημόσιος τομέας
 - c. Ελεύθερος επαγγελματίας
 - d. Συνταξιούχος
4. Είδος εργασίας
 - a. Υπάλληλος γραφείου
 - b. Εκπαίδευση
 - c. Υγεία
 - d. Λογιστήριο
 - e. Διοικητικό στέλεχος
 - f. Άλλο
5. Κλάδος εργασίας
 - a. Τουρισμός
 - b. Πρωτογενής τομέας
 - c. Μεταποίηση
 - d. Υγεία
 - e. Εκπαίδευση
 - f. Άλλο
6. Μορφωτικό επίπεδο

- a. Πρωτοβάθμια εκπαίδευση
 - b. Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
 - c. Τριτοβάθμια εκπαίδευση
 - d. Μεταπτυχιακές σπουδές
7. Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στον οργανισμό που εργάζεστε;
- a. <10
 - b. 10-19
 - c. 20-49
 - d. 50-249
 - e. >250
8. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 με βάση ποιο μοντέλο εργαστήκατε;
- a. Εναλλασσόμενη εργασία, άλλοτε στο χώρο εργασίας και άλλοτε κατ' οίκον
 - b. Εργασία από οποιονδήποτε χώρο
 - c. Πλήρως εξ αποστάσεως εργασία
9. Σε ποια από τις ακόλουθες κατηγορίες ανήκει ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε;
- a. Μητρική εταιρεία/οργανισμός
 - b. θυγατρική εταιρεία
 - c. Ελεύθερος επαγγελματίας
 - d. Άλλο
10. Εργαζόσασταν εξ αποστάσεως πριν την πανδημία;
- a. Ναι, περιστασιακά
 - b. Ναι, εξ ολοκλήρου
 - c. Όχι
11. Κατά την εξ αποστάσεως εργασία, να βαθμολογήσετε με 1-5 τη δυσκολία που αντιμετωπίσατε κατά τη χρήση των απαιτούμενων εργαλείων
- a. 1- Καθόλου
 - b. 2- Λίγο
 - c. 3- Αρκετά
 - d. 4- Πολύ
 - e. 5- Πάρα πολύ

12. Κατά την εξ αποστάσεως εργασία, πόσο παραγωγικοί αισθανθήκατε στις εργασίες που αναλάβατε;
- Λιγότερο παραγωγικοί σε σχέση με τη δια ζώσης εργασία
 - Το ίδιο παραγωγικοί με τη δια ζώσης εργασία
 - Περισσότερο παραγωγικοί από τη δια ζώσης εργασία
13. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας θεωρείτε ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε, μπορεί να επιτύχει το σκοπό του;
- 1- Καθόλου
 - 2- Λίγο
 - 3- Αρκετά
 - 4- Πολύ
 - 5- Πάρα πολύ
14. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας πιστεύετε ότι η παραγωγικότητα σας σε ομαδικές εργασίες έχει:
- Μειωθεί
 - Αυξηθεί
 - Παραμένει ίδια
 - Δεν εργάζομαι σε ομάδες
15. Εφόσον εργαστήκατε σε ομάδες και εξ αποστάσεως, η παραγωγικότητα της ομάδας είχε:
- Μειωθεί
 - Αυξηθεί
 - Παραμένει ίδια
 - Δεν εργάζομαι σε ομαδικές εργασίες
16. Εφόσον εργαστήκατε εξ αποστάσεως κατά τη διάρκεια της πανδημίας πώς επηρεάστηκαν οι ώρες εργασίας σας;
- Αυξήθηκαν
 - Μειώθηκαν
 - Παρέμειναν αμετάβλητες
17. Έχοντας γνωρίσει την εξ αποστάσεως εργασία, θα λέγατε ότι την προτιμάτε;
- Ναι
 - Όχι
 - Δεν έχω προτίμηση για το χώρο που εργάζομαι

18. Πώς έχουν επηρεαστεί από την εξ αποστάσεως εργασία οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας;
- Έχουν παραμείνει ίδιες
 - Έχουν βελτιωθεί
 - Έχουν χειροτερέψει
 - Κάνω ατομικό επάγγελμα
19. Πριν από την έναρξη της τηλεργασίας πραγματοποιήσατε κάποια εκπαίδευση;
- Ναι
 - Όχι
20. Η συσκευή που χρησιμοποιήσατε κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας
- Είχε παραχωρηθεί από τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι
 - Ήταν δική μου
21. Ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε παρουσίασε κάποια καθυστέρηση στις εργασίες του μέχρι να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες εργασίας κατά την πανδημία;
- Μία εβδομάδα
 - Μερικές εβδομάδες
 - Μερικούς μήνες
 - Δεν υπήρξε καμία καθυστέρηση
22. Υπάρχει τμήμα πληροφορικής στον οργανισμό που εργάζεστε;
- Ναι
 - Όχι
23. Εάν ναι, πόσο βοήθησε στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού κατά τη διάρκεια της πανδημίας;
- 1-Καθόλου
 - 2-Λίγο
 - 3-Αρκετά
 - 4-Πολύ
 - 5-Πάρα πολύ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ALLEN, T. 2013. Work-family conflict and flexible work arrangements: Decostructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66, 345-376.
- C SCHUSTER, L. W., S MIKKELSEN, J MEYER-SAHLING, K BERSCH, F FUKUYAMA, K KAY 2020. Responding to COVID-19 through surveys of public servants. *Public Administration Review*, 80, 792-796.
- CDC. 2021. *Interim list of categories of Essential Workers mapped to standardized industry codes and titles* [Online]. [Accessed 15/4/2023].
- E KOSSEK, J. M. 2011. Flexible work scheduling. *American Psychological Association*, 1, 535-572.
- E THULIN, B. V., M JOHANSSON 2019. New telework, time pressure and time use in everyday life. *Sustainability*, 11, 3067.
- EL KELLY, P. M. 2007. Rethinking the clockwork of work: Why schedule control may pay off at work and at home. *Advances in Developing Human Resources*, 9, 487-506.
- EUROFOUND 2017. Working anytime, anywhere: The effects of the world of work. *Publications Office of the European Union*.
- EUROFOUND 2020. *Telework and ICT-bases mobile work: flexible working in the digital age. New forms of employment series.*, Luxemburg, Publications Office of the European Union.
- GM SPREITZER, L. C., L GARRETT 2017. Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Behavior*, 4, 473-499.
- J COOK, Y. M., P SANTOS 2020. Three cases of hybridity in learning spaces: Towards a design for Zone of Possibility. *British Journal of Educational Technology*, 51, 1155-1167.
- L ROOSAAR, J. M., U VARBLANE 2019. Age-related productivity decrease in high-waged and low-waged employees. *Int J Manpow*, 55, 145-150.
- M KANWAR, S. B. 2021. Hybrid Workplace: The future of work. *Researchgate*.
- N MALTHOTRA, T. R. 2017. Hybridity and Power in the Microfoundations of professional work. *Research Gate*.
- NILLES, J. 1998. Managing Telework: Strategies for managing the virtual workforce. *Hoboken*.
- OFFICE, E. A. T. I. L. 2017. *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Luxemburg, Publications office of the European Union and the International Labour Office.
- ORGANIZATION, I. L. 2016. *Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTs and Financial Services Sectors.*, Geneva.
- PALUMBO, R. 2020. Let me go to the office: An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*.
- PAPADOPOULOS, S. 2021. Teleworking today and its redefinition in Greece due to Covid-19. *Thesis*.
- POULIAKAS, K. 2020. Working at Home in Greece: Unexplored Potential at times of social distancing? *IZA Discussion Papers*.
- SA SMITH, A. P., MJ PITTS 2018. Communication and teleworking: A study of communication channel satisfaction, personality and job satisfaction for teleworking employees. *International Journal of Business Communication*, 55, 44-68.
- SINCLAIR, R. 2020. Occupational health science in the time of COVID-19: Now more than ever. *Occupational health science*, 4, 1-22.
- W BONTE, S. K. 2014. You can't always get what you want: Gender differences in job satisfaction of university graduates. *Applied Economy*, 46, 2477-87.
- Z FEND, K. S. 2020. Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home. *Gender Management An Int J*, 2, 151-157.

- ZHANG, J. 2016. The dark side of virtual office and job satisfaction. *International Journal of Business and management*, 11, 40.
- ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ. 2003. Ανάπτυξη, Απασχόληση, Εργασιακές Σχέσεις, https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2014/02/files/96_JUNE_03.pdf
- ΜΠΑΚΙΤΑΣ, Θ. 2021. *Η επιρροή των νέων τρόπων εργασίας στην παραγωγικότητα των εργαζομένων κατά την πανδημία*. Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, Ε. Υ. 2020. Teleworking: Problems and perspectives. *Γνώμη Πρωτοβουλίας*.