

Οι προκλήσεις της υβριδικής και εξ' αποστάσεως εργασίας

«Εκτός από τις κοινωνικές και συναισθηματικές προκλήσεις, η υβριδική εργασία μπορεί να επιφέρει μια σειρά από οργανωσιακές δυσκολίες, κυρίως στους τομείς της επικοινωνίας, του συντονισμού και της διαχείρισης καθηκόντων.



Εισαγωγή

Το Έργο ReWork στοχεύει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και της ευημερίας των εργαζομένων στο πλαίσιο της εξ' αποστάσεως εργασίας, ιδιαίτερα μεταξύ των μειονεκτούντων ή υποεκπροσωπούμενων ομάδων. Ως πρώτο βήμα, η ομάδα του έργου ReWork διεξήγαγε έρευνα για τη συλλογή δεδομένων σε τέσσερις Ευρωπαϊκές χώρες: τη Γαλλία, την Ελλάδα, τη Γερμανία, και την Ισπανία. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε εργαζομένους και εργαζόμενες από διάφορους κλάδους και με ποικίλα επαγγελματικά προφίλ.

Στόχος της μελέτης είναι να προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται και βιώνεται η υβριδική εργασία στις τέσσερις αυτές Ευρωπαϊκές χώρες, βασισμένη σε περισσότερες από 300 έγκυρες απαντήσεις.

Τα δεδομένα δείχνουν ότι η υβριδική εργασία αποτελεί πλέον κανονική πρακτική, με το 85,8% των συμμετεχόντων να εργάζονται σήμερα σε υβριδικά σχήματα - συνήθως δύο ή τρεις ημέρες την εβδομάδα. Ωστόσο, μόνο το 65,7% αναφέρει ότι ο οργανισμός τους διαθέτει μια δομημένη πολιτική υποστήριξης της υβριδικής εργασίας, ενώ το 17,8% δηλώνει λειτουργεί με μερικώς δομημένα πλαίσια, και το 16,5% υποστηρίζει πως δεν υπάρχει καμία σχετική πολιτική. Αυτή η έλλειψη επίσημης οργάνωσης της υβριδικής εργασίας ενδέχεται να οδηγήσει σε **ανεπαρκή επικοινωνία και ασυνέπειες ως προς την πρόσβαση σε πόρους**.

Η έρευνα αποκαλύπτει επίσης σημαντικά κενά στην κατάρτιση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Μόνο το 19,9% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι ο οργανισμός τους προσφέρει δομημένη εκπαίδευση σχετικά με τη διαχείριση των κινήτρων στο υβριδικό περιβάλλον. Ένα επιπλέον 21,2% αναφέρει μερική παροχή εκπαίδευσης, ενώ η πλειοψηφία (58,9%) δηλώνει πως δεν παρέχεται καμία εκπαίδευση. Η έλλειψη δομημένης κατάρτισης ενδέχεται να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση και τη δέσμευση των εργαζομένων σε βάθος χρόνου.

Όσον αφορά στις προκλήσεις, τα άτομα εκφράζουν **έντονες ανησυχίες για την κοινωνική αλληλεπίδραση** σε υβριδικά περιβάλλοντα. Ο περιορισμός των άτυπων σχέσεων και η γενική υποβάθμιση των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων υποδηλώνουν ότι **τα υβριδικά μοντέλα ενδέχεται να αποδυναμώσουν τη συνοχή και τη συνεργασία** στον χώρο εργασίας, ιδιαίτερα στο επίπεδο της άτυπης και διατμηματικής επικοινωνίας.

Αναφορικά με την ευημερία των ατόμων, αναφέρονται μέτρια αισθήματα απομόνωσης και αποκλεισμού. Αν και δεν είναι κυρίαρχα, προκαλούν ανησυχία για την ψυχολογική ασφάλεια και τη συμπερίληψη των ατόμων που εργάζονται σε υβριδικά περιβάλλοντα.

Οι οργανωσιακές προκλήσεις εστιάζουν στη μείωση των ευκαιριών για ανατροφοδότηση και συζήτηση, καθώς και στις ασαφείς προσδοκίες. Τα διοικητικά ζητήματα είναι πιο εμφανή: τα άτομα επισημαίνουν μειωμένη αναγνώριση, περιορισμένες ευκαιρίες εξέλιξης και αυξημένο κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης ως διαρκείς ανησυχίες. Η ποιότητα της σχέσης εργαζομένων-διοικητικών στελεχών επηρεάζεται σε μέτριο βαθμό, αν και η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής διατηρείται σε μεγάλο βαθμό.

Με βάση τα αποτελέσματα, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η υβριδική εργασία έχει πλέον καθιερωθεί, όμως η επιτυχία της δεν εξαρτάται μόνο από την ευελιξία. Για να διασφαλιστούν η ισότητα, η παρακίνηση, και η συνοχή, οι οργανισμοί πρέπει να επενδύσουν σε δομημένες πολιτικές, επίσημη κατάρτιση στη διαχείριση των εξ' αποστάσεως ομάδων, συμπεριληπτική ηγεσία, αναγνώριση των εργαζομένων, και επαγγελματική ανάπτυξη — όλα εξαιρετικά κρίσιμα για την ενίσχυση της απόδοσης και της δέσμευσης στο υβριδικό και εξ' αποστάσεως περιβάλλον εργασίας.



Προκλήσεις της **εξ' αποστάσεως εργασίας**

Μία από τις κύριες προκλήσεις της εξ' αποστάσεως και υβριδικής εργασίας είναι η μείωση της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Για να κατανοήσουμε καλύτερα αυτό το ζήτημα στο ευρωπαϊκό περιβάλλον, ξεκινάμε με την ανάλυση της επιδείνωσης των κοινωνικών σχέσεων σε περιβάλλοντα υβριδικής εργασίας.



Κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και επικοινωνία

Μία από τις βασικές προκλήσεις που συνδέονται με την υβριδική εργασία είναι η επιδείνωση των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων. Η έρευνα δείχνει ότι μεγάλο μέρος του προσωπικού των εταιρειών αντιλαμβάνονται την πτώση της ποιότητας των κοινωνικών επαφών και της επικοινωνίας ως σημαντική πρόκληση στα υβριδικά εργασιακά περιβάλλοντα.

Η πιο έντονη ανησυχία αφορά στη μείωση των ευκαιριών για την οικοδόμηση και διατήρηση προσωπικών σχέσεων στον χώρο εργασίας. Το γεγονός αυτό αντικατοπτρίζει μια ευρέως διαδεδομένη αίσθηση ότι η υβριδική εργασία δυσκολεύει τη διατήρηση των άτυπων, καθημερινών αλληλεπιδράσεων που είναι κρίσιμες για τη συνοχή στον χώρο εργασίας. Αντίστοιχα, η γενική επιδείνωση των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων δείχνει μια αισθητή μείωση της κοινωνικής δυναμικής για πολλούς ανθρώπους.

Η υποβάθμιση της ομαδικής συνεργασίας, η μείωση της ανταλλαγής ιδεών, και η περιορισμένη διατμηματική επικοινωνία και συνεργασία ενισχύουν αυτήν την τάση. Οι εργαζόμενοι/ες φαίνεται να αντιμετωπίζουν όχι μόνο μειωμένες επαφές, αλλά και εξασθένιση της ενέργειάς τους για συνεργασία, ιδιαίτερα ανάμεσα σε ομάδες και τμήματα.

Αυτά τα αποτελέσματα αναδεικνύουν τον **κοινωνικό κατακερματισμό στο πλαίσιο της υβριδικής εργασίας**. Αν και η κατάσταση δεν είναι ακραία σε όλες τις περιπτώσεις, οι σταθερά μέτριες έως υψηλές βαθμολογίες σε όλους τους δείκτες υποδεικνύουν ότι οι κοινωνικοί δεσμοί και η άτυπη συνεργασία βρίσκονται υπό πίεση. Για να διατηρήσουν μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα και συνοχή στις ομάδες τους, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύουν συνειδητά στην ενίσχυση της σύνδεσης μεταξύ των εργαζομένων, κυρίως πέρα από τις επίσημες συναντήσεις – όπως για παράδειγμα, μέσα από άτυπες δραστηριότητες, όπως οι δράσεις ομαδικής ενδυνάμωσης.



Ατομικά συναισθήματα

Πέρα από τις οργανωσιακές ή διαπροσωπικές προκλήσεις, η υβριδική εργασία μπορεί να επηρεάσει τους εργαζόμενους και σε πιο προσωπικό επίπεδο. Η κατηγορία αυτή εξετάζει πώς η εξ' αποστάσεως ή η υβριδική εργασία μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα αποκλεισμού και απομόνωσης.

Το αίσθημα της απομόνωσης καταγράφει την υψηλότερη βαθμολογία, και ακολουθείται από το αίσθημα της απομόνωσης αλλά από το φόβο των ανθρώπων ότι νιώθουν ευάλωτοι. Κατά συνέπεια, ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων βιώνει σε **κάποιο βαθμό ψυχολογική δυσφορία ή αποσύνδεση στο υβριδικό περιβάλλον**.

Τέλος, τα συναισθήματα αποκλεισμού ή έλλειψης υποστήριξης μπορεί να μην επηρεάζουν όλα τα άτομα, αλλά για όσα τα βιώνουν, ο αντίκτυπος στη δέσμευση, την παρακίνηση και την ψυχική τους ευεξία μπορεί να είναι σημαντικός.



Οργανωσιακές προκλήσεις

Εκτός από τις κοινωνικές και συναισθηματικές προκλήσεις, η υβριδική εργασία μπορεί να επιφέρει μια σειρά από οργανωσιακές δυσκολίες, κυρίως στους τομείς της επικοινωνίας, του συντονισμού και της διαχείρισης καθηκόντων. Το πιο εμφανές ζήτημα φαίνεται να είναι η μείωση των ευκαιριών για συζήτηση και ανατροφοδότηση. Γεγονός που υποδηλώνει ότι πολλά άτομα αισθάνονται ότι η υβριδική εργασία περιορίζει τις άτυπες αλληλεπιδράσεις.

Παρατηρείται επίσης μια μέτρια αντίληψη ασάφειας ως προς τις προσδοκίες και τις προτεραιότητες των ατόμων, κάτι που ενδέχεται να προκύπτει από ασυνεπή επικοινωνία ή από έλλειψη δομημένων πλαισίων στα υβριδικά περιβάλλοντα. Αυτή η πρόκληση είναι ιδιαίτερα έντονη σε εταιρείες όπου οι πολιτικές για την υβριδική εργασία είναι ανεπίσημες ή μόνο μερικώς καθορισμένες.

Άλλες οργανωσιακές ανησυχίες, όπως η αναποτελεσματική χρήση του χρόνου, η αύξηση των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας, η μείωση της παραγωγικότητας, και η χαμηλότερη απόδοση, καταγράφουν σχετικά χαμηλές βαθμολογίες. Αυτό υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι γενικά δεν θεωρούν ότι η υβριδική εργασία πλήττει την απόδοσή τους ή την αποδοτικότητά τους, και ότι στην πράξη η λειτουργία των υβριδικών ομάδων μπορεί να είναι πιο ανθεκτική απ' όσο αρχικά αναμενόταν.



Διοικητικά θέματα

Η υβριδική εργασία δημιουργεί επίσης προκλήσεις στη διοίκηση, οι οποίες επηρεάζουν τόσο τη δυναμική των ομάδων όσο και την εξέλιξη των ατόμων. Τα δεδομένα αναδεικνύουν ένα σύνολο ανησυχιών που σχετίζονται με την αναγνώριση, την επικοινωνία με τα διοικητικά στελέχη, την ευημερία και την επαγγελματική εξέλιξη — τομείς που συνδέονται άμεσα με τον ρόλο και την παρουσία της ηγεσίας.

Το πιο έντονο ζήτημα σε αυτή την κατηγορία φαίνεται να είναι η μειωμένη αναγνώριση. Αυτό δείχνει ότι πολλοί άνθρωποι πως η **συνεισφορά τους είναι λιγότερο ορατή ή εκτιμάται λιγότερο στα υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας**, πιθανόν λόγω της περιορισμένης δια ζώσης επικοινωνίας ή της άνισης προβολής των εργαζομένων εξ' αποστάσεως σε σχέση με τα άτομα που βρίσκονται στον φυσικό χώρο εργασίας τους.

Στενά συνδεδεμένες με αυτό είναι και οι αντιλήψεις ως προς την ύπαρξη **λιγότερων ευκαιριών εξέλιξης** και του κινδύνου επαγγελματικής εξουθένωσης ή κόπωσης, που αναδεικνύονται επίσης ως βασικές ανησυχίες.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι για ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων, η υβριδική εργασία μπορεί να περιορίζει την πρόσβαση σε ευκαιρίες ανάπτυξης και να αυξάνει το ψυχικό άγχος, ιδιαίτερα όταν η υποστήριξη από τη διοίκηση είναι ελλιπής ή ασυνεπής.

Βελτιστοποίηση της υβριδικής εργασίας: Τι έχουν περισσότερη ανάγκη οι άνθρωποι

Ζητήθηκε από τους εργαζομένους/ες να προσδιορίσουν τις βασικές οργανωτικές πρακτικές και τις αξίες της κουλτούρας των οργανισμών τους που θα βοηθούσαν στη βελτιστοποίηση της εξ' αποστάσεως και υβριδικής εργασίας. Οι απαντήσεις τους προσφέρουν έναν ξεκάθαρο «οδικό χάρτη» για το τι εκτιμούν περισσότερο τα άτομα σε αυτό το μοντέλο εργασίας.

Σε περισσότερες από 20 θεματικές διαστάσεις, αναδείχθηκε ευρεία συναίνεση γύρω από την πεποίθηση ότι η υβριδική εργασία δεν αφορά μόνο στην ευελιξία ως προς την τοποθεσία, αλλά πρέπει να βασίζεται σε αρχές ισότητας, συμπερίληψης, επικοινωνίας, εμπιστοσύνης, και συνεχούς ανάπτυξης. Για να επιτευχθεί αυτό, τα άτομα πιστεύουν ότι οι οργανισμοί πρέπει να ξεπεράσουν τις απλές λειτουργικές ρυθμίσεις και να **καλλιεργήσουν ενεργά μια πιο στοχευμένη και συμπεριληπτική εργασιακή κουλτούρα**. Αυτό περιλαμβάνει τη θεσμοθέτηση πολιτικών για την υβριδική εργασία, ώστε να διασφαλίζεται η δικαιοσύνη και η σαφήνεια ως προς τις προσδοκίες και τη διανομή των πόρων, καθώς και την εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών σε θέματα ενσυναίσθησης, ευελιξίας και συμπερίληψης. Οι άνθρωποι ζητούν επίσης πιο δίκαια μονοπάτια επαγγελματικής εξέλιξης μέσω καθοδήγησης, ανατροφοδότησης, και ευκαιριών κοινωνικοποίησης που να είναι προσβάσιμες ανεξαρτήτως του τύπου εργασίας.

Επιπλέον, οι εταιρείες πρέπει να ενισχύσουν την ανοιχτή και με σεβασμό επικοινωνία και να διατηρούν ασφαλή κανάλια αναφοράς ανάρμοστων συμπεριφορών. Τέλος, η βελτιστοποίηση της υβριδικής εργασίας απαιτεί και την αναγνώριση των διαφορετικών συνθηκών και προσωπικών υποχρεώσεων των εργαζομένων, με στοχευμένες προσπάθειες υποστήριξης όσων υποεκπροσωπούνται ή αντιμετωπίζουν διαρθρωτικά μειονεκτήματα.

Ανταποκρινόμενοι σε αυτές τις προτεραιότητες, οι οργανισμοί μπορούν να μετατρέψουν την υβριδική εργασία σε ένα μοντέλο που προάγει την ισότητα, τη δέσμευση, την παρακίνηση, την ευημερία, και τη μακροπρόθεσμη απόδοση.

Συμπέρασμα

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη σε μια περίοδο κατά την οποία η υβριδική εργασία είχε μεταβεί από μια λύση έκτακτης ανάγκης σε μια κανονικοποιημένη και δομημένη συνιστώσα της εργασίας σε πολλούς οργανισμούς ανά την Ευρώπη. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τέσσερις χώρες και διάφορους τομείς δραστηριότητας αντικατοπτρίζουν μια σημαντική εξέλιξη τόσο στις πρακτικές όσο και στις προσδοκίες γύρω από την εξ' αποστάσεως και υβριδική εργασία. Από τους κλυδωνισμούς της πανδημίας Covid-19 και μετά, η υβριδική εργασία έχει ωριμάσει — όχι μόνο ως προς την εφαρμογή της, αλλά και ως προς τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τις δυνατότητες και τους περιορισμούς της.

Όταν ζητήθηκε από τα άτομα να προσδιορίσουν τι θα βελτιστοποιούσε πραγματικά την υβριδική εργασία, αναδείχθηκε ευρέως ένα κοινό όραμα: ένα μοντέλο που ξεπερνά την απλή ευελιξία και δίνει προτεραιότητα στη δικαιοσύνη, τη συμπερίληψη, την εμπιστοσύνη, και την ηγεσία με σκοπό και νόημα. Οι πιο αξιόλογες οργανωσιακές πρακτικές περιλαμβάνουν την **ισότιμη πρόσβαση στην πληροφόρηση και την επαγγελματική εξέλιξη, τον σεβασμό στην επικοινωνία, και τη στοχευμένη υποστήριξη των υποεκπροσωπούμενων ομάδων.**

Υπό το πρίσμα αυτών των ευρημάτων, η παρούσα αναφορά δεν καταγράφει απλώς μια αλλαγή στον τρόπο εργασίας, αλλά αποκαλύπτει έναν ευρύτερο μετασχηματισμό που βρίσκεται σε εξέλιξη. Καθώς η υβριδική εργασία συνεχίζει να ωριμάζει, προσφέρει μια μοναδική ευκαιρία επαναπροσδιορισμού του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί χτίζουν εμπιστοσύνη, αναγνωρίζουν τα talenta τους και υποστηρίζουν την ανάπτυξη κάθε ατόμου, ανεξαρτήτως του πού εργάζεται. Η επιτυχία αυτού του μοντέλου πλέον εξαρτάται λιγότερο από την τεχνολογία ή τον προγραμματισμό και περισσότερο από την ικανότητα των εταιρειών να καλλιεργήσουν μια αποτελεσματική, συνεργατική και επισήμως συμπεριληπτική κουλτούρα για την εξ' αποστάσεως εργασία.

<https://rework-project.eu>

