



STAYCONNECTED

Εργαλειοθήκη για Στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Διευθυντικά Στελέχη



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

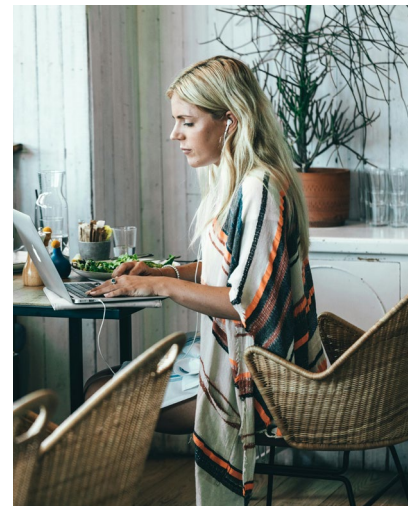
Εισαγωγή	4
Συνοπτική παρουσίαση της διακρατικής εκθεσης του έργου stay connected	5
Κεφάλαιο 1: κατανόηση της υβριδικής εργασίας	8
1.1 Εισαγωγή στη βασική ορολογία	9
1.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των υβριδικών μοντέλων εργασίας	12
1.3. Τρέχουσες πρακτικές	13
Ποιο είναι το μέλλον του γραφείου;	14
1.4. Παράγοντες επιτυχίας για ρυθμίσεις που αφορούν την υβριδική εργασία	14
1.5. Πρόσθετοι πόροι για πρακτική εφαρμογή:	20
1.6 Ερωτήσεις προβληματισμού	21
1.7 Δραστηριότητα αξιολόγησης	22
Κεφάλαιο 2: εργαλεία που χρειάζονται οι επιχειρήσεις για την ενεργοποίηση υβριδικών χώρων εργασίας	23
2.1 Καθορισμός ξεκάθαρων στόχων και προσδοκιών	24
2.2 Πολιτικές επικοινωνίας για ασύγχρονη συνεργασία	25
2.3 Εργαλεία συνεργασίας για επικοινωνία και ταύτιση με τον οργανισμό	27
Καλλιέργεια της ταύτισης και της σύνδεσης μεταξύ των απομακρυσμένων και εσωτερικών μελών της ομάδας	28
2.4 Πολιτικές ψηφιακής ευημερίας για την προώθηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	30
2.6 Δραστηριότητα αξιολόγησης	32
2.7 Πρόσθετοι πόροι/περαιτέρω ανάγνωση	33
2.8 Τοπικές πηγές μελέτης για κύπρο και Ελλάδα	33
Κεφάλαιο 3: εμπόδια στην ψηφιακή ένταξη	34
3.1 Προσδιορισμός των εμποδίων στην ψηφιακή ένταξη:	35
3.2 Προκλήσεις των υβριδικών συναντήσεων	37
3.3 Διεξαγωγή υβριδικών συναντήσεων χωρίς αποκλεισμούς	37
3.4 Πρόσθετοι πόροι για την υλοποίηση:	38
3.5 Πρόσθετοι πόροι για πρακτική εφαρμογή:	40
3.6 Ερωτήσεις προβληματισμού	41
3.6 Δραστηριότητα αξιολόγησης	43
Κεφάλαιο 4: ανάπτυξη δεξιοτήτων για τη διαχείριση του υβριδικού ανθρώπινου δυναμικού.	
Ηγεσία ομάδων σε υβριδικό περιβάλλον	44
4.1 Αποτελεσματικές στρατηγικές για τη δημιουργία και τη διατήρηση της αίσθησης της κοινότητας στους υβριδικούς χώρους εργασίας	45

4.2 Αποφυγή της “αποσυνδεδεμένης” ηγεσίας, βελτίωση της δέσμευσης των εργαζομένων και της ψηφιακής ευημερίας	46
4.3 Αποτελεσματικές μέθοδοι επικοινωνίας και συνεργασίας σε υβριδικούς χώρους εργασίας	47
4.4 Οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των υβριδικών ομάδων τους	48
4.5 Εργαλεία και δεξιότητες για την πρόσληψη, διατήρηση και ανάπτυξη ταλέντων σε ένα υβριδικό περιβάλλον εργασίας	48
4.5 Ερωτήσεις προβληματισμού	49
4.6 Δραστηριότητα αξιολόγησης	49
Κεφάλαιο 5 - πώς να αποφύγετε τις προκαταλήψεις εγγύτητας	51
5.1 Κατανόηση των προκαταλήψεων εγγύτητας στον υβριδικό χώρο εργασίας	52
5.2 Προσδιορισμός των αιτιών που προκαλούν τις προκαταλήψεις εγγύτητας στον υβριδικό χώρο εργασίας	52
5.3 Στρατηγικές για την πρόληψη των προκαταλήψεων λόγω εγγύτητας σε υβριδικούς χώρους εργασίας	54
5.5 Πρόσθετοι πόροι για πρακτική εφαρμογή	56
5.6 Ερωτήσεις προβληματισμού:	57
5.7 Δραστηριότητες αξιολόγησης	57
Κεφάλαιο 6: βέλτιστες πρακτικές – μελέτες περιπτώσεων	59
6.1 Βέλτιστες πρακτικές και στρατηγικές υβριδικής εργασίας για στελέχη και ομάδες εργασίας	60
6.2 Αξιοσημείωτες μελέτες περίπτωσης	61
6.3 Μια συλλογή πολύτιμων εργαλείων	62
6.4 Πρόσθετοι πόροι για πρακτική εφαρμογή	63
6.5 Περαιτέρω μελέτη:	65
6.6 Ερωτήσεις προβληματισμού:	66
6.7 Δραστηριότητα αξιολόγησης	68
Παράρτημα 1	69
Παράρτημα 2	70
Αναφορές	70

Εισαγωγή

Στο σημερινό δυναμικό εργασιακό περιβάλλον, η υβριδική εργασία προσφέρει απaráμιλλη ευελιξία και αποτελεσματικότητα τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους/ις εργαζόμενους/ες. Σε αυτή τη συνθήκη, ένα στρατηγικό πλαίσιο είναι απαραίτητο σε κάθε οργανισμό για να επιτύχει. Το πρώτο βήμα για την πλοήγηση στην υβριδική εργασία είναι ο σχεδιασμός μιας εμπεριστατωμένης προσέγγισης με την παρούσα εργαλειοθήκη. Είτε τα εργαζόμενα άτομα εργάζονται εξ αποστάσεως, είτε στο χώρο εργασίας, που διαθέτει η κάθε επιχείρηση - είναι σημαντικό να τους δοθεί η δυνατότητα να ενδυναμωθούν. Η παρούσα εργαλειοθήκη δίνει έμφαση στη δημιουργία μιας κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς, όπου κάθε μέλος της ομάδας δεσμεύεται και εκτιμάται, ανεξάρτητα από εάν εργάζεται δια-ζώσης ή εξ-αποστάσεως. Αυτό συνεπάγεται τον καθορισμό των προσδοκιών και την παροχή βοήθειας και οδηγιών, ώστε να διασφαλιστεί ότι όλοι/ες μπορούν να τηρήσουν με επιτυχία αυτά τα πρότυπα. Η καινοτομία του μαθησιακού υλικού είναι ένας άλλος σημαντικός τομέας μελέτης. Τα εργαλεία αυτά συμβάλλουν στη διατήρηση της συνοχής και του ηθικού της ομάδας. Επιπλέον, αναδεικνύεται η σημασία της ανάπτυξης ικανοτήτων μεταξύ των ηγετών/ιδων για την προώθηση της ψηφιακής και κοινωνικής ένταξης, διασφαλίζοντας ότι όλα τα μέλη του προσωπικού έχουν ίσες ευκαιρίες να συνεισφέρουν και να επιτύχουν.

Τα περιεχόμενα της εργαλειοθήκης βασίζονται σε μια [ολοκληρωμένη διακρατική έρευνα και έκθεση](#) με στόχο τη διερεύνηση της ψηφιακής και κοινωνικής ένταξης σε υβριδικούς χώρους εργασίας σε έξι ευρωπαϊκές χώρες: Βουλγαρία, Κύπρο, Ελλάδα, Ιρλανδία, Ισπανία και Πορτογαλία. Αυτή η εμπεριστατωμένη έρευνα συγκεντρώνει ευρήματα από πρόσφατες έρευνες και παρατηρήσεις από σχετικές ομάδες, παρουσιάζοντας καινοτόμες στρατηγικές για την αποτελεσματική εφαρμογή υβριδικών μοντέλων εργασίας.



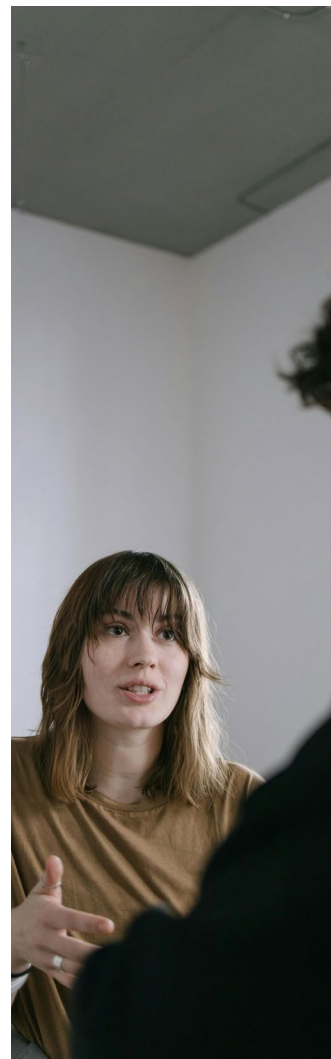
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΚΡΑΤΙΚΗΣ ΕΚΘΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ STAY CONNECTED

Η έκθεση εντοπίζει διάφορα βασικά ευρήματα που σχετίζονται με το υβριδικό εργασιακό περιβάλλον. Η ευελιξία αναδεικνύεται ως το κύριο πλεονέκτημα, επιτρέποντας στους/ις εργαζόμενους/ες να προσαρμόζουν το ωράριό τους, βελτιώνοντας έτσι την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και την ικανοποίηση από την εργασία. Πράγματι, η ευελιξία που προσφέρουν τα υβριδικά μοντέλα εργασίας των επιχειρήσεων επιτρέπουν στους/ις εργαζόμενους/ες να προσαρμόζουν το πρόγραμμά τους ώστε να ταιριάζει καλύτερα στην προσωπική τους ζωή. Ομοίως, πολλοί/ές από αυτούς/ές επωφελούνται επίσης από τη σημαντική μείωση του χρόνου μετακίνησης και του σχετικού κόστους. Η ευελιξία που παρέχουν τα υβριδικά μοντέλα εργασίας επιτρέπει στους/ις εργαζόμενους/ες να διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα την προσωπική και την επαγγελματική τους ζωή, οδηγώντας σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και γενικότερης ευημερίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η προσαρμοστικότητα είναι ιδιαίτερα πολύτιμη στα ταχέως εξελισσόμενα και απαιτητικά εργασιακά περιβάλλοντα της εποχής μας, όπου η εξισορρόπηση επαγγελματικών και προσωπικών ευθυνών μπορεί να αποτελέσει πρόκληση.

Σημαντικό είναι επίσης οι οργανισμοί να διαθέτουν μια ισχυρή τεχνολογική υποδομή, με πρόσβαση σε απαραίτητο τεχνολογικό υλικό, και λογισμικό και αξιόπιστο διαδίκτυο που είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Σε ένα υβριδικό εργασιακό περιβάλλον, η εξάρτηση από την τεχνολογία είναι απαραίτητη, καθώς αποτελεί το θεμέλιο για την αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι/ες χρειάζονται πρόσβαση στα πιο σύγχρονα εργαλεία και πλατφόρμες για να διασφαλίσουν ότι μπορούν να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους και να παραμένουν συνδεδεμένοι με τις ομάδες τους, ανεξάρτητα από τη φυσική τους τοποθεσία. Η τακτική και ξεκάθαρη επικοινωνία είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της συνοχής και της ενημέρωσης της ομάδας, ενώ τα εργαλεία για τις εξ αποστάσεως συναντήσεις και οι μηχανισμοί ανατροφοδότησης συνεισφέρουν στη διασφάλιση της συνεχούς δέσμευσης και της λογοδοσίας των εργαζομένων. Η συνεχής αλληλεπίδραση είναι απαραίτητη γιατί συμβάλλει στη γεφύρωση του χάσματος που δημιουργείται από τη φυσική απόσταση, διασφαλίζοντας ότι τα μέλη της ομάδας παραμένουν συνδεδεμένα και ευθυγραμμισμένα με τους οργανωτικούς στόχους.

Η εμπιστοσύνη και η υποστήριξη από την ηγεσία αναγνωρίζονται επίσης ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, με τις διαφανείς προσδοκίες απόδοσης, τις τακτικές επισκέψεις και τις υποστηρικτικές πρακτικές της ηγεσίας

να συμβάλλουν στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης και των κινήτρων. Σε ένα υβριδικό εργασιακό περιβάλλον, είναι σημαντικό για τα ηγετικά στελέχη να καλλιεργούν και να διατηρήσουν μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και διαφάνειας. Αυτό επιτυγχάνεται με τον καθορισμό σαφών προσδοκιών, την παροχή τακτικής ανατροφοδότησης και τη διαθεσιμότητα για την υποστήριξη των εργαζομένων, εφόσον χρειάζεται. Όταν οι εργαζόμενοι/ες αισθάνονται ότι τους/ις εμπιστεύονται και τους/ις υποστηρίζουν, είναι πιο πιθανό να είναι αφοσιωμένοι/ες και παραγωγικοί/ες. Σχετικές έρευνες σημειώνουν το θετικό αντίκτυπο στην ευημερία των εργαζομένων λόγω της βελτίωσης της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και της μείωσης του άγχους των μετακινήσεων. Η δυνατότητα εργασίας από το σπίτι ή από μια τοποθεσία της επιλογής τους μειώνει τη σωματική και ψυχική επιβάρυνση που συνδέεται με τις καθημερινές μετακινήσεις, οδηγώντας σε ένα πιο υγιές και παραγωγικό εργατικό δυναμικό.



Διατήρηση της παρακίνησης και της δέσμευσης της ομάδας

Η διατήρηση των κινήτρων και της δέσμευσης της ομάδας αποτελεί πρόκληση σε διαφορετικές περιοχές λόγω των περιορισμένων προσωπικών αλληλεπιδράσεων. Στη Βουλγαρία, η έλλειψη τακτικών προσωπικών επαφών μπορεί να προκαλέσει απομόνωση, μειώνοντας το ηθικό και τη συνοχή της ομάδας. Ομοίως, στην Κύπρο και την Ισπανία, η απουσία αυθόρμητων αλληλεπιδράσεων στο γραφείο μπορεί να οδηγήσει τους/ις εργαζόμενους/ες να αισθάνονται αποκομμένοι/ες και λιγότερο αφοσιωμένοι/ες, επηρεάζοντας την παραγωγικότητα.

Οικοδόμηση και διατήρηση της εμπιστοσύνης

Η οικοδόμηση και η διατήρηση της εμπιστοσύνης αποτελεί πρόκληση για διευθυντικά στελέχη στη Βουλγαρία, την Κύπρο και την Ελλάδα, καθώς η εργασία εξ αποστάσεως δημιουργεί ανησυχίες σχετικά με την παραγωγικότητα και τη λογοδοσία χωρίς άμεση επίβλεψη. Οι σαφείς μετρήσεις απόδοσης και η ανοικτή επικοινωνία είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων. Στην Ελλάδα και την Ιρλανδία, η κακή επικοινωνία και η κοινωνική σύνδεση απαιτούν στρατηγικές για την ενίσχυση της συνεργασίας και της συνοχής. Τα αποτελεσματικά εργαλεία και πρακτικές επικοινωνίας είναι κρίσιμα για την υπέρβαση των εμποδίων της φυσικής απόστασης στις απομακρυσμένες ομάδες..

Διαχείριση χρόνου και ιεράρχηση προτεραιοτήτων

Οι εργαζόμενοι/ες στη Βουλγαρία και την Ελλάδα δυσκολεύονται με τη διαχείριση του χρόνου και την ιεράρχηση των καθηκόντων τους εκτός της δομής ενός παραδοσιακού περιβάλλοντος γραφείου, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο να παραμείνουν οργανωμένοι/ες και συγκεντρωμένοι/ες. Οι οργανισμοί θα πρέπει να παρέχουν κατάρτιση και πόρους για να βοηθήσουν στην ανάπτυξη αποτελεσματικών δεξιοτήτων διαχείρισης του χρόνου και να δημιουργήσουν δομημένα περιβάλλοντα εργασίας. Στην Ελλάδα και την Ιρλανδία, η διατήρηση μιας συνεκτικής εταιρικής κουλτούρας αποτελεί επίσης πρόβλημα, με την απουσία δυνατής κουλτούρας και τα ζητήματα ανάθεσης καθηκόντων να αναδεικνύουν την ανάγκη για προληπτικά μέτρα. Μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα είναι απαραίτητη για την προώθηση του ανήκειν και της κοινότητας στους οργανισμούς και συνεπώς οι οργανισμοί πρέπει να εργάζονται πιο συντονισμένα για την καλλιέργειά της σε ένα υβριδικό εργασιακό περιβάλλον.

Αποτελεσματική συνεργασία

Στην Κύπρο και την Πορτογαλία, η αποτελεσματική συνεργασία αποτελεί πρόκληση λόγω της απομακρυσμένης εργασίας. Για να το αντιμετωπίσουν αυτό, οι οργανισμοί θα πρέπει να ενισχύσουν τους μηχανισμούς συνεργασίας με την εφαρμογή στρατηγικών που ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία παρέχοντας πλατφόρμες συνεργασίας, με εικονικούς χώρους εργασίας και τακτικές δραστηριότητες ανάπτυξης της ομάδας. Αυτές οι προσπάθειες συμβάλλουν στη γεφύρωση του φυσικού χάσματος στην εργασία και διασφαλίζουν την αποτελεσματική ομαδική εργασία χωρίς αποκλεισμούς.

Συνοψίζοντας, ενώ η υβριδική εργασία προσφέρει πολλά οφέλη, όπως ευελιξία και βελτιωμένη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, παρουσιάζει επίσης σημαντικές προκλήσεις, ιδίως όσον αφορά τη διατήρηση της παρακίνησης, της εμπιστοσύνης, της επικοινωνίας και της εταιρικής κουλτούρας. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτεί απρόσκοπτη επικοινωνία, αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας, υποστηρικτική ηγεσία και προσαρμοσμένες στρατηγικές για την προώθηση της συνεργασίας και της δέσμευσης των μελών της ομάδας. Εστιάζοντας σε αυτούς τους τομείς, οι οργανισμοί μπορούν να ανταποκριθούν με περισσότερη επιτυχία στις διάφορες πολυπλοκότητες της υβριδικής εργασίας και να δημιουργήσουν ένα παραγωγικό και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακό περιβάλλον.





ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΛΕΙΟΘΗΚΗΣ:

Το κεφάλαιο 1 θέτει τις βάσεις, ορίζοντας την υβριδική εργασία και τους βασικούς όρους της, υπογραμμίζοντας τα οφέλη και τις προκλήσεις. Συζητά τις βασικές δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας, τις επιλογές διαρρύθμισης των γραφείων και κρίσιμα στοιχεία όπως, η υποδομή επικοινωνίας, οι πολιτικές χωρίς αποκλεισμούς και η καλλιέργεια μιας οργανωσιακής κουλτούρας εμπιστοσύνης.

Το κεφάλαιο 2 επικεντρώνεται σε τεχνικές πτυχές, περιγράφοντας λεπτομερώς τα ψηφιακά εργαλεία και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική υβριδική εργασία. Τονίζει επίσης τη σημασία της ψηφιακής ευημερίας και παρέχει οδηγίες για το πώς να καλλιεργήσετε υγιείς ψηφιακές συνήθειες ώστε να αποφύγετε την επαγγελματική εξουθένωση.

Το κεφάλαιο 3 ασχολείται με την ψηφιακή ένταξη, παρέχοντας στρατηγικές για την υπέρβαση των εμποδίων και τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς. Προσφέρει ιδέες για τη διεξαγωγή συναντήσεων χωρίς αποκλεισμούς και τη διασφάλιση της δέσμευσης και υποστήριξης όλων των εργαζομένων.

Το κεφάλαιο 4 καλύπτει το θέμα της ηγεσίας σε ένα υβριδικό εργασιακό περιβάλλον. Παρέχει πρακτικές τεχνικές για την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων, την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και την προσαρμογή του στυλ ηγεσίας που ταιριάζει στις υβριδικές ομάδες.

Το κεφάλαιο 5 εξετάζει την μεγάλη πρόκληση της αντιμετώπισης της προκατάληψης λόγω της μειωμένης εγγύτητας (proximity bias) στο περιβάλλον εργασίας. Δηλαδή της τάσης των ατόμων να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή, και να επιλέγουν να συν-εργαστούν συχνότερα με άτομα που συναντιούνται συχνότερα δια-ζώσης στο εργασιακό χώρο, όπως σε ένα γραφείο, και λιγότερο με άτομα που εργάζονται εξ αποστάσεως ή υβριδικά. Η συγκεκριμένη προκατάληψη μπορεί να επηρεάσει σημαντικά το υβριδικό ή απομακρυσμένο προσωπικό και το μοντέλο της υβριδικής εργασίας. Συνεπώς, στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται ο τρόπος εντοπισμού αυτού του ζητήματος και προτείνονται στρατηγικές για την αποτροπή του, αλλά και για την αντιμετώπιση των βαθύτερων αιτίων που το προκαλούν.

Στο **κεφάλαιο 6**, το τελευταίο κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι βέλτιστες πρακτικές για την επιτυχή εφαρμογή της υβριδικής εργασίας. Περιλαμβάνει σχετικές μελέτες περιπτώσεων, έρευνες και απόψεις εμπειρογνομόνων για την υβριδική εργασία. Επίσης, θα βρείτε καθοδήγηση σχετικά με τον συνεργατικό σχεδιασμό, τα βασικά εργαλεία και την προώθηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας και της ευημερίας των εργαζομένων. Η εργαλειοθήκη αυτή παρέχει τη δυνατότητα σε εργαζόμενους/ες και οργανισμούς να υιοθετήσουν την υβριδική εργασία μέσω μιας πιο ολιστικής προσέγγισης. Και αυτό γιατί η επιτυχής εφαρμογή της υβριδικής εργασίας απαιτεί ένα μείγμα οδηγιών και πρωτοβουλιών από την κορυφή προς τη βάση και αντίθετα, αλλά και οριζόντιων συνεργατικών προσπαθειών σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Κεφάλαιο 1: Κατανόηση της υβριδικής εργασίας



Τα τελευταία χρόνια, ο χώρος εργασίας έχει εξελιχθεί ραγδαία, μια αλλαγή που επιταχύνθηκε από την πανδημία COVID-19. Ένα πιο σύνθετο μοντέλο εργασίας, γνωστό ως υβριδική εργασία, προέκυψε από τη στροφή προς την εξ αποστάσεως εργασία. Το Κεφάλαιο 1 έχει ως στόχο να εισαγάγει τους επαγγελματίες και τα στελέχη στη σχετική ορολογία, εξηγώντας τα βασικά χαρακτηριστικά του υβριδικού χώρου εργασίας και τη σημασία της ευελιξίας. Επιπλέον, το περιεχόμενο που ακολουθεί ενισχύει την κατανόηση από τους/ις εκπαιδευτές/ριες τους των πλεονεκτημάτων και των προκλήσεων του υβριδικού χώρου εργασίας, καθώς και των απαιτούμενων δεξιοτήτων για την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων. Επιπλέον, παρουσιάζει τις ευνοϊκές διατάξεις γραφείων σε έναν υβριδικό χώρο εργασίας και προσδιορίζει παράγοντες που είναι απαραίτητοι για τις αποτελεσματικές ρυθμίσεις της υβριδικής εργασίας, όπως η επικοινωνία, η ψηφιακή υποδομή και οι πολιτικές χωρίς αποκλεισμούς. Τέλος, το κεφάλαιο προσφέρει πρακτικές συστάσεις και στρατηγικές για την προώθηση μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης και υπευθυνότητας στον υβριδικό χώρο εργασίας και καταλήγει με ερωτήσεις προβληματισμού και ένα εργαλείο αξιολόγησης για τους χρήστες.

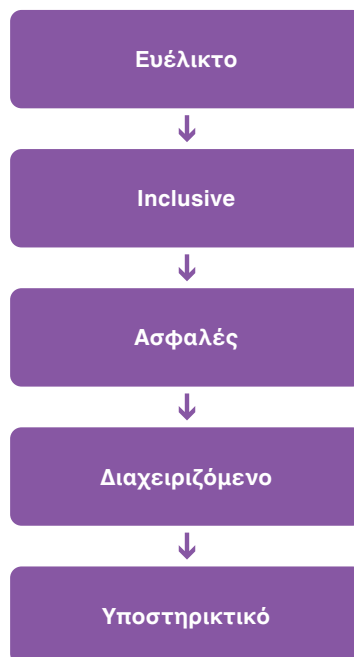
1.1 Εισαγωγή στη βασική ορολογία

Ο υβριδικός χώρος εργασίας είναι πλέον γνωστός ως ένα μοντέλο εργασίας που συνδυάζει την εργασία εξ αποστάσεως με την επιτόπια ή φυσική εργασία στο γραφείο. Με απλά λόγια, οι εργαζόμενοι/ες έχουν συχνά την ευελιξία να εργάζονται από οποιοδήποτε σημείο της επιλογής τους κατά τη διάρκεια του προγράμματος απομακρυσμένης εργασίας (Peprah, 2022). Παρόλο που ο όρος «υβριδικός χώρος εργασίας» μπορεί να ακούγεται νέος, έχουν χρησιμοποιηθεί εναλλακτικά και άλλοι όροι με αναφορά στο πλαίσιο της εργασίας ενός εργαζομένου/ης από μια τοποθεσία που δεν ταυτίζεται με αυτή του/της εργοδότη/τριας του, και με τη χρήση τηλεπικοινωνιακής τεχνολογίας. Συναφείς όροι για τη συγκεκριμένη εργασία είναι: τηλεργασία, απομακρυσμένη εργασία, εργασία από το σπίτι, ή εικονική εργασία.

Βασικά χαρακτηριστικά του υβριδικού χώρου εργασίας

Τα τελευταία χρόνια, πολλοί οργανισμοί υιοθετούν ένα υβριδικό μοντέλο για να μειώσουν το χώρο γραφείων και τα σχετικά έξοδα. Ωστόσο, η υβριδική εργασία απεικονίζει πολλά περισσότερα από την επιλογή του χώρου εργασίας. Πρόκειται για τον μετασχηματισμό της οργανωτικής κουλτούρας προς την κατεύθυνση της απρόσκοπτης πρόσβασης σε σύγχρονα εργαλεία συνεργασίας. Ένα αποτελεσματικό μοντέλο υβριδικής εργασίας διέπεται από κάποια βασικά χαρακτηριστικά, όπως η ευελιξία, η συμμετοχικότητα, η υποστηρικτικότητα και η ασφάλεια, τα οποία επιτυγχάνονται μέσω αποτελεσματικής διαχείρισης.

Πρόσθετες πληροφορίες: Για περισσότερα σχετικά με τα βασικά χαρακτηριστικά του υβριδικού χώρου εργασίας, εξερευνήστε τον πόρο σε αυτόν τον [σύνδεσμο](#).



Υβριδικά μοντέλα εργασίας

Ο συνδυασμός απομακρυσμένης εργασίας και φυσικής παρουσίας στο γραφείο αποτελεί το υβριδικό μοντέλο εργασίας που ενδέχεται να επιλέξει ένας οργανισμός. Σύμφωνα με τη Lenka (2021), τρία είναι τα πιο συνηθισμένα υβριδικά μοντέλα εργασίας που υιοθετούνται από διάφορους οργανισμούς:

- Κατά Προτεραιότητα το Μοντέλο Εξ Αποστάσεως (Remote First): Οι οργανισμοί που ακολουθούν αυτό το μοντέλο ενθαρρύνουν τους/ις υπαλλήλους και την ηγεσία τους να εργάζονται κυρίως εξ αποστάσεως και να χρησιμοποιούν το χώρο του γραφείου για επείγοντα θέματα.
- Μοντέλο Περιοδικής Παρουσίας στο Γραφείο (Office Occasional Model): Οι εργαζόμενοι/ες αυτών των οργανισμών εργάζονται περισσότερο ή λιγότερο από δύο ή τρεις ημέρες την εβδομάδα στους χώρους της επιχείρησης.
- Κατά Προτεραιότητα Εργασία στο Γραφείο, με Διαθέσιμη και την Επιλογή της Εξ Αποστάσεως Εργασίας (Office First, Remote Allowed Model): Αυτό το μοντέλο συνδυάζει τα δύο προηγούμενα μοντέλα σε ένα τρίτο μοντέλο, όπου ο οργανισμός λειτουργεί κατά κύριο λόγο στον φυσικό χώρο εργασίας και ένα μέρος των εργαζομένων μπορεί να εργάζεται εξ αποστάσεως.

Κατανόηση της ευελιξίας στην υβριδική εργασία

Οι αγορές εργασίας έχουν αλλάξει σημαντικά, κινούμενες προς πιο ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας με ποικίλες συμβάσεις, ώρες και τοποθεσίες. Η υβριδική εργασία περιλαμβάνει ένα μείγμα διαφορετικών στοιχείων και προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των καθηκόντων και του χώρου εργασίας. Ως εκ τούτου, η παράμετρος της ευελιξίας αναδεικνύεται ως ζωτικής σημασίας για την οργάνωση του εργασιακού χώρου και την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της υβριδικής εργασίας. Ας προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε περισσότερο την έννοια της ευελιξίας σε σχέση με τις αλληλένδετες οργανωτικές και κοινωνικές πτυχές της, καθώς και τις παραμέτρους της αυτονομίας και της ατομικής ευελιξίας των εργαζομένων.

η οργανωτική ευελιξία συνεπάγεται την πρόκληση της συντονισμένης διαχείρισης εσωτερικών και εξωτερικών πόρων και επομένως μπορεί να έχει πολλές μορφές όπως:

- Όσον αφορά τα ευέλικτα χρονοδιαγράμματα (πότε, πόσο συχνά, χαμηλή διάρκεια)
- Όσον αφορά την τοποθεσία (τότε θα πρέπει να εργάζεστε από το σπίτι ή από άλλες τοποθεσίες εργασίας)
- Όσον αφορά την οργάνωση (ευελιξία για εναλλαγή θέσεων εργασίας, επέκταση ρόλων, εργασία βάσει έργου, προσωρινές ομάδες ή εικονικές ομάδες ή συστήματα πολλαπλών ομάδων)
- Όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις (εργασία κατά παραγγελία, μερική απασχόληση, συμβάσεις μίσθωσης εργασίας, εξωτερική ανάθεση εργασίας, αμοιβή ανά τεμάχιο)

η κοινωνική ευελιξία σχετίζεται με τις ομάδες και τις συναφείς κοινωνικές σχέσεις, καθώς και με την πρόκληση που αναδεικνύεται στο πως εναρμονίζεται η άμεση επαφή των εργαζομένων με την εικονική, τόσο συγχρονισμένη όσο και ασύγχρονη. Η κοινωνική ευελιξία προτρέπει τους οργανισμούς να είναι ικανοί να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις εξής τρεις περιπτώσεις.

- Οι σταθερές ομάδες απευθύνονται συχνά σε δυναμικές ομάδες
- Τα μέλη των ομάδων μπορεί να αλλάζουν συχνά
- Έλλειψη σαφών κοινωνικών ορίων

Η **ατομική ευελιξία** ενισχύεται σημαντικά στον υβριδικό χώρο εργασίας μέσω της αυτονομίας της εργασίας. Οι εργαζόμενοι/ες στους υβριδικούς χώρους εργασίας έχουν περισσότερη ελευθερία να κάνουν επιλογές που επηρεάζουν το τι, που και το πόσο καιρό ασχολούνται με τα καθήκοντα στην εργασία τους. Αυτή η αυτονομία μπορεί να επηρεάσει το χρονοδιάγραμμα εργασίας, τις προτιμήσεις που σχετίζονται με τα καθήκοντα, τις μεθόδους εργασίας και τον χώρο εργασίας (Kubicsek et al., 2017). Ως εκ τούτου, οι διευθυντές/ριες θα πρέπει να καθορίζουν τους όρους/τις πολιτικές σχετικά με την αυτονομία των εργαζομένων που εποπτεύουν στον εργασιακό χώρο:

- Ελευθερία
- Ανεξαρτησία
- Διακριτικότητα

Μια ενδια- φέρουσα έρευνα ανάδειξε πρόσφατα...

... το παράδοξο της ευελιξίας (Chung, 2022), καθότι διαπιστώθηκε ότι οι αυτόνομοι εργαζόμενοι/ες αναλαμβάνουν περισσότερη εργασία και εργάζονται περισσότερες ώρες εθελοντικά. Το γεγονός αυτό έδωσε αφορμή για μια συζήτηση σχετικά με το κατά πόσον χρειάζονται κανονισμοί σχετικά με το ωράριο εργασίας για να διασφαλιστεί το «δικαίωμα στην αποσύνδεση» (Eurofound 2021).



1.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των υβριδικών μοντέλων εργασίας

Υπάρχουν σημαντικοί λόγοι που εξηγούν γιατί πολλές επιχειρήσεις αποφάσισαν να ενσωματώσουν γρήγορα τα υβριδικά μοντέλα εργασίας και σαφώς αυτοί αφορούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των νέων μοντέλων εργασίας. Ακολουθούν ορισμένα βασικά στοιχεία που ρίχνουν φως σε αυτό το θέμα:

Πλεονεκτήματα	Προκλήσεις για την Διοίκηση
Εξοικονόμηση κόστους & εξοικονόμηση χρόνου	Φυσική απόσταση
Χαμηλότερο ποσοστό απουσιών	Θέματα επικοινωνίας
Καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Πιο σύνθετη διαχείριση
Ευελιξία και αυξημένος οικογενειακός χρόνος	Πολύπλοκα κριτήρια πρόσληψης
Υψηλότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Επηρεάζεται η κοινωνική απομόνωση των εργαζομένων/η ομαδική εργασία
Πρόσβαση σε μια ευρύτερη δεξαμενή ταλέντων	Διαδικτυακή επικοινωνία
Αυξημένη παραγωγικότητα & αποδοτικότητα	Μειωμένη αίσθηση συμμετοχικότητας
Η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων αυξάνεται	Μειωμένη επαγγελματική αλληλεπίδραση & δέσμευση
Ψηφιοποίηση της εργασίας	Μειωμένη ορατότητα των εργαζομένων
Ziegler και Lutger (2023) & Lenka (2021)	

Ο σύγχρονος εργασιακός χώρος δεν αποτελεί πάντα μια πλατφόρμα για την πρόσωπο-με-πρόσωπο αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων γεγονός που επηρεάζει άμεσα την οργανωτική κουλτούρα των επιχειρήσεων, θέτοντας αρκετά πλεονεκτήματα, αλλά και ζητήματα που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά στο υβριδικό μοντέλο εργασίας. Οι Ziegler & Lutger (2023) προτρέπουν τους ηγέτες των υβριδικών χώρων εργασίας να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της επαγγελματικής αλληλεπίδρασης και της συμμετοχικότητας στο υβριδικό οργανωτικό πλαίσιο ως προτεραιότητα, εάν θέλουν να αντιμετωπίσουν εγκαίρως τις επερχόμενες συγκρούσεις και προβλήματα.

[Δείτε αυτό το βίντεο](#) Πώς λειτουργεί το υβριδικό μοντέλο: πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

1.3. Τρέχουσες πρακτικές

Πολλοί οργανισμοί, όταν επιλέγουν να εισαγάγουν υβριδικά μοντέλα, φαίνεται να πειραματίζονται με πρακτικές για την προώθηση της συνεργασίας και πολιτικές για τη διαχείριση των χώρων των γραφείων.

Πώς ενισχύεται η συνεργασία στον υβριδικό χώρο εργασίας;

Τα ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι έχει αυξηθεί σημαντικά η χρήση τεχνολογιών ασύγχρονης επικοινωνίας, όπως τα άμεσα μηνύματα, που οδηγούν σε αυξημένη ομαδική συνεργασία (Yang et al., 2022). Επιπλέον, οι τρόποι επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι υβριδικοί/ές εργαζόμενοι/ες έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη μεταφορά γνώσεων και στη συνεργασία.

Για να διατηρήσετε τα επίπεδα συνεργασίας υψηλά σε έναν υβριδικό χώρο εργασίας και να αυξήσετε τα οφέλη της δυναμικής της ομαδικής εργασίας, είναι χρήσιμες κάποιες συγκεκριμένες στρατηγικές. Σύμφωνα με τους Lomas κ.ά. (2008), οι βασικές ενέργειες που διευκολύνουν τη συνεργασία είναι:

- Αποτελεσματική επικοινωνία και σύνδεση μεταξύ εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών
- Σαφής ανάθεση καθηκόντων και χρονοδιαγραμμάτων εργασίας
- Κουλτούρα ανταλλαγής ιδεών και εργασίας
- Σαφής οργανωσιακή πολιτική και ρυθμίσεις για την υβριδική εργασία

Ας δούμε κάποιες πρακτικές συμβουλές για την αποτελεσματική ανάθεση καθηκόντων:

- Ιεραρχήστε τα καθήκοντα και συνδέστε τα πάντα με το σκοπό
- Ανάδειξη των ικανοτήτων των εργαζομένων
- Μοιραστείτε το φορτίο με την ομάδα σας
- Ελέγχετε τακτικά και προσφέρετε υποστήριξη
- Προσφέρετε την κατάλληλη αναγνώριση για το έργο που επιτελέστηκε

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι/ες παρατήρησαν ότι η απομακρυσμένη εργασία επηρεάζει την ομαδική συνεργασία, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για ευελιξία και σημαντικές επενδύσεις σε εργαλεία συνεργασίας και αυτονομία. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί θα πρέπει να υιοθετήσουν αποτελεσματικό λογισμικό συνεργασίας για να διασφαλίσουν ότι τα καθήκοντα εργασίας είναι διαφανή κατά τη διάρκεια της απομακρυσμένης εργασίας.

Με απλά λόγια, τα πιο φιλικά προς το/η χρήστη εργαλεία συνεργασίας θα πρέπει να μιμούνται τις δια ζώσης συναντήσεις μπροστά από την οθόνη.

Ακολουθούν ορισμένα ενδεικτικά παραδείγματα τέτοιων εργαλείων:

- [Microsoft Teams](#)
- [Zoom](#)
- [Google Meet](#)
- [Skype](#)
- [Around](#)
- [Google Drive](#)

Πως θα προκρίνετε το κατάλληλο εργαλείο επικοινωνίας;

- Επιλέξτε ένα εργαλείο που η ομάδα σας θα απολαμβάνει να χρησιμοποιεί.
- Εξετάστε την επεκτασιμότητα.
- Δείτε τα κύρια χαρακτηριστικά.
- Λάβετε υπόψη το μέγεθος του οργανισμού (αριθμός ατόμων) και τον όγκο των πληροφοριών.
- Δώστε προσοχή στο απόρρητο και την ασφάλεια.
- Εξετάστε τη συχνότητα της επικοινωνίας.
- Συγκρίνετε τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας.

Ποιο είναι το μέλλον του γραφείου;

Το περιβάλλον του γραφείου αποτελεί παραδοσιακά βασικό παράγοντα της οργανωτικής στρατηγικής, της κουλτούρας και των επιδόσεων (Parker, 2020). Η υιοθέτηση πολιτικών απομακρυσμένης εργασίας έχει οδηγήσει σε περιβάλλοντα εργασίας (Xiao et al., 2021), είτε εξ ολοκλήρου εκτός επιχείρησης, είτε μέσω ενός υβριδικού μοντέλου εργασίας που συνδυάζει την εργασία στο σπίτι και την εργασία στο γραφείο.

Πολλοί/ές εργαζόμενοι/ες δηλώνουν ότι απολαμβάνουν τα οφέλη της εργασίας από το σπίτι και αρκετοί εργοδότες/ριες έχουν υποστηρίξει αυτή τη μετάβαση χρηματοδοτώντας τη δημιουργία γραφείων στο σπίτι. Παρά τα οφέλη αυτά, η εργασία από το σπίτι εισάγει στρεσογόνους παράγοντες, όπως ο ανεπαρκής χώρος εργασίας, οι υποχρεώσεις φροντίδας των παιδιών και η κοινωνική απομόνωση, οι οποίοι έχουν επηρεάσει αρνητικά τη συνολική απόδοση (Bellmann & Hübler, 2021).

Οι προκλήσεις αυτές υπογραμμίζουν την ανάγκη επανεξέτασης της διάταξης του γραφείου, ώστε να δημιουργηθεί ένας υβριδικός χώρος εργασίας που θα εξισορροπεί την ευελιξία και την αυτονομία των εργαζομένων με τη βιώσιμη παραγωγικότητα και την ευημερία.

Σύμφωνα με τους Barath & Schmidt (2022), υπάρχουν διαθέσιμες έξι παραλλαγές των ευέλικτων χώρων γραφείων:

- Το ανοιχτό γραφείο είναι μια διαμόρφωση γραφείου με ελάχιστα ή καθόλου εσωτερικά όρια, για να διευκολύνει την επικοινωνία και τη ροή ιδεών στους οργανισμούς.
- Στο γραφείο συνεργασίας μια ομάδα διαφορετικών εργαζομένων, από διαφορετικούς/ές εργοδότες/ριες ή αυτοαπασχολούμενους/ες, χρησιμοποιεί έναν κοινό, κοινόχρηστο χώρο εργασίας. Μια παραλλαγή είναι οι μηχανισμοί εικονικής συνεργασίας και ψηφιακής συνεργασίας που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά το γραφείο στο σπίτι.
- Το γραφείο με βάση τις δραστηριότητες επιτρέπει στους/ις εργαζόμενους/ες να εργάζονται σε διάφορες δραστηριότητες, είτε μόνοι/ες τους είτε σε συνεργασία με άλλους/ες, ενώ αλλάζουν πολλαπλούς τύπους ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας κατά τη διάρκεια της ημέρας, χωρίς σταθερό γραφείο στο χώρο εργασίας.
- Το δορυφορικό γραφείο (satellite office) είναι ένα είδος απομακρυσμένου περιβάλλοντος εργασίας, όπου ο/η εργαζόμενος/η εργάζεται σε ένα κέντρο που έχει δημιουργήσει ο/η εργοδότης εκτός των εγκαταστάσεων του/ης εργοδότη/τριας, π.χ. στο χώρο του/ης πελάτη/ίδος που βρίσκεται στην τοποθεσία ή την περιοχή του/ης.
- Το γραφείο στο σπίτι δίνει στους/ις εργαζόμενους/ες την ευελιξία να οργανώνουν το χρόνο και το περιβάλλον εργασίας τους.
- Άλλες απομακρυσμένες τοποθεσίες (γραφεία) είναι εναλλακτικοί χώροι εργασίας ή τοποθεσίες που είναι ανοικτές στο κοινό, όπως καφετέριες, βιβλιοθήκες, εξοχικές κατοικίες, δρόμοι, πάρκα, χώροι στάθμευσης ή σιδηροδρομικοί σταθμοί.

Τα στοιχεία της έρευνας δείχνουν ότι η πιο δημοφιλής διάταξη γραφείου είναι ένα ανοιχτό γραφείο με χωρίσματα (partitions) που θα χρησιμεύει και ως ευέλικτο γραφείο. Η ευελιξία αυτής της διάταξης μπορεί επίσης να υποστηριχθεί περαιτέρω από τη διάταξη γραφείου με βάση τις δραστηριότητες (Barath & Schmidt (2022).

1.4. Παράγοντες επιτυχίας για ρυθμίσεις που αφορούν την υβριδική εργασία

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο υβριδικός χώρος εργασίας ήρθε για να μείνει, τόσο οι οργανισμοί όσο και οι υπάλληλοι αναγνωρίζουν ότι η υβριδική εργασία προσφέρει υψηλό επίπεδο ευελιξίας και καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής για τους υπαλλήλους. Ωστόσο, και οι δύο πλευρές αντιμετωπίζουν προκλήσεις σχετικά με τις καλύτερες πρακτικές επικοινωνίας και συμπερίληψης, καθώς και την ανάπτυξη μιας ισχυρής υποδομής και τη δημιουργία εμπιστοσύνης και υπευθυνότητας στην υβριδική εργασία.

Σαφής επικοινωνία και υβριδική εργασία

Η σαφής επικοινωνία σε ένα υβριδικό εργασιακό πλαίσιο είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της συνοχής και της παραγωγικότητας της ομάδας.

Αυτό επιτυγχάνεται με:

1. Εφαρμογή αποτελεσματικών εργαλείων επικοινωνίας, όπως η τηλεδιάσκεψη, τα άμεσα μηνύματα και σύγχρονα λογισμικά διαχείρισης έργων.
2. Καθιέρωση τακτικών συναντήσεων ελέγχου και εικονικών συναντήσεων για να διασφαλιστεί ότι όλα τα μέλη της ομάδας είναι ευθυγραμμισμένα και ενημερωμένα, ανεξάρτητα από την τοποθεσία τους.
3. Εισαγωγή σαφών, συνοπτικών και συνεπών πρωτοκόλλων επικοινωνίας για την αποφυγή παρεξηγήσεων και τη διασφάλιση ότι όλοι είναι στην ίδια σελίδα.
4. Ενθάρρυνση του ανοικτού διαλόγου και της ανατροφοδότησης για την ενίσχυση μιας κουλτούρας διαφάνειας και εμπιστοσύνης.
5. Παροχή κατάρτισης σε ψηφιακά εργαλεία επικοινωνίας και βέλτιστες πρακτικές για την περαιτέρω ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας σε υβριδικές ομάδες.

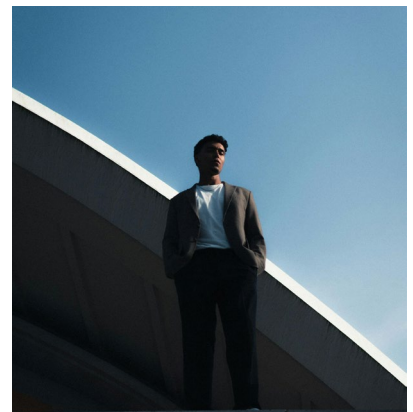
Όταν οι εργαζόμενοι/ες χωρίζονται σε εργαζόμενους/ες γραφείου και εργαζόμενους εξ αποστάσεως, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι/ες εξ αποστάσεως να αισθάνονται ότι ανήκουν σε μια διακριτή κοινότητα.

Προτείνουμε ορισμένες ιδέες για το πώς να δημιουργήσετε μια αίσθηση κοινότητας μεταξύ των εργαζομένων, σε ένα υβριδικό εργασιακό περιβάλλον.

1. Διοργανώστε **άτυπες αλλά προαιρετικές** διαδικτυακές συναντήσεις για καφέ για να τους/ις εμπλέξετε ώστε να νιώσουν την αίσθηση της κοινότητας.
2. Ενθαρρύνετε τους/ις απομακρυσμένους/ες εργαζόμενους/ες να συμμετέχουν τακτικά σε **κοινωνικοποίηση πριν ή μετά τις συνεδριάσεις**.
3. Οργανώστε τακτικές **συνεδριάσεις σε εταιρικό επίπεδο** για ενημέρωση των ομάδων σχετικά με διάφορα τρέχοντα έργα.
4. Υποστηρίξτε τα διευθυντικά στελέχη **να συνδεθούν περισσότερο** με τους/ις υπαλλήλους.
5. Βεβαιωθείτε ότι οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι/ες συμμετέχουν πλήρως σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού.
6. Ορίστε ένα σαφές πλαίσιο για τη **“διαθεσιμότητα” και τη “μη διαθεσιμότητα”** σε ευέλικτα και απομακρυσμένα μοντέλα εργασίας

Γνωρίζατε ότι η Εvonik εφαρμόζει πολιτική σεβασμού των συμφωνημένων ωρών εργασίας;

Η αποτελεσματική επικοινωνία σχετίζεται επίσης με την παράμετρο του χρόνου που επιλέγεται για την αλληλεπίδραση στο πλαίσιο της εργασίας. Εκτός από το δικαίωμα να μην είναι κανείς διαθέσιμος εκτός των συμφωνημένων ωρών εργασίας, όλα τα διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι/ες αναμένεται να σέβονται το «διάλειμμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου». Η εταιρεία Evonik, εισήγαγε μια συμφωνία που ορίζει ότι τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου δεν πρέπει να διεκπεραιώνονται εκτός του ωραρίου εργασίας της εταιρείας. Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι και οι δύο έχουν το δικαίωμα να μην είναι διαθέσιμοι/ες εκτός του συμφωνημένου ωραρίου εργασίας και ισχύει η απαίτηση να μην αποστέλλουν ή να μην απαντούν σε μηνύματα εκτός του ωραρίου εργασίας της εταιρείας. Έτσι, αν και το πλαίσιο του ωραρίου εργασίας μπορεί να διαφέρει από εργαζόμενο σε εργαζόμενο, το πιο συχνό μοτίβο αποσύνδεσης περιλαμβάνει τα βράδια, τα πρωινά και τα Σαββατοκύριακα. Η Evonik έχει επίσης αναθέσει συγκεκριμένα καθήκοντα παρακολούθησης της συμμόρφωσης, προκειμένου να διασφαλίσει ότι δεν εμφανίζονται σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των προϊσταμένων, που οδηγούν σε άνιση προστασία (Eurofound, 2021).



Ψηφιακή υποδομή στην υβριδική εργασία

Μια εύρωστη ψηφιακή υποδομή είναι ζωτικής σημασίας σε μια υβριδική κοινότητα για να διασφαλιστεί η απρόσκοπτη συνεργασία και παραγωγικότητα. Αυτό περιλαμβάνει:

- Αξιόπιστο διαδίκτυο υψηλής ταχύτητας,
- Ασφαλή αποθήκευση στο ψηφιακό χώρο γνωστό ως cloud, και
- Προηγμένα εργαλεία επικοινωνίας, όπως η τηλεδιάσκεψη, τα άμεσα μηνύματα και λογισμικά διαχείρισης έργων. Η επένδυση σε μέτρα κυβερνοασφάλειας είναι απαραίτητη για την προστασία των ευαίσθητων δεδομένων και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης.

Η προμήθεια σύγχρονου υλικού και λογισμικού βελτιώνει σημαντικά την αποδοτικότητά των υπαλλήλων, από οποιαδήποτε τοποθεσία εργασίας. Επιπλέον, η παροχή τεχνικής υποστήριξης για την επίλυση προβλημάτων και τη συντήρηση των συστημάτων βοηθά στη μείωση των διακοπών. Μία ισχυρή ψηφιακή υποδομή διευκολύνει τις ομαλές μεταβάσεις μεταξύ απομακρυσμένης και φυσικής εργασίας, υποστηρίζοντας τις ποικιλόμορφες ανάγκες των υβριδικών ομάδων.

Πολιτικές χωρίς αποκλεισμούς και υβριδική εργασία

Ας ξεκινήσουμε δηλώνοντας ότι ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας με συμπερίληψη μπορεί να καταστήσει έναν οργανισμό ως ελκυστικό χώρο εργασίας. Οι πολιτικές συμπερίληψης είναι απαραίτητες για την προώθηση ενός ποικιλόμορφου και δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος. Οι πολιτικές αυτές θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι όλοι/ες οι εργαζόμενοι/ες:

- Μπορούν να ακουστούν και να νιώσουν ευπρόσδεκτοι/ες,
- Έχουν ίση πρόσβαση σε πόρους, ευκαιρίες και υποστήριξη, ανεξάρτητα από τον τόπο διαμονής τους
- Προσφέρεται ευέλικτο ωράριο εργασίας, και
- Έχουν όλοι/ες προσβάση στις ψηφιακές πλατφόρμες.

[Δείτε αυτό το βίντεο](#): Ποιο είναι το πραγματικό νόημα της συμπερίληψης;

Όταν οι οργανισμοί δίνουν προτεραιότητα στη συμμετοχικότητα και τη δικαιοσύνη, μπορούν να δημιουργήσουν ένα υποστηρικτικό και συνεργατικό υβριδικό εργασιακό περιβάλλον που ωφελεί όλους.

Ποια είδη πολιτικών είναι κρίσιμα για την προώθηση ενός ευέλικτου περιβάλλοντος εργασίας χωρίς αποκλεισμούς.

Σύμφωνα με τους Taylor κ.ά.. (2021), κάθε οργανισμός μπορεί να ξεκινήσει με τα εξής:

1. Πρώτον, αναπτύξτε μια πολιτική ενσωμάτωσης και ευελιξίας, η οποία να δηλώνει ότι ο οργανισμός σέβεται και εκτιμά τις πρακτικές υψηλού βαθμού ενσωμάτωσης και τις ευέλικτες πρακτικές εργασίας χωρίς αποκλεισμούς.
2. Μοιραστείτε την πολιτική με όλους/ες τους/ις εργαζόμενους/ες σχετικά με την προσέγγιση του οργανισμού για την ευέλικτη εργασία.
3. Εκπαίδευση και υποστήριξη των διευθυντικών στελεχών με δυνατότητες παροχής υβριδικής εργασίας χωρίς αποκλεισμούς.
4. Κάντε την ευέλικτη εργασία προεπιλογή για όλους/ες τους/ις εργαζόμενους/ες και εξασφαλίστε δίκαιες πρακτικές επιλογής για τις νέες προσλήψεις.

Επιπλέον, παροχή πόρων όπως η διευκόλυνση για απομακρυσμένη εργασία, η προσφορά ευέλικτου ωραρίου εργασίας και η εξασφάλιση της προσβασιμότητας στις ψηφιακές πλατφόρμες αποτελούν κρίσιμα βήματα. Επίσης, η τακτική κατάρτιση των στελεχών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με την ποικιλομορφία, την ισότητα και την συμπερίληψη συνεισφέρει στην ευαισθητοποίηση και τη μείωση των προκαταλήψεων. Τέλος, η ενθάρρυνση της ανοιχτής επικοινωνίας και της ανατροφοδότησης επιτρέπει στους/ις εργαζόμενους/ες να εκφράζουν τις ανησυχίες τους και να συμβάλλουν σε μια κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς.

Διαβάστε περισσότερα για τις στρατηγικές συμπερίληψης στο χώρο εργασίας [εδώ](#).

Πώς να καλλιεργήσετε κουλτούρα εμπιστοσύνης και υπευθυνότητας σε ένα υβριδικό εργασιακό περιβάλλον

Η καλλιέργεια κουλτούρας εμπιστοσύνης σε έναν υβριδικό χώρο εργασίας είναι ζωτικής σημασίας για τη συνοχή και την παραγωγικότητα της ομάδας μιας επιχείρησης. Ανεξάρτητα από το υβριδικό μοντέλο εργασίας, όταν η οργανωτική κουλτούρα προωθεί την εμπιστοσύνη και την υποστήριξη, η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι υψηλότερη (Dowling, κ.ά., 2022).

Η εμπιστοσύνη στο οργανωτικό πλαίσιο μπορεί να προκύψει όταν οι οργανισμοί διαθέτουν αποτελεσματικούς δημιουργούς ομάδων και διευθυντές/ριες που γνωρίζουν πώς να προωθούν τη συνεργασία και την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων με αυτονομία και υποστήριξη αποτελεί έμπρακτη απόδειξη της εμπιστοσύνης του οργανισμού προς τις ικανότητές τους, ενισχύοντας την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Ακολούθως παρέχονται τρεις αποτελεσματικές πρακτικές για την οικοδόμηση ψυχολογικής ασφάλειας σε ένα υβριδικό περιβάλλον:

- Βεβαιωθείτε ότι τα εργαζόμενα άτομα **γνωρίζουν το ένα το άλλο** και τι αρμοδιότητες έχουν εντός του οργανισμού.
- Προσπαθήστε να **σχεδιάζετε** τακτικά **ομαδικές εκδηλώσεις** για τη δημιουργία σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη ζωτικές πληροφορίες όπως τυχόν χρονικοί περιορισμοί, παράγοντες προσβασιμότητας, είδος δραστηριοτήτων των εργαζομένων. Φροντίστε επίσης να προσανατολίζετε ομαλά τα νέα μέλη της ομάδας στο υβριδικό περιβάλλον εργασίας.
- Εργαστείτε για την προώθηση **υγιών συγκρούσεων** μεταξύ των μελών και τη διαχείριση των συγκρούσεων.

Οι οργανισμοί καθώς μετασχηματίζουν τις δραστηριότητές τους σε υβριδικά μοντέλα εργασίας πρέπει επίσης να τροποποιήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι ομάδες τους εργάζονται στο νέο χώρο εργασίας. Εκτός από το να καθοδηγούν με το παράδειγμά τους, τα ηγετικά στελέχη πρέπει να επιδεικνύουν αξιοπιστία και ακεραιότητα. Σύμφωνα με τους Grossi και τους συνεργάτες του (2021), τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να θέσουν σε εφαρμογή συγκεκριμένες πρακτικές που θα ενθαρρύνουν τους/ις εργαζόμενους/ες να συναισθανθούν την ευθύνη των καθηκόντων τους και να αντιλαμβάνονται την λογοδοσία επί των καθηκόντων τους, ως κανόνα.

Τι μπορούν να κάνουν τα ηγετικά στελέχη ώστε τα μέλη τους να μην αισθάνονται αποκομμένα σε έναν υβριδικό εργασιακό χώρο; Πώς επιτυγχάνεται αυτό σε έναν υβριδικό χώρο εργασίας;

- Διασφάλιση της σαφήνειας των στόχων και της κατεύθυνσης της ομάδας (συζήτηση-διατύπωση-καταγραφή σαφών στόχων).
- Προώθηση της ιδιοκτησίας με εργαλεία όπως ο Χάρτης Ομάδας που καθορίζει τον τρόπο συνεργασίας των μελών της ομάδας.
- Να είστε προληπτικοί προσφέροντας υποστήριξη και χτίζοντας σχέσεις

Παρακολουθήστε αυτό το βίντεο [για τα παιχνίδια που προάγουν την ομαδική συνεργασία](#).

Εν τέλει, οι τακτικοί έλεγχοι απόδοσης και οι αξιολογήσεις των επιδόσεων των εργαζομένων συμβάλλουν στη διατήρηση της υπευθυνότητας, διασφαλίζοντας ότι όλοι/ες ανταποκρίνονται στις ευθύνες τους. Επίσης, η αναγνώριση και η βράβευση των επιτευγμάτων των εργαζομένων προάγει ένα θετικό περιβάλλον καθότι αισθάνονται ότι εκτιμώνται από την ηγεσία. Καλλιεργώντας αυτές τις πρακτικές, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα υβριδικό εργασιακό περιβάλλον όπου η εμπιστοσύνη και η υπευθυνότητα οδηγούν στην επιτυχία και τη συνεργασία.

Σκοπός της ομάδας Καθορίζει τι σημαίνει επιτυχία για την ομάδα και αποσαφηνίζει τον σκοπό της ομάδας	• Τι είδους ομάδα είναι αυτή ακριβώς; (π.χ. ομάδα έργου, ομάδα συντονισμού) • Γιατί υπάρχει η ομάδα; Τι είναι υπεύθυνη να επιτύχει η ομάδα; • Τι “δουλειά” κάνει η ομάδα; (σε γενικές γραμμές)
Ομαδικό Πλαίσιο Πώς εντάσσεται η ομάδα στη γενικότερη εικόνα;	• Σε ποιον λογοδοτεί η ομάδα; • Με ποιες άλλες ομάδες συνδεόμαστε; • Τι θέλουν/χρειάζονται από εμάς; • Πώς θα αλληλοεπιδράσει η ομάδα μας με άλλες ομάδες; • Τι καθορίζει και ξεχωρίζει την ομάδα μας;
Στόχοι Ομάδας Αποσαφηνίστε τα αποτελέσματα, τα καθήκοντα ή τι συγκεκριμένα είναι αυτό που συνεισφέρει η ομάδα.	• Ποια συγκεκριμένα αποτελέσματα περιμένουμε από την ομάδα μας; • Τι αποτελέσματα θέλουμε; (Να είστε όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένοι/ες.) • Πώς μπορούμε να μετρήσουμε αυτά τα αποτελέσματα;
Ρόλοι ομάδας Ποιοι/ες περιλαμβάνονται στην ομάδα; Πώς μπορεί να αλλάξει αυτό με την πάροδο του χρόνου;	• Ποιος είναι στην ομάδα; Τι προοπτική/δεξιότητες φέρνει κάθε μέλος; • Υπάρχουν ειδικοί ρόλοι (π.χ. ηγετικός, συντονιστικός κ.λπ.) στην ομάδα; • Υπάρχουν βασικές υποομάδες εντός της ομάδας; Τι έχει αναλάβει το κάθε μέλος της υποομάδας;
Διαδικασίες ομαδικής εργασίας Πώς η ομάδα θα μοιράζεται πληροφορίες, θα συσκέπτεται και θα λαμβάνει αποφάσεις;	• Ποιες διαδικασίες θα ακολουθήσουμε για να εκτελέσουμε τη δουλειά της ομάδας; (Καταγράψτε τις, βήμα προς βήμα.) • Ποιες είναι οι προσδοκίες που έχουμε σχετικά με τον τρόπο που εργαζόμαστε και την εργασία που εκτελούμε; • Πόσο συχνά θα συναντιόμαστε; • Ποιος/α καθορίζει και ετοιμάζει την ημερήσια μας διάταξη; • Πώς θα συνδεθούμε με άλλους/ες σημαντικούς/ες εταίρους του έργου μας;
Λήψη ομαδικών αποφάσεων	• Ποιες αποφάσεις λαμβάνονται στο πλαίσιο της ομάδας; • Τι επίπεδο ευθύνης λήψης αποφάσεων έχουμε; • Ποια διαδικασία λήψης αποφάσεων θα ακολουθούμε; • Πώς θα επικοινωνούμε μεταξύ μας και θα συνδεόμαστε με άλλους εντός του οργανισμού;
Αξίες και κανόνες της ομάδας	• Ποιες κοινές αξίες ασπάζεται η ομάδα μας; • Ποιοι δεσμοί υπάρχουν μεταξύ μελών της ομάδας μας; • Τι περιμένουμε ο ένας/η μία από τον άλλον/την άλλη; • Πώς χειριζόμαστε τις συγκρούσεις; • Ποιοι είναι οι κανόνες ή/και οι αρχές λειτουργίας της ομάδας μας;

1.5. Πρόσθετοι πόροι για πρακτική εφαρμογή:

Τίτλοι	Σύνδεσμοι
Τα καλύτερα εργαλεία διαδικτυακής συνεργασίας	https://www.cloudwards.net/online-collaboration-tools/
25 Καλύτερα εργαλεία ομαδικής επικοινωνίας ... ένας οδηγός για να επιλέξετε το τέλειο εργαλείο	https://clariti.app/blog/team-communication-tools/
Πώς να επιλέξετε το καταλληλότερο εργαλείο επικοινωνίας	https://www.smartbusinessdaily.com/right-communication-tools-for-business/#:~:text=How%20To%20Choose%20The%20Right%20Communication%20Tools%201,Support%20...%205%205.%20Consider%20The%20Main%20Features
Τα βήματα για τη δημιουργία συμμετοχικότητας στον υβριδικό εργασιακό χώρο	<i>The steps to create inclusivity in the hybrid workplace</i>
Υβριδική εργασία και πως ενσωματώνεται στην στρατηγική σας για την πολυμορφία, την ισοδυναμία και την ένταξη	<i>about:blank</i>
Γιατί η ένταξη έχει σημασία - και πώς να την προωθήσετε;	https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/why-inclusion-matters-and-how-to-foster-it
Τέσσερις τρόποι για να καλλιεργήσετε την ανάληψη ευθύνης στην ομάδα, σε ένα υβριδικό εργασιακό περιβάλλον	https://www.chieftalentofficer.co/2022/01/26/four-ways-to-establish-team-accountability-in-a-hybrid-work-environment/#:~:text=In%20a%20hybrid%20world%2C%20take%20a%20human-centered%20approach,on%20building%20trust%20and%20engagement%20with%20team%20members.
Ανακαλύψτε υβριδικές συνεδριάσεις που είναι συμπεριληπτικές, ελκυστικές και παραγωγικές	https://www.youtube.com/watch?v=28srqba7REs
Συμβουλές για αποτελεσματικότερη επικοινωνία σε ένα υβριδικό περιβάλλον εργασίας	https://engagedly.com/blog/best-tips-for-better-communication-in-a-hybrid-work-environment/#:~:text=Tips%20on%20Communicating%20better%20in%20a%20Hybrid%20Work,to%20talk%20about%20their%20experiences%20...%20More%20items

1.6 Ερωτήσεις προβληματισμού

1. Η ευελιξία αποτελεί βασική πρόκληση του σύγχρονου υβριδικού εργασιακού περιβάλλοντος και λαμβάνει διάφορες μορφές.
 - Πώς μπορείς να κατανοήσεις ένα οικείο υβριδικό χώρο εργασίας χρησιμοποιώντας τις τέσσερις διαφορετικές μορφές οργανωτικής ευελιξίας;
 - Τι είδους μέτρα/κανονισμούς διαθέτει ο οργανισμός σας για οργανωτική ευελιξία;
 - Ως εργαζόμενο άτομο, ποιον τύπο οργανωτικής ευελιξίας θεωρείτε πιο κρίσιμο;
2. Με βάση το περιεχόμενο αυτής της ενότητας, επιλέξτε τρία πλεονεκτήματα και τρεις προκλήσεις που θεωρείτε πιο σημαντικά για την επιτυχή εφαρμογή του υβριδικού μοντέλου εργασίας. Σκεφτείτε μία ιδέα που θα αντιμετωπίσει κάθε μία από αυτές τις προκλήσεις.
3. Πώς θα περιγράφατε το γραφείο του σημερινού ή του επιθυμητού χώρου εργασίας σας; Ποια διαρρύθμιση θα θεωρούσατε καταλληλότερη για την υβριδική εργασία;
4. Γράψτε ένα σύντομο κείμενο 100 λέξεων σχετικά με την πολιτική της Evonik όσον αφορά την τήρηση του συμφωνημένου ωραρίου εργασίας, ώστε να ενισχυθεί η επικοινωνία.
 - Τι σκεφτόσασταν και τι νιώθατε διαβάζοντας αυτή την περίπτωση;
 - Θα συνιστούσατε αυτή την πολιτική σε έναν υβριδικό οργανισμό που γνωρίζετε;
5. Σκεφτείτε την ψηφιακή υποδομή μιας πρόσφατης εμπειρίας υβριδικής εργασίας που είχατε. Τι είδους εξοπλισμός διαπιστώσατε ότι έλειπε που θα έκανε την εργασία σας πιο αποτελεσματική;
 - Ετοιμάστε έναν κατάλογο με τις τρεις πιο σημαντικές προσθήκες που θα έκαναν την διαφορά στη συγκεκριμένη εργασία εξ αποστάσεως.
 - Συγκρίνετε τον κατάλογό σας με αυτόν δύο συναδέλφων σας και καταλήξτε σε έναν τελικό κατάλογο τριών κοινών ελλείψεων.
6. Ανακαλέστε τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας εμπιστοσύνης και λογοδοσίας σε υβριδικό εργασιακό χώρο και απαντήστε στα ακόλουθα:
 - Συνολικά, πώς θα αξιολογούσατε το βαθμό στον οποίο γνωρίζετε τους συναδέλφους σας στους οργανισμούς σας;
 - Πότε ήταν η τελευταία φορά που συμμετείχατε σε μια ομαδική εκδήλωση που είχε ως στόχο να ενισχύσει τους δεσμούς μεταξύ των μελών της ομάδας σας;
 - Η ομάδα σας οργανώνεται στη βάση ενός συγκεκριμένου χάρτη ομάδας; Αν όχι, θεωρείτε ότι ο καταστατικός χάρτης της ομάδας είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την αποσαφήνιση των στόχων, των ρόλων, των διαδικασιών, των αξιών και της λήψης αποφάσεων της ομάδας;

1.7 Δραστηριότητα αξιολόγησης

1. Ποια είναι η βασική πτυχή ενός αποτελεσματικού υβριδικού χώρου εργασίας σύμφωνα με το κείμενο;
 - α. Αύξηση των ωρών εργασίας των εργαζομένων
 - β. Μετασχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας
 - γ. Εξάλειψη εξ ολοκλήρου της εξ αποστάσεως εργασίας
 - δ. Μείωση της εξάρτησης από την τεχνολογία
2. Why is flexibility crucial in the hybrid workplace?
 - α. Εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι/ες εργάζονται τις ίδιες ώρες κάθε μέρα.
 - β. Απλοποιεί την οργανωτική ιεραρχία.
 - γ. Είναι απαραίτητη για την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της υβριδικής εργασίας, που επηρεάζει τις οργανωτικές και κοινωνικές πτυχές, καθώς και την αυτονομία των εργαζομένων.
 - δ. Επιβάλλει σε όλους/ες τους/ις υπαλλήλους να εργάζονται από το γραφείο τουλάχιστον τρεις ημέρες την εβδομάδα.
3. Ποια από τις ακόλουθες στρατηγικές ΔΕΝ αναφέρεται ως απαραίτητη για τη διατήρηση υψηλών επιπέδων συνεργασίας σε έναν υβριδικό χώρο εργασίας σύμφωνα με τους Lomas κ.ά. (2008);
 - α. Αποτελεσματική επικοινωνία και σύνδεση μεταξύ εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών
 - β. Σαφής ανάθεση καθηκόντων και χρονοδιαγραμμάτων εργασίας
 - γ. Τακτικές προσωπικές συναντήσεις για όλα τα μέλη της ομάδας
 - δ. Κουλτούρα ανταλλαγής ιδεών και εργασίας
 - ε. Σαφής πολιτική για τις υβριδικές ρυθμίσεις εργασίας
4. Ποιο από τα ακόλουθα αναφέρεται ως βασικό κριτήριο για την επιλογή του καταλληλότερου εργαλείου επικοινωνίας;
 - α. Η επιλογή ενός εργαλείου που θα ικανοποιεί την ομάδα που θα το χρησιμοποιήσει
 - β. Οι δυνατότητες επεκτασιμότητας του εργαλείου
 - γ. Η προσεκτική μελέτη των βασικών χαρακτηριστικών του εργαλείου
 - δ. Η συνεκτίμηση του μεγέθους του οργανισμού και του όγκου των πληροφοριών που παράγει
 - ε. Όλα τα παραπάνω
5. 5. Ποιο από τα ακόλουθα ΔΕΝ αναφέρεται ως μέρος μιας επαρκούς ψηφιακής υποδομής για μια υβριδική κοινότητα;
 - α. Αξιόπιστο διαδίκτυο υψηλής ταχύτητας
 - β. Ασφαλής αποθήκευση στο cloud
 - γ. Προηγμένα εργαλεία επικοινωνίας
 - δ. Τακτικές προσωπικές συναντήσεις
 - ε. Επένδυση σε μέτρα κυβερνοασφάλειας

Κεφάλαιο 2: Εργαλεία που χρειάζονται οι επιχειρήσεις για την ενεργοποίηση υβριδικών χώρων εργασίας



Ο κύριος στόχος του Κεφαλαίου 2 είναι να χρησιμεύσει ως εισαγωγή στην έννοια και τη σημαντικότητα των τεχνικών εργαλείων και δεξιοτήτων που χρειάζονται οι οργανισμοί και οι εταιρείες για να εισαγάγουν και να διατηρήσουν τον υβριδικό χώρο εργασίας. Οι δεξιότητες επικοινωνίας και ψηφιακής συνεργασίας είναι απαραίτητες για τον νέο τρόπο εργασίας σε έναν ψηφιακό κόσμο. Ταυτόχρονα, οι διευθυντές/ριες των υβριδικών ομάδων πρέπει να είναι εξοπλισμένοι/ες και εκπαιδευμένοι/ες με τις κατάλληλες δεξιότητες που παρακινούν τις ομάδες τους να μπορούν να συνεργάζονται αποτελεσματικά. Στον σημερινό κόσμο που κατακλύζεται από τις νέες τεχνολογίες, η ψηφιακή ευημερία έχει καταστεί σημαντική παράμετρος της υβριδικής εργασίας και βοηθά τα άτομα να επιτύχουν μια υγιή ισορροπία μεταξύ των διαδικτυακών και μη διαδικτυακών δραστηριοτήτων τους. Με την υιοθέτηση υγιών ψηφιακών συνηθειών οι εργαζόμενοι/ες μπορούν να μειώσουν την ψηφιακή απόσπαση προσοχής και τον ψηφιακό τους εθισμό.

2.1 Καθορισμός ξεκάθαρων στόχων και προσδοκιών

Καθορισμός ξεκάθαρων στόχων για τις υβριδικές ρυθμίσεις εργασίας

Ο ορισμός ξεκάθαρων στόχων είναι βασική προϋπόθεση για τις επιτυχημένες υβριδικές ομάδες. Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να συνεργαστούν με τις ομάδες τους για να καθορίσουν σαφείς στόχους και χρονοδιαγράμματα. Επίσης να διασφαλίσουν ότι αυτοί επανεξετάζονται περιοδικά και ότι παρέχεται τακτική ανατροφοδότηση, όπως απαιτείται. Η πολιτική υβριδικής εργασίας του οργανισμού είναι ένα κείμενο που περιγράφει τις κατευθυντήριες γραμμές, τις προσδοκίες και τις διαδικασίες για τους/ις εργαζόμενους/ες σχετικά με την ευέλικτη ρύθμιση εργασίας. Κατά τη διαχείριση μιας υβριδικής ομάδας, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να διασφαλίζεται ότι οι στόχοι καθορίζονται με σαφήνεια, ένας προς έναν, και αποτυπώνονται σε γραπτό κείμενο, ώστε τόσο ο/η διευθυντής/η διευθύντρια όσο και ο/η εργαζόμενος/η να έχουν ένα σημείο αναφοράς. Είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη οι τυχόν επιπτώσεις της υβριδικής εργασίας όταν σχεδιάζονται τα χρονοδιαγράμματα. Η υβριδική εργασία μπορεί συχνά να παράγει πιο εστιασμένο χρόνο εργασίας χωρίς διακοπή, οπότε οι επιπτώσεις στα χρονοδιαγράμματα να είναι θετικές σε ορισμένες εργασίες και καθήκοντα.

Ωστόσο, όπως συμβαίνει με κάθε νέο τρόπο εργασίας, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην πρόωρη πρόοδο και να εξετάζεται, να δοκιμάζεται και να προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες της εκάστοτε εργασίας, ώστε να διασφαλίζεται ότι τα συμφωνηθέντα χρονοδιαγράμματα είναι κατάλληλα.

Τέλος, οι οργανισμοί που εισάγουν την υβριδική εργασία μπορεί χρειαστεί να δαπανήσουν πρόσθετους πόρους για τον εξοπλισμό πληροφορικής που θα είναι διαθέσιμος για όλους/ες τους/ις συναδέλφους.

Καθιέρωση διαφανών προσδοκιών όσον αφορά τα καθήκοντα και τις ευθύνες

Ο καθορισμός ξεκάθαρων προσδοκιών όσον αφορά τα καθήκοντα και τις ευθύνες σε υβριδικούς χώρους εργασίας είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία ενός επιτυχημένου και συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος. Ακολουθούν κάποιες βασικές συστάσεις:

Μοντέλα ευελιξίας:

Τα υβριδικά μοντέλα εργασίας λαμβάνουν διάφορες μορφές, όπως καθολική (εφαρμόζεται σε ολόκληρο τον οργανισμό), μεταβλητή (βρίσκει εφαρμογή σε επίπεδο ομάδας) ή κατά περίπτωση (ατομικό επίπεδο). Ενώ η υβριδική εργασία προσφέρει ευελιξία, είναι σημαντικό να σχεδιαστεί κάποια δομή. Για παράδειγμα να καθοριστεί ο καθορισμός βασικών ωρών κατά τις οποίες όλα τα άτομα αναμένεται να είναι διαθέσιμα ή ο προγραμματισμός τακτικών ελέγχων για να διασφαλιστεί ότι η εργασία θα γίνει και ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.

Ο σαφής καθορισμός των επιλογών και των ορίων επιτρέπει στα ηγετικά στελέχη να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι εργαζόμενοι/ες και να παρέχουν την απαραίτητη υποστήριξη και τα εργαλεία για την επίτευξη των στόχων τους.

Ανάγκες ορατότητας:

Καθώς η ευελιξία γίνεται πιο σαφής, οι οργανισμοί πρέπει επίσης να ξεκαθαρίσουν τις απαιτήσεις ορατότητας που έχουν από τους/ις εργαζόμενους/ες. Τα ηγετικά στελέχη θα πρέπει να καθορίσουν τα κριτήρια που είναι απαραίτητα για την παρακολούθηση της προόδου και των αποτελεσμάτων των υβριδικών ομάδων. Η ισορροπία μεταξύ διαφάνειας και ιδιωτικότητας είναι ουσιαστική για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και τη διατήρηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Σαφής επικοινωνία:

Η διαφάνεια είναι ζωτικής σημασίας. Οι διευθυντές/ριες πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο σαφείς και διαφανείς όταν θέτουν τις προσδοκίες τους από τους/ις εργαζόμενους/ες για την εργασία εξ αποστάσεως και από το γραφείο. Θα πρέπει να καθορίζουν με σαφήνεια τις εργασίες που αναμένεται να ολοκληρωθούν, την ποιότητα της εργασίας και τις προθεσμίες και να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά διάφορα κανάλια επικοινωνίας, όπως ηλεκτρονικά μηνύματα, εργαλεία διαχείρισης έργων και τακτικές συναντήσεις. Η ειλικρινής επικοινωνία θέτει υψηλά πρότυπα, ενισχύει την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων και βελτιώνει το ηθικό και την παραγωγικότητα.

Προσδοκίες απόδοσης και κριτήρια απόδοσης:

Ο καθορισμός ξεκάθαρων και ρεαλιστικών προσδοκιών απόδοσης για τους/ις απομακρυσμένους/ες και υβριδικούς/ες υπαλλήλους είναι απαραίτητος. Οι ηγέτες/ιδες των υβριδικών ομάδων πρέπει να καθορίσουν αντικειμενικά κριτήρια για τη μέτρηση της απόδοσής των εργαζομένων, τα οποία θα πρέπει να απεικονίζουν την ολοκλήρωση των καθηκόντων, το επίπεδο ποιότητας της εργασίας ή άλλους σχετικούς παράγοντες. Αυτό συμβάλλει στη διασφάλιση ότι όλοι/ες οι εργαζόμενοι/ες θα ακολουθούν τα ίδια πρότυπα, ανεξάρτητα από τον τόπο εργασίας τους.

Τακτική ανατροφοδότηση:

Η τακτική ανατροφοδότηση των εργαζομένων σχετικά με την απόδοσή τους τους βοηθά να καταλάβουν την πρόοδό τους και πού θα πρέπει να βελτιωθούν. Κυρίως όμως τους δείχνει ότι η δουλειά τους γίνεται, αναγνωρίζεται και εκτιμάται. Είναι σημαντικό για τον/η διευθυντή/ρια να διασφαλίσει ότι όλοι/ες οι εργαζόμενοι/ες, ανεξάρτητα από τον τόπο εργασίας τους, έχουν ίσες ευκαιρίες εξέλιξης και αναγνώρισης σε έναν οργανισμό. Αυτό συμβάλλει στη εμπέδωση της δικαιοσύνης και αποτρέπει τη δημιουργία δυσaréσκιας.

Εκπαίδευση και υποστήριξη:

Η παροχή κατάρτισης και υποστήριξης μπορεί να βοηθήσει τους/ις εργαζόμενους/ες να προσαρμοστούν στο υβριδικό μοντέλο εργασίας. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει εκπαίδευση σε ψηφιακά εργαλεία και τεχνολογίες ή υποστήριξη για τη δημιουργία ενός γραφείου στο σπίτι.

Πολιτικές και κατευθυντήριες γραμμές:

Κάθε οργανισμός θα πρέπει να θεσπίσει σαφείς πολιτικές και κατευθυντήριες γραμμές για την υβριδική εργασία. Οι πολιτικές σχετικά με την επικοινωνία, τη διαθεσιμότητα και τη χρήση των πόρων της εταιρείας βοηθούν να διασφαλιστεί ότι όλοι και όλες είναι ενήμεροι και ότι προστατεύονται τα συμφέροντα της εκάστοτε εταιρείας.

2.2 Πολιτικές επικοινωνίας για ασύγχρονη συνεργασία

Εφαρμογή πολιτικών για τη διευκόλυνση της αποτελεσματικής επικοινωνίας σε διαφορετικές ζώνες ώρας και χρονοδιαγράμματα

Οι υβριδικές πολιτικές εργασίας αντιμετωπίζουν πιθανές προκλήσεις, όπως ζητήματα συνεργασίας, διατήρηση της εταιρικής κουλτούρας, ξεκάθαρες νομικές πτυχές και διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι/ες αισθάνονται συνδεδεμένοι/ες με τους/ις συναδέλφους τους και τον οργανισμό. Ωστόσο, με προσεκτικό σχεδιασμό και κυρίως καλή επικοινωνία μπορούν να ξεπεραστούν αρκετά εμπόδια. Η διαχείριση μιας απομακρυσμένης ή υβριδικής ομάδας συχνά συνοδεύεται από μοναδικές προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένης της έλλειψης συνοχής της ομάδας, της μειωμένης προσωπικής εποπτείας και των προβλημάτων επικοινωνίας. Τα πράγματα μπορεί να γίνουν ακόμη πιο δύσκολα όταν οι εργαζόμενοι/ες βρίσκονται σε διαφορετικές ζώνες ώρας.

Σε αυτή την περίπτωση, η καλύτερη επιλογή είναι η ασύγχρονη επικοινωνία. Ξεπερνά τα εμπόδια επικοινωνίας που προκύπτουν με την απομακρυσμένη εργασία, επιτρέποντας στους/ις εργαζόμενους/ες να απαντούν στα μηνύματα όταν μπορούν. Ταυτόχρονα, τους δίνει χρόνο να επικεντρωθούν στα πιο σημαντικά καθήκοντά τους.

Θα πρέπει να καταρτιστεί και να εφαρμοστεί στις εταιρείες και τους οργανισμούς μια σαφής πολιτική επικοινωνίας για την ασύγχρονη εργασία. Η πολιτική ασύγχρονης επικοινωνίας ενδείκνυται να περιλαμβάνει μια σειρά από «πρέπει» και «δεν πρέπει» που όλοι/ες οι εργαζόμενοι/ες θα πρέπει να ακολουθούν. Με αυτόν τον τρόπο, οι προσδοκίες θα είναι σαφείς για όλους/ες τους/ις εργαζόμενους/ες. Για παράδειγμα, η ομάδα θα πρέπει να ορίσει μια συγκεκριμένη χρονική

ζώνη ώρας που θα πρέπει να τηρείται όταν πρόκειται για απάντηση σε μηνύματα, όπως εντός 24 ωρών. Επίσης, μέρος της πολιτικής επικοινωνίας θα μπορούσε να είναι ο καθορισμός ενός ορίου στον αριθμό των ηλεκτρονικών συναντήσεων στις οποίες μπορούν να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι/ες κάθε μέρα. Η επικοινωνία με τους/ις εργαζόμενους/ες είναι απαραίτητη για τον καθορισμό αυτών των ορίων.

Η διευκόλυνση της αποτελεσματικής επικοινωνίας σε όλες τις ζώνες ώρας και τα χρονοδιαγράμματα είναι απαραίτητα για τις διεθνείς ομάδες και την απομακρυσμένη εργασία. Απαιτείται ένας συνδυασμός τεχνολογίας, πολιτισμικής ευαισθητοποίησης και σαφών πολιτικών. Ακολουθούν ορισμένες στρατηγικές που θα βοηθήσουν τα ηγετικά στελέχη να διαχειριστούν αυτές τις προκλήσεις:

Κατανόηση και σεβασμός στις διαφορές ζωνών ώρας:

- Βεβαιωθείτε ότι η ζώνη ώρας κάθε μέλους της ομάδας αναφέρεται σαφώς στα στοιχεία επικοινωνίας του.
- Ενημερώστε τα μέλη της ομάδας σχετικά με τις διαφορετικές ζώνες ώρας εντός της ομάδας και ενθαρρύνετε τα, να σέβονται τις ώρες εργασίας των άλλων όταν προγραμματίζουν συναντήσεις ή επικοινωνούν.
- Λάβετε υπόψη σας τις ζώνες ώρας όταν στέλνετε μηνύματα ή προγραμματίζετε συναντήσεις.
- Αποφύγετε να στέλνετε επείγοντα ή μη προγραμματισμένα μηνύματα στους/ις συναδέλφους σας κατά τη διάρκεια του μη εργάσιμου ωραρίου τους.
- [Να σέβεστε το καθορισμένο ωράριο εργασίας για τη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και της παραγωγικότητας.](#)

Αξιοποίηση της τεχνολογίας:

- Χρησιμοποιήστε εργαλεία και τεχνολογία για να διευκολύνετε την απρόσκοπτη επικοινωνία σε όλες τις ζώνες ώρας.
- Οι πλατφόρμες εικονικής συνεργασίας, οι εφαρμογές άμεσων μηνυμάτων και τα εργαλεία διαχείρισης έργων μπορούν να συμβάλουν στη γεφύρωση του χάσματος.
- Εξετάστε το ενδεχόμενο μετατροπών ζώνης ώρας ή widgets για την εμφάνιση πολλαπλών ζωνών ώρας κατά τη διάρκεια προγραμματισμού ή σχεδιασμού.

Κατανόηση και σεβασμός των διαφορετικών πολιτιστικών αξιών, πεποιθήσεων και πρακτικών (Cultural Awareness):

- Συνεκτιμήστε τα πολιτισμικά πρότυπα που σχετίζονται με τις ώρες εργασίας, τις αργίες και τις προτιμήσεις επικοινωνίας.
- Προσαρμόστε το στυλ επικοινωνίας σας ώστε να ανταποκρίνεστε στις διαφορετικές πολιτισμικές προσδοκίες.

Σαφείς προσδοκίες και κατευθυντήριες γραμμές:

- Καθορίστε σαφείς κατευθυντήριες γραμμές για την επικοινωνία σε όλες τις ζώνες ώρας.
- Καθορίστε τις προσδοκίες χρόνου απόκρισης, τα παράθυρα διαθεσιμότητας και τα προτιμώμενα κανάλια επικοινωνίας.
- Ενθαρρύνετε την ασύγχρονη επικοινωνία, ώστε να υπάρχει ευελιξία για τα μέλη της ομάδας που βρίσκονται σε διαφορετικές ζώνες ώρας.

Πρωτόκολλα επικοινωνίας:

- Διατυπώστε ξεκάθαρες οδηγίες σχετικά με τον τρόπο διεξαγωγής της επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων των χρόνων απόκρισης για τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τα άμεσα μηνύματα, την ημερήσια διάταξη της εκάστοτε συνεδρίασης και τη χρήση γλώσσας που είναι περιεκτική και σέβεται τις πολιτισμικές διαφορές.
- Σχεδιάστε πολιτικές που ενθαρρύνουν τη χρήση διαφόρων καναλιών επικοινωνίας, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τα άμεσα μηνύματα, οι τηλεδιασκέψεις και οι πλατφόρμες συνεργασίας, ώστε οι εργαζόμενοι/ες να ανταποκρίνονται στις διαφορετικές ζώνες ώρας και τα διαφορετικά χρονοδιαγράμματα.

Τακτικοί έλεγχοι και σύγχρονα εργαλεία ανάπτυξης του χρονοδιαγράμματος:

- Ενθαρρύνετε τακτικές επισκέψεις και σύντομες ενημερώσεις για την τρέχουσα πρόοδο των εργασιών, ώστε τα μέλη της ομάδας να γνωρίζουν την πρόοδο του έργου και τα τυχόν προβλήματα που μπορεί να έχουν προκύψει. Αυτό βοηθά στην εμπέδωση της διαφάνειας και της λογοδοσίας παράλληλα σε διαφορετικές ζώνες ώρας.
- Αξιοποιήστε εξειδικευμένα εργαλεία προγραμματισμού που επιτρέπουν τον εντοπισμό της επικαλυπτόμενης

διαθεσιμότητας μεταξύ των μελών της ομάδας και διευκολύνουν τον προγραμματισμό συναντήσεων της ομάδας σε βολικές ώρες για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Με την εφαρμογή αυτών των πολιτικών, οι οργανισμοί μπορούν να προωθήσουν μια οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεσματικής επικοινωνίας και συνεργασίας που υπερβαίνει τα γεωγραφικά όρια και τις ζώνες ώρας, και παράγει υψηλότερη ομαδική απόδοση και συνοχή..

Αξιοποίηση καναλιών και πλατφορμών επικοινωνίας για ασύγχρονη συνεργασία

Σήμερα, η ασύγχρονη επικοινωνία είναι απλή και οι άνθρωποι διαθέτουν την σχετική εμπειρία γιατί συχνά στέλνουν γραπτά μηνύματα, αφήνουν φωνητικά μηνύματα και καταγράφουν βίντεο. Με τα κατάλληλα εργαλεία και στρατηγικές, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να βελτιστοποιήσουν την ασύγχρονη επικοινωνία για να βοηθήσουν την ομάδα τους να παραμείνει παραγωγική. Πολλά εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν σύγχρονα ή ασύγχρονα, ανάλογα με τις προσδοκίες των χρηστών.

Παραδείγματα ασύγχρονης επικοινωνίας:

- Ηλεκτρονικά μηνύματα
- Πλατφόρμες άμεσων μηνυμάτων
- Συστήματα διαχείρισης έργων
- Πλατφόρμες κοινής χρήσης εγγράφων στο cloud (Cloud-based document-sharing platforms)
- Εφαρμογές που επιτρέπουν να επισημάνετε άτομα, να σαρώσετε συζητήσεις και να δείτε ποιος έχει διαβάσει την αλληλουχία των μηνυμάτων σας
- Ψηφιακοί πίνακες για συνεργασία με άλλα άτομα σε έναν κοινό ψηφιακό καμβά με λειτουργίες όπως αυτοκόλλητες σημειώσεις, δημοσκοπήσεις και σχόλια.

Μια άλλη πρόκληση των υβριδικών μοντέλων εργασίας σχετίζεται με τη ροή πληροφοριών. Για τους/ις εργαζόμενους/ες στο διαδίκτυο είναι πολύ δύσκολο να διαχειριστεί την ροή πληροφοριών που στερείται επαρκώς οργάνωσης. Για παράδειγμα, οι στόχοι, οι αποφάσεις και οι ενέργειες που έχουν γίνει μέχρι στιγμής θα πρέπει να καταγράφονται και να είναι διαθέσιμες για όλους/ες τους/ις εργαζόμενους/ες της ομάδας σε ένα προσβάσιμο μέρος και με τρόπο που να είναι κατανοητός.

Τα ψηφιακά εργαλεία που διαχειρίζονται όγκους εργασίας αποσκοπούν στη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας των ομάδων, συγκεντρώνοντας σε ένα σημείο πληροφορίες σχετικά με, για παράδειγμα, το ημερολόγιο του προσωπικού, την κατανομή των πόρων, τα εργαλεία παρακολούθησης της διαχείρισης έργων, τη χρήση του προσωπικού και τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού.

2.3 Εργαλεία συνεργασίας για επικοινωνία και ταύτιση με τον οργανισμό

Παράθεση εργαλείων και πλατφορμών για επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο, διαχείριση έργων και ομαδική συνεργασία

Η επικοινωνία και η συνεργασία είναι βασικές ικανότητες ανταλλαγής πληροφοριών, ιδεών, ανατροφοδότησης και συνεργασίας για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Η συνεργασία μεταξύ των ομάδων είναι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα οι υβριδικές ομάδες, καθώς τα μέλη της ομάδας έρχονται αντιμέτωπα με αισθήματα απομόνωσης, εμπόδια στην επικοινωνία και δυσκολία στο διαχωρισμό της εργασίας από την προσωπική ζωή. Τα διευθυντικά στελέχη διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην προώθηση των σχέσεων που έχουν ανάγκη οι υβριδικές ομάδες προκειμένου να συνεργάζονται αποτελεσματικά. Η καλλιέργεια μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης που καλλιεργεί την διαφάνεια και ανοιχτή επικοινωνία είναι θεμελιώδης για την αποτελεσματική συνεργασία.

Οι τεχνολογίες που διευκολύνουν την επικοινωνία και τη συνεργασία σε πραγματικό χρόνο, όπως οι τηλεδιασκέψεις και οι πλατφόρμες άμεσων μηνυμάτων, μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση των προκλήσεων της υβριδικής ομαδικής συνεργασίας.

Υπάρχουν πολλά εργαλεία και πλατφόρμες που διευκολύνουν την απομακρυσμένη συνεργασία.

- Πλατφόρμες άμεσων μηνυμάτων όπως το Google Chat, το Microsoft Teams, το Viber ή το WhatsApp
- Τα εργαλεία διαχείρισης έργων όπως [to Trello](#) ή το [Asana](#) αποτελούν πολύ καλά παραδείγματα γιατί επιτρέπουν στους/ις συνεργάτες/ίδες να βλέπουν με μια ματιά την κατάσταση ενός έργου και να το ενημερώνουν κατάλληλα.
- Οι πλατφόρμες κοινής χρήσης εγγράφων που βασίζονται στο cloud, όπως το [Google Workspace](#), το [Dropbox](#) ή το [WeTransfer](#), παρέχουν ταυτόχρονη πρόσβαση σε πολλούς/ές χρήστες σε ένα κοινό σύνολο αρχείων που είναι αποθηκευμένα στο cloud.
- Εργαλεία όπως το [Zoom](#), το [RingCentral](#) ή το [Google Hangouts](#) είναι κατάλληλα για την επικοινωνία με τους επικεφαλής ομάδων, τα στελέχη διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού και τους/ις απομακρυσμένους/ες εργαζόμενους/ες.
- Οι εφαρμογές, όπως [to Slack](#) ή το [Threads](#), επιτρέπουν την επισήμανση απόμων, τη σάρωση συνομιλιών και τη διαπίστωση του ποιος/ά έχει διαβάσει το θέμα σας.
- Εικονικός πίνακας όπως [to Mural](#) ή το [Miro](#) για συνεργασία, επιτρέπει στις ομάδες να κάνουν καταιγισμό ιδεών για τα αποτελέσματα και να σχεδιάζουν τις ροές εργασίας.

Καλλιέργεια της ταύτισης και της σύνδεσης μεταξύ των απομακρυσμένων και εσωτερικών μελών της ομάδας

Η δημιουργία μιας ψηφιακής κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς απαιτεί δράσεις σε κάθε επίπεδο της ομάδας. Χωρίς την αίσθηση του ανήκειν, οι εργαζόμενοι/ες μπορεί να αισθάνονται ότι ασφυκτιούν ή αγνοούνται - γεγονός που οδηγεί σε ένα δυσαρεστημένο, μη αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό. Ο μετασχηματισμός προς μια ψηφιακή κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς θα μπορούσε να ξεκινήσει με την ομαλή ένταξη του/ης εργαζομένου/ης, ακόμη και πριν από την επίσημη πρώτη ημέρα στην εργασία του/ης. Για τους/ις νέους/ες απομακρυσμένους/ες και υβριδικούς/ες υπαλλήλους η πρώτη ημέρα θα μπορούσε να είναι αγχωτική και γεμάτη ανησυχίες, καθώς ορισμένοι/ες από τους/ις συναδέλφους βρίσκονται στο γραφείο. Η καλλιέργεια της αίσθησης της ταύτισης και της συμμετοχικότητας είναι ζωτικής σημασίας και ο ρόλος του/ης διευθυντή/ριας είναι πολύ σημαντικός σε τέτοιες περιπτώσεις. Η διοργάνωση μιας δραστηριότητας πριν το ξεκίνημα της εργασίας μπορεί να μειώσει την ψυχολογική ένταση του/ης υπαλλήλου και η παρουσία όλων των εργαζομένων (online και offline) στην υποδοχή του/της νέου/ας συναδέλφου θα δημιουργήσει το έδαφος για την ανάπτυξη της ταύτισης. Μικρές δράσεις θα μπορούσαν να αυξήσουν την αίσθηση του ανήκειν και της ένταξης, για παράδειγμα:

Τακτικές συναντήσεις - σύντομες διαδικτυακές συναντήσεις κάθε μέρα (έως 10-15 λεπτά) μπορούν να αυξήσουν σημαντικά τον αντίκτυπο της εμπειρίας των εργαζομένων. Διαφορετικά, οι απομακρυσμένοι/ες εργαζόμενοι/ες μπορεί να αισθάνονται κοινωνικά αποκλεισμένοι/ες.

Αναγνώριση και ανατροφοδότηση - Η διατήρηση της συνεχούς ανατροφοδότησης είναι κάτι που τα διευθυντικά στελέχη συχνά παραλείπουν εντελώς. Η ανατροφοδότηση είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη των εργαζομένων, ιδίως η εποικοδομητική. Επικροτείστε την καλή συμπεριφορά και με την θετική αναγνώριση, γρήγορα θα διαπιστώσετε την βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης των εργαζομένων.

Συνεργατική εμπειρία - η οργάνωση χώρων (εικονικών - εκτός σύνδεσης συμμετεχόντων/ουσών) για συνεργατική εργασία είναι απαραίτητη για την ενίσχυση της δέσμευσης και της αίσθησης του ανήκειν, επειδή η τεχνολογία ξεπερνά το πρόβλημα της απόστασης μεταξύ των μελών της ομάδας.

Παροχές - κάτι απλό όπως οι παροχές μπορεί να αναδείξει ή να ενισχύσει την κουλτούρα της συμμετοχικότητας στην εταιρεία. Η παροχή φρούτων, δωρεάν καφέ ή χυμού στο γραφείο μπορεί να κάνει τους/ις απομακρυσμένους/ες υπαλλήλους να αισθάνονται αποκλεισμένοι/ες. Ένα καλάθι με ένα μείγμα παροχών από το οποίο οι εργαζόμενοι/ες θα επιλέγουν, όπως ιατρική περίθαλψη, υπηρεσίες παιδικής φροντίδας, προγράμματα κατάρτισης, διάφορα προϊόντα ευζωίας ή δωρεάν φαγητό, προσβάσιμο σε όλους/ες (στο χώρο εργασίας ή για τους/ις εργαζόμενους/ες που εργάζονται εξ αποστάσεως, προτείνεται ως έξυπνη λύση.

Δραστηριότητες ενίσχυσης της ομαδικότητας (Team building activities) έχουν επίσης μεγάλη σημασία και αντίκτυπο στην θετική οργανωσιακή κουλτούρα, στην παρακίνηση και την συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων

της εταιρείας. Οι συνήθειες δραστηριότητες οικοδόμησης της ομαδικής συμπεριφοράς θα μπορούσαν να προσαρμοστούν και σε υβριδική πραγματικότητα: π.χ. εικονική happy hour, υβριδική δοκιμή κρασιού ή μπύρας, υβριδικά μαθήματα μαγειρικής/χορού/γιόγκα, υβριδικός διαγωνισμός αποκριάτικων ή χριστουγεννιάτικων στολών.

Οι ομάδες εργαζομένων δημιουργίας νέων πόρων (employee resource groups) παρέχουν (διαδικτυακά και εκτός σύνδεσης) στα μέλη της ομάδας ζωτικό χώρο για να μοιραστούν ιδέες, ενδιαφέροντα, χόμπι ή σχέδια, και παράλληλα προωθούν μια οργανωσιακή κουλτούρα συμπερίληψης στην εργασία. Οι ομάδες αυτές είναι εθελοντικές και καθοδηγούνται εξ ολοκλήρου από τους/ις ίδιους/ιες τους/ις εργαζόμενους/ες. Σε ένα απομακρυσμένο περιβάλλον εργασίας, οι ομάδες εργαζομένων νέων πόρων μπορούν επίσης να παρέχουν δικτύωση και υποστήριξη σε υπαλλήλους που ενδέχεται να κινδυνεύουν από απομόνωση και εξάντληση.

Ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον - η ευελιξία μπορεί να ξεκινήσει με την ενσυναίσθηση του ατομικού στυλ εργασίας, πράγμα που σημαίνει ενεργή ακρόαση στον χώρο εργασίας. Για παράδειγμα, ορισμένοι/ες εργαζόμενοι/ες μπορεί να προτιμούν μια ασύγχρονη προσέγγιση στη διαχείριση έργων, ενώ άλλοι εργάζονται καλύτερα σε συναντήσεις Zoom πρόσωπο με πρόσωπο. Η παροχή στους/ις εργαζόμενους/ες της δυνατότητας να μοιράζονται ελεύθερα ιδέες και να αναλαμβάνουν ρόλο «ηγέτη» στην ομάδα τους είναι μια άλλη υγιής προσέγγιση για την καλλιέργεια της αίσθησης της ταύτισης με τον οργανισμό και της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων.

2.4 Πολιτικές ψηφιακής ευημερίας για την προώθηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Ανάπτυξη πολιτικών και πρακτικών για την προώθηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης

Με την αύξηση του αριθμού των εργαζομένων που εργάζονται εξ αποστάσεως, έχει γίνει πολύ πιο δύσκολο να θέτονται όρια στην εργασία και να διατηρείται μια υγιής ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι σημαντική επειδή μειώνει το άγχος, συμβάλλει στην αποφυγή της επαγγελματικής εξουθένωσης, αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία και βελτιώνει τη συνολική υγεία και ευημερία των εργαζομένων. Η επίτευξη μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής επιτάσσει την διερεύνηση του σωστού συνδυασμού εργασίας, οικογένειας και προσωπικού χρόνου που επιτρέπει μια ικανοποιητική ζωή τόσο εντός όσο και εκτός γραφείου.

Η επίτευξη μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής αποτελεί κοινή ευθύνη εργαζομένων και εργοδοτών, και λαμβάνοντας από κοινού προληπτικά μέτρα για την εφαρμογή πολιτικών και τη δημιουργία υποστηρικτικών περιβαλλόντων, όλοι/ες μπορούν να βιώσουν τα οφέλη μιας ισορροπημένης ζωής.

Για την προώθηση της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και οικογένειας, είναι απαραίτητο να σχεδιαστούν πολιτικές που επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το χρόνο και την ενέργειά τους. Αυτές οι πολιτικές όχι μόνο συμβάλλουν στην ευημερία και την ευτυχία των ανθρώπων, αλλά και στην ενίσχυση της παραγωγικότητας στον εργασιακό χώρο. Μια επιτυχημένη πολιτική ευημερίας περιλαμβάνει:

Ευέλικτο ωράριο εργασίας:

Ως ευέλικτη ρύθμιση εργασίας νοείται η αλλαγή των συνήθων ωρών εργασίας, των ημερών ή του τύπου εργασίας σε προσωρινή ή μακροπρόθεσμη βάση.

Απομακρυσμένη/υβριδική εργασία:

Η δυνατότητα εργασίας από το σπίτι ή από απομακρυσμένες τοποθεσίες ορισμένες ημέρες της εβδομάδας, με λιγότερο χρόνο μετακίνησης, μειώνει το άγχος των εργαζομένων που σχετίζεται με τη διαχείριση του χρόνου.

Προγράμματα συναισθηματικής υποστήριξης και συμβουλευτικής:

Η παροχή υπηρεσιών υποστήριξης σε όσους/ες αντιμετωπίζουν προσωπικές ή οικογενειακές προκλήσεις αποτελεί ένδειξη ότι έχουν εισακουστεί και κατανοηθεί από τον/ην εργοδότη τους.

Αλλαγή βάρδιας ή κατανομή εργασίας:

Επιτρέποντας στα μέλη των ομάδων να εναλλάσσουν βάρδιες ή να μοιράζονται τις εργασιακές ευθύνες, φαίνεται να διευκολύνεται περισσότερο η εξισορρόπηση των οικογενειακών και επαγγελματικών απαιτήσεων.

Προγράμματα ευεξίας και ισορροπίας ζωής:

Η παροχή παροχών ευεξίας και δραστηριοτήτων όπως η γιόγκα, ο διαλογισμός, η συμβουλευτική ψυχικής υγείας και οι αθλητικές δραστηριότητες βοηθούν τους/ις εργαζόμενους/ες να διαχειριστούν το άγχος και να βελτιώσουν τη συνολική τους ευημερία.

Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά γραφεία, όπου τα όρια μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής μπορούν να καθοριστούν με μεγαλύτερη σαφήνεια, το υβριδικό μοντέλο εργασίας επιτρέπει στους ανθρώπους να προσαρμόζουν το πρόγραμμά τους ώστε να εξυπηρετούν τις προσωπικές τους ανάγκες και υποχρεώσεις, και παράλληλα να εκπληρώνουν τα επαγγελματικά τους καθήκοντα. Ωστόσο, αυτό δημιουργεί επίσης προκλήσεις, καθώς τα όρια μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής μπορεί να είναι ασαφή, οδηγώντας ενδεχομένως σε επαγγελματική εξουθένωση ή δυσκολία αποσύνδεσης.

Παροχή πόρων και υποστήριξης για τη διαχείριση των ψηφιακών περισπασμών και τη διατήρηση της ψυχικής υγείας στην εξ αποστάσεως εργασία

Σε υβριδικά ή απομακρυσμένα περιβάλλοντα εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι/ες είναι συνεχώς συνδεδεμένοι/ες με συσκευές και διαδικτυακές πλατφόρμες, η ψηφιακή ευημερία έχει καταστεί σημαντική πτυχή της συνολικής ευημερίας. Η υπερβολική χρήση της τεχνολογίας μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχική υγεία, τη σωματική υγεία και τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις.

Με την υιοθέτηση υγιών ψηφιακών συνηθειών, οι εργαζόμενοι/ες μπορούν να μειώσουν τον κίνδυνο εμφάνισης ψηφιακού εθισμού, άγχους ή κατάθλιψης - αρνητικά αποτελέσματα που σχετίζονται με την υπερβολική χρήση της τεχνολογίας. Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να υποστηρίζουν τα μέλη της ομάδας τους, που αντιμετωπίζουν ψηφιακό εθισμό, ώστε να αναζητήσουν άμεσα βοήθεια και γενικότερα να ενθαρρύνουν υγιείς συνήθειες, όπως:

Καθορισμός ψηφιακών ορίων γύρω από τη χρήση της τεχνολογίας - ελέγξτε το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο μόνο σε συγκεκριμένες ώρες κάθε μέρα ή χρησιμοποιήστε τη λειτουργία «Μην ενοχλείτε» ενώ κάνετε σημαντικές εργασίες. Εφαρμογές όπως το Zoom, το Microsoft Teams και το Slack επιτρέπουν μια ψηφιακή σύνδεση, αλλά ταυτόχρονα οδηγούν στο να διασπάται η προσοχή των εργαζομένων προς πολλές κατευθύνσεις ταυτόχρονα.

Η **ψηφιακή αποτοξίνωση** είναι ένα διάλειμμα από τις οθόνες τουλάχιστον για μία ημέρα για τους/ις εργαζόμενους/ες, και ενασχόληση με τη φύση, την οικογένεια και τους φίλους ή κάνοντας γυμναστική.

Η **καλλιέργεια της ενσυνειδητότητας στην εργασία** είναι η πρακτική της εστίασης του εργαζόμενου ατόμου στο παρόν, ενώ εργάζεται και της επίγνωσης των σκέψεων, των συναισθημάτων και των σωματικών αισθήσεων καθώς εκτελεί τις εργασίες του.

Διαχείριση των ειδοποιήσεων με την απενεργοποίηση των ειδοποιήσεων για μη απαραίτητες εφαρμογές και τον καθορισμό συγκεκριμένων χρόνων για την αναστολή των ειδοποιήσεων από όλες τις εφαρμογές, ώστε να ενισχύεται η συγκέντρωση και να απολαμβάνετε περισσότερο το χρόνο εκτός σύνδεσης.

Τακτικά διαλείμματα κατά τη διάρκεια της εργασίας - απομακρυνθείτε από την οθόνη κάθε μία ώρα, πάρτε καθαρό αέρα ή κάντε έναν σύντομο περίπατο για να απομακρύνετε το άγχος ή το άγχος.

Ένας άλλος τρόπος για να παρέχουν οι εργοδότες υποστήριξη και πόρους στα υβριδικά μέλη της ομάδας τους είναι μέσω ενός προγράμματος υποστήριξης εργαζομένων. Πρόκειται για μια εμπιστευτική υπηρεσία που παρέχεται διαδικτυακά, ή πρόσωπο με πρόσωπο, και βοηθά τα μέλη του προσωπικού σε ιδιωτικά ή εργασιακά ζητήματα που επηρεάζουν την απόδοση, την ευημερία ή την ψυχική/σωματική τους υγεία.

Ορισμένες χρήσιμες εφαρμογές για τη διαχείριση της ψηφιακής ευημερίας είναι.

Headspace for work - εφαρμογή mindfulness (στοχασμός) που έχει σχεδιαστεί για τη βελτίωση της ψυχικής υγείας και της διαύγειας.

ActionDash - παρακολουθεί το χρόνο οθόνης σας σε διάφορες εφαρμογές και εντοπίζει αυτές που αφήνουν πολλές ειδοποιήσεις, ώστε να μπορείτε να εξετάσετε το ενδεχόμενο να τις απενεργοποιήσετε.

BreakTimer - σας επιτρέπει να ορίσετε προσαρμοσμένα διαλείμματα και σας υπενθυμίζει να τα κάνετε.

Meditopia for work - υποστηρίζει τους/ις εργαζόμενους/ες να εξερευνήσουν τις σκέψεις τους, τα συναισθήματά τους και τον τρόπο με τον οποίο αυτά επηρεάζουν το σώμα τους.

Noisli - η εφαρμογή μπλοκάρει τις εξωτερικές οχλήσεις με ήχους φόντου που μπορούν να αναμειχθούν σε διάφορους συνδυασμούς και διαθέτει χρονοδιακόπτη για να αποτρέψει την εξάντληση.

2.5 Ερωτήσεις προβληματισμού

1. Με βάση όσα καλύψατε σε αυτό το κεφάλαιο, σημειώστε τα διάφορα ψηφιακά εργαλεία επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στον οργανισμό ή την εταιρεία σας και εντοπίστε τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα μέλη της ομάδας σας στο υβριδικό περιβάλλον εργασίας.
2. Προσδιορίστε και παρουσιάστε στους/ις συναδέλφους σας 3 ψηφιακά εργαλεία ή εφαρμογές που θα μπορούσαν να τους/ις υποστηρίξουν στην υιοθέτηση υγιών ψηφιακών συνηθειών.
3. Σκεφτείτε τι σημαίνει ψηφιακή ευημερία για εσάς. Αναλογιστείτε τις ακόλουθες ερωτήσεις:
 - Πότε σκέφτεστε την ψηφιακή σας ευημερία;
 - Πώς σας κάνει να αισθάνεστε;
 - Τι σας κάνει να σκέφτεστε την ψηφιακή σας ευημερία;

2.6 Δραστηριότητα αξιολόγησης

1. Η αλλαγή προς μια ψηφιακή κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς γίνεται με:
 - α. Το τμήμα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού
 - β. Ηγετική ομάδα
 - γ. Εργαζόμενους/ες
 - δ. Όλα τα παραπάνω
2. Ποια από τις προκλήσεις διαχείρισης του φόρτου εργασίας είναι ευθύνη των ίδιων των εργαζομένων και όχι της διοίκησης;
 - α. Κακές δεξιότητες διαχείρισης του χρόνου
 - β. Ανεπαρκείς πόροι της εταιρείας
 - γ. Μη ρεαλιστικοί στόχοι
 - δ. Ανομοιόμορφη κατανομή καθηκόντων στην ομάδα
3. Σε ποιο στάδιο θα πρέπει να εφαρμοστεί μια ψηφιακή πρακτική χωρίς αποκλεισμούς;
 - α. Δέσμευση
 - β. Ένταξη (Onboarding)
 - γ. Συνάντηση της ομάδας
 - δ. Όλα τα παραπάνω
4. Τι είναι η ψηφιακή ευημερία;
 - α. Η ψηφιακή ευημερία είναι ένα πρόγραμμα γυμναστικής που επιτρέπει τη χρήση ψηφιακής τεχνολογίας για την παρακολούθηση της προόδου σας.
 - β. Η ψηφιακή ευημερία αναφέρεται στην κατάσταση της ψυχικής και σωματικής υγείας των ατόμων σχετικά με τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών.
 - γ. Η ψηφιακή ευημερία είναι μια εικονική θεραπεία που βοηθά τα άτομα να ξεπεράσουν το φόβο τους για τη χρήση της τεχνολογίας.
 - δ. Η ψηφιακή ευημερία σχετίζεται με το ποσό στον τραπεζικό λογαριασμό ενός ατόμου.
5. Οι εργαζόμενοι/ες που δίνουν προτεραιότητα στην ψηφιακή τους ευημερία είναι πιο πιθανό να είναι:
 - α. Μη συνεργάσιμοι/ες και αποσυνδεδεμένοι/ες
 - β. Με καλή διάθεση
 - γ. Ενταγμένοι/ες, εστιασμένοι/ες και παραγωγικοί/ες
 - δ. Αφηρημένοι/ες και μη επικοινωνιακοί/ές

2.7 Πρόσθετοι πόροι/περαιτέρω ανάγνωση

Τίτλος	Σύνδεσμος
Τι είναι η ψηφιακή ευεξία και γιατί είναι σημαντική;	https://www.youtube.com/watch?v=JVbo_rzu8k0&ab_channel=Citrix
Τι σημαίνει η υβριδική εργασία για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής;	https://www.yarooms.com/blog/hybrid-work-life-balance
Τι είναι η υβριδική εργασία και γιατί είναι ελκυστική στους εργαζόμενους;	https://envoy.com/workplace-management/what-is-a-hybrid-work-model
4 τρόποι για να βελτιώσετε την υβριδική εργασία για όλους	https://youtu.be/40TumEHQk8A
Αντιμετώπιση των ψηφιακών περισπασμών για καλύτερη εστίαση στην εργασία	https://www.sap.com/insights/viewpoints/addressing-digital-distractions.html
Τα 18 καλύτερα εργαλεία απομακρυσμένης επικοινωνίας για κουλτούρα και συνεργασία το 2024	https://www.flexos.work/learn/top-18-communication-tools-for-hybrid-and-remote-teams

2.8 Τοπικές Πηγές Μελέτης για Κύπρο και Ελλάδα

- [Κορυφαία 20 υβριδικά εργαλεία συνεργασίας για απομακρυσμένη εργασία](#)
- [Πόσο αξιοποιούν τα εργαλεία τηλεργασίας οι επιχειρήσεις στην Κύπρο](#)
- [5 tools to make hybrid work - and how to roll them out](#)
- [Συμβουλές και εργαλεία και ένα επιτυχημένο υβριδικό σύστημα εργασίας](#)
- [5 Ψηφιακά εργαλεία για αποδοτική τηλεργασία](#)

Κεφάλαιο 3: Εμπόδια στην ψηφιακή ένταξη



Στο σημερινό ταχέως εξελισσόμενο ψηφιακό τοπίο, η επίτευξη πραγματικής ψηφιακής ενσωμάτωσης στον εργασιακό χώρο είναι υψίστης σημασίας για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν το δυναμικό τους και να προωθήσουν ένα ποικιλόμορφο και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, διάφορα εμπόδια δυσκολεύουν την πορεία προς την ψηφιακή ένταξη. Το παρόν κεφάλαιο έχει ως στόχο να εντοπίσει αυτά τα εμπόδια, να προβλέψει τις προκλήσεις σε υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας και να παράσχει στρατηγικές για τη διεξαγωγή συναντήσεων χωρίς αποκλεισμούς στο πλαίσιο της υβριδικής εργασίας..

3.1 Προσδιορισμός των εμποδίων στην ψηφιακή ένταξη:

Η ψηφιακή ένταξη στις επιχειρήσεις αντιμετωπίζει προκλήσεις που προέρχονται τόσο από ατομικούς όσο και από συστημικούς παράγοντες. Η συνεργασία στο διαδίκτυο μπορεί να αποδειχτεί πιο σύνθετη από την εργασία δια ζώσης, καθώς τα μέλη της ομάδας εξαρτώνται από τα ψηφιακά μηνύματα ακόμη και όταν δεν εργάζονται, με αποτέλεσμα τις συχνές διακοπές στην επικοινωνία και τις παρεξηγήσεις.

Σύμφωνα με την Pekkala , η ραγδαία ανάπτυξη και η αυξανόμενη σημασία των ψηφιακών εργαλείων επικοινωνίας οδηγούν σε νέες ανάγκες δεξιοτήτων στο εργατικό δυναμικό. Για τους/ις υπεύθυνους/ες ανάπτυξης των εργαζομένων, η μετάβαση στην ψηφιακή εργασία και επικοινωνία συνεπάγεται εκμάθηση νέων δεξιοτήτων. Για την προώθηση της συμμετοχικότητας, οι οργανισμοί θα πρέπει να προσφέρουν κατάρτιση σε όλα τα επίπεδα και τους τομείς της εταιρείας και να υποστηρίζουν την ποικιλομορφία επιτρέποντας διαφορετικές μεθόδους συμμετοχής και συμβολής.

Τα άτομα που εργάζονται εξ αποστάσεως μπορεί να είναι λιγότερο ορατά στους/ις προϊσταμένους/ενες και τους/ις συναδέλφους τους, με αποτέλεσμα να υπεισέρχεται στην εξίσωση η πιθανή προκατάληψη της εγγύτητας. Στην εργασία τους «Conceptualising visibility in hybrid work» (2023) οι Nuswantoro, Richter και Riemer διακρίνουν διάφορες διαστάσεις της ορατότητας και τα χαρακτηριστικά τους:

Το Θεωρητικό Πλαίσιο Κατανόησης της Ορατότητας

Διαστάσεις	Χαρακτηριστικά		
	Φυσική	Εικονική	
Τοποθεσία			
Σχέση παρατηρητή/ριας - ατόμου υπό παρακολούθηση	Διευθυντής/ρια - υφιστάμενος/η	Συνάδελφοι	Πελάτης/ίδα-εργαζόμενος/η
Τρόπος παρακολούθησης	Ενεργός/ή	Παθητικός/ή	
Συνειδητοποίηση του υπό παρακολούθηση ατόμου	Συνειδητοποιημένο	Ανυποψίαστο	
Τύπος αλληλεπίδρασης	Άμεση	Έμμεση	
Σενάριο εργασίας	Ένα προς ένα	Ένα προς πολλά	Πολλοί/ές προς πολλούς/ές

Υπάρχουν ενδείξεις ότι η αποτελεσματική ορατότητα είναι το κλειδί στην απομακρυσμένη εργασία ώστε να επιτευχθεί η συνεργασία και άρτια διαχείριση. Η υπερβολική ορατότητα, ωστόσο, μπορεί να γυρίσει μπουμερανγκ, να θεωρηθεί ως αυτοπροβολή ή να προκαλέσει διαταραχές στη ροή εργασίας. Η εξισορρόπηση της ορατότητας με την ευελιξία είναι απαραίτητη, καθώς η υπερβολική έμφαση στην παρουσία μπορεί να επηρεάζει την προσωπική ζωή του ατόμου και την παραγωγικότητα στην εργασία. Η βέλτιστη ορατότητα, υποβοηθούμενη από την κατάλληλη τεχνολογία, μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή απόδοση και συνεργασία χωρίς τα μειονεκτήματα της υπερ-συνδεσιμότητας. Στο παρακάτω πίνακα απεικονίζεται ο τρόπος με τον οποίο οι υποδομές και τα εργαλεία Πληροφορικής μπορούν να γεφυρώσουν τα εμπόδια της ορατότητας:

Πρακτικές ενίσχυσης της ορατότητας και χρήσιμα εργαλεία Πληροφορικής.

Πρακτικές ορατότητας		Τεχνολογικές εφαρμογές (παραδείγματα)	Αναφορές
Διαθεσιμότητα	Να γνωρίζετε τη διαθεσιμότητα για εργασία των συναδέλφων	Ηλεκτρονικό ημερολόγιο	Olson and Olson (2014); Wajcman (2019)
	Για τη σηματοδότηση της προσβασιμότητας	Εργαλεία τηλεδιάσκεψης	Gibbs et al. (2013); Olson and Olson (2014); Riemer et al. (2007)
	Για να αποτυπωθεί ο βαθμός ανταπόκρισης	Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο Άμεση ανταλλαγή μηνυμάτων	Dimitrova (2003); Koehne et al. (2012); Mazmanian et al. (2013); Sewell and Taskin (2015)
Ταυτότητα & εμπειρογνωμο-σύνη	Να αναζητάς ή να γνωστοποιείς στους/ ιζάλλους/ες την ταυτότητα και την εξειδίκευσή σου	Επιχειρησιακό κοινωνικό δίκτυο Εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας	Dely and Hafermalz (2016); Leonardi (2015); Groysberg et al. (2022)
Πρόοδος εργασιών	Για παροχή ενημέρωσης σχετικά με την κατάσταση	Άμεση ανταλλαγή μηνυμάτων Εργαλεία τηλεδιάσκεψης	Malhotra et al. (2007); Waizenegger et al. (2020)
	Παρακολούθηση και διατήρηση του έργου της ομάδας	Εργαλεία συνεργατικής γραφής	Jung et al. (2017)
		Εργαλεία διαχείρισης έργων / Εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας	Dabbish et al. (2012); Jurison (1999); Malhotra and Majchrzak (2014); Olson and Olson (2014)
Απόδοση στην εργασία (συμβολή)	Για την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου ατόμου	Εργαλεία συνεργατικής γραφής	Jung et al. (2017)
		Εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας	Groysberg et al. (2022)
	Για να δείξετε τη συνεισφορά σας (ατομική και ομαδική)	Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	Mazmanian et al. (2013); Mulki et al. (2009)
		Επιχειρησιακό κοινωνικό δίκτυο	Averkiadi et al. (2020)
Δέσμευση/ ταύτιση	Να δείτε το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων μέσω των ψηφιακών αποτυπωμάτων	Διάφορα εργαλεία ψηφιακής συνεργασίας	Leonardi (2021a); Malhotra et al. (2007)
	Να απεικονίζει δέσμευση μέσω της παρουσίας ή της εκτεταμένης διαθεσιμότητας	Άμεση ανταλλαγή μηνυμάτων Εργαλεία τηλεδιάσκεψης Λογισμικά διαχείρισης έργων	Afota et al. (2022); Cristea and Leonardi (2019); (Malhotra et al. 2007)

Ένα επιπλέον εμπόδιο για την ψηφιακή ένταξη είναι η έλλειψη κοινωνικής σύνδεσης και συνεργασίας. Η γεωγραφική απόσταση στην εργασία, αν δεν αντιμετωπιστεί εγκαίρως, μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα απομόνωσης και έλλειψης συναδελφικότητας μεταξύ των συναδέλφων.

3.2 Προκλήσεις των υβριδικών συναντήσεων

Οι εργαζόμενοι/ες μπορούν να αντιμετωπίσουν διάφορες προκλήσεις κατά τη διάρκεια υβριδικών συναντήσεων, όπως:

- Απρόβλεπτες τεχνολογικές βλάβες (συνδεσιμότητα, ήχος, εικόνα)
- Δυσκολία αντίληψης των κοινωνικών συνθημάτων (social cues)
- Περιπτώσεις ταυτόχρονης ομιλίας χωρίς να γίνεται αντιληπτή και συνεπώς έλλειψη επικοινωνίας
- Χρονικά κενά στον ήχο και συμμετέχοντες/ουσες που δεν ξέρουν πότε να περιμένουν για να μιλήσουν
- Δυσκολία συντονισμού της συμμετοχής ομιλητών/ριών από διαφορετικές ζώνες ώρας
- Πρόσκληση για συνεισφορά των συμμετεχόντων/ουσών στη συζήτηση από διαφορετική οπτική γωνία
- Διάσπαση προσοχής των συμμετεχόντων/ουσών
- Οι συμμετέχοντες/ουσες μπορεί να εκτελούν ταυτόχρονα πολλαπλές εργασίες με συνέπεια την απόσπαση της προσοχής τους

Η διεξαγωγή μιας υβριδικής συνάντησης χωρίς αποκλεισμούς ενέχει διάφορες προκλήσεις, όπως η επικυριαρχία μιας φωνής, η δυσκολία λήψης κοινωνικών υπαινιγμών (cues) και τα τεχνικά ζητήματα που μπορεί να αποξενώσουν τους/ις απομακρυσμένους/ες συμμετέχοντες/ουσες. Για να ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά, απαιτούνται διάφορες στρατηγικές. Πρώτον, οι οργανισμοί θα πρέπει να αξιολογήσουν κατά πόσον είναι απαραίτητη μια συνάντηση που θα επιτρέψει την ευελιξία στην επικοινωνία χωρίς την ανάγκη άμεσων απαντήσεων. Ο προσεκτικός σχεδιασμός των υβριδικών συνεδριάσεων είναι ζωτικής σημασίας, ως προς το σκοπό, τις απαιτούμενες αποφάσεις, το υλικό προ-ανάγνωσης και τις τεχνολογικές δυνατότητες του επιλεγμένου χώρου συνεδριάσεων, για να διασφαλιστεί η παραγωγικότητα και η συμμετοχικότητα..

3.3 Διεξαγωγή υβριδικών συναντήσεων χωρίς αποκλεισμούς

Οι συνεδριάσεις χωρίς αποκλεισμούς απαιτούν κατάλληλη τεχνολογία όπως τις γνωρίζουμε στις σύγχρονες ανέσεις των αιθουσών συνεδριάσεων. Από τον οπτικοακουστικό εξοπλισμό έως τις πλατφόρμες εικονικής επικοινωνίας και το λογισμικό κρατήσεων, κάθε στοιχείο συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και την άνεση των συνεδριάσεων, ενώ παράλληλα προωθεί τη δέσμευση και τη συμμετοχικότητα τόσο των συμμετεχόντων/ουσών διαζώσης όσο και των εξ αποστάσεως.

Ο απαραίτητος εξοπλισμός για τις υβριδικές συναντήσεις είναι:

- Τηλεόραση HD ή εξωτερική οθόνη (χρησιμοποιήστε ένα δωμάτιο με μεγάλη οθόνη)
- Μικρόφωνα και εξωτερικά ηχεία
- Υψηλής ποιότητας δρομολογητής
- Εξωτερικές κάμερες

Είναι σημαντικό να δοκιμάσετε την τεχνολογία εκ των προτέρων και να αξιολογήσετε εάν θα χρειαστούν εργαλεία συνεργασίας. Ορισμένα από τα πιο συχνά εργαλεία διαχείρισης απομακρυσμένων συναντήσεων είναι:

- [Έγγραφα Google](#)
- [Χαρτογράφηση Ιδεών \(Mind maps\)](#)
- [Εικονικοί πίνακες](#)
- [Πίνακες Kanban](#)
- [Εργαλεία διαχείρισης έργων](#)

Η διάρθρωση της συνεισφοράς όλων των συμμετεχόντων/ουσών και η διασφάλιση της ομοιομορφίας στη χρήση της τεχνολογίας, ανεξάρτητα από την τοποθεσία, σύμφωνα με τον Christian-Farman, μπορεί να αποτρέψει τους/ις απομακρυσμένους/ες συμμετέχοντες/ουσες από το να αισθάνονται αγνοημένοι/ες ή μειονεκτούντες/ουσες, προωθώντας την ισότιμη συμμετοχή και συνεργασία στη συνάντηση. [Τι είναι οι υβριδικές συναντήσεις και πώς τις κάνετε χωρίς αποκλεισμούς;](#) (Kadence.co 2024).

Ακολουθούν ορισμένες συμβουλές για υβριδικές συνεδριάσεις χωρίς αποκλεισμούς:

- Κοινή χρήση του υλικού ενημέρωσης για τη συζήτηση, εκ των προτέρων
- Διατήρηση ανοικτών καμερών
- Καθαρή και αργή ομιλία
- Απόδοση του λόγου με τη σειρά - συμφωνία σε μια εθιμοτυπία επικοινωνίας
- Χρήση εργαλείων ή τεχνικών που ενισχύουν την συναισθηματική δέσμευση των συμμετεχόντων, όπως σύντομα τεστ, πριν ή κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης, σύντομες δραστηριότητες για να “σπάσουν τον πάγο”, κυρίως στην αρχή της συνάντησης και πρόβλεψη για εικονικούς πίνακες.
- Ανάθεση σε κάποιους συμμετέχοντες/ουσες σε προσωπικές συναντήσεις να είναι “φίλοι” ατόμων που συνδέονται εξ αποστάσεως
- Παρουσίαση κυρίως υλικού μέσω της τεχνολογίας εξ αποστάσεως αντί για εξοπλισμό όπως τα flipcharts που υπάρχουν στην αίθουσα και είναι δύσκολο να τα δουν καλά όσοι/ες παρακολουθούν εξ αποστάσεως.
- Πρόβλεψη για συντονιστή ή συντονίστρια της συνάντησης ο/η οποίος/α θα ενεργεί ως δεύτερος/η συντονιστής/ρια της συνάντησης για τα άτομα που συμμετέχουν εξ αποστάσεως. Αυτό το άτομο μπορεί να χειρίζεται τυχόν τεχνικά ζητήματα, να κοινοποιεί σε όλους τις δημοσκοπήσεις, να κοινοποιεί στον/ην συντονιστή/ρια της συνάντησης τυχόν ερωτήσεις των συμμετεχόντων/ουσών, να ρυθμίζει τις εγγραφές, τις αίθουσες διαλείμματος κ.λ.π

Επιπλέον, η θέσπιση ορισμένων βασικών κανόνων μπορεί να συνεισφέρει στην αύξηση της συναισθηματικής εμπλοκής των ατόμων κατά τη διάρκεια των υβριδικών συνεδριάσεων. Ακολουθούν ορισμένες βέλτιστες πρακτικές για τους/ις συντονιστές/ριες και τους/ις συμμετέχοντες/ουσες σε υβριδικές συναντήσεις:

- Όταν προσκαλείτε για σχόλια ή ερωτήσεις, ξεκινήστε με τους/ις απομακρυσμένους/ες συμμετέχοντες/ουσες.
- Καλέστε τους ανθρώπους ονομαστικά όταν θέλετε τα σχόλιά τους ή την άποψή τους.
- Βεβαιωθείτε ότι οι δια ζώσης συμμετέχοντες/ουσες είναι σε οπτική επαφή (και παραμένουν σε οπτική επαφή) με τους/ις απομακρυσμένους/ες συμμετέχοντες/ουσες.
- Εάν προβάλλετε φυσικά αντικείμενα, βεβαιωθείτε ότι οι απομακρυσμένοι/ες συμμετέχοντες/ουσες μπορούν να το δουν.
- Αποφύγετε τις δευτερεύουσες συζητήσεις.
- Ενημερώστε τους/ις απομακρυσμένους/ες συμμετέχοντες/ουσες να χρησιμοποιούν τη ανύψωση του χεριού τους όταν θέλουν να πάρουν το λόγο, και φροντίστε να τους επιτρέψετε να μιλήσουν όταν έρθει η σειρά τους.
- Επιτρέψτε σε ένα μόνο άτομο να μιλάει κάθε φορά.
- Ζητήστε να μπουν σε αθόρυβη λειτουργία τα τηλέφωνα και οι ειδοποιήσεις κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης.
- Χρησιμοποιήστε τη λειτουργία συνομιλίας μόνο για ερωτήσεις και σχετικούς συνδέσμους.
- Δώστε όλη σας την προσοχή στη συνάντηση.

Ο χρόνος των συνεδριάσεων είναι επίσης σημαντικός και θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η κόπωση των συμμετεχόντων/ουσών, ενσωματώνοντας διαλείμματα για την ανακούφιση από την ένταση και προγραμματίζοντας τις συνεδριάσεις έγκαιρα, ώστε να γίνεται σεβαστός ο διαθέσιμος χρόνος των συμμετεχόντων/ουσών.

3.4 Πρόσθετοι πόροι για την υλοποίηση:

Χρήσιμο βίντεο: [Ανακαλύψτε υβριδικές συναντήσεις που είναι περιεκτικές, ελκυστικές και παραγωγικές](#)

1. Αγκαλιάστε τις βιντεοκλήσεις. Το να είστε παρόντες και να βλέπετε ο ένας τον άλλον είναι ένα σημαντικό μέρος της διατήρησης της σύνδεσης. Μην κρύβεστε ή μην κάνετε άλλη δουλειά κατά τη διάρκεια της συνάντησης.

2. **Χρησιμοποιήστε ακουστικά ή ακουστικά.** Αυτό θα δώσει καλύτερη ποιότητα ήχου. Μιλήστε απευθείας στο μικρόφωνο και θυμηθείτε να το σβήνετε όταν δεν μιλάτε για να περιορίσετε το θόρυβο του περιβάλλοντος.
3. **Μιλήστε καθαρά και σταθερά.** Αυτό θα σας βοηθήσει να διασφαλίσετε ότι όλοι μπορούν να σας καταλάβουν. Και προσπαθήστε να διαφοροποιήσετε τη φωνή σας, για να κρατήσετε το ενδιαφέρον και τη συμμετοχή των ανθρώπων..
4. **Καθιέρωση κατευθυντήριων γραμμών εθιμοτυπίας.** Συμφωνήστε ένα σύστημα που θα δίνει σε όλους φωνή. Οργανώστε σήματα «χέρια ψηλά» για να συμφωνήσετε ποιος θα μιλήσει μετά και χρησιμοποιήστε λειτουργίες συνομιλίας για να μπορέσουν όλοι να συνεισφέρουν..
5. **Επαναλάβετε την ερώτηση.** Ο πρόεδρος ή ο παρουσιαστής θα πρέπει να επαναλαμβάνει τις ερωτήσεις που θέτει ή πριν τις απαντήσει, ώστε να διασφαλίζει ότι όλοι οι συμμετέχοντες γνωρίζουν την αρχική ερώτηση. Η γραπτή επανάληψη της ερώτησης μέσα σε ένα πλαίσιο συνομιλίας μπορεί να προσφέρει πρόσθετη σαφήνεια.
6. **Χρησιμοποιήστε ονόματα και δώστε το πλαίσιο.** Όταν απαντάτε σε σχόλια συνομιλίας, επαναλάβετε τις σχετικές παρατηρήσεις και διευκρινίστε σε ποιον απαντάτε. Μην λέτε απλώς «ναι, Jane, αυτό είναι σωστό», επειδή οι άλλοι μπορεί να μην έχουν δει το σχόλιο της Jane και δεν θα βγάλουν νόημα..
7. **Κρατήστε τις διαφάνειες απλές.** Περιοριστείτε σε μία μόνο σκέψη ανά διαφάνεια για να βοηθήσετε τους συμμετέχοντες να κατανοήσουν και να επικεντρωθούν σε αυτό που συζητείται. Είναι καλύτερα να έχετε περισσότερες διαφάνειες με λιγότερα πράγματα σε αυτές.
8. **Κρατήστε τις διαφάνειες οπτικές.** Οι συμμετέχοντες μπορεί να συμμετέχουν από κινητή συσκευή και οι φλύαρες διαφάνειες θα είναι δύσκολο να διαβαστούν. Αγκυροβολήστε την παρουσίασή σας σε σχετικές, βασισμένες σε εικόνες διαφάνειες.
9. **Ενεργοποιήστε τους συμμετέχοντες τακτικά.** Είναι δύσκολο να ακούτε απλώς στο διαδίκτυο για μεγάλο χρονικό διάστημα. Προσκαλέστε τους συμμετέχοντες να κάνουν σχόλια ή ερωτήσεις και χρησιμοποιήστε εργαλεία όπως chat ή δημοσκοπήσεις.
10. **Να είστε σαφείς σχετικά με τις ενέργειες και να συνοψίζετε.** Αναφέρετε με σαφήνεια τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν και από ποιον. Συνοψίστε τα συμπεράσματα της συνάντησης και διανείμετε τις σημειώσεις αμέσως..

Δείγμα προτύπου ημερήσιας διάταξης και πρακτικών συνεδρίασης:

[Τίτλος Συνάντησης]

[Σύνδεσμος συνάντησης μέσω ZOOM / Teams / Google Meet]

Date: **Time:**

Παρόντες:

Ονόματα και επώνυμα

Εγκεκριμένη Ημερήσια Διάταξη:

- [Θέμα #1]
-

ΠΡΑΚΤΙΚΑ

Απόντες:

Ονόματα και επώνυμα

Περιγραφή των καθηκόντων/δράσεων προς ανάθεση

Topic	Person Responsible	Timeframe/Deadline

Αποφάσεις:

- Περιγραφή των αποφάσεων που ελήφθησαν
- Τυχόν ανακοινώσεις που πρέπει να γίνουν

Επόμενη συνάντηση:

Ημερομηνία, ώρα και τοποθεσία (διαδικτυακά, υβριδικά, δια ζώσης κ.λ.π.)

[ZOOM / Teams / Google Meet σύνδεσμος συνάντησης της επόμενης συνάντησης]

3.5 Πρόσθετοι πόροι για πρακτική εφαρμογή:

Τίτλος	Σύνδεσμος
Πώς να δημιουργήσετε έναν υβριδικό χώρο εργασίας χωρίς αποκλεισμούς: 5 συμβουλές περί ηγεσίας	https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/how-to-create-an-inclusive-hybrid-workplace-5-tips-for-leaders
Πώς να οργανώσετε μια αποτελεσματική και περιεκτική υβριδική συνάντηση	https://whereby.com/blog/how-to-run-effective-inclusive-hybrid-meeting/
Συμβουλές για συνεδριάσεις χωρίς αποκλεισμούς για υβριδικές ομάδες	https://hr.colostate.edu/flexible-work-arrangements/tips-for-inclusive-meetings-for-hybrid-teams/
Ο οδηγός σας για την αξιολόγηση της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων στον υβριδικό χώρο εργασίας	https://elearningindustry.com/your-guide-to-elevating-employee-engagement-in-a-hybrid-workplace
Υβριδική εργασιακή εξουθένωση	https://abmagazine.accaglobal.com/global/articles/2021/aug/careers/hybrid-burnout.html
Ιδέες συναισθηματικής δέσμευσης για εργαζομένους/ες σε υβριδικό περιβάλλον	https://www.rewardgateway.com/blog/hybrid-employee-engagement-ideas
Οδηγός υβριδικών συναντήσεων - Microsoft Research	Οδηγός υβριδικών συναντήσεων - Microsoft Research
Η πραγματική πρόκληση των υβριδικών συνεδριάσεων	Η πραγματική πρόκληση με τις υβριδικές συναντήσεις (interactionassociates.com)
Οι προκλήσεις κατά τις υβριδικές συνεδριάσεις - και πώς να τις αντιμετωπίσετε	Οι προκλήσεις των υβριδικών συναντήσεων - και πώς να τις διορθώσετε (owllabs.com)
5 Προκλήσεις της υβριδικής εργασίας - και πώς να τις ξεπεράσετε	5 προκλήσεις της υβριδικής εργασίας - και πώς να τις ξεπεράσετε (hbr.org)

3.6 Ερωτήσεις προβληματισμού

1. Με βάση τα όσα καλύψατε σε αυτή την ενότητα, σημειώστε τα διάφορα εμπόδια στην ψηφιακή ένταξη που υπάρχουν στο εργασιακό σας περιβάλλον και την κουλτούρα του οργανισμού σας και εντοπίστε συγκεκριμένες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι συνάδελφοί σας κατά τη διάρκεια υβριδικών συναντήσεων.
2. Προτείνετε πιθανές στρατηγικές που μπορείτε να εισαγάγετε στον οργανισμό σας για τη διατήρηση ή τη βελτίωση της συνεργασίας στο υβριδικό σας περιβάλλον.
 - 2.1. Consider the digital setup of your hybrid meetings:
 - 2.1.1. Πώς θα συνδεθούν οι απομακρυσμένοι/ες συμμετέχοντες/ουσες; (π.χ. ZOOM, Google Meet, Skype, Microsoft Teams;)
 - 2.1.2. Θα χρειαστεί οι συμμετέχοντες/ουσες να συμμετέχουν σε δράση καταιγισμού ιδεών; Ποια ψηφιακά εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιήσουν γι' αυτό;
 - 2.1.3. Εάν η σύσκεψη απαιτεί πρόσθετο υλικό, πώς αυτό θα είναι διαθέσιμο τόσο στους/ις εξ αποστάσεως όσο και στους/ις δια ζώσης συμμετέχοντες/ουσες; Για παράδειγμα, μπορείτε να δημιουργήσετε ένα PDF το οποίο μπορεί να εκτυπωθεί ή να προσπελαστεί μέσω υπολογιστή.
 - 2.2. Εξετάστε τη φυσική εγκατάσταση των υβριδικών σας συναντήσεων. Πώς θα βελτιστοποιήσετε τον χώρο των συναντήσεών σας για τους/ις δια ζώσης και τους/ις εικονικούς/ές συμμετέχοντες/ουσες;
 - 2.2.1. Σκεφτείτε την καλύτερη διάταξη καθισμάτων για όσους/ες συμμετέχουν αυτοπροσώπως από το ίδιο δωμάτιο.
 - 2.2.2. Διαθέτει ο χώρος την απαραίτητη ηχομόνωση; Αποφύγετε αίθουσες με πολύ θόρυβο. Χρησιμοποιήστε υλικά που απορροφούν τον θόρυβο, όπως χαλιά.
 - 2.2.3. Εξετάστε το ενδεχόμενο να τοποθετήσετε κάμερες web σε τρίποδα γύρω από την αίθουσα για ορατότητα 360 μοιρών.
 - 2.2.4. Η κύρια παρουσίαση φροντίστε να γίνεται σε μεγάλη οθόνη, στη μέση της αίθουσας, για να τη βλέπουν όλοι/ες (απευθείας ή μέσω κάμερας).

Ο παρακάτω κατάλογος ελέγχου αποτελεί εργαλείο βέλτιστης πρακτικής για την προετοιμασία και τη διεξαγωγή υβριδικών συνεδριάσεων χωρίς αποκλεισμούς:

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΓΙΑ ΥΒΡΙΔΙΚΕΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ ΧΩΡΙΣ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΥΣ

Πριν από τη συνεδρίαση:	
Υπάρχει ημερήσια διάταξη της συνεδρίασης; Είναι σαφής ο σκοπός της συνάντησης; Ποιά είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα της συνάντησης;	
Συλλέξατε πληροφορίες ή ερωτήσεις από όλους/ες τους/ις συμμετέχοντες/ουσες πριν από τη συνάντηση για να συν διαμορφώσετε την ημερήσια διάταξη;	
Ρωτήσατε τους/ις συμμετέχοντες/ουσες αν έχουν κάποιους περιορισμούς να συμμετάσχουν στη συνάντηση; Εάν ναι, κάνετε εύλογες προσαρμογές για να τους/ις εξυπηρετήσετε;	
Είναι όλοι/ες οι συμμετέχοντες/ουσες εξοικειωμένοι/ες με το λογισμικό που χρησιμοποιείτε για τη συνεδρίαση; Εάν όχι, φροντίσατε για να διασφαλίσετε ότι είναι εξοικειωμένοι προκειμένου να διεξαχθεί η συνάντηση αποτελεσματικά και χωρίς αποκλεισμούς;	
Υπάρχει υλικό (π.χ. διαφάνειες, στοιχεία, αριθμοί) που μπορεί να σταλεί στους/ις συμμετέχοντες/ουσες εκ των προτέρων για να τους βοηθήσει να προετοιμαστούν και να αισθανθούν ότι συμμετέχουν στη συζήτηση;	
Η αίθουσα συνεδριάσεων έχει εξοπλιστεί επαρκώς με την απαραίτητη τεχνολογία (π.χ. φωτογραφική μηχανή, βιντεοσκόπηση) για τη διεξαγωγή της συνεδρίασης σε μια περιεκτική, υβριδική λειτουργία;	
Κατά τη διάρκεια της συνάντησης	
Βεβαιωθείτε ότι κάποιος/α που είναι εξοικειωμένος/η με την απαιτούμενη τεχνολογία της συνεδρίασης βρίσκεται στην αίθουσα ή είναι διαθέσιμος/η να παράσχει τεχνική βοήθεια, εάν χρειαστεί.	
Βεβαιωθείτε ότι ο ήχος λειτουργεί.	
Ενημερώστε κάποια εθιμοτυπία/κανόνες χωρίς αποκλεισμούς από την αρχή της συνεδρίασης, π.χ. χρήση καμερών, ανύψωση χεριών, χρήση της λειτουργίας συνομιλίας, ομιλία με τη σειρά, μη διακοπή, κ.λ.π.	
Βεβαιωθείτε ότι η συνάντηση διαθέτει ένα άτομο που συντονίζει και ένα που κρατά σημειώσεις, το οποίο καταγράφει τα σχόλια και την ανατροφοδότηση από όλους/ες, και τι αποφάσεις που λαμβάνουν.	
Έχετε κάποια δραστηριότητα για να «σπάσετε τον πάγο»;	
Είναι σε θέση όλοι/ες να γνωρίζουν τις συνεισφορές όλων, ανεξάρτητα από τη φυσική τους θέση; Φροντίστε όσοι/ες συμμετέχουν εξ αποστάσεως να έχουν την ευκαιρία να μιλήσουν.	
Ο/η υπεύθυνος/η για την καταγραφή των πρακτικών της συνάντησης και ο/η συντονιστής/ρια φρόντισαν για την απάντηση των τυχόν σχολίων ή ερωτήσεων;	
Έγινε από τον/ην υπεύθυνο/η για την καταγραφή των πρακτικών της συνάντησης και τον/ην συντονιστή/ρια ανακεφαλαίωση πριν από το τέλος της συνεδρίασης, για να ελεγχθεί ότι η συμβολή όλων καταγράφηκε και ότι οι συμφωνημένες δράσεις/χρονικά πλαίσια είναι σαφείς;	
Μετά τη συνάντηση:	
Ελέγξτε τα πρακτικά ως προς την ακρίβεια τους	
Κοινοποιείτε τα πρακτικά στους/ις συμμετέχοντες/ουσες	
Συνεχίστε με την περιοδική παρακολούθηση των συμφωνηθέντων δράσεων	

3.6 Δραστηριότητα αξιολόγησης

1. Ποιος είναι ο πρωταρχικός στόχος της ψηφιακής ενσωμάτωσης στον εργασιακό χώρο;
 - α. Αύξηση της χρήσης ψηφιακών εργαλείων
 - β. Εξασφάλιση ισότιμης, ουσιαστικής, χωρίς αποκλεισμούς και ασφαλούς πρόσβασης στις ψηφιακές τεχνολογίες για όλους/ες
 - γ. Να αντικαταστήσει τις δια ζώσης συναντήσεις με εικονικές
 - δ. Ενίσχυση της παρακολούθησης των εργαζομένων
2. Ποιο από τα ακόλουθα ΔΕΝ αναγνωρίζεται ως εμπόδιο για την ψηφιακή ένταξη σε υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας;
 - α. Πρόσβαση στο διαδίκτυο υψηλής ταχύτητας
 - β. Τεχνολογικοί περιορισμοί
 - γ. Έλλειψη ορατότητας
 - δ. Θέματα επικοινωνίας και κοινωνικής σύνδεσης
3. Ποιο είναι ένα πιθανό αρνητικό αποτέλεσμα της υπερβολικής ορατότητας στην απομακρυσμένη εργασία;
 - α. Βελτιωμένη συνεργασία
 - β. Αυξημένη παραγωγικότητα εργασίας
 - γ. Διαταραχές στη ροή εργασίας
 - δ. Ενισχυμένες κοινωνικές συνδέσεις
4. Ποια σημαντική πρόκληση των υβριδικών συναντήσεων αναφέρεται στο κεφάλαιο αυτό;
 - α. Υπερπλήρεις αίθουσες συνεδριάσεων
 - β. Δυσκολία στη λήψη κοινωνικών συνθημάτων
 - γ. Έλλειψη θεμάτων προς συζήτηση
 - δ. Υπερβολική εξάρτηση από τις προσωπικές αλληλεπιδράσεις

Ερωτήσεις Σωστού/Λάθους

1. Η προκατάληψη της εγγύτητας δεν επηρεάζει τους/ις απομακρυσμένους/ες εργαζόμενους/ες, δεδομένου ότι δεν έχουν φυσική παρουσία στο γραφείο. (Σωστό/Λάθος)
2. Η διεξαγωγή υβριδικών συνεδριάσεων χωρίς αποκλεισμούς απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και κατάλληλη τεχνολογία για να διασφαλιστεί η παραγωγικότητα και η συμμετοχικότητα. (Σωστό/Λάθος)

Κεφάλαιο 4: Ανάπτυξη δεξιοτήτων για τη διαχείριση του υβριδικού ανθρώπινου δυναμικού. Ηγεσία ομάδων σε υβριδικό περιβάλλον



Το κεφάλαιο 4 έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει του/ς εκπαιδευόμενους/ες να αναπτύξουν ειδικές δεξιότητες στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε υβριδικό εργασιακό περιβάλλον. Κατά συνέπεια, θα καλύψουμε θέματα όπως οι τεχνικές αποτελεσματικής επικοινωνίας και συνεργασίας για τη μεγιστοποίηση της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των υβριδικών ομάδων εργασίας. Τα παραδοσιακά μοντέλα ηγεσίας και διαχείρισης κυριαρχούν συνήθως στους οργανισμούς, ωστόσο είναι όλο και πιο σημαντικό για τους/ις ηγέτες/ιδες να προβληματίζονται και να βελτιώνουν τις πρακτικές τους, ώστε να τις καθιστούν πιο αποτελεσματικές σε οργανισμούς με υβριδικές και απομακρυσμένες συνθήκες εργασίας.

4.1 Αποτελεσματικές στρατηγικές για τη δημιουργία και τη διατήρηση της αίσθησης της κοινότητας στους υβριδικούς χώρους εργασίας

Κάθε φορά που τίθεται το θέμα των υβριδικών ή απομακρυσμένων μοντέλων εργασίας, συνήθως ανακύπτουν σημαντικές ερωτήσεις όπως:

- Πως δημιουργείται η αίσθηση της κοινότητας στην εργασία;
- Πως υποστηρίζεται η κοινωνική διάσταση του χώρου εργασίας;
- Πώς θα αισθανθώ “συνδεδεμένος/η” με συναδέλφους που είτε συναντώ σπάνια, είτε ίσως και ποτέ, δεν έχω συναντήσει από κοντά;

Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις, με οποιαδήποτε διατύπωση και εάν τεθούν, είναι όλες πολύ εύλογες. Πράγματι, η εμπειρία του να εργάζεται κανείς από το σπίτι του, και «αποκομμένος/η» από τους/ις συναδέλφους του, θα μπορούσε εύκολα να εκληφθεί ως μια απομονωτική εμπειρία. Ωστόσο, αυτό μπορεί να μην αντικατοπτρίζεται πάντα στις εμπειρίες των εργαζομένων. Πράγματι, μαθαίνουμε ότι οι υβριδικοί και απομακρυσμένοι χώροι εργασίας αποδεικνύονται δημοφιλείς στους/ις εργαζόμενους/ες. Στην έρευνα του 2023 «Remote Working in Ireland» της Western Development Commission, για παράδειγμα, το 92% των σχεδόν 6.000 ερωτηθέντων ανέφερε ότι η δυνατότητα απομακρυσμένης εργασίας ή υβριδικής μορφής αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιλογή μιας νέας θέσης εργασίας.

Κατ' επέκταση, μπορούμε να υποθέσουμε ότι τα άτομα αυτά είναι ευχαριστημένα με τις ρυθμίσεις/κανόνες που αφορούν τους απομακρυσμένους χώρους εργασίας, γεγονός που υποδηλώνει τουλάχιστον μια αίσθηση κοινωνικής συνοχής. Αλλά τι είδους μεθόδους εφαρμόζουν οι εργοδότες για να υποστηρίξουν την κοινωνική συνοχή στην εργασία;

Ο υβριδικός χώρος εργασίας μαστίζεται από ζητήματα που αφορούν το μοναδικό του πλαίσιο, ωστόσο ένας απλός τρόπος για να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί η αίσθηση της κοινότητας στους χώρους αυτούς είναι να αντιμετωπίζονται ως τυπικοί χώροι εργασίας. Τι σημαίνει αυτό; Το τυπικό γραφείο διαθέτει πράγματα όπως, έντυπα, υπολογιστές, πίνακες ανακοινώσεων, «κουβεντούλα γύρω από το ψυγείο του νερού», γείτονες στα γραφεία και εκδηλώσεις για την οικοδόμηση της ομάδας. Ένα από τα κύρια μυστικά για έναν ευχάριστο υβριδικό χώρο εργασίας είναι να αντικατοπτρίζετε αυτούς τους τύπους αλληλεπιδράσεων (όσο αυτό είναι πρακτικά δυνατό) στον ψηφιακό χώρο.

Τα διαλείμματα για καφέ στην εργασία χρειάζονται ελάχιστες αλλαγές για να γίνουν πραγματικότητα και στην εξ αποστάσεως. Όταν δύο ή περισσότεροι/ες εργαζόμενοι/ες ζουν σε μια λογική απόσταση ο ένας από τον άλλον ή η μία από την άλλη, ενθαρρύνετε τους/ις να συναντιούνται και να συζητούν κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων. Όπου αυτό δεν είναι εφικτό, οι βιντεοκλήσεις μπορούν να παρέχουν μια γρήγορη ανάπαυλα από τα καθήκοντα της ημέρας. Μια άλλη πρόταση είναι οι διευθυντές/ντρίες να επιλέγουν τυχαία ζευγάρια εργαζομένων για να τους γνωρίσουν περισσότερο μέσω βιντεοκλήσης. Η μεγάλη πρόκληση εδώ είναι να προσπαθούμε κάθε φορά να διασφαλίσουμε ότι οι αλληλεπιδράσεις αυτές να μοιάζουν φυσικές και εθελοντικές, και όχι εξαναγκαστικές, πράγμα που μπορεί να συμβάλει στην αίσθηση αμηχανίας.

Οι μακροχρόνιες σχέσεις, όπως αυτές που δημιουργούνται με τους «γείτονες γραφείου», είναι πιο δύσκολο να αναπαραχθούν σε ένα υβριδικό πλαίσιο εργασίας. Μια πιθανή λύση είναι η επιλογή κάποιων επίδοξων ηγετών/ηγέτιδων του χώρου εργασίας με περισσότερη εμπειρία στη θέση, και η ανάθεση σε αυτούς/ές του ρόλου του/ης μέντορα σε νεότερα μέλη του προσωπικού. Όταν συναντώνται οι νέοι/ες εργαζόμενοι/ες σε συχνή βάση με το πιο έμπειρο προσωπικό, δίνεται η ευκαιρία να αναπτυχθούν φιλίες στην εργασία. Επιπλέον, το προσωπικό που καθοδηγεί άλλους/ες εργαζόμενους/ες,

έχει παράλληλα την ευκαιρία να βιώσει πιο σύνθετους διοικητικούς ρόλους, και να αποκτήσει δεξιότητες χρήσιμες για την εξέλιξή του στον εργασιακό χώρο.

Οι πίνακες ανακοινώσεων είναι ίσως το πιο εύκολο εργαλείο που μπορεί να αναπαραχθεί στην υβριδική εργασία. Πολλές πλατφόρμες έχουν σχεδιαστεί για τον εξορθολογισμό της απομακρυσμένης και υβριδικής εργασίας και διαθέτουν τις δικές τους εσωτερικές «ροές», παρόμοιες με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Συνεπώς, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διακινήσουν ανακοινώσεις σε επίπεδο εταιρείας, να αναδείξουν τις προσωπικές και επαγγελματικές επιτυχίες του προσωπικού (συγχαίροντας τους/ις υπαλλήλους για αθλητικές νίκες, νέους ρόλους, γενέθλια κ.λ.π.), ή ακόμη και για δραστηριότητες όπως κουίζ ή διαγωνισμούς. Σε παρόμοιο πνεύμα και ψηφιακά, κάποιες δραστηριότητες οικοδόμησης ομάδων στην εργασία περιλαμβάνουν τις ασκήσεις ευεξίας (ομαδικός διαλογισμός, γυμναστική κ.λ.π.) και τα μαθήματα/σεμινάρια (π.χ. μαγειρική). Ωστόσο, συνιστάται να διοργανώνετε μια εκδήλωση οικοδόμησης ομάδας με φυσική παρουσία κάθε έξι μήνες ή ακόμη και κάθε τρίμηνο. Οι δεσμοί του «πραγματικού κόσμου» θα επεκταθούν με φυσικό τρόπο και στον υβριδικό χώρο εργασίας.

Συμπερασματικά, η έννοια της δημιουργίας και της διατήρησης της αίσθησης της κοινότητας σε υβριδικό χώρο εργασίας δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως κάτι ακατόρθωτο. Αρκεί να αξιοποιήσετε κλασσικές δράσεις οικοδόμησης της αίσθησης της κοινότητας στην εργασία και να τις προσαρμόσετε σε ψηφιακό περιβάλλον. Τέλος, ένας υβριδικός χώρος εργασίας δεν θα πρέπει να αποκλείει τη διοίκηση από τη δημιουργία ευκαιριών για προσωπικές αλληλεπιδράσεις, όπως εκδηλώσεις για την οικοδόμηση της ομάδας και ραντεβού για καφέ.

4.2 Αποφυγή της “αποσυνδεδεμένης” ηγεσίας, βελτίωση της δέσμευσης των εργαζομένων και της ψηφιακής ευημερίας

Ακολουθώντας ορισμένες από τις συμβουλές που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο υποκεφάλαιο, ένα ηγετικό στέλεχος δείχνει ότι επενδύει στη δέσμευση και την ευημερία του προσωπικού του. Ποια άλλα μέτρα μπορούν όμως να ληφθούν ώστε να μειωθεί το αίσθημα «αποσύνδεσης» μεταξύ εργαζομένων και διευθυντών/ριών;

Αξίζει να σημειωθεί ότι στους υβριδικούς χώρους εργασίας οι διευθυντές/ριες θα πρέπει ελέγχουν κάθε μέλος του προσωπικού τους πιο συχνά από ότι στην δια-ζώσης εργασία. Συνεπώς συνίσταται να δημιουργήσετε ένα πρόγραμμα για βιντεοκλήσεις διάρκειας πέντε έως δεκαπέντε λεπτών με τους/ις υπαλλήλους σας, μία φορά την εβδομάδα. Σε ένα μεγαλύτερο εταιρικό περιβάλλον αυτό ίσως είναι ανεφάρμοστο, ωστόσο θα πρέπει τουλάχιστον να προσπαθήσετε να χρησιμοποιήσετε αυτή την τακτική με τους άμεσους συνεργάτες σας. Η εμφύσηση της κουλτούρας της επικοινωνίας και διαδραστικότητας από την κορυφή προς τη βάση είναι ένας σίγουρος τρόπος για να δημιουργηθεί η εντύπωση της συμμετοχικής ηγεσίας και απαιτεί αυθεντικότητα. Ακούστε προσεκτικά το προσωπικό σας κατά τη διάρκεια αυτών των ευκαιριών για συζήτηση και λάβετε υπόψη σας κάθε ανατροφοδότηση που λαμβάνετε καθ' όλη τη διάρκεια. Κρίσιμο είναι να διερευνηθούν σε αυτές τις συναντήσεις τυχόν ανησυχίες που σχετίζονται με το ηθικό και την ευημερία του προσωπικού, καθώς ο υβριδικός χώρος εργασίας μπορεί να εκλαμβάνεται ως απομόνωση από ορισμένους εργαζόμενους.

Εκτός από τις συναντήσεις π.χ., «ραντεβού για καφέ», έχουμε ήδη προτείνει τις δράσεις ψηφιακής ευεξίας, όπως συνεδρίες καθοδηγούμενου διαλογισμού, μαθήματα γυμναστικής κ.λπ. Αυτές οι δραστηριότητες δεν είναι μόνο εξαιρετικές μέθοδοι για τη δημιουργία και τη διατήρηση της αίσθησης κοινότητας στο χώρο εργασίας, αλλά μπορούν να συμβάλουν σε μεγάλο βαθμό στην υποστήριξη της δέσμευσης και της ευεξίας των εργαζομένων. Μια άλλη ιδέα είναι η καθιέρωση μιας σειράς «λεσχών» εξω-εργασιακών δραστηριοτήτων στον υβριδικό χώρο εργασίας. Θα μπορούσε να προταθεί μια μισάωρη λέσχη για τους λάτρεις του βιβλίου ή του κινηματογράφου, μία φορά την εβδομάδα, ως ένας τρόπος για τους/ις εργαζόμενους/ες να συναναστραφούν με συναδέλφους τους με κοινά ενδιαφέροντα.

Ωστόσο, η ενίσχυση της ψηφιακής ευημερίας των εργαζομένων (και της ευημερίας γενικότερα) στον υβριδικό χώρο εργασίας έχει γίνει αντικείμενο συστηματικής μελέτης και ρύθμισης, εμπνέοντας ακόμη και νομοθετικές αλλαγές σε ορισμένες χώρες. Το «δικαίωμα στην αποσύνδεση» αναδεικνύεται όλο και περισσότερο ως θεμελιώδες δόγμα στην εποχή της απομακρυσμένης και υβριδικής εργασίας. Για να είστε ένα ηγετικό στέλεχος που έχει συνείδηση των αναγκών των υπαλλήλων του, είναι υψίστης σημασίας να κατοχυρωθεί αυτό το δικαίωμα στον οργανισμό σας. Καθορίστε εξ αρχής σε

κάθε υβριδικής ή εξ αποστάσεως εργασίας ότι οι εργαζόμενοι/ες θα είναι διαθέσιμοι/ες μόνον για την κανονική διάρκεια μιας εργάσιμης ημέρας και ότι δεν υπάρχει καμία προσδοκία για εργασία πέραν αυτής της διάρκειας. Επαναβεβαιώστε αυτό σε κάθε ευκαιρία. Αποφύγετε την επικοινωνία με το προσωπικό εκτός του κανονικού ωραρίου, π.χ., από τις εννέα έως τις πέντε (ή όποιες ώρες είναι τυπικές στο περιβάλλον σας) και αποθαρρύνετε τη χρήση προσωπικής τεχνολογίας/ συσκευών για την παρακολούθηση των σχετικών με την εργασία μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ημερολογίων κ.λ.π. Το να είστε ένα/μία ηγέτης υψηλής αλληλεπίδρασης με τους/ις εργαζόμενους/ες σημαίνει επίσης ότι πρέπει να ξέρετε πότε να μην αλληλεπιδράτε μαζί τους, και να τους παρέχετε το ωφέλιμο χώρο που χρειάζονται για να αποστασιοποιηθούν υγιώς από την εργασία.

4.3 Αποτελεσματικές μέθοδοι επικοινωνίας και συνεργασίας σε υβριδικούς χώρους εργασίας

Ο εγκλεισμός του Covid-19 κατέστησε παρωχημένα ορισμένα μοντέλα υβριδικής επικοινωνίας και συνεργασίας, αναδεικνύοντας νέους/ες ηγέτες/ίδες στον τομέα αυτό που είναι πλέον πανταχού παρόντες/ούσες. Ως εκ τούτου, είστε αναμφίβολα εξοικειωμένοι/ες με ορισμένες από τις κορυφαίες λύσεις λογισμικού σε ό,τι αφορά την ψηφιακή επικοινωνία και συνεργασία. Παρακάτω, θα παραθέσουμε έναν κατάλογο παραδειγμάτων, ελπίζοντας να ρίξουμε φως σε κάποια πιο άγνωστα εργαλεία.

Απομακρυσμένο λογισμικό τηλεδιάσκεψης:

Το λογισμικό απομακρυσμένης τηλεδιάσκεψης με την ισχυρότερη παρουσία στο σημερινό υβριδικό εργασιακό περιβάλλον είναι το Zoom, αλλά και το Microsoft Teams χρησιμοποιείται επίσης ευρέως. Ωστόσο, εκτός από αυτές τις οικείες υπηρεσίες, υπάρχουν πολλές εναλλακτικές λύσεις. Παλαιότερες πλατφόρμες, με χαμηλή δημοτικότητα στις μέρες μας, όπως το Skype, εξακολουθούν να είναι διαθέσιμες και αξίζει να τις εξετάσετε εάν οι πιο διαδεδομένες επιλογές δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες σας. Επιπλέον, το Discord, ένα λογισμικό που αναπτύχθηκε αρχικά για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ gamers, είναι εύκολο για τους χρήστες γιατί επιτρέπει απρόσκοπτα τηλεδιασκέψεις βίντεο, κλήσεις ήχου και συνομιλίες κειμένου, καθώς και τη δυνατότητα ενσωμάτωσης αυτόματων προγραμμάτων «bots» που μπορούν να παρέχουν πρόσθετες λειτουργίες.

Χρήσιμες επιλογές κοινής διαχείρισης αρχείων:

Το προαναφερθέν οικοσύστημα Microsoft Teams προσφέρει μια σειρά από χρήσιμες λύσεις διαχείρισης αρχείων που βοηθούν τις υβριδικές ομάδες να επικοινωνούν και να συνεργάζονται αποτελεσματικά. Στο μεταξύ, το Google Drive, παρέχει παρόμοια λειτουργικότητα, αλλά είναι αναμφισβήτητο πιο δημοφιλές λόγω της προσβασιμότητάς του. Όπως και με τις τηλεδιασκέψεις, ωστόσο, υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις. Υπηρεσίες όπως το FreedCamp, το Asana και το Teamwork χρησιμοποιούνται από διαχειριστές έργων για την επικοινωνία και τη συνεργασία σε εξ αποστάσεως περιβάλλον, αλλά οι πολλές λειτουργίες τους μπορούν να αξιοποιηθούν για την προώθηση της υβριδικής επικοινωνίας γενικότερα. Κατά βάση, η πεμπτουσία της υβριδικής επικοινωνίας και συνεργασίας σε μια εταιρεία επιτυγχάνεται όταν οι όλοι/ες εργαζόμενοι/ες έχουν πρόσβαση σε μια κοινή δεξαμενή αρχείων, σε ένα καθολικό ημερολόγιο και σε έναν κατάλογο καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί να εκτελέσουν.

Συστήματα διαχείρισης μάθησης:

Όπως έχει αναφερθεί και πάλι, οι υβριδικοί χώροι εργασίας είναι ακριβώς αυτό: χώροι εργασίας. Κατά συνέπεια, όλα τα συνήθη χαρακτηριστικά και οι λειτουργίες της εργασίας θα πρέπει να συνεχίσουν να λειτουργούν παρά τον φυσικό διαχωρισμό. Η κατάρτιση και η επαγγελματική ανάπτυξη δεν αποτελούν εξαίρεση. Η αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία όσον αφορά την κατάρτιση δεν είναι εύκολη υπόθεση, ωστόσο σήμερα υπάρχουν αρκετές λύσεις λογισμικού που μπορείτε να αξιοποιήσετε. Τα συστήματα διαχείρισης μάθησης είναι τα κυριότερα από αυτά. Αυτές οι πλατφόρμες είναι καινοτόμες και έχουν σχεδιαστεί για να διευκολύνουν την υβριδική και εξ αποστάσεως εκπαίδευση, γνωστή και ως distance learning, και χρησιμοποιούνται από άτομα, ομάδες και οργανισμούς όπως εταιρείες, αθλητικούς συλλόγους, ακόμη και πανεπιστήμια.

Πόροι για τη δημιουργία ιδεών και περιεχομένου:

Η συλλογική και συνεργατική παραγωγή ιδεών και περιεχομένου είναι υψίστης σημασίας στους υβριδικούς χώρους

εργασίας που επιδιώκουν να αξιοποιήσουν τη δύναμη του καταιγισμού ιδεών με το προσωπικό. Είτε πρόκειται για εργαστήριο νέων ιδεών, είτε για πιλοτική εφαρμογή ή αξιολόγηση της ποιότητας οργανωσιακών πόρων, είτε για οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα που απαιτεί κάποια συλλογική σκέψη, οι εφαρμογές αυτές διασφαλίζουν ότι οι ιδέες όλων καταγράφονται και λαμβάνονται υπόψη. Εξετάστε το ενδεχόμενο εφαρμογής δραστηριοτήτων [Mentimeter](#) για τη διεξαγωγή ανώνυμων ζωντανών ερευνών με συναδέλφους κατά τη διάρκεια συναντήσεων ή τη χρήση ενός συνεργατικού ψηφιακού «πίνακα» τον οποίο οι εργαζόμενοι/ες μπορούν να συμπληρώσουν με πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο.

4.4 Οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των υβριδικών ομάδων τους

Πολλά από τα ζητήματα που προκύπτουν στις υβριδικές και απομακρυσμένες συνθήκες εργασίας οφείλονται στην έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των ομάδων τους. Κατά κάποιον τρόπο, αυτό είναι φυσικό και αναμενόμενο. Άλλωστε, όταν κάποιος/ά υπεύθυνος/η ομάδας ή διευθυντής/ρια έχει συνηθίσει να παρακολουθεί δια ζώσης το προσωπικό του/ης, μπορεί να πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι/ες χωρίς επίβλεψη δεν θα ολοκληρώσουν τις εργασίες τους σε ικανοποιητικό επίπεδο. Από την άλλη πλευρά, όμως, οι εργαζόμενοι/ες μπορεί να αισθάνονται δικαιολογημένα απογοητευμένοι/ες από την εμπειρία της επίβλεψης σε ένα υβριδικό πλαίσιο, καθώς πιστεύουν ότι η σκληρή εργασία είναι το μοναδικό κριτήριο αξιολόγησής τους και δεν κατανοούν την ενδεχομένη έλλειψη εμπιστοσύνης της διοίκησης προς αυτούς/ές. Και οι δύο πλευρές μαζί αντικατοπτρίζουν τις δυσκολίες να χτιστεί η εμπιστοσύνη στο υβριδικό εργασιακό περιβάλλον, και συνεπώς θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με σεβασμό και προσοχή.

Ένα καλό σημείο εκκίνησης, όπως και στις περισσότερες ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις, είναι η ειλικρίνεια! Ως διευθυντικό στέλεχος, εκμυστηρευτείτε στο προσωπικό σας ότι ο υβριδικός χώρος εργασίας είναι καινούργιος για εσάς και ότι χρειάζεστε να συνεργαστούν μαζί σας για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής που θα διασφαλίζει ότι η απομακρυσμένη εργασία θα διεκπεραιώνεται με επιτυχία και εγκαίρως. Ως εργαζόμενος/η, εκφράστε εποικοδομητικά τις δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίζετε στο να αναπτύξετε συναισθήματα εμπιστοσύνης ή σιγουριάς και να είστε ανοιχτοί/ές στο να λάβετε υπόψη σας την απάντηση του/ης προϊσταμένου/ης σας. Η ενθάρρυνση μιας οργανωσιακής κουλτούρας που προάγει την διαφάνεια και την ανοιχτότητα (culture of openness) θα βοηθήσει σημαντικά να εμπεδωθεί η εμπιστοσύνη και η σιγουριά και στον υβριδικό χώρο εργασίας προς όφελος όλων.

Τα διευθυντικά στελέχη που επιδιώκουν να βελτιώσουν την εμπιστοσύνη στον υβριδικό εργασιακό χώρο θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο χορήγησης ευκαιριών «ανέλιξης» που αποδεικνύουν την εμπιστοσύνη στο προσωπικό τους. Ζητήστε από τους/ις εργαζομένους/ες να αναλάβουν την ηγεσία σε μια δύσκολη εργασία που ξέρετε ότι μπορούν να επιτύχουν, προσφέροντάς τους έτσι μια μικρή νίκη στο χώρο εργασίας, ενισχύοντας την αυτοπεποίθησή τους, βελτιώνοντας τις δεξιότητές τους και, πάνω απ' όλα, αποδεικνύοντας την εμπιστοσύνη σας σε αυτούς/ές. Αυτό είναι ένα κέρδος για όλους/ες, καθώς καλλιεργεί υψηλότερες ικανότητες στο προσωπικό, ενώ παράλληλα συμβάλλει σε πιο θετικές σχέσεις στο χώρο εργασίας.

Πάνω απ' όλα, όμως, οι διευθυντές/ριες πρέπει να βαδίζουν σε μια λεπτή γραμμή μεταξύ μικροδιαχείρισης (micromanagement) και στρατηγικού μανάτζμεντ. Δηλαδή να μην επεμβαίνουν σε κάθε λεπτομέρεια της δουλειάς των εργαζομένων τους όταν πρόκειται για τον υβριδικό χώρο εργασίας, προκειμένου να προωθήσουν την εμπιστοσύνη και την αυτοπεποίθηση του προσωπικού. Χρησιμοποιώντας τα εργαλεία επικοινωνίας και συνεργασίας που συζητήθηκαν προηγουμένως, σχεδιάστε μια εταιρική στρατηγική ώστε να διασφαλίσετε ότι οι εργασίες εποπτεύονται τακτικά και εποικοδομητικά, χωρίς το προσωπικό να αισθάνεται ότι αυτή η εποπτεία είναι υπερβολική ή παρεμβατική. Η εποικοδομητική εποπτεία θα πρέπει να τεκμηριώνεται στους/ις εργαζομένους/ες ως μια αμοιβαία επωφελής εμπειρία που επιτρέπει στη διοίκηση να διατηρεί τη ροή εργασίας σε αποτελεσματικό επίπεδο, ενώ παράλληλα επιτρέπει την ανατροφοδότηση που θα επηρεάσει θετικά το προσωπικό.

4.5 Εργαλεία και δεξιότητες για την πρόσληψη, διατήρηση και ανάπτυξη ταλέντων σε ένα υβριδικό περιβάλλον εργασίας

Όπως και σε ορισμένα από τα προηγούμενα επιμέρους θέματα που συζητήθηκαν, τα εργαλεία και οι δεξιότητες που απαιτούνται για την πρόσληψη και την ανάπτυξη ταλέντων σε ένα υβριδικό εργασιακό περιβάλλον είναι σχεδόν πανομοιότυπα με αυτά που πρέπει να εφαρμόζει ένα διευθυντικό στέλεχος σε οποιοδήποτε παραδοσιακό εργασιακό περιβάλλον. Όσον αφορά τις αλλαγές που αφορούν τους υβριδικούς χώρους εργασίας, θα πρέπει να λάβετε υπόψη σας τα ακόλουθα:

- Οι πολιτικές για τις υβριδικές και απομακρυσμένες μορφές εργασίας είναι εξαιρετικά δημοφιλείς στην αγορά εργασίας. Η ανάδειξη της υβριδικής φύσης του χώρου εργασίας κατά τη φάση της πρόσληψης είναι ένας σίγουρος τρόπος για να προσελκύσετε ταλέντα. Αυτό προϋποθέτει, φυσικά, ότι διαθέτετε την κατάλληλη στρατηγική υβριδικής εργασίας και μπορείτε να την περιγράψετε κατά την προσέλκυση και πρόσληψη νέων ταλέντων.
- Η ένταξη του νέου προσωπικού στον οργανισμό θα πρέπει να γίνεται στο φυσικό και στο ψηφιακό εργασιακό τοπίο, καθώς τα νέα ταλέντα θα πρέπει να προσαρμοστούν στο ιδιαίτερο υβριδικό οικοσύστημα της εταιρείας σας.
- Η αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων και ο εντοπισμός των δεξιοτήτων που μπορεί να χρήζουν ανάπτυξη σε ένα υβριδικό εργασιακό περιβάλλον απαιτούν την ύπαρξη μιας στρατηγικής απομακρυσμένης εποπτείας / καθοδήγησης.

Η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού στην εργασία, ωστόσο, είναι μια διαφορετική διαδικασία. Ενώ η ένταξη και η ανάπτυξη μπορούν να τροποποιηθούν σχετικά εύκολα ώστε να ενσωματωθούν στο υβριδικό περιβάλλον εργασίας, η διατήρηση του απομακρυσμένου προσωπικού είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Τα πάντα υπό αυτή την έννοια ξεκινούν από την οργανωσιακή κουλτούρα του υβριδικού χώρου εργασίας, η οποία περιλαμβάνει τρεις κρίσιμες διαστάσεις: την αίσθηση του ανήκειν, δέσμευση των εργαζομένων και τη διοικητική υποστήριξη.

Πολλές από τις συμβουλές και τις τεχνικές που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για τη δημιουργία μιας θετικής υβριδικής οργανωσιακής κουλτούρας έχουν ήδη αναλυθεί, και το υποκεφάλαιο 4.2 «Αποφυγή της «αποσυνδεδεμένης» ηγεσίας, βελτίωση της δέσμευσης των εργαζομένων και της ψηφιακής ευημερίας» είναι ιδιαίτερα χρήσιμο από αυτή την άποψη. Αξίζει να υπογραμμιστούν τα παρακάτω:

1. Αξιοποιήστε τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις για να δημιουργήσετε μια αίσθηση του ανήκειν (όπως με τον εορτασμό των νικών του προσωπικού).
2. Να αξιολογείτε τακτικά την ικανοποίηση των εργαζομένων και να ενθαρρύνετε την ομαδική ανάπτυξη αυτών μέσω της χρήσης εκδηλώσεων εξ αποστάσεως.
3. Εξασφαλίστε το βασικό υπόβαθρο υποστήριξης για τους/ις εργαζόμενους/ες και βεβαιωθείτε ότι είναι εφοδιασμένο με τον απαραίτητο εξοπλισμό και υποστήριξη για να εκτελέσουν τις εργασίες τους.

4.5 Ερωτήσεις προβληματισμού

1. Πιστεύετε ότι είναι δυνατόν να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί η αίσθηση της κοινότητας σε έναν υβριδικό χώρο εργασίας; Τι είδους εργαλεία και συμβουλές θα προτείνετε στον εργοδότη που επιθυμεί να εργαστεί προς αυτή τη κατεύθυνση;
2. Παρουσιάστε στους/ις συναδέλφους σας τουλάχιστον τρία ψηφιακά εργαλεία ή εφαρμογές που θα μπορούσαν να τους/ις υποστηρίξουν να επικοινωνούν και να συνεργάζονται αποτελεσματικά σε ένα πλαίσιο εργασίας εξ αποστάσεως.
3. Ποιες πρόσθετες μεθόδους μπορείτε να σκεφτείτε για τη βελτίωση της εμπιστοσύνης μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και τους/ις εργαζόμενους/ες σε υβριδικό εργασιακό χώρο;

4.6 Δραστηριότητα αξιολόγησης

Καλώς ήρθατε στο κουίζ αξιολόγησης του Κεφαλαίου 4: «Ανάπτυξη δεξιοτήτων για τη διαχείριση ενός υβριδικού εργατικού δυναμικού / Ηγεσία ομάδων σε υβριδικό περιβάλλον». Αυτό το κουίζ έχει σχεδιαστεί για να ελέγξει την κατανόησή σας σχετικά με τις προκλήσεις και τις στρατηγικές που συζητούνται στο κεφάλαιο.

1. Ποια είναι η πιο αποτελεσματική μέθοδος για τη δημιουργία και τη διατήρηση της αίσθησης της κοινότητας σε έναν

υβριδικό χώρο εργασίας;

- α. Μείωση των ομαδικών συναντήσεων σε μία φορά το μήνα
- β. Μεταφορά των παραδοσιακών αλληλεπιδράσεων γραφείου σε ψηφιακό χώρο
- γ. Ενθάρρυνση των εργαζομένων να εργάζονται ανεξάρτητα χωρίς επικοινωνία
- δ. Μείωση των κοινωνικών δραστηριοτήτων και επικέντρωση στην εργασία

2. Ποια από τις ακόλουθες μεθόδους διευκολύνει τις φυσικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ του προσωπικού σε υβριδικούς χώρους εργασίας;

- α. Ανάθεση υποχρεωτικών κλήσεων βίντεο
- β. Οργάνωση σύντομων συζητήσεων με τυχαία ζευγάρια εργαζομένων, μέσω βίντεο
- γ. Αποστολή καθημερινών μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με κίνητρα
- δ. Πραγματοποίηση εβδομαδιαίων προσωπικών συναντήσεων για όλο το απομακρυσμένο προσωπικό

3. Τι θα προτείνατε για να δημιουργηθεί η έννοια των 'γειτόνων στο γραφείο' σε ένα υβριδικό χώρο εργασίας;

- α. Ανάθεση υπαλλήλων σε σταθερά γραφεία στο γραφείο
- β. Προγραμματισμός τακτικών αποδράσεων για την οικοδόμηση της ομάδας
- γ. Ανάθεση σε επίδοξους/ες ηγέτες/ιδες το ρόλο του μέντορα σε νέους/ες υπαλλήλους
- δ. Οργάνωση εβδομαδιαίων ομαδικών γευμάτων

4. Ποια βασικά χαρακτηριστικά γραφείου μπορούν να μεταφερθούν σε ψηφιακό περιβάλλον για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική επικοινωνία στον υβριδικό χώρο εργασίας;

- α. Πίνακες ανακοινώσεων
- β. Γείτονες στο γραφείο
- γ. Εκδηλώσεις υποστήριξης της ομαδικότητας
- δ. Κουβέντες γύρω από το ψυγείακι του νερού

4. Ποιο εναλλακτικό λογισμικό για την απομακρυσμένη τηλεδιάσκεψη αναπτύχθηκε αρχικά για την επικοινωνία μεταξύ gamers;

- α. Zoom
- β. Microsoft Teams
- γ. Skype
- δ. Discord

Τίτλος	Σύνδεσμος
Πώς να διαχειριστείτε μια υβριδική ομάδα - Harvard Business Review	https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybrid-team#:~:text=You%20need%20to%20create%20practices,together%20in%20this%20new%20environment
Πώς να προσεγγίσετε την ηγεσία σε ένα υβριδικό περιβάλλον εργασίας - CCL	https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/how-leaders-should-approach-todays-new-hybrid-workforce/
Πώς να είστε ένας/μία ηγέτης υψηλών επιδόσεων σε ένα υβριδικό εργασιακό περιβάλλον - EY	https://www.ey.com/en_uk/workforce/how-to-be-a-high-performing-leader-in-a-hybrid-workplace
Υβριδική εργασία Πρακτικές οδηγίες - CIPD	https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/guides/2024-pdfs/hybrid-working-taskforce-guide-feb2024.pdf

Κεφάλαιο
5 - Πώς να
αποφύγετε τις
προκαταλήψεις
εγγύτητας



Η ανάπτυξη των υβριδικών μοντέλων εργασίας προσφέρει ευελιξία και οφέλη, αλλά και νέες προκλήσεις. Μία από αυτές τις προκλήσεις είναι η προκατάληψη της εγγύτητας, δηλαδή η ασυνείδητη τάση να ευνοούνται οι εργαζόμενοι/ες που βρίσκονται γεωγραφικά πλησιέστερα. Αυτό το κεφάλαιο σας εφοδιάζει με γνώσεις και εργαλεία για να εντοπίσετε και να αποτρέψετε την προκατάληψη της εγγύτητας στον υβριδικό χώρο εργασίας. Αρχικά, διερευνά τον αντίκτυπο των προκαταλήψεων εγγύτητας και επισημαίνει τους παράγοντες που συμβάλλουν στην πρόκληση τους. Στη συνέχεια, παρέχει πρακτικές στρατηγικές για την προώθηση ενός δίκαιου και χωρίς αποκλεισμούς περιβάλλοντος όπου όλοι/ες οι εργαζόμενοι/ες, ανεξάρτητα από το χώρο εργασίας τους, αισθάνονται ότι εκτιμώνται και έχουν ίσες ευκαιρίες να προαχθούν στην ιεραρχία του οργανισμού.

5.1 Κατανόηση των προκαταλήψεων εγγύτητας στον υβριδικό χώρο εργασίας

Τι είναι οι προκαταλήψεις εγγύτητας;

Οι προκαταλήψεις της εγγύτητας είναι η ασυνείδητη τάση να ευνοούνται οι εργαζόμενοι/ες που βρίσκονται πιο κοντά στους χώρους που εργάζονται οι προϊστάμενοί τους. Σε έναν υβριδικό χώρο εργασίας, οι μάντζερ μπορεί υποσυνείδητα να συνδέουν τη συχνή παρουσία στο γραφείο με μεγαλύτερη αφοσίωση, παραγωγικότητα ή δέσμευση. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στο να παραβλέπουν ή να υποτιμούν την αξία της συνεισφοράς των απομακρυσμένων μελών της ομάδας, γιατί δεν είναι παρόντες/ουσες στο ίδιο επίπεδο φυσικής ορατότητας. Για παράδειγμα, ένας/μία μάντζερ είναι πιθανό να θυμάται περισσότερο έναν/μία συνάδελφο που εργάζεται αργά στο γραφείο, απλώς και μόνο επειδή τον/ην βλέπει συχνότερα. Ωστόσο, ένας/μία απομακρυσμένος/η υπάλληλος που εργάζεται επίσης αργά στο σπίτι μπορεί να μην έχει την ίδια αναγνώριση.

Επίδραση των προκαταλήψεων εγγύτητας στον υβριδικό χώρο εργασίας

Οι προκαταλήψεις εγγύτητας μπορεί να έχουν σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο σε έναν υβριδικό χώρο εργασίας. Ορισμένες σχετικές συνέπειες είναι:

- Μειωμένο ηθικό και κίνητρα για τους/ις απομακρυσμένους/ες υπαλλήλους που αισθάνονται υποτιμημένοι/ες ή παραμελούνται όταν αποφασίζονται π.χ. προαγωγές, παρακολούθηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων κ.λ.π.
- Μειωμένη δεξαμενή νέου ταλέντου, καθώς οι υποψήφιοι/ες με προσόντα αποθαρρύνονται, και δεν υποβάλουν αίτηση σε εταιρείες που γνωρίζουν ότι ευνοούν τους/ις εργαζόμενους/ες που εργάζονται από το γραφείο.
- Ανισότητα στην αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων και στις προαγωγές, παρεμποδίζοντας την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας όσων εργάζονται εξ αποστάσεως.
- Μειωμένη συνοχή της ομάδας λόγω άνισης συμμετοχής και επικοινωνίας μεταξύ των εξ αποστάσεως μελών της ομάδας και αυτών που εργάζονται από το γραφείο.

5.2 Προσδιορισμός των αιτιών που προκαλούν τις προκαταλήψεις εγγύτητας στον υβριδικό χώρο εργασίας

Η κατανόηση των παραγόντων που συμβάλλουν στις προκαταλήψεις εγγύτητας μπορεί να μας βοηθήσει να τις καταπολεμήσουμε. Στη συνέχεια παρουσιάζονται πιθανοί παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν τους/ις μάντζερ στις προκαταλήψεις εγγύτητας, ώστε να τους λάβουν υπόψη τους κατά την επαγγελματική τους δραστηριότητα.

Παράγοντες που συμβάλλουν στις αντιλήψεις

Ορισμός

Ασυνείδητη εύνοια προς τους εργαζόμενους που βρίσκονται φυσικά πιο κοντά

Επιπτώσεις

- Μειωμένο ηθικό
- Μειωμένη δεξαμενή ταλέντων
- Ανισότητα προαγωγής και αξιολόγησης
- Μειωμένη συνοχή της ομάδας

Φυσική παρουσία στην εργασία και αντίληψη της προσπάθειας: Οι μάντζερ μπορεί να συνδέουν υποσυνείδητα τη φυσική παρουσία στο γραφείο με σκληρότερη εργασία ή μεγαλύτερη αφοσίωση. Μπορεί να είναι πιο πιθανό να αντιληφθούν κάποιον/α να εργάζεται μέχρι αργά στο γραφείο από κάποιον που εργάζεται μέχρι αργά στο σπίτι.

Ο μηχανισμός διαθεσιμότητας και ανάκλησης. Τα στελέχη τείνουν να βασίζονται σε διαθέσιμες πληροφορίες όταν προβαίνουν σε κρίσεις για τους/ις εργαζόμενους/ες. Οι υπάλληλοι που εργάζονται στο γραφείο είναι παρόντες/ουσες και άμεσα διαθέσιμοι/ες για αλληλεπίδραση, συνεπώς, τα στελέχη ενδέχεται να υπερεκτιμήσουν το φόρτο εργασίας τους ή τη συνεισφορά τους, σε σύγκριση με την συνεισφορά των απομακρυσμένων εργαζόμενων.

Άτυπες αλληλεπιδράσεις και ανταλλαγή ιδεών: Οι αυθόρμητες συζητήσεις και η ανταλλαγή ιδεών που συμβαίνουν απρογραμματίστα σε έναν φυσικό εργασιακό χώρο αποκλείουν τους/ις εργαζόμενους/ες που ανήκουν στο υβριδικό περιβάλλον. Είναι φυσικό οι υπάλληλοι της δεύτερης κατηγορίας σταδιακά να αισθανθούν περιθωριοποιημένοι/ες, ή πιο απλά «εκτός παιχνιδιού», γιατί δεν έχουν πρόσβαση σε κρίσιμες πληροφορίες ή ευκαιρία να συνεισφέρουν τις δικές τους ιδέες και προτάσεις.

Σενάρια που οδηγούν σε προκαταλήψεις λόγω εγγύτητας σε υβριδικούς χώρους εργασίας

Διάφορα ρεαλιστικά σενάρια μπορούν να οδηγήσουν σε προκαταλήψεις λόγω εγγύτητας σε υβριδικούς χώρους εργασίας. Για παράδειγμα, ένας/μία μάντζερ μπορεί να αναθέσει ένα έργο σε εργαζόμενο/η που βλέπει καθημερινά στο γραφείο, με βάση την αντιληπτή εγγύτητα ή την ευκολία επικοινωνίας, αντί να επιλέξει το πιο κατάλληλο άτομο για την ίδια εργασία χωρίς να λάβει υπόψη του τον τόπο εργασίας. Οι μάντζερς είναι πιο πιθανό να εμποτεύσουν ή να υποστηρίξουν εργαζόμενους/ες που συναντούν προσωπικά, δημιουργώντας άνισους όρους σύγκρισης και συναγωνισμού για τους/ις απομακρυσμένους/ες εργαζόμενους/ες που δεν διαθέτουν το ίδιο επίπεδο άτυπης αλληλεπίδρασης και έκθεσης στην ηγεσία. Κατά τη διάρκεια των αξιολογήσεων, οι μάντζερς μπορεί επίσης ασυνείδητα να βασίζονται περισσότερο στις πρόσφατες αλληλεπιδράσεις ή παρατηρήσεις των εργαζομένων στο γραφείο, και να οδηγηθούν σε μια μεροληπτική αξιολόγηση, σε σύγκριση με τους/ις απομακρυσμένους/ες εργαζόμενους/ες, των οποίων η συμβολή μπορεί να μην αξιολογηθεί αξιοκρατικά, απλά επειδή δεν είναι τόσο εμφανής.

Τα ακόλουθα τρία σενάρια αναδεικνύουν τις προκαταλήψεις εγγύτητας σε διαφορετικούς επαγγελματικούς τομείς:

Σενάριο 1: Μια τυπική εταιρεία μάρκετινγκ υιοθετεί ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας. Η Διευθύντρια του Δημιουργικού Τμήματος, η οποία εργάζεται κυρίως στο γραφείο, αξιοποιεί συχνά καταιγισμό ιδεών (brainstorming) με την ομάδα σχεδιασμού του γραφείου για τις καμπάνιες που σχεδιάζει. Μια απομακρυσμένη κειμενογράφος, γνωστή για τις καινοτόμες ιδέες της, χάνει συχνά αυτές τις σύντομες συνομιλίες για καταιγισμό ιδεών με αποτέλεσμα να μην λαμβάνονται υπόψη οι προτάσεις/ιδέες της στο υπό εκτέλεση έργο.

Σενάριο 2: Μια εταιρεία ανάπτυξης λογισμικού έχει ενσωματώσει το υβριδικό μοντέλο εργασίας. Ο διευθυντής ενός έργου που σπάνια εργάζεται εξ αποστάσεως επικοινωνεί νέα δεδομένα για ένα έργο σε έναν προγραμματιστή που βλέπει να εργάζεται αργά στο γραφείο κάθε βράδυ, θεωρώντας ότι αυτό σημαίνει αφοσίωση. Εν τω μεταξύ, ένας ταλαντούχος απομακρυσμένος προγραμματιστής που διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον χρόνο του, και τηρεί σταθερά τις προθεσμίες, αποκλείεται από νέες προκλήσεις.

Σενάριο 3: Μια λογιστική εταιρεία χρησιμοποιεί το υβριδικό μοντέλο εργασίας. Η διευθύντρια, η οποία προτιμά την προσωπική επικοινωνία, αναθέτει σύνθετες φορολογικές αναφορές στον ανώτερο λογιστή που βλέπει στο γραφείο τις περισσότερες ώρες και ημέρες. Σε μια απομακρυσμένη λογίστρια, με εξειδίκευση στο φορολογικό δίκαιο, αναθέτει σταθερά απλούστερες εργασίες, γεγονός που παρεμποδίζει την εξέλιξη της σταδιοδρομίας της στην εταιρεία.

Εάν βελτιωθεί η ποιότητα της επικοινωνίας στην εργασία, με τη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας και την προώθηση πρακτικών χωρίς αποκλεισμούς, τα παραπάνω σενάρια καταδεικνύουν πώς μπορεί να μετριαστεί η προκατάληψη λόγω εγγύτητας σε υβριδικούς χώρους εργασίας.

5.3 Στρατηγικές για την πρόληψη των προκαταλήψεων λόγω εγγύτητας σε υβριδικούς χώρους εργασίας

Ένα υβριδικό εργασιακό περιβάλλον απαλλαγμένο από τις προκαταλήψεις λόγω εγγύτητας είναι εφικτό με την εφαρμογή των κατάλληλων προληπτικών στρατηγικών. Στη συνέχεια παρουσιάζονται παραδείγματα στρατηγικών για την επίτευξη αυτού του στόχου

Πρωτοβουλίες ευαισθητοποίησης και εκπαίδευσης

Εκπαίδευση για μάντζερς και στελέχη ανθρώπινου δυναμικού: Εκπαιδεύστε τους μάντζερς και τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να αναγνωρίζουν τις προκαταλήψεις εγγύτητας και τις πιθανές συνέπειές της. Σχεδιάστε στρατηγικές για τον μετριασμό των επιπτώσεων που έχουν στην ποιότητα των αποφάσεων και στις αλληλεπιδράσεις των μελών των ομάδων. Η κατάρτιση μπορεί να περιλαμβάνει μελέτες περιπτώσεων, εργαλεία αυτο-αξιολόγησης και τεχνικές για τη διασφάλιση της ίσης μεταχείρισης σε τομείς όπως η κατανομή έργων, οι αξιολογήσεις επιδόσεων, οι ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης και οι προαγωγές.

Ανοιχτές συζητήσεις και διαφάνεια: Ενθαρρύνετε ανοιχτές συζητήσεις για τη δημιουργία ενός δίκαιου και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακού περιβάλλοντος για όλους/ες τους/ις εργαζόμενους/ες, ανεξάρτητα από την τοποθεσία του χώρου εργασίας. Καλλιεργήστε μια κουλτούρα όπου τα μέλη της ομάδας αισθάνονται άνετα να μοιραστούν ανησυχίες σχετικά με πιθανές προκαταλήψεις. Διεξάγετε έρευνες ή οργανώστε ομάδες εστίασης για να κατανοήσετε τις απόψεις των εργαζομένων και να εντοπίσετε τομείς προς βελτίωση.

Εφαρμογή δίκαιων και χωρίς αποκλεισμούς πολιτικών

Αντικειμενικά κριτήρια απόδοσης: Ανάπτυξη σαφών και αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων που εστιάζουν στα αποτελέσματα, τις συνεισφορές και τα επιτεύγματα και όχι στη φυσική παρουσία. Αυτό εξασφαλίζει δίκαιη και αμερόληπτη αξιολόγηση όλων των μελών της ομάδας. Εξετάστε το ενδεχόμενο χρήσης μετρήσεων που οδηγούν σε ποσοτικά αποτελέσματα σχετικά με το έργο προς υλοποίηση, όπως ποσοστά ολοκλήρωσης έργων/εργασιών, αξιολογήσεις ικανοποίησης πελατών ή επίπεδα ποιότητας εργασίας.

Διαφανής διαδικασία εξελίξεων στην εργασία: Καθιέρωση διαφανούς διαδικασίας προαγωγών με βάση την αξία και τα τεκμηριωμένα επιτεύγματα. Καθορίστε σαφή κριτήρια για την επαγγελματική ανέλιξη, τα οποία είναι προσβάσιμα σε όλους/ες τους/ις εργαζόμενους/ες, ανεξάρτητα από τον τόπο εργασίας τους. Βεβαιωθείτε ότι τα κριτήρια προαγωγής και οι διαδικασίες υποβολής αιτήσεων ανακοινώνονται με σαφήνεια και είναι άμεσα διαθέσιμα σε όλο το προσωπικό.

Πρωτόκολλα επικοινωνίας χωρίς αποκλεισμούς: Εξασφαλίστε σαφή πρωτόκολλα επικοινωνίας που εγγυώνται την ισότιμη συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας στις συνεδριάσεις και τις συζητήσεις. Χρησιμοποιήστε την τεχνολογία για να διευκολύνετε τη συμμετοχή των απομακρυσμένων εργαζομένων και αποφύγετε καταστάσεις όπου οι συνάδελφοι που βρίσκονται στο γραφείο κυριαρχούν στις συζητήσεις. Εξετάστε στρατηγικές όπως:

- Rotating meeting leaders to ensure all voices are heard.
- Encouraging the use of video conferencing for all meetings, regardless of location.
- Implementing tools like chat functions or hand-raising features in video conferencing platforms to allow remote participation.

Καλλιέργεια κουλτούρας ισότητας και ισονομίας

Εικονικές δραστηριότητες οικοδόμησης ομάδων: Διοργανώστε δραστηριότητες ομαδικής ανάπτυξης και κοινωνικές εκδηλώσεις σε ψηφιακό περιβάλλον, για την ενίσχυση της σύνδεσης και της αίσθησης κοινότητας μεταξύ όλων των εργαζομένων. Αυτό συμβάλλει στην άρση των φυσικών φραγμών και στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς. Εξετάστε δραστηριότητες όπως:

- Διαδικτυακά παιχνίδια ή βραδιές γνώσεων που μπορούν να απολαμβάνονται εξ αποστάσεως.
- Εικονικά εργαστήρια για θέματα σχετικά με τον επαγγελματικό τομέα.
- Κοινωνικές συγκεντρώσεις (όπως εικονικός καφές ή εικονικό μεσημεριανό διάλειμμα) με τη χρήση πλατφορμών

τηλεδιάσκεψης, όπου οι εργαζόμενοι/ες μπορούν να συνδεθούν αυθόρμητα.

Προγράμματα ηθικής αναγνώρισης των εργαζομένων: Εφαρμόστε προγράμματα που αναγνωρίζουν και γιορτάζουν τη συνεισφορά τόσο των εργαζομένων στο γραφείο όσο και των απομακρυσμένων εργαζομένων. Η αναγνώριση σε επίπεδο οργανισμού μπορεί να τονώσει το ηθικό και να καταδείξει ότι όλοι/ες οι εργαζόμενοι/ες εκτιμούνται ανεξάρτητα από την τοποθεσία που εργάζονται. Οι εργαζόμενοι/ες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις δυνατότητες που τους παρέχονται από την εταιρεία:

- Ανάδειξη των επιτευγμάτων των απομακρυσμένων εργαζομένων στις ομαδικές συναντήσεις ή στα ενημερωτικά δελτία της εταιρείας.
- Εφαρμογή προγραμμάτων αναγνώρισης μεταξύ των εργαζομένων, όπου οι ίδιοι /ες μπορούν να αναγνωρίζουν ο ένας/ή μία τη συμβολή του άλλου ή της άλλης σε μια κοινή εργασία.
- Απονομή βραβείων ή μπόνους που γιορτάζουν τις εξαιρετικές επιδόσεις των εργαζομένων, ανεξάρτητα από την τοποθεσία.

Ανοιχτή επικοινωνία και ανατροφοδότηση: Ενθαρρύνετε την ανοιχτή επικοινωνία και την ανατροφοδότηση από όλα τα μέλη της ομάδας, ανεξάρτητα από την τοποθεσία. Δημιουργήστε έναν ασφαλή χώρο για τους/ις απομακρυσμένους/ες εργαζόμενους/ες ώστε να μοιράζονται τις ιδέες, τις προτάσεις, και τις ανησυχίες τους. Συλλέξτε σχετικά ερευνητικά δεδομένα με ανώνυμα εργαλεία ανατροφοδότησης ή ειδικά κανάλια επικοινωνίας, διασφαλίζοντας ότι όλες οι φωνές ακούγονται και εκτιμώνται.

Προώθηση βέλτιστων πρακτικών απομακρυσμένης εργασίας

Τακτικός έλεγχος και ανατροφοδότηση: Προγραμματίστε τακτικές επισκέψεις και ατομικές συναντήσεις με τους/ις απομακρυσμένους/ες υπαλλήλους για να μην διακόπτεται η επαφή, να δίδετε ανατροφοδότηση και να αντιμετωπίζονται τυχόν ανησυχίες. Αυτό βοηθά τους/ις διευθυντές/ριες να παραμένουν ενήμεροι/ες για τη συνεισφορά των απομακρυσμένων εργαζομένων και ενισχύει την αίσθηση της σύνδεσης. Εξετάστε το ενδεχόμενο να προσφέρετε διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας για τα τακτικά check-ins, όπως βιντεοκλήσεις, τηλεφωνήματα ή άμεσα μηνύματα, ώστε να ανταποκρίνεστε στις ατομικές προτιμήσεις των εργαζομένων, ως προς το μέσο επικοινωνίας.

Τεχνολογικά εργαλεία συνεργασίας: Χρησιμοποιήστε τεχνολογικά εργαλεία που διευκολύνουν την απρόσκοπτη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικές τοποθεσίες. Εξετάστε τις πλατφόρμες τηλεδιάσκεψης (π.χ. Zoom, Google Meet), το λογισμικό διαχείρισης έργων (π.χ. Trello, Asana) και τα εργαλεία άμεσων μηνυμάτων (π.χ. Slack, Microsoft Teams) για να είναι όλοι/ες ενημερωμένοι/ες και συνδεδεμένοι/ες. Επενδύστε στην εκπαίδευση τόσο των μάνατζερ όσο και των εργαζομένων σχετικά με την αποτελεσματική χρήση αυτών των εργαλείων συνεργασίας.

Πόροι και εκπαίδευση για την απομακρυσμένη εργασία: Οι οργανισμοί πρέπει να διαθέσουν πόρους για την κατάρτιση όλων των εργαζομένων σχετικά με την αποτελεσματική εικονική επικοινωνία, τη διαχείριση του χρόνου και τις βέλτιστες πρακτικές για την εργασία από απόσταση. Εξοπλίστε τους/ις με τα εργαλεία και τις δεξιότητες που χρειάζονται για να εργαστούν με άνεση σε ένα υβριδικό περιβάλλον. Προσφέρετε εκπαίδευση σε θέματα όπως:

- Βέλτιστες πρακτικές τηλεδιάσκεψης (video conferencing etiquette) για την προώθηση της άρτιας επικοινωνίας και ενίσχυση του αισθήματος της συμμετοχής.
- Αποτελεσματική χρήση εργαλείων διαχείρισης έργων για την οργάνωση και την παρακολούθηση των εργασιών.
- Διατήρηση μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής κατά την εξ αποστάσεως εργασία, συμπεριλαμβανομένων τεχνικών για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης με την θέσπιση ορίων στην εργασία.

Ευαισθητοποίηση και εκπαίδευση

Εκπαίδευση, Ανοιχτές συζητήσεις

Δίκαιες και χωρίς αποκλεισμούς πρακτικές

Αντικειμενικά κριτήρια, Διαφανής προώθηση, Επικοινωνία χωρίς αποκλεισμούς

Κουλτούρα ισότητας και ισονομίας

Εικονικά κτίρια ομάδων, προγράμματα αναγνώρισης, ανοιχτή επικοινωνία και ανατροφοδότηση

Στρατηγικές για την πρόληψη προκαταλήψεων εγγύτητας σε υβριδικούς χώρους εργασίας

Οι προκαταλήψεις εγγύτητας μπορεί να αποτελέσουν σημαντικό εμπόδιο στους υβριδικούς χώρους εργασίας. Με την εφαρμογή των στρατηγικών που περιγράφονται σε αυτό το κεφάλαιο, οι μάνατζερς και τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να δημιουργήσουν ένα δίκαιο και χωρίς αποκλεισμούς περιβάλλον όπου όλοι/ες οι εργαζόμενοι/ες, ανεξάρτητα από την τοποθεσία της εργασίας τους, μπορούν να αισθάνονται ότι εκτιμώνται και παρακινούνται και ότι μπορούν να προοδεύσουν/βελτιωθούν. Η καλλιέργεια μιας οργανωσιακής κουλτούρας που τη χαρακτηρίζει η ευαισθητοποίηση, η διαφάνεια, η ανοιχτή επικοινωνία και αξιοποίηση όλων εργαζομένων περιορίζει σημαντικά τις όποιες προκαταλήψεις εγγύτητας και συνεισφέρει σε ένα αποτελεσματικό μοντέλο υβριδικής εργασίας σε οποιονδήποτε επαγγελματικό τομέα.

5.5 Πρόσθετοι πόροι για πρακτική εφαρμογή

Τίτλος	Σύνδεσμος
Αποτροπή μεροληψίας εγγύτητας σε υβριδικό χώρο εργασίας	www.shrm.org/topics-tools/news/employee-relations/preventing-proximity-bias-hybrid-workplace
Τι είναι η προκατάληψη λόγω εγγύτητας και πώς μπορούν οι μάνατζερς να την αποτρέψουν;	https://hbr.org/2022/10/what-is-proximity-bias-and-how-can-managers-prevent-it
Επεξήγηση της προκατάληψης λόγω εγγύτητας: όλα όσα πρέπει να γνωρίζετε	www.techtarget.com/whatis/feature/Proximity-bias-explained-Everything-you-need-to-know
Πώς να αποφύγετε την προκατάληψη λόγω εγγύτητας	www.youtube.com/watch?v=JAHZy5Dh74o
Πώς η προκατάληψη λόγω εγγύτητας παρεμποδίζει τις προοπτικές σταδιοδρομίας των απομακρυσμένων εργαζομένων	www.youtube.com/watch?v=8Yg0zfl_sJw
Πώς να αποτρέψετε τις προκαταλήψεις εγγύτητας	www.youtube.com/watch?v=Vt5O_iZFPDI

5.6 Ερωτήσεις προβληματισμού:

1. Οι αξιολογήσεις των επιδόσεων στην εργασία επικεντρώνονται στο παραγόμενο έργο και τα αποτελέσματα ή βασίζονται στη φυσική παρουσία και στις αλληλεπιδράσεις εντός του γραφείου;
2. Είναι η διαδικασία προαγωγών στον οργανισμό διαφανής και βασισμένη στην αξία και τα τεκμηριωμένα επιτεύγματα, και προσβάσιμη σε όλους/ες τους/ις εργαζόμενους/ες ανεξαρτήτως της τοποθεσίας τους;
3. Έχουν θεσπιστεί σαφή πρωτόκολλα επικοινωνίας ώστε να διασφαλίζεται η ισότιμη συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας στις συνεδριάσεις και τις συζητήσεις, συμπεριλαμβανομένων των απομακρυσμένων εργαζομένων;
4. Έχουν προβλεφθεί ανοιχτές συζητήσεις σχετικά με τη δημιουργία ενός δίκαιου και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακού περιβάλλοντος για όλους/ες τους/ις εργαζόμενους/ες, ανεξάρτητα από την τοποθεσία τους;
5. Έχουν προγραμματιστεί τακτικές συναντήσεις ελέγχου με τους/ις απομακρυσμένους/ες υπαλλήλους για την παροχή ανατροφοδότησης και την αντιμετώπιση προβλημάτων;
6. Είναι άμεσα διαθέσιμα και χρησιμοποιούνται εργαλεία συνεργασίας (τηλεδιασκέψεις, λογισμικό διαχείρισης έργων, άμεση ανταλλαγή μηνυμάτων) για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας και της ομαδικής εργασίας σε διάφορες τοποθεσίες;
7. Προσφέρονται πόροι και κατάρτιση σε απομακρυσμένους/ες και επιτόπιους/ες εργαζόμενους/ες σχετικά με την αποτελεσματική εικονική επικοινωνία, τη διαχείριση του χρόνου και τις βέλτιστες πρακτικές για την εργασία από απόσταση;
8. Οργανώνονται εικονικές δραστηριότητες ομαδικής ανάπτυξης και κοινωνικές εκδηλώσεις για την ενίσχυση της σύνδεσης και της αίσθησης της κοινότητας μεταξύ όλων των εργαζομένων;
9. Εφαρμόζονται προγράμματα αναγνώρισης/βράβευσης που τιμούν τη συνεισφορά τόσο των εργαζομένων στο γραφείο όσο και των απομακρυσμένων εργαζομένων;
10. Έχουν εκπαιδευτεί τα μέλη της ομάδας σχετικά με τις προκαταλήψεις λόγω εγγύτητας, τις πιθανές συνέπειες αυτών και τις στρατηγικές για τον μετριασμό τους;

5.7 Δραστηριότητες αξιολόγησης

1. Ποια είναι η κύρια ανησυχία σχετικά με τις προκαταλήψεις λόγω εγγύτητας σε έναν υβριδικό χώρο εργασίας;
 - α. Αύξηση των απαιτήσεων για χώρους γραφείων.
 - β. Μειωμένη ικανοποίηση των εργαζομένων που εργάζονται εξ αποστάσεως.
 - γ. Βελτιωμένη επικοινωνία μεταξύ των ομάδων.
 - δ. Περισσότερες ευκαιρίες για ομαδικές δραστηριότητες.
2. Ποιο από τα ακόλουθα δεν αποτελεί παράγοντα που συμβάλλει στις προκαταλήψεις εγγύτητας;
 - α. Τα σαφή και αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης των επιδόσεων.
 - β. Η ευκολία ανάκλησης άμεσα διαθέσιμων πληροφοριών.
 - γ. Η φυσική παρουσία να συνδέεται με μεγαλύτερη αφοσίωση.
 - δ. Οι άτυπες αλληλεπιδράσεις και η ανταλλαγή ιδεών σε έναν κοινόχρηστο χώρο εργασίας.
3. Ένας διευθυντής αναθέτει συστηματικά πολύπλοκα έργα σε υπαλλήλους εντός γραφείου που βλέπει να εργάζονται μέχρι αργά το βράδυ, ενώ παραβλέπει έναν απομακρυσμένο εργαζόμενο με ισχυρά προσόντα. Αυτό το σενάριο αποτελεί παράδειγμα:
 - α. Δίκαιης κατανομής του φόρτου εργασίας.
 - β. Αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης του χρόνου.
 - γ. Προκατάληψης λόγω εγγύτητας που επηρεάζει τις αναθέσεις έργων.
 - δ. Έλλειψης εμπιστοσύνης σε απομακρυσμένους υπαλλήλους.
4. Πώς μπορούν τα πρωτόκολλα επικοινωνίας να συμβάλουν στον μετριασμό της προκατάληψης λόγω εγγύτητας στις συνεδριάσεις;
 - α. Προτεραιότητα στις δια ζώσης παρουσιάσεις έναντι της εξ αποστάσεως συμμετοχής.
 - β. Ενθάρρυνση της τηλεδιάσκεψης για όλους/ες τους/ις συμμετέχοντες/ουσες.

- γ. Περιορισμός του χρόνου συμμετοχής για τους/ις απομακρυσμένους/ες εργαζόμενους/ες.
- δ. Επικέντρωση των συζητήσεων σε θέματα που αφορούν μόνο τους/ις εργαζόμενους/ες στα γραφεία.

5. Ποια από τις ακόλουθες στρατηγικές είναι η καλύτερη για την προώθηση μιας οργανωσιακής κουλτούρας ισότητας και ισονομίας σε υβριδικό εργασιακό χώρο;

- α. Ενθάρρυνση κοινωνικών συγκεντρώσεων εντός του γραφείου για ομαδικό «δέσιμο».
- β. Προσφορά πρόσθετων παροχών στους/ις επιτόπιους/ες υπαλλήλους.
- γ. Ανάθεση ρόλων μέντορα με βάση τη φυσική εγγύτητα.
- δ. Εφαρμογή προγραμμάτων ηθικής αναγνώρισης που γιορτάζουν την συνεισφορά όλων των εργαζομένων, ανεξαρτήτως τοποθεσίας.

Κεφάλαιο 6: Βέλτιστες πρακτικές – μελέτες περιπτώσεων



Τα τελευταία χρόνια, το τοπίο της εργασίας έχει μεταμορφωθεί σημαντικά λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων, των μεταβαλλόμενων προσδοκιών των εργαζομένων και των πρωτοφανών γεγονότων όπως η παγκόσμια πανδημία. Καθώς οι οργανισμοί προσπαθούν να προσαρμοστούν στις προκλήσεις, η υβριδική εργασία έχει αναδειχθεί ως μια πολλά υποσχόμενη λύση, προσφέροντας ευελιξία και ευκινησία τόσο στους εργοδότες όσο και στους/ις εργαζόμενους/ες. Ωστόσο, η επιτυχής εφαρμογή της υβριδικής εργασίας απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, απρόσκοπτη επικοινωνία και κυρίως ολιστική προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

Το κεφάλαιο αυτό διερευνά τις βέλτιστες πρακτικές και στρατηγικές που συναντώνται σε εταιρείες που έχουν εφαρμόσει με επιτυχία την υβριδική εργασία, αντλώντας στοιχεία από μελέτες περιπτώσεων, έρευνες και απόψεις εμπειρογνομόνων. Εμβαθύνει στις κυρίαρχες παραμέτρους πλοήγησης στις υβριδικές πολιτικές, τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο. Από τον συλλογικό σχεδιασμό και την παροχή των απαραίτητων εργαλείων έως την υποστήριξη της ευημερίας των εργαζομένων και την προώθηση της επικοινωνίας, το κεφάλαιο αυτό προσφέρει χρήσιμες προτάσεις για τους οργανισμούς που επιθυμούν να υιοθετήσουν την υβριδική εργασία με αποτελεσματικότητα.

6.1 Βέλτιστες πρακτικές και στρατηγικές υβριδικής εργασίας για στελέχη και ομάδες εργασίας

Η αποτελεσματική εφαρμογή της υβριδικής εργασίας στις επιχειρήσεις απαιτεί μια πολύπλευρη προσέγγιση, η οποία συνδυάζει οδηγίες από την κορυφή προς τη βάση της ιεραρχίας, και πρωτοβουλίες από τη βάση προς την κορυφή. Η διευρυμένη συμμετοχή των εργαζομένων είναι απαραίτητη στην ανάπτυξη μέτρων για την ρύθμιση της υβριδικής εργασίας. Η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, των ρυθμιστικών αρχών, των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού, των νομικών συμβούλων, των ομάδων ελέγχου, και της ηγετικής ομάδας, είναι ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που συνοδεύουν το νέο μοντέλο εργασίας. Για παράδειγμα, οι οργανισμοί πρέπει να αποφασίσουν αν θα θεσπίσουν επίσημους κανόνες για όλους/ες ή θα επιτρέψουν σε κάθε ομάδα να θέσει τις δικές της κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τις ώρες εργασίας, τις άδειες και τους στόχους, στη βάση κοινών θεσπισμένων αρχών.

Η επένδυση στην κατάλληλη τεχνολογία είναι ζωτικής σημασίας για την υποστήριξη των εργαζομένων που εργάζονται σε διαφορετικούς γεωγραφικούς τόπους. Η παροχή των απαραίτητων εργαλείων και υλικών διασφαλίζει ότι όλοι/ες οι εργαζόμενοι/ες μπορούν να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους, είτε στο σπίτι είτε στο γραφείο. Η εφαρμογή πλατφορμών για τη διευκόλυνση των μεταβάσεων μεταξύ γραφείου και απομακρυσμένης εργασίας, η υποστήριξη νέων εργαζομένων και η διατήρηση της συνδεσιμότητας είναι ουσιώδους σημασίας για τη στρατηγική αυτή. Για παράδειγμα, οι εταιρείες τείνουν να προσφέρουν πακέτα εκκίνησης (starter packs), πλατφόρμες εσωτερικής επικοινωνίας (intranet) και σημεία σύνδεσης για την υποστήριξη της απρόσκοπτης ενσωμάτωσης και επικοινωνίας.

Η άριστη επικοινωνία της στρατηγικής για την υβριδική εργασία είναι επιτακτική ανάγκη. Η ανάπτυξη μιας εργαλειοθήκης που εξηγεί τις αρχές της υβριδικής εργασίας μπορεί να αμβλύνει τις ανησυχίες των εργαζομένων και να αποσαφηνίσει τις προσδοκίες. Οι μάνατζερς χρειάζονται εκπαίδευση ώστε να προκρίνουν τα αποτελέσματα και όχι στη φυσική παρουσία, διασφαλίζοντας ότι οι αξιολογήσεις των επιδόσεων βασίζονται στην πραγματική αξία της απόδοσης του εργαζομένου ατόμου.

Η υποστήριξη και η εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τους/ις μάνατζερς όσο και για τους/ις εργαζόμενους/ες. Οι μάνατζερς θα πρέπει να εκπαιδευτούν στη διαχείριση των βασικών σταδίων του κύκλου ζωής των εργαζομένων σε ένα υβριδικό περιβάλλον, μετατοπίζοντας την εστίασή τους από την παρακολούθηση της παρουσίας στην αξιολόγηση της παραγωγικότητας. Οι εργαζόμενοι/ες, από την άλλη πλευρά, πρέπει να κατανοήσουν τις νέες απαιτήσεις και προσδοκίες που συνδέονται με την υβριδική εργασία.

Η ευημερία των εργαζομένων είναι επίσης ένας κρίσιμος τομέας. Οι εταιρείες πρέπει να εφαρμόζουν σχέδια για την πρόληψη της υπερκόπωσης, της επαγγελματικής εξουθένωσης και της απομόνωσης. Η ενθάρρυνση του προγραμματισμένου χρόνου που ο/η εργαζόμενος/η είναι στο γραφείο για κοινωνικές εκδηλώσεις, συναντήσεις και δραστηριότητες ομαδικής ανάπτυξης ενισχύει τη διατήρηση της κοινωνικής και επαγγελματικής συνοχής. Η διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και των διαφορετικών ομάδων τους επιτρέπει να μοιράζονται βέλτιστες πρακτικές και να αντιμετωπίζουν προκλήσεις όπως η ψυχική ευεξία και η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Συνιστάται μια προσέγγιση με στάδια εξέλιξης και στάδια προσαρμογής για την σταδιακή εφαρμογή των υβριδικών εργασιών. Ξεκινώντας με δοκιμαστικά στάδια εφαρμογής, ο οργανισμός μπορεί να οδηγηθεί στην τελειοποίηση της στρατηγικής πριν από την ολική εφαρμογή της. Η εισαγωγή του συστήματος hot-desking, όπου οι υπάλληλοι δεν έχουν σταθερά γραφεία και επιλέγουν το γραφείο τους σε καθημερινή βάση, μπορεί να μειώσει τον αντιληπτό χρόνο που ο/η υπάλληλος είναι στην εργασία του/ης, ενώ ο εκσυγχρονισμός των γραφειακών χώρων, από μόνος του, μπορεί να συνεισφέρει στην βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των μελών μιας ομάδας, και στις ρυθμίσεις της εργασίας σε υβριδικό περιβάλλον. Είναι επίσης σημαντικό να προσαρμόσετε το βασικό μοντέλο του οργανισμού ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες διαφορετικών τοποθεσιών, ομάδων ή χωρών, ενσωματώνοντας τα σχόλια των εργαζομένων και τηρώντας τους τοπικούς κανονισμούς.

Η ενημέρωση σχετικά με τις ευέλικτες μορφές εργασίας και η δυνατότητα των εργαζομένων να επιλέγουν ευέλικτες ρυθμίσεις από την αρχή της απασχόλησής τους μπορεί να προωθήσει ένα εργασιακό περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς. Τα ηγετικά στελέχη θα πρέπει να αποτελούν πρότυπο ευέλικτων πρακτικών εργασίας για να ενθαρρύνουν την ευρεία υιοθέτηση.

6.2 Αξιοσημείωτες μελέτες περίπτωσης

Ορισμένοι οργανισμοί, τόσο μικροί όσο και μεγάλοι, που δραστηριοποιούνται στον δημόσιο, μη κερδοσκοπικό και ιδιωτικό τομέα, έχουν εφαρμόσει με επιτυχία υβριδικά μοντέλα εργασίας, επιτυγχάνοντας σημαντικές βελτιώσεις στη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων, τη διατήρηση και τη συνολική οργανωτική αποδοτικότητα. Αυτό αποδεικνύει ότι η υβριδική εργασία μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία σε διάφορα πλαίσια, υπό την προϋπόθεση ότι αντιμετωπίζονται επιτυχώς τα βασικά ζητήματα. Σε αυτά περιλαμβάνονται η μετάβαση σε νέες μεθόδους εργασίας, η διαχείριση των υβριδικών ομάδων, η διατήρηση της συναισθηματικής δέσμευσης, η υποστήριξη της ευημερίας των εργαζομένων, η εστίαση στην εργασιακή απόδοση και η ενσωμάτωση αποτελεσματικών πρακτικών (με εξαίρεση ορισμένες θέσεις που απαιτούν χώρο γραφείου με συγκεκριμένο εξοπλισμό ή άλλους περιορισμούς).

Η Blood Cancer UK, μια φιλανθρωπική οργάνωση που επικεντρώνεται στον καρκίνο του αίματος και τις αλληλένδετες επιπλοκές, εφάρμοσε μια ευέλικτη πολιτική εργασίας για να ενισχύσει την αποδοτικότητα και την ευημερία του προσωπικού. Η στρόφη από τη φυσική παρουσία στα μετρήσιμα αποτελέσματα αποδείχθηκε ιδιαίτερα αποτελεσματική, καθώς έδωσε τη δυνατότητα στους/ις εργαζόμενους/ες να υιοθετήσουν τα μοντέλα εργασίας που τους ταιριάζουν καλύτερα, αυξάνοντας την παραγωγικότητά τους. Η φιλανθρωπική οργάνωση είδε αξιοσημείωτη αύξηση της υποστήριξης των ασθενών με καρκίνο του αίματος, ιδίως μέσω της επταήμερης γραμμής υποστήριξης την εβδομάδα και η συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων αυξήθηκε σημαντικά, με το 95% να συνιστά τη φιλανθρωπική οργάνωση ως χώρο εργασίας, από 41% το 2018. Τα ποσοστά διατήρησης των εργαζομένων στον οργανισμό αυξήθηκαν επίσης από 70% σε 94% το 2021, εν μέρει λόγω των ευέλικτων πολιτικών εργασίας που διέδυναν τη δεξαμενή ταλέντου. Η στρατηγική αυτή όχι μόνο βελτίωσε την ευημερία των εργαζομένων, αλλά ανέδειξε επίσης τη σημασία της αντιμετώπισης των εργαζομένων με εμπιστοσύνη και σεβασμό, με αποτέλεσμα τη μείωση των αναρρωτικών αδειών σε 1,3 ημέρες κατά μέσο όρο ανά εργαζόμενο.

Ομοίως, το σύστημα αποζημίωσης για τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες (FSCS) υιοθέτησε την προσέγγιση «Smarter Working, Your Day, Your Way», επιτρέποντας στο προσωπικό να επιλέγει τον τόπο, τον χρόνο και τον τρόπο εργασίας του. Αρχικά, υπήρξε αντίσταση, αλλά η πανδημία COVID-19 κατέδειξε την αποτελεσματικότητα της εξ αποστάσεως εργασίας. Οι υπεύθυνοι/ες για τη συγκέντρωση χρημάτων διαπίστωσαν ότι ήταν ευκολότερο να οργανώνουν εικονικές συναντήσεις και η ομάδα της τηλεφωνικής γραμμής υποστήριξης ανέφερε μειωμένη κόπωση λόγω της εξάλειψης των μετακινήσεων. Το FSCS έδωσε έμφαση στην υποδομή πληροφορικής, εξασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι/ες είχαν τον απαραίτητο εξοπλισμό και εκπαίδευση για την εργασία τους από απόσταση. Οι αρχές της ευέλικτης εργασίας καθοδηγούσαν τις αποφάσεις, δίνοντας προτεραιότητα στην ευημερία, διασφαλίζοντας τη λογοδοσία, και ενσωματώνοντας τις πρακτικές ευέλικτης εργασίας στην κουλτούρα του οργανισμού.

Τέλος, η Standard Chartered Bank εφάρμοσε την πρωτοβουλία «Future Workplace Now», προσφέροντας μια σειρά ευέλικτων επιλογών εργασίας για να ανταποκριθεί σε διαφορετικούς ρόλους και ανάγκες εντός του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι/ες μπορούσαν να επιλέξουν πλήρη ευελιξία ως προς το ωράριο και τον τόπο εργασίας ή να επιλέξουν σταθερό ωράριο και συγκεκριμένες ημέρες στο σπίτι ή στο γραφείο. Μέχρι το τέλος του 2021, το 73% των εργαζομένων σε 28 αγορές υιοθέτησε ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, με την πλειοψηφία να επιλέγει την υβριδική προσέγγιση. Η πρωτοβουλία, η οποία πρόκειται να επεκταθεί πλήρως σε παγκόσμιο επίπεδο έως το 2024, ενίσχυσε την προσωπική

παραγωγικότητα και την ευημερία, μείωσε το κόστος μετακίνησης και το αποτύπωμα άνθρακα, και βελτίωσε την οργανωσιακή ανθεκτικότητα. Η δέσμευση της τράπεζας για ευελιξία θεωρείται ισχυρό διαφοροποιητικό στοιχείο για την προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων σε μια ανταγωνιστική αγορά.

Όλες αυτές οι μελέτες περίπτωσης παρέχουν συναρπαστικά παραδείγματα επιτυχημένης εφαρμογής της υβριδικής εργασίας και αποδεικνύουν ότι τα υβριδικά μοντέλα εργασίας μπορούν να ενισχύσουν την παραγωγικότητα, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την οργανωτική αποδοτικότητα, εστιάζοντας στα αποτελέσματα, επενδύοντας στην τεχνολογία και δίνοντας προτεραιότητα στην ευημερία των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, προσφέρουν πολύτιμες γνώσεις και πρακτικές συμβουλές και για άλλους οργανισμούς που επιθυμούν να υιοθετήσουν ή να βελτιώσουν τις υβριδικές εργασιακές πρακτικές τους.

6.3 Μια συλλογή πολύτιμων εργαλείων

Η ενσωμάτωση της υβριδικής εργασίας από τους οργανισμούς μπορεί να υποστηριχθεί από μια ποικιλία στρατηγικών και βέλτιστων πρακτικών. Σας προτείνεται να χρησιμοποιήσετε ή να δοκιμάσετε ορισμένες από τις ακόλουθες προσεγγίσεις για την εφαρμογή της υβριδικής εργασίας ή την αντιμετώπιση ζητημάτων που σχετίζονται με αυτήν:

1. Σχεδιασμός ενός ισχυρού υβριδικού μοντέλου εργασίας (πρωτοβουλία από την κορυφή προς την βάση και από την βάση προς την κορυφή του οργανισμού)

- Διεξαγωγή ερευνών/συναντήσεων και συνεργασία με τους ρυθμιστικούς φορείς για την αντιμετώπιση θεμάτων συμμόρφωσης και τοπικών προκλήσεων.
- Παροχή των απαραίτητων υλικών και εργαλείων ώστε οι εργαζόμενοι/ες να μπορούν να εργάζονται από οποιαδήποτε τοποθεσία, εξασφαλίζοντας την ένταξη όλων.
- Προοδευτική ενσωμάτωση του νέου μοντέλου, ξεκινώντας με μια δοκιμαστική φάση, επεκτείνοντάς την, αν είναι επιτυχής, και επανασχεδιασμός της διάταξης των γραφείων για καλύτερη υβριδική υποστήριξη.

2. Μείωση των ανησυχιών των εργαζομένων για βελτίωση του μοντέλου

- Παρέχετε στους/ις εργαζόμενους/ες έναν οδηγό υβριδικής εργασίας και εκπαιδευτικό υλικό με σαφείς προσδοκίες.
- Στηρίξτε την μετάβαση του οργανισμού στο υβριδικό μοντέλο με οδηγίες πλοήγησης (starter packs), προτάσεις/μέτρα διαβούλευσης και πλατφόρμες intranet (για εύκολη πρόσβαση σε ανακοινώσεις, φόρουμ και οδηγούς).
- Αντιμετωπίστε πιθανούς κινδύνους όπως η υπερκόπωση και η απομόνωση με προσβάσιμες πλατφόρμες υγείας και επαφές υποστήριξης.
- Δημιουργία σαφών κατευθυντηρίων γραμμών: είτε επίσημοι κανόνες που ισχύουν για όλους/ες είτε πλήρης ευελιξία με συγκεκριμένους κανόνες που αποφασίζει κάθε ομάδα για τον εαυτό της, με αρχική βάση ένα σύνολο αρχών.
- Εκπαίδευση τόσο των εργαζομένων (για να τους/ις βοηθήσει να κατανοήσουν τις νέες απαιτήσεις και να προσαρμοστούν) όσο και των μάνατζερ (για να διασφαλιστεί ότι εστιάζουν στην πραγματική απόδοση, την αξιολογούν σωστά και έχουν καθοδήγηση για τη διαχείριση των βασικών σταδίων του κύκλου ζωής των εργαζομένων), επίσης όσον αφορά τα πιθανά νέα τεχνολογικά εργαλεία που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν

3. Εξασφάλιση της συναισθηματικής δέσμευσης και της επικοινωνίας εντός της εταιρείας

- Διευκόλυνση της επικοινωνίας για την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών και δραστηριοτήτων ανάπτυξης της ομαδικής εργασίας και συνεργασίας.
- Ενθαρρύνετε τη λογοδοσία επιτρέποντας παράλληλα την αυτόνομη διαχείριση του φόρτου εργασίας.
- Καθιέρωση στοχευμένου χρόνου εντός του γραφείου για κοινωνικές και επαγγελματικές επαφές, μέσω τακτικών συναντήσεων και εκδηλώσεων, για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης στην ομάδα και της συνοχής.

Οι εργαζόμενοι/ες ενδέχεται να δυσκολεύονται να οργανωθούν όσον αφορά τα καθήκοντα για τα οποία είναι υπεύθυνοι/ες. Η ανοχή διαφορετικών μορφών οργάνωσης της εργασίας με διαφορετικές ανάγκες θα μπορούσε επομένως να τους/ις βοηθήσει. Για παράδειγμα, θα μπορούσαν να εκπονούν στο σπίτι εργασίες που απαιτούν υψηλή συγκέντρωση και να έρχονται στο γραφείο για συνεργασίες και κοινωνική αλληλεπίδραση. Είναι αρμοδιότητα του/ης διευθυντή/ριας να

ενημερώσει για αυτού του είδους τις πληροφορίες, είτε προφορικά είτε μέσω ενός οδηγού.

6.4 Πρόσθετοι πόροι για πρακτική εφαρμογή

Χρήσιμα βίντεο:

- [4 τρόποι για να κάνουμε την υβριδική εργασία καλύτερη για όλους | Ο Τρόπος που Δουλεύουμε, μια σειρά TED](#)
- [Οι καλύτερες πρακτικές για υβριδική εργασία - YouTube](#)

WORK MODES

SOURCE: GENSLER WORKPLACE RESEARCH
GRAPHIC: stawi advisory

COLLABORATION

working with another person or group, in person or virtually via technology (or a combination of both) to achieve a goal.

FOCUS

an individual's work involving concentration, and attention devoted to a particular task or project

LEARNING

acquiring knowledge of a subject or skill through education or experience.

SOCIAL TIME

interactions that create trust, common bonds and value, collective identity, collegiality, and productive relationships.

THE FUTURE OF WORK IS HYBRID

TWO WORK MODELS



HYBRID OFFICE

PRACTICED BY GOOGLE, APPLE, MICROSOFT



REMOTE FIRST

COURSE PRACTICED BY PAINTREST, LINKEDIN, SHOPIFY

% EMPLOYEES WORKING FROM THE OFFICE



PREFERRED DAYS TO ARRIVE AT THE OFFICE: TUESDAY, WEDNESDAY, THURSDAY



100% OF EMPLOYEES ARE NOW STARTING YOUR WORKDAY BETWEEN 7:30 A.M Y 9 A.M



13-24% INCREASING PRODUCTIVITY UNDER THE HYBRID WORK MODEL

54%

EMPLOYEES SAID THEY MIGHT CONSIDER RESIGNING IF THEY ARE NOT GIVEN THE FLEXIBILITY OF THE HYBRID WORK ENVIRONMENT

\$11,000

ESTIMATED SAVINGS PER EMPLOYEE/YEAR UNDER THE HYBRID WORK MODEL

SOURCE: WORKINSYNC REPORT

6.5 Περαιτέρω Μελέτη:

Τίτλοι	Σύνδεσμοι
Βέλτιστες πρακτικές για τη δημιουργία ενός βιώσιμου υβριδικού μοντέλου εργασίας	<i>Best practices to build a sustainable hybrid work model</i>
6 τρόποι για να δημιουργήσετε ένα επιτυχημένο υβριδικό μοντέλο εργασίας	<i>6 Ways To Create A Successful Hybrid Work Model</i>
Υβριδική εργασία: 7 βέλτιστες πρακτικές για τη διαχείριση ομάδων	<i>Hybrid work: 7 best practices to manage teams</i>
4 βέλτιστες πρακτικές για την οικοδόμηση μιας επιτυχημένης υβριδικής εργασιακής κουλτούρας	<i>4 Best Practices for Building a Successful Hybrid Work Culture</i>
9 βέλτιστες πρακτικές για υβριδική εργασία	<i>9 best practices for hybrid work</i>
9 βέλτιστες πρακτικές υβριδικού εργατικού δυναμικού:	<i>9 Hybrid Workforce Best Practices:</i>
Πραγματική αντιμετώπιση της υβριδικής εργασίας	<i>Getting real about hybrid work</i>
Ενημέρωση σχετικά με τις ευέλικτες και υβριδικές πρακτικές εργασίας	<i>An update on flexible and hybrid working practices</i>

6.6 Ερωτήσεις προβληματισμού:

1. Με βάση αυτό το κεφάλαιο, σημειώστε τα εμπόδια για την επιτυχή υβριδική εργασία στο σημερινό περιβάλλον/κουλτούρα σας και εντοπίστε συγκεκριμένες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι συνάδελφοί σας κατά τη μετάβαση στην υβριδική εργασία. Πώς διαφέρουν αυτές οι προκλήσεις για τους/ις απομακρυσμένους/ες και τους/ις εργαζόμενους/ες στο γραφείο;
2. Πώς αξιολογείτε σήμερα την απόδοση της ομάδας σας: με βάση τα αποτελέσματα ή με βάση τη φυσική παρουσία; Αν είναι το δεύτερο, ποιες αλλαγές θα μπορούσαν να μετατοπίσουν την εστίαση σε αξιολογήσεις με βάση τα αποτελέσματα και την παραγωγικότητα;
3. Προσδιορίστε πιθανές στρατηγικές που μπορείτε να εφαρμόσετε στον οργανισμό σας για την εφαρμογή ή/και τη βελτίωση ενός υβριδικού μοντέλου εργασίας και τη διαχείρισή του.
 - 3.1. Αναλογιστείτε τις φυσικές και εικονικές ρυθμίσεις της ομάδας σας::
 - 3.1.1. Διοργανώνετε συχνά κοινωνικές εκδηλώσεις και δραστηριότητες ομαδικής ανάπτυξης; Είναι αποτελεσματικές στη διατήρηση της συνοχής μεταξύ των εργαζομένων και αν όχι, τι θα μπορούσατε να αλλάξετε για να βελτιώσετε τα αποτελέσματά τους;
 - 3.1.2. Έχουν όλοι/ες οι συμμετέχοντες/ουσες πρόσβαση στα απαραίτητα εργαλεία εργασίας (π.χ. φορητούς υπολογιστές, VPN, λογισμικό συνεργασίας); Υπάρχουν εκείνα τα ψηφιακά εργαλεία που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την επικοινωνία της ομάδας σας; Εξετάστε τη στρατηγική επικοινωνίας και ανατροφοδότησης που αφορά στο υβριδικό μοντέλο εργασίας:
 - 3.1.2.1. Ποιους μηχανισμούς διαθέτετε επί του παρόντος για τη συλλογή ανατροφοδότησης από τους/ις εργαζόμενους/ενες σχετικά με τις υβριδικές εργασιακές πρακτικές; Πώς θα μπορούσατε να εμπλέξετε πιο αποτελεσματικά την ομάδα σας στο σχεδιασμό και τη βελτίωση των πολιτικών υβριδικής εργασίας;
 - 3.1.2.2. Πόσο σαφείς και προσιτές είναι οι επικοινωνίες σας σχετικά με τις πολιτικές και τις προσδοκίες για την υβριδική εργασία;
 - 3.1.2.3. Ποιες βελτιώσεις θα μπορούσαν να γίνουν για να διασφαλιστεί ότι όλοι/ες οι εργαζόμενοι/ες κατανοούν το πλαίσιο της υβριδικής εργασίας και το ρόλο τους σε αυτό;
 - 3.1.3. Αξιολογήστε την υποστήριξη και την κατάρτιση:
 - 3.1.3.1. Ποια προγράμματα κατάρτισης προσφέρετε σήμερα για την υποστήριξη των μανάτζερς και των εργαζομένων σχετικά με το υβριδικό περιβάλλον εργασίας;
 - 3.1.3.2. Εντοπίστε τους πιθανούς τομείς στους οποίους θα ήταν χρήσιμη πρόσθετη κατάρτιση ή υποστήριξη.
 - 3.1.3.3. Εφαρμόζετε μέτρα για την υποστήριξη της ευημερίας των εργαζομένων στο υβριδικό εργασιακό περιβάλλον; Εάν όχι, εξετάστε στρατηγικές για την πρόληψη της υπερκόπωσης, της επαγγελματικής εξουθένωσης και της απομόνωσης::

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΥΒΡΙΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πριν από την εφαρμογή της υβριδικής εργασίας:	Ναι/Όχι (αν όχι, πώς μπορείτε να το βελτιώσετε;)
Έχετε συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τα πρότυπα εργασίας και τις προτιμήσεις των εργαζομένων; Έχετε αξιολογήσει τις ειδικές ανάγκες των διαφόρων τμημάτων και εργασιακών χώρων, μέσω ερευνών ή/και ομάδων εστίασης;	
Στις συζητήσεις για τον προγραμματισμό της υβριδικής εργασίας, συμμετείχαν όλες οι ενδιαφερόμενες ομάδες όπως εργαζόμενοι/ες, διοικητικά στελέχη, στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, νομικοί σύμβουλοι κ.λ.π.;	
Σχεδιάσατε σαφείς διαύλους επικοινωνίας και βασικές αρχές της εταιρείας τόσο για το απομακρυσμένο προσωπικό όσο και για τους/ις εργαζόμενους/ες στο γραφείο; Αναπτύξατε από κοινού την εργαλειοθήκη και τις κατευθυντήριες γραμμές για την αντιμετώπιση των ανησυχιών και την ανάδειξη των προσδοκιών των εργαζομένων;	
Προσδιορίσατε και παρέχετε πρόσβαση σε όλα τα μέλη της ομάδας στα απαραίτητα ψηφιακά εργαλεία και πλατφόρμες για την απρόσκοπτη μετάβαση στην υβριδική εργασία;	
Κατά τη διάρκεια και μετά την υλοποίηση των υβριδικών εργασιών:	
Αναπτύξατε ολοκληρωμένα προγράμματα κατάρτισης για διευθυντές/ριες και υπαλλήλους, για να εκπαιδεύσετε το προσωπικό σχετικά με τις νέες απαιτήσεις και να προσφέρετε συνεχή κατάρτιση για τα διευθυντικά στελέχη ώστε να επικεντρωθούν στο αποτέλεσμα;	
Παρέχετε συνεχή υποστήριξη και πόρους με έγγραφα διαβούλευσης και πλατφόρμες intranet;	
Ενισχύσατε την κοινωνική συνοχή εξασφαλίζοντας στοχευμένο χρόνο εντός και εκτός γραφείου για κοινωνικά και επαγγελματικά μέσα, συμπεριλαμβανομένων τακτικών δραστηριοτήτων ομαδικής ανάπτυξης, τόσο εικονικά όσο και δια ζώσης;	
Πρωωθήσατε την ευελιξία και εξυπηρετήσατε τις ατομικές εργασιακές προτιμήσεις και ανάγκες, προσαρμόζοντας τους χώρους γραφείων για υβριδική εργασία και εξασφαλίζοντας ότι οι εγκαταστάσεις υποστηρίζουν αποτελεσματικά τόσο το απομακρυσμένο προσωπικό όσο και τα άτομα που εργάζονται στο γραφείο;	
Δώσατε προτεραιότητα στην ευημερία των εργαζομένων, αποτρέποντας την υπερκόπωση, την εξουθένωση και την απομόνωση και διευκολύνοντας την επικοινωνία και την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των ομάδων, την παρακολούθηση της ευημερίας και την παροχή προσβάσιμης υποστήριξης για την υγεία, είτε πρόκειται για πλατφόρμες είτε για επαφές;	
Θέσατε σε εφαρμογή μηχανισμούς ανατροφοδότησης για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις υβριδικές πρακτικές εργασίας από τους/ις εργαζόμενους/ες; Οργανώσατε εκδηλώσεις για να γιορτάσετε και να μοιραστείτε τις επιτυχίες του οργανισμού σας;	
Επανεξετάζετε και βελτιώνετε τακτικά τις πολιτικές υβριδικής εργασίας με βάση την ανατροφοδότηση και τις εξελισσόμενες ανάγκες; Ενημερώσατε τους/ις εργαζόμενους/ες για τυχόν αλλαγές που έγιναν;	

6.7 Δραστηριότητα αξιολόγησης

- 1. Ποιος παράγοντας ΔΕΝ είναι ουσιώδης για την επιτυχή εφαρμογή της υβριδικής εργασίας;**
 - α. Επένδυση στην κατάλληλη τεχνολογία και τα κατάλληλα εργαλεία.
 - β. Σαφής επικοινωνία των στρατηγικών υβριδικής εργασίας.
 - γ. Συνεχής παρακολούθηση των τοποθεσιών των εργαζομένων και του αριθμού των ωρών εργασίας
 - δ. Υποστήριξη και κατάρτιση τόσο για τα διευθυντικά στελέχη όσο και για τους/ις υπαλλήλους.
- 2. Πώς μπορούν οι οργανισμοί να υποστηρίξουν τους/ις νέους/ες εργαζόμενους/ες σε ένα υβριδικό εργασιακό περιβάλλον;**
 - By requiring them to work from the office full-time for the first six months.
 - By limiting their access to remote work tools until they complete their probation period.
 - By assigning them a dedicated office space.
 - By providing starter packs, intranet platforms, and connection points.
- 3. Γιατί είναι σημαντικό να συνδυάζονται οι οδηγίες από την κορυφή προς τη βάση με τις πρωτοβουλίες από τη βάση προς την κορυφή κατά την ανάπτυξη υβριδικών σχεδίων εργασίας;**
 - α. Δημιουργεί ένα μοντέλο για την εφαρμογή της υβριδικής εργασίας, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί παντού και ανά πάσα στιγμή.
 - β. Επιτρέπει ένα πιο περιεκτικό και συναφές σχέδιο για τους/ις εργαζόμενους/ες, καθώς τους εμπλέκει σε όλα τα επίπεδα.
 - γ. Μειώνει την ανάγκη για τεχνολογικές επενδύσεις.
 - δ. Απλοποιεί τη διαδικασία επικοινωνίας εντός του οργανισμού.
- 4. Ποιο μέτρο προτείνεται για την πρόληψη της υπερκόπωσης, της επαγγελματικής εξουθένωσης και της απομόνωσης των εργαζομένων σε υβριδικό περιβάλλον;**
 - α. Οργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων, συναντήσεων και δραστηριοτήτων ομαδικής ανάπτυξης.
 - β. Ενθάρρυνση τακτικών ταξιδιών για εργασία.
 - γ. Εφαρμογή του hot-desking σε όλους τους χώρους γραφείων.
 - δ. Απαίτηση πολλαπλών καθημερινών ελέγχων από απομακρυσμένους/ες υπαλλήλους.
- 5. Ποιο από τα ακόλουθα ΔΕΝ αναφέρεται ως ζωτικής σημασίας επένδυση για την υποστήριξη της υβριδικής εργασίας;**
 - α. Παροχή των απαραίτητων εργαλείων και υλικών για τους/ις εργαζόμενους/ες.
 - β. Εφαρμογή πλατφορμών για τη διευκόλυνση της μετάβασης μεταξύ γραφείου και απομακρυσμένης εργασίας.
 - γ. Πρόσληψη πρόσθετου διοικητικού προσωπικού για την επίβλεψη των απομακρυσμένων υπαλλήλων.
 - δ. Προσφορά πακέτων εκκίνησης και πλατφόρμες intranet για την υποστήριξη της ενσωμάτωσης και της επικοινωνίας

Ερωτήσεις Σωστού / Λάθους

1. Η συμμετοχή των εργαζομένων στην ανάπτυξη υβριδικών σχεδίων εργασίας είναι ζωτικής σημασίας για να διασφαλιστεί ότι το νέο μοντέλο εργασίας ανταποκρίνεται στις διαφορετικές ανάγκες. (Σωστό/Λάθος)
2. Οι διευθυντές/ριες θα πρέπει να επικεντρωθούν στην παρακολούθηση της φυσικής παρουσίας των εργαζομένων και όχι στην αξιολόγηση της παραγωγικότητάς τους σε ένα υβριδικό εργασιακό περιβάλλον. (Σωστό/Λάθος)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Κλειδί απαντήσεων στις δραστηριότητες αξιολόγησης

Κεφάλαιο 1:	Κεφάλαιο 2:	Κεφάλαιο 3:	Κεφάλαιο 4:	Κεφάλαιο 5:	Κεφάλαιο 6:
1- β	1- δ	1- β	1- β	1- β	1- γ
2- γ	2- α	2- α	2- β	2- α	2- δ
3- γ	3- δ	3- γ	3- γ	3- γ	3- β
4- ε	4- β	4- β	4- α	4- β	4- α
5- δ		1-Λάθος 2-Σωστό	5- δ	5- δ	5- γ 1- Σωστό 2- Λάθος

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Αναφορές

Κεφάλαιο 1

Barath, M., & Schmidt, D. A. (2022). Γραφεία μετά την πανδημία COVID-19 και αλλαγές στην αντίληψη των ευέλικτων χώρων γραφείων. *Sustainability (Switzerland)*, 14(18), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su14181158>.

Bellmann, Lutz και Olaf Hübler (2021). Εργασία από το σπίτι, εργασιακή ικανοποίηση και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής - ισχυρές ή ετερογενείς συνδέσεις; *International Journal of Manpower* 42.3: 424-441

Chung, H. (2022). *The flexibility paradox - Why flexible working leads to (self-)exploitation*, Bristol University Press.

Dowling, B., Goldstein, D., Park, M., & Price, H. (2022). Υβριδική εργασία: Υβριδική εργασία: Η προσαρμογή της στη στρατηγική σας για την ποικιλομορφία, την ισότητα και την ένταξη. *The McKinsey Quarterly*.

Grossi, G., Vakkuri, J., & Sargiacomo, M. (2022). Προκλήσεις λογιστικής, απόδοσης και λογοδοσίας σε υβριδικούς οργανισμούς: μια προοπτική δημιουργίας αξίας. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(3), 577-597.

Eurofound (2021), Δικαίωμα στην αποσύνδεση: Διευρεύνηση εταιρικών πρακτικών, Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Λουξεμβούργο. <https://www.bing.com/search?q=digit+collaboration+tools&form=UP97DF&pc=UP97>

Ziegler, M., & Ch. Lütge (2024). Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τηλεδιάσκεψης και της άμεσης αλληλεπίδρασης: ένα εννοιολογικό πλαίσιο για την αξιολόγηση υβριδικών μοντέλων εργασίας. *Διεθνές περιοδικό ηθικής και συστημάτων*. DOI 10.1108/IJOES-07-2023-0150

Kubicek, B., Paskvan, M., & Bunner, J. (2017). Οι φωτεινές και οι σκοτεινές πλευρές της αυτονομίας στην εργασία. Στο C.Korunka & B.Kubisek (Eds.), *Εργασιακές απαιτήσεις σε έναν μεταβαλλόμενο κόσμο της εργασίας: Επιπτώσεις στην υγεία και την απόδοση των εργαζομένων και επιπτώσεις στην έρευνα και την πρακτική* (σσ. 45-63). Cham, Ελβετία: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0_4.

Lenka, R. M. (2021). Μοναδικό μοντέλο υβριδικής εργασίας-Το μέλλον της απομακρυσμένης εργασίας. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(7), 2687-2697.

Lomas, C., Burke, M. και Page, C. L. (2008). *Εργαλεία συνεργασίας*. EDUCAUSE Learning Initiative, Ανακτήθηκε από <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ELI3020.pdf>.

Parker, L. D. (2020). Το γραφείο COVID-19 σε μετάβαση: κόστος, αποτελεσματικότητα και η επιχειρηματική υπόθεση της κοινωνικής ευθύνης. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(8), 1943-1967.

Peprah, E. (2024). Υβριδικός χώρος εργασίας: τρέχουσα κατάσταση, θετικά, αρνητικά, προκλήσεις και ομαδική μάθηση. *The Learning organization*, 31(1), 88-103.

Taylor, H., Florisson, R., & D. Hooper (2021). Θέτοντας υβριδικές βασικές προτεραιότητες χωρίς αποκλεισμούς για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής. *Chartered Management Institute*.

Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., Roll, S.C. (2021). Επιπτώσεις της εργασίας από το σπίτι κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 στη σωματική και ψυχική ευεξία των χρηστών θέσεων εργασίας γραφείου. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. Vol 63:3. P 181-190. DOI: 10.1097/JOM.000000000000209

YANG, L., et al., (2022). Οι επιπτώσεις της εξ αποστάσεως εργασίας στη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων πληροφορικής,

<https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4>.

Κεφάλαιο 2

Culture Amp, Blog Article (2024), Πώς να θέσετε στόχους για απομακρυσμένες και υβριδικές ομάδες. [https://www.cultureamp.com/blog/How to Manage Hybrid Teams: 20 Strategies \(teambuilding.com\)](https://www.cultureamp.com/blog/How to Manage Hybrid Teams: 20 Strategies (teambuilding.com))

Δρ Θεοδότου, Μ. (2023), 10 εφαρμόσιμες τακτικές για να παρακινήσετε μια νέα υβριδική ομάδα τώρα. <https://elearningindustry.com/actionable-tactics-to-motivate-a-new-hybrid-team-now>

Alexis, M. (2024), Πώς να διαχειρίζεστε υβριδικές ομάδες. How to Manage Hybrid Teams: 20 Strategies (www.teambuilding.com) How to Manage Hybrid Teams: 20 Strategies (teambuilding.com)

Corporate Wellness Magazine (2024), Πλοήγηση στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής: Συμβουλές για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. <https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/navigating-work-life-balance-tips-for-preventing-burnout-in-the-modern-workplace>

Τι είναι η ψηφιακή ευεξία και γιατί είναι σημαντική: https://www.youtube.com/watch?v=JVbo_rzu8k0&ab_channel=Citrix

Ph. D. Caitlynn S., (2023), Αντιμετώπιση των ψηφιακών περισπασμών για εστίαση στην εργασία. <https://www.sap.com/resources/addressing-digital-distractions>

Κεφάλαιο 3

Nuswantoro B., Richter A. and Riemer K. (2023, October). Εννοιολογώντας την ορατότητα στην υβριδική εργασία. Εννοιολογώντας την ορατότητα στην υβριδική εργασία (2023) (2023)

Christian-Farman, L. (2023b, October 2). Τι είναι οι υβριδικές συναντήσεις και πώς τις κάνετε χωρίς αποκλεισμούς; | Kadence. Kadence. <https://kadence.co/news/hybrid-meetings/>

Pekkala, K. (2022). Ψηφιακή ένταξη και ανισότητες στην εργασία στην εποχή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Human Resource Management Journal.

Powell, L. (n.d.). Οι 10 κορυφαίες συμβουλές του CIPD για αποτελεσματικές διαδικτυακές συναντήσεις. <https://blog.insidegovernment.co.uk/central-and-local-government/tips-effective-online-meetings>

Κεφάλαιο 4

Dale, G. (2021) Υβριδική Εργασία - Πρακτική Καθοδήγηση, cipd.org. <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/guides/2024-pdfs/hybrid-working-taskforce-guide-feb2024.pdf>

Hallenbeck, G. (2023) Πώς να προσεγγίσετε την ηγεσία σε ένα υβριδικό περιβάλλον εργασίας, Κέντρο Δημιουργικής Ηγεσίας. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/how-leaders-should-approach-todays-new-hybrid-workforce/>

Knight, R. (2020) How to Manage a Hybrid Team, Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybrid-team#:~:text=You%20need%20to%20create%20practices,together%20in%20this%20new%20environment>

Marsh, V. (2021) How to be a high-performing leader in a hybrid workplace, EY UK. https://www.ey.com/en_uk/workforce/how-to-be-a-high-performing-leader-in-a-hybrid-workplace

Κεφάλαιο 5

Bailey, G. (2023). Πώς να ξεπεράσετε την προκατάληψη της εγγύτητας: Χτίζοντας έναν εργασιακό χώρο χωρίς αποκλεισμούς. AIHR. <http://www.aihr.com/blog/proximity-bias>

Cooks-Campbell, A. (2024). Προκατάληψη εγγύτητας: Τι είναι, παραδείγματα και πώς να την αποφύγετε. BetterUp. <http://www.betterup.com/blog/proximity-bias>

Πρωώθηση της ένταξης και της δέσμευσης: Στρατηγικές για επιτυχία σε απομακρυσμένες ομάδες. Chief Talent Officer. (2023).

<https://www.chieftalentofficer.co/2023/12/04/fostering-inclusion-and-engagement-strategies-for-success-in-remote-teams>

Nuswantoro, B., & Richter, A. (2023). Υβριδική εργασία, ορατότητα και εγγύτητα. Amazon Web Services. https://Hybrid_Work_Visibility_Proximity_Final_v2.pdf

Βέλτιστες πρακτικές απομακρυσμένης εργασίας: Έντεκα συμβουλές για επιτυχία. Workplace from Meta(2024). <https://en-gb.workplblog/remote-work-best-practices>

Scoop (2023).Τι είναι η προκατάληψη εγγύτητας και πώς επηρεάζει τις υβριδικές ομάδες; what-is-proximity-bias-definition-impact-and-examples

Siocon, G. (2022). Προκατάληψη εγγύτητας: Τι είναι και πώς να την αποφύγετε. <https://recruitee.com/articles/proximity-bias>

Wellable (2023). Ξεπερνώντας την προκατάληψη της εγγύτητας στην εποχή της υβριδικής εργασίας. <http://www.wellable.co/blog/overcoming-proximity-bias-in-hybrid-work-era>

Κεφάλαιο 6

Kubiak, E. (2021) Travail hybride : Une illusion d'équilibre - Harvard Business Review France.<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/12/41814-travail-hybride-une-illusion-dequilibre>

Bloom, N. et al. (2013) Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment, NBER. <https://www.nber.org/papers/w18871>

Martin, J. (2021) Home Working hours, rewards and opportunities in the UK: 2011 to 2020, Office for National Statistics. Census 2021. <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/labourproductivity/articles/homeworkinghoursrewardsandopportunitiesintheuk2011to2020/2021-04-19>

SHRM (2023) Έρευνα του SHRM αποκαλύπτει αρνητικές αντιλήψεις για την εργασία εξ αποστάσεως.<https://www.shrm.org/about/press-room/shrm-research-reveals-negative-perceptions-remote-work>

Robinson, B. (2022) 3 νέες μελέτες τερματίζουν τη συζήτηση για την αποτελεσματικότητα της υβριδικής και απομακρυσμένης εργασίας, Forbes. <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2022/02/04/3-new-studies-end-debate-over-effectiveness-of-hybrid-and-remote-work/>

Gratton, L. (2023) Πώς να κάνετε σωστά το υβριδικό, Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>

OfficeRnD (2024) Πώς η Muller κλιμάκωσε ένα διεθνές υβριδικό εργατικό δυναμικό με την officernd. <https://www.officernd.com/customers/how-muller-scaled-a-hybrid-workforce>



STAY CONNECTED



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις. Αριθμός έργου: 2023-1-BG01-KA220-VET-000153460