



**FIT FOR THE
FUTURE**

Καλές πρακτικές - ISQe, Πανεπιστήμιο του Αβέιρο

ΠΕ 2

Δραστηριότητα 1 (Καλή πρακτική)

Αναπτύχθηκε από το Πανεπιστήμιο του Αβέιρο | Οκτώβριος
2025

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Κάρτα καλής πρακτικής

Όνομα/τίτλος πρακτικής:	«Υβριδικό μοντέλο: εταιρική κουλτούρα προσαρμοσμένη στην εποχή μας, ευέλικτη και βασισμένη στους ανθρώπους»
Τοποθεσία:	Πορτογαλία
Μέγεθος και εμβέλεια του οργανισμού:	Μεσαίου μεγέθους
Κλάδος/Τομέας:	Μηχανική & Τεχνικές Υπηρεσίες (Ε&Α, ανάπτυξη λογισμικού, συμβουλευτικές υπηρεσίες
Στοιχεία επικοινωνίας (για περαιτέρω επικοινωνία, εάν είναι διαθέσιμα):	https://www.isqe.com/en/cultura-corporativa-assente-nas-pessoas/
Επιπλέον πληροφορίες:	Δεν υπάρχουν
Πηγές πληροφοριών/Παραπομπές:	https://www.youtube.com/watch?v=onS-uwFo0aM https://www.isqe.com/en/cultura-corporativa-assente-nas-pessoas/

Καλές πρακτικές/Περιεχόμενο

Κύρια εστίαση/προκατάληψη που παρατηρήθηκε:	Σε σχέση με τα μοντέλα εξ αποστάσεως εργασίας, ενδέχεται να προκύψουν ορισμένοι κίνδυνοι, όπως κοινωνική απομόνωση, μειωμένη συμμετοχή στην οργανωτική κουλτούρα και έλλειψη επαρκούς ηγεσίας. Αυτή η πρακτική αφορά: - υβριδική κουλτούρα με επίκεντρο τον εργαζόμενο: έμφαση στην ενδυνάμωση, την αυτονομία και την ευημερία. - ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον: ευθυγράμμιση των αξιών του οργανισμού με υβριδικά μοντέλα εργασίας (Work Anywhere with Values & Engagement – WAVE) - αναγεννητική ηγεσία: προώθηση αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων με αυτονομία και συλλογικό σκοπό.
Περιγραφή της πρακτικής:	Αμέτρητες έρευνες, όπως η έρευνα Pulse of the American Worker της Prudential, έχουν επιβεβαιώσει: Το 68% των εργαζομένων δηλώνει ότι ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας είναι το ιδανικό. Ωστόσο, η συνδεδεμένη εργασία δεν συμβαίνει από μόνη της, ειδικά σε καταναεμημένες ομάδες. https://www.myhubintranet.com/connected-workplaces/. Η ISQe εφάρμοσε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας που επιτρέπει στους υπαλλήλους να επιλέγουν πότε και πού θα εργάζονται, με βάση τις αξίες του οργανισμού.
Στρατηγική εφαρμογής:	Για να ξεπεραστούν αυτές οι προκλήσεις, το υβριδικό μοντέλο προσφέρει λύσεις για τη γεφύρωση αυτών των κενών μέσω αποτελεσματικών καναλιών επικοινωνίας και πρακτικών χωρίς αποκλεισμούς. Καθώς ο χώρος εργασίας εξελίσσεται, όλο και περισσότερες εταιρείες αναγνωρίζουν τη σημασία της σύνδεσης των εργαζομένων, όπου και αν βρίσκονται. Ονομάζεται Connected Workplace (Συνδεδεμένος χώρος εργασίας) και αξιοποιεί εργαλεία όπως το Office 365, το Teams και ένα σύστημα διαχείρισης μάθησης (Cornerstone) για την απρόσκοπτη υποστήριξη της εξ αποστάσεως, της επιτόπιας και της υβριδικής εργασίας. Για να δημιουργήσουν έναν πραγματικά συνδεδεμένο χώρο εργασίας, οι οργανισμοί πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην αμφίδρομη επικοινωνία, να αξιοποιήσουν τις ψηφιακές πλατφόρμες για συνεργασία και να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα που εκτιμά τη συμβολή κάθε μέλους της ομάδας. Τα βασικά στοιχεία είναι: - Πολιτισμικό πλαίσιο: Αναδιαμόρφωση της υβριδικής εργασίας ως WAVE, με έμφαση στην ευθυγράμμιση με τις αξίες και την αφοσίωση. - Ενσωμάτωση ψηφιακών πλατφορμών: Ανάπτυξη των Office 365/Teams, Cornerstone LMS, συστημάτων CRM και εργαλείων οικονομίας χώρου εργασίας (π.χ. Working Office) για τη διαχείριση προγραμμάτων και κρατήσεων. - Πολιτική και εκπαίδευση: Καθορισμός κατευθυντήριων γραμμών για την υβριδική συνεργασία και εξοπλισμός των υπαλλήλων/διευθυντών για να εργάζονται εξ αποστάσεως χωρίς να χάνουν τη συνδεσιμότητα.

	- Υποστήριξη ηγεσίας: Εμπλοκή των διευθυντών για την προώθηση της ένταξης και της επικοινωνίας σε υβριδικά περιβάλλοντα.
Βασικοί εμπλεκόμενοι παράγοντες:	Οι κύριοι ενδιαφερόμενοι είναι: - Εργαζόμενοι: Τόσο οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στον χώρο εργασίας όσο και οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι που λειτουργούν σε υβριδικό περιβάλλον. - Ομάδες HR & L&D: Σχεδιασμός πολιτικών, εκπαιδευτικών ενοτήτων και τυποποιημένων πρακτικών. - Τμήμα IT: Διαχείριση ψηφιακών πλατφορμών για συνεργασία και ανταλλαγή γνώσεων. - Διευθυντές/ηγέτες: Διευκόλυνση της δέσμευσης, της εμπιστοσύνης και της συνοχής των ομάδων σε όλες τις τοποθεσίες. - Ανώτατη διοίκηση: Παροχή στρατηγικής κατεύθυνσης και πόρων για την υιοθέτηση του υβριδικού μοντέλου. <i>«Οι ομάδες μας έχουν πλέον συναντήσεις που αφιερώνονται αποκλειστικά στην ανταλλαγή γνώσεων και στην καινοτομία.» Pedro Reis Coelho, διευθυντής πωλήσεων και μάρκετινγκ της ISQe *</i> <i>«Το νέο μοντέλο εργασίας στοχεύει στην καλλιέργεια μιας εταιρικής κουλτούρας που είναι προσαρμοσμένη στον σημερινό κόσμο, ευέλικτη και επικεντρώνεται στον άνθρωπο.» Pedro Reis Coelho, διευθυντής πωλήσεων και μάρκετινγκ της ISQe*</i> *Η συνέντευξη δημοσιεύθηκε στο ειδικό ένθετο για τις βέλτιστες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στο περιοδικό RH Magazine, που διανεμήθηκε μαζί με το τεύχος 140, Μάιος/Ιούνιος 2022, του RHmagazine.
Αποτελέσματα και μετρήσεις αντίκτυπου:	Η συνδεδεμένη εργασία σημαίνει τη χρήση ενός ασφαλούς, ολοκληρωμένου δικτύου ψηφιακών εργαλείων και πλατφορμών. Ωστόσο, η συνδεδεμένη εργασία αφορά επίσης την προώθηση των ανθρώπινων σχέσεων. Οι άνθρωποι είναι η καρδιά κάθε επιχείρησης. Δημιουργήστε εργαλεία επικοινωνίας που να φτάνουν εξίσου στο απομακρυσμένο, το κινητό και το γραφειακό προσωπικό. Συνοπτικά, τα κύρια αποτελέσματα είναι: - Αυξημένη ευελιξία: Οι εργαζόμενοι αναφέρουν βελτίωση στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και στην αυτονομία. - Ισχυρότερη δέσμευση: Τα πρώτα σημάδια υποδηλώνουν καλύτερη συνεργασία και πρόσβαση σε κοινόχρηστες γνώσεις. - Πιθανή μείωση των φυσικών εξόδων γραφείου: Τα εργαλεία διαχείρισης του χώρου εργασίας συμβάλλουν στη βελτιστοποίηση της παρουσίας και των εξόδων στο χώρο εργασίας. Μετρήσεις που λαμβάνονται υπόψη: Ποσοστά χρήσης ψηφιακών πλατφορμών, βαθμολογίες αφοσίωσης από έρευνες εργαζομένων, μοτίβα χρήσης εγκαταστάσεων και συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης.
	«Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι τηλεεργαζόμενοι αναφέρουν περισσότερες αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχική τους υγεία. Η μοναξιά, η απομόνωση και η κατάθλιψη έχουν αυξηθεί από τη μετάβαση στην τηλεργασία. Η υβριδική εργασία βοηθά



Πιθανές προκλήσεις και εμπόδια για την εφαρμογή:	στην άμβλυνση αυτής της απομόνωσης. Συνδυάζοντας την εργασία στο γραφείο με την τηλεργασία, οι εργαζόμενοι επωφελούνται από την ευελιξία και την κοινωνική αλληλεπίδραση» https://www.myhubintranet.com/connected-workplaces/. Σε σχέση με αυτό, επισημαίνονται ορισμένες προκλήσεις: - Ψηφιακή κόπωση: Οι παρατεταμένες απομακρυσμένες αλληλεπιδράσεις μπορεί να μειώσουν την αφοσίωση με την πάροδο του χρόνου. - Διασφάλιση της ισότητας: Αποφυγή της ακούσιας προτίμησης των εργαζομένων που εργάζονται στο χώρο εργασίας. - Αξιοπιστία της τεχνολογίας: Η αποτελεσματική υβριδική εργασία εξαρτάται από σταθερές συνδέσεις και την ευχέρεια των χρηστών. - Μέτρηση της παραγωγικότητας και της εμπιστοσύνης: Η μετάβαση από τη διαχείριση βάσει παρουσίας στη διαχείριση βάσει αποτελεσμάτων απαιτεί πολιτισμική αλλαγή. - Διατήρηση ανεπίσημων δεσμών: Τα υβριδικά μοντέλα ενέχουν τον κίνδυνο να υπονομεύσουν τις αυθόρμητες αλληλεπιδράσεις μεταξύ συναδέλφων.
Σχέδιο για την επιτυχία - συστάσεις για την αναπαραγωγή ή την προσαρμογή της πρακτικής:	Λαμβάνοντας υπόψη τα βασικά στοιχεία του υβριδικού μοντέλου, παρατίθενται παρακάτω ορισμένοι παράγοντες: - Προβάλετε την υβριδική φιλοσοφία σας (π.χ. WAVE) για να δείξετε την πρόθεσή σας και τον σκοπό σας. - Υιοθετήστε ολοκληρωμένα ψηφιακά εργαλεία: ενοποιήστε την επικοινωνία, τη μάθηση, τον προγραμματισμό και τον σχεδιασμό πόρων. - Εκπαιδεύστε τους ηγέτες σας: για να διευκολύνετε τη συνοχή της απομακρυσμένης ομάδας και τις πρακτικές ένταξης. - Παρακολουθήστε τις υβριδικές μετρήσεις: υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών, αντιληπτή αυτονομία, συχνότητα συνεργασίας, αξιοποίηση του χώρου εργασίας. - Συνδυάστε τις μεθόδους: συνδυάστε προγραμματισμένες ημέρες στο χώρο εργασίας με εβδομάδες που επικεντρώνονται στην εξ αποστάσεως εργασία. Διατηρήστε τις κοινωνικές εκδηλώσεις και τη καθοδήγηση.
Βασικά διδάγματα:	Η υβριδική λειτουργία του μοντέλου είναι κρίσιμη σε όλες τις φάσεις: - Ένα υβριδικό μοντέλο με καλή επωνυμία υποστηρίζει την ικανοποίηση και τη διατήρηση των εργαζομένων. - Η τεχνολογία είναι απαραίτητη, αλλά δεν αρκεί — η κουλτούρα και η ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας. - Οι υβριδικές πολιτικές πρέπει να αξιολογούνται συνεχώς για να αποφευχθεί η υποβάθμιση της κουλτούρας. - Η ρητή ευθυγράμμιση με τις αξίες προάγει τη σαφήνεια και την εμπλοκή σε ευέλικτες ρυθμίσεις. https://www.myhubintranet.com/connected-work/



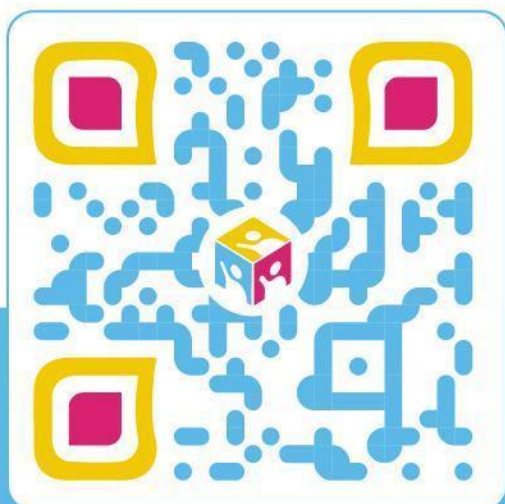


Άλλες πληροφορίες/σημειώσεις:	https://www.researchgate.net/publication/373764714 The Connected Workplace Characteristics and Social Consequences of Work Surveillance in the Age of Datification Sensorization and Artificial Intelligence; https://www.researchgate.net/publication/369942110 The future of work work engagement and job performance in the hybrid workplace?
--	---



FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.