



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



**Co-funded by
the European Union**



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations

Αριθμός έργου: 2021 - 1 - FR01 - KA220 - VET - 000029506

ΕΓΓΡΑΦΟ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή	3
Το έργο.....	4
Η δομή του εγγράφου	7
Έρευνα γραφείου και επιτόπου /Εθνικές εκθέσεις/Τελικές περιλήψεις.....	9
Διδάγματα και συστάσεις	17
Διδάγματα	19
Συστάσεις	27
Συνολικά συμπεράσματα	30
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	32
Γλωσσάριο.....	33
ΕΘΝΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΠΛΗΡΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ	36
Γαλλία.....	37
Ολλανδία.....	47
Πολωνία.....	60
Κύπρος.....	69
Βέλγιο.....	76
Ισπανία.....	85
Ιταλία.....	93



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πανδημία Covid-19 έπληξε όλες τις χώρες της ΕΕ και τον κόσμο το 2020. Εκτός από τα κοινωνικο-οικονομικά προβλήματα, τα κράτη έχουν δώσει πολύ αυστηρές οδηγίες για τον περιορισμό της κινητικότητας των πολιτών και στη συνέχεια τη διακοπή της μετάδοσης του ιού. Μια τέτοια κατάσταση αιφνιδίασε όλους τους οργανισμούς από τον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα σε όλο τον κόσμο που έπρεπε να βρουν κάποιες λύσεις για να συνεχίσουν τις δραστηριότητες. Ως αποτέλεσμα, η ευέλικτη εργασία έχει κερδίσει γρήγορα έδαφος παγκοσμίως. Το έργο New Work Culture (NWC) στοχεύει να εξοπλίσει τους Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού και τους παρόχους ΕΕΚ με τις κατάλληλες γνώσεις, δεξιότητες και εργαλεία προκειμένου να υποστηρίξουν τους εργαζομένους στην αποτελεσματική προσαρμογή σε ευέλικτες πρακτικές εργασίας και να αντιμετωπίσουν τυχόν πιθανές προκλήσεις που ενδέχεται να προκύψουν. Ως εκ τούτου, το έργο στοχεύει να δεσμεύσει οντότητες που προσδιορίζονται ως πιθανοί υποψήφιοι για την εφαρμογή εργασιακών ρυθμίσεων εξ αποστάσεως και ευέλικτης. Αυτές οι διαφορετικές οντότητες βρίσκονται τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, συμπεριλαμβανομένων των τοπικών δημόσιων διοικήσεων, των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, των εταιρειών, των φορέων του τρίτου τομέα και των ενώσεων.

Αυτό το **Έγγραφο Πολιτικής** εξυπηρετεί έναν πολύπλευρο σκοπό με **τρεις πρωταρχικούς στόχους**:

1. Στόχος του είναι να καταδείξει την ανάγκη μετάβασης προς πιο ευέλικτες πρακτικές εργασίας. Παρουσιάζοντας αιτιολογήσεις, το έγγραφο τόνισε τη σημασία αυτής της αλλαγής παραδείγματος στα σύγχρονα περιβάλλοντα εργασίας.

2. Περιγράφει τις διαφορετικές πολιτικές για την ευέλικτη εργασία σε διάφορες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.). Εξετάζοντας διεξοδικά κάθε πολιτική, ρίχνουμε φως στα αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη κατανόηση του αντίκτυπού τους στη δυναμική της εργασίας.

3. Με βάση τις ανεκτίμητες εμπειρίες και τα διδάγματα που αντλήθηκαν κατά τη διάρκεια του έργου NWC, το Έγγραφο Πολιτικής υποστηρίζει μια καλά ενημερωμένη πορεία δράσης.

Το έγγραφο παρέχει πρακτικές και τεκμηριωμένες συστάσεις, συνθέτοντας πληροφορίες από εκτεταμένη έρευνα γραφείου, αυθεντικές μαρτυρίες εργαζομένων και διορατική έρευνα πεδίου. Αυτές οι συστάσεις αποτελούν πηγή έμπνευσης, που επιτρέπει στους οργανισμούς να καλλιεργούν και να εφαρμόζουν αποτελεσματικές ρυθμίσεις εργασίας εξ αποστάσεως που ευθυγραμμίζονται με το εξελισσόμενο εργασιακό τοπίο.

Με βάση αυτούς τους στόχους, το παρόν έγγραφο συνοψίζει πρώτα τα κριτήρια του έργου NWC, στη συνέχεια επεξηγεί τα ευρήματα της επιτραπέζιας και επιτόπιας έρευνας, στη συνέχεια σκιαγραφεί τα διδάγματα και τις σχετικές συστάσεις και τέλος κλείνει με συνολικά συμπεράσματα προοπτικής φύσης.



ΤΟ ΕΡΓΟ

Το **NWC - New Work Culture** είναι ένα έργο που πραγματοποιείται στο πλαίσιο του προγράμματος Erasmus Plus και στοχεύει στην αντιμετώπιση μιας από τις **μεγαλύτερες προκλήσεις** που θα αντιμετωπίσουν τα ευρωπαϊκά έθνη και ο κόσμος της εργασίας στο εγγύς μέλλον: **την ανάγκη για ευελιξία και προσαρμοστικότητα**. Το NWC θέλει να προσφέρει ένα χώρο προβληματισμού και ένα πλαίσιο εκπαίδευσης/λειτουργίας σχετικά με τον **νέο τρόπο εργασίας σε ένα «υβριδικό» περιβάλλον**.

ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Οι χώροι εργασίας γίνονται πιο ευέλικτοι και διαφορετικοί. Σε αυτόν τον νέο κόσμο εργασίας με **ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις**, που τροφοδοτείται από την κρίση του COVID 19, οι εταιρείες έπρεπε να αναπροσαρμόσουν τις διαδικασίες, τις δομές και ακόμη και το φυσικό περιβάλλον εργασίας τους. Η εργασία έχει πάρει νέα τροπή με την ανακάλυψη της εργασίας εξ αποστάσεως.

Οργανισμοί, εκπαιδευτές και εργαζόμενοι πρέπει τώρα να εξετάσουν νέους τρόπους συνεργασίας γύρω από την ευελιξία στην εργασία. Αυτό το έργο είναι μέρος μιας κοινής επιθυμίας να παρέχει στους επαγγελματίες την απαραίτητη τεχνογνωσία και εργαλεία για να προσαρμοστούν στην οικοδόμηση μιας νέας εργασιακής κουλτούρας.

Ο ΣΤΟΧΟΣ

Ο γενικός στόχος του NWC είναι **να αναπτύξει την ικανότητα των ΜΜΕ, των επαγγελματιών ΕΕΚ και των υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης να αντιμετωπίσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό στην οργάνωση της εργασίας**. Το έργο σκοπεύει να συμβάλει στην ανάπτυξη **καινοτόμων λύσεων για τη διαχείριση ομάδων και ατόμων σε ένα υβριδικό εργασιακό περιβάλλον**, δίνοντας έμφαση στην

- ενίσχυση της **διασύνδεσης μεταξύ όλων των παραγόντων που εμπλέκονται σε μια εταιρεία**,
- την ανάγκη να εξοπλιστούν και/ή να **ενισχυθούν επαρκείς δεξιότητες**
- αρμονία μεταξύ **ιδιωτικής και επαγγελματικής ζωής**.

ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ

- Προσδιορίστε και συγκεντρώστε **ευρωπαϊκές πρακτικές** για τη δημιουργία προγραμμάτων σπουδών, δεξιοτήτων και γνώσεων που απαιτούνται για την ανάπτυξη μιας νέας εργασιακής κουλτούρας.
- Αναπτύξτε και δοκιμάστε ένα **πλαίσιο εκπαίδευσης και εργαλεία** για τη βελτίωση της ευελιξίας και των μαλακών δεξιοτήτων στην εργασία.
- Διάδοση των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν με στόχο την **ενοποίηση καλών πρακτικών μεταξύ των οργανισμών του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα**.



ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Το έργο NWC προορίζεται για **οργανισμούς, παρόχους ΕΕΚ και εργαζόμενους** και βασίζεται στην ιδέα ότι οι **υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού, οι εργαζόμενοι, οι εκπαιδευτές και οι επαγγελματίες** πρέπει να αποκτήσουν τεχνογνωσία, μαλακές και σκληρές δεξιότητες για να προσαρμοστούν σε έναν μεταβαλλόμενο κόσμο εργασίας **τόσο στο κοινό** (τοπικές δημόσιες διοικήσεις, σχολεία κ.λπ.) **και ιδιωτικούς** (εταιρείες, φορείς τρίτου τομέα, συλλόγους κ.λπ.). Το **προσωπικό των συμμετεχόντων οργανισμών** είναι επίσης μεταξύ των άμεσων δικαιούχων του έργου.

ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Τα ακόλουθα πνευματικά προϊόντα έχουν αναπτυχθεί από τη συνεργασία:

- 1. Πλαίσιο Εκπαίδευσης NWC**, ένας μεθοδολογικός καινοτόμος οδικός χάρτης που περιλαμβάνει πρόγραμμα σπουδών, εργαλεία, μεθόδους και εκπαιδευτικό υλικό για τη διδασκαλία/εκπαίδευση στελεχών και υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού
- 2. Οδηγός NWC** για τη διαχείριση ομάδας συμπεριλαμβανομένης της έξυπνης εργασίας
- 3. NWC Μελέτη περίπτωσης:** μια συλλογή καλών και κακών πρακτικών από τις οποίες αντλούμε έμπνευση
- 4. NWC e-learning Hub**, συμπεριλαμβανομένου του περιεχομένου των αποτελεσμάτων του παραπάνω έργου και παράδοσης Open Badges, μιας καινοτόμου πηγής διαχείρισης καριέρας και ταλέντων για την αναγνώριση των μαθημάτων
- 5. Έγγραφο πολιτικής NWC:** σχέδιο δράσης και συστάσεις για παρόχους πολιτικής/ενδιαφερομένους

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ Η ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ

Η **αξιολόγηση** χρησιμεύει ως η πυξίδα που καθοδηγεί τη συνεργασία προς τη βελτίωση και την επικύρωση, διασφαλίζοντας ότι οι προσπάθειες ευθυγραμμίζονται με τους επιδιωκόμενους στόχους. Έτσι, η κοινοπραξία είχε ως **στόχο να ρίξει φως στα διάφορα εργαλεία** που σχεδιάστηκαν και χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της χρησιμότητας και της επάρκειας των αποτελεσμάτων του έργου. Αυτά τα αποτελέσματα υποβλήθηκαν σε συγκεκριμένα και μελετημένα πιλοτικά στάδια με διαφορετικές ομάδες προκειμένου να βελτιωθούν και να τροποποιηθούν τα προκαταρκτικά προϊόντα εάν χρειαζόταν.

Η **«πιλοτική δράση»** πραγματοποιήθηκε είτε διαδικτυακά είτε πρόσωπο με πρόσωπο, ανάλογα με τις προτιμήσεις των εταίρων και των συμμετεχόντων, με τη συμμετοχή τουλάχιστον 35



εκπαιδευτών/εκπροσώπων ΕΕΚ (5 από κάθε συνεργαζόμενο οργανισμό) και τουλάχιστον 70 διευθυντές, υπαλλήλους και ειδικούς (10 από κάθε οργανισμό εταίρο).

Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Το έργο συνεργασίας NWC συγκεντρώνει 7 οργανισμούς από 7 ευρωπαϊκές χώρες:

- European Funds Management Association – AGFE (Γαλλία) – Συντονιστής Έργου <https://www.agfe95.eu/>
- Business Development Friesland –BDF (Ολλανδία) www.bdfriesland.nl
- Danmar Computers (Πολωνία) www.danmar-computers.com.pl
- Emphasys Centre' (Κύπρος) <http://www.emphasyscentre.com/>
- Forum Citoyens – Burgers asbl – FCB (Βέλγιο) <https://forumcitoyens.be/>
- G12 Grupo Empresarial de Servicios – Gdoce (Ισπανία) <http://www.gdoce.es/>
- Med.O.R.O. scarl (Ιταλία) www.medoroscarl.eu

<https://newworkculture.erasmus.site/it/>



Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΧΑΡΤΙΟΥ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΚΑΙ ΕΠΙΤΟΠΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Κάθε εταίρος έχει εκπονήσει μια **εθνική έκθεση** σχετικά με:

- καλές **κανονιστικές, οργανωτικές και σχεσιακές πρακτικές σχετικά με ευέλικτα και υβριδικά** περιβάλλοντα εργασίας που υιοθετούνται σε κάθε χώρα εταίρο
- τρέχουσα κατάσταση και τάσεις που σχετίζονται με **το ρόλο των επαγγελματιών της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΕΕΚ) και τις συνεργασίες τους** με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς με στόχο τη διατήρηση ενός ειδικευμένου και καταρτισμένου εργατικού δυναμικού

Κάθε εθνική έκθεση βασίζεται σε:

- **μια έρευνα γραφείου** που πραγματοποιείται με τη συμβουλή εξειδικευμένων ιστοσελίδων και άλλων διαθέσιμων δημοσιεύσεων με όλες τις **παραπομπές (κείμενα και ιστότοπους) που χρησιμοποιούνται**
- **μια επιτόπια έρευνα** που βασίζεται στα αποτελέσματα ενός **ερωτηματολογίου** που υποβλήθηκε στη δική της **ομάδα εμπειρογνομόνων, εργαζομένων και επαγγελματιών** που ανήκουν στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα

Σε αυτό το μέρος αναπαράγονται μόνο τα **τελικά συμπεράσματα** κάθε εθνικής έκθεσης, ενώ οι επιμέρους ολοκληρωμένες εκθέσεις περιλαμβάνονται στο παράρτημα για τη συγκεκριμένη διαβούλευση

ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

Αναφορικά με τα πιο σημαντικά θέματα που προέκυψαν τόσο από την έρευνα όσο και από την εμπειρία του έργου κάθε εταίρου στις αντίστοιχες χώρες τους, απεικονίζονται τα λεγόμενα **«μαθήματα που αντλήθηκαν»** και αντιπροσωπεύονται από:

- μια σειρά από **καλές και κακές πρακτικές** που εντοπίστηκαν στις διάφορες υβριδικές καταστάσεις εργασίας που εξετάζονται
- οι **ενδείξεις** που προέκυψαν μετά τις **πilotικές ενέργειες**, δηλαδή οι δοκιμές επαλήθευσης και αξιολόγησης των «εργαλείων» σχεδιασμού που υπέβαλε κάθε εταίρος στη δική του ομάδα ειδικευμένων «ειδικών» στον τομέα της οργάνωσης επιχειρήσεων, της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της επαγγελματικής κατάρτισης



Με βάση αυτά τα «μαθήματα», προτείνεται τελικά μια σειρά από **συστάσεις** για την **καλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της ευέλικτης εργασίας** εν όψει της ισχυρής ανάπτυξης της στο εγγύς μέλλον

ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τελικές σκέψεις σχετικά με το έργο NWC στην τρέχουσα κατάσταση και στη μελλοντική προοπτική

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ

ΑΥΤΟ ΤΟ ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ ΣΤΟΧΕΥΕΙ ΚΥΡΙΩΣ ΝΑ ΕΞΗΓΗΣΕΙ ΤΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΟΡΩΝ ΠΟΥ ΒΡΙΣΚΟΝΤΑΙ ΣΕ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥΣ Η΄ ΣΕ ΑΡΘΡΑ Η΄ ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΟΠΟΙΟΙ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΣΑΝ ΣΥΝΩΝΥΜΟΙ, ΑΚΟΜΗ ΚΙ ΑΝ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ Η ΤΩΝ ΟΠΟΙΩΝ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΠΑΝΤΑ ΣΑΦΗΣ.

ΕΘΝΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ

ΑΝΑΠΑΡΑΓΟΝΤΑΙ ΟΙ ΠΛΗΡΕΙΣ ΕΘΝΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ, ΤΟΣΟ ΕΠΙΤΡΑΠΕΖΙΑ ΟΣΟ ΚΑΙ ΕΠΙΤΟΠΙΑ, ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΕΙ ΚΑΘΕ ΕΤΑΙΡΟΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΤΟΥ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΗΣ ΥΒΡΙΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



Co-funded by
the European Union

ΕΠΙΤΡΑΠΕΖΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΤΟΠΙΑ ΕΡΕΥΝΑ ΕΘΝΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΤΕΛΙΚΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ



ΕΘΝΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ AGFE - ΓΑΛΛΙΑ

Η εξερεύνηση των υβριδικών εργασιακών εμπειριών στο πλαίσιο της Γαλλίας αποκαλύπτει ένα ευρύ φάσμα γνώσεων και προκλήσεων. Η υιοθέτηση ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19, έχει φέρει στο προσκήνιο τόσο θετικά όσο και αρνητικά στοιχεία. Η ευελιξία και η βελτιωμένη ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ξεχωρίζουν ως σαφή πλεονεκτήματα, με τα κέρδη παραγωγικότητας να αναφέρονται σε διοικητικά καθήκοντα. Ωστόσο, έχουν επίσης σημειωθεί προκλήσεις όπως η μειωμένη άμεση επικοινωνία, ο πιθανός κατακερματισμός της ομάδας και η δυσκολία διαχωρισμού της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.

Η διανομή του εκπαιδευτικού περιεχομένου αντανακλά την εστίαση σε οργανωτικές, σχεσιακές και τεχνικές πτυχές, καθεμία από τις οποίες ποικίλλει ως προς την έμφαση. Ενώ έχει προσφερθεί εκπαίδευση, η μέτρια βαθμολογία 3 ως προς την αποτελεσματικότητα υποδηλώνει περιθώρια βελτίωσης. Ένα αξιοσημείωτο εύρημα είναι η σημασία της διατήρησης των κοινωνικών συνδέσεων, της ενίσχυσης της συνοχής της ομάδας και της διευκόλυνσης της σαφούς επικοινωνίας για την εξουδετέρωση πιθανών συναισθημάτων απομόνωσης.

Οι συστάσεις για αποτελεσματική απόδοση σε ένα υβριδικό περιβάλλον περιλαμβάνουν την ανάγκη για ισχυρά εργαλεία απομακρυσμένης επικοινωνίας, καλά καθορισμένες εργασίες που κοινοποιούνται μέσω κοινών χρονοδιαγραμμάτων και τακτικές αλληλεπιδράσεις για τη διατήρηση των κοινωνικών δεσμών. Το νομικό πλαίσιο στη Γαλλία τονίζει τη σημασία των σαφών συμφωνιών και την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων σε υβριδικά εργασιακά περιβάλλοντα. Τελικά, ένα επιτυχημένο υβριδικό περιβάλλον εργασίας εξαρτάται από μια προσεκτική ισορροπία ευελιξίας, επικοινωνίας και συνεχούς προσαρμογής για την αντιμετώπιση των μοναδικών προκλήσεων και ευκαιριών που προκύπτουν.



ΕΘΝΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ

BDF - ΟΛΛΑΝΔΙΑ

Ο μετασχηματισμός του εργασιακού τοπίου έχει επηρεαστεί σημαντικά από την άνοδο της ευέλικτης και εξ αποστάσεως εργασίας. Στην Ολλανδία, αυτή η στροφή είναι ιδιαίτερα έντονη λόγω της προοδευτικής προσέγγισης της χώρας προς την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και την έμφαση στην αυτονομία των εργαζομένων.

Η ευέλικτη εργασία, που χαρακτηρίζεται από προσαρμογές στις παραδοσιακές ώρες εργασίας και η εξ αποστάσεως εργασία, η οποία επιτρέπει στους υπαλλήλους να λειτουργούν εκτός των γραφείων, έχουν προσφέρει μυριάδες οφέλη. Οι εργαζόμενοι έχουν σημειώσει τη βελτιωμένη ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, την αυτονομία, τους μειωμένους χρόνους μετακίνησης και τη γενική ευελιξία που προσφέρουν αυτά τα μοντέλα. Ταυτόχρονα, οι εργοδότες επωφεληθήκαν από το μειωμένο λειτουργικό κόστος και τη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Ωστόσο, οι προκλήσεις εξακολουθούν να υφίστανται, ειδικά όσον αφορά τη διατήρηση της συνοχής της ομάδας, την ασφάλεια των δεδομένων και την αποτελεσματική παρακολούθηση της απόδοσης. Πρόσφατα στατιστικά στοιχεία αποκαλύπτουν τη βαθιά ριζωμένη ενσωμάτωση της υβριδικής εργασίας στην ολλανδική εργασιακή κουλτούρα. Μια αξιοσημείωτη αύξηση των ωρών εργασίας στο σπίτι μετά τον COVID-19, η παράδοση της Ολλανδίας στη μερική απασχόληση και η σταθερή επιθυμία των εργαζομένων να διατηρήσουν έναν βαθμό εξ αποστάσεως εργασίας, όλα μαρτυρούν τη σημασία του.

Το νομικό πλαίσιο στην Ολλανδία έχει εξελιχθεί για την αντιμετώπιση αυτής της αλλαγής. Αν και δεν υπάρχει νομικό δικαίωμα για τους εργαζόμενους να εργάζονται από το σπίτι, πρόσφατες νομοθετικές κινήσεις προτείνουν μια κλίση προς την αναγνώριση των δικαιωμάτων εξ αποστάσεως εργασίας. Παρά το γεγονός αυτό, το αίσθημα παραμένει διχασμένο, με μια σημαντική μερίδα των ερωτηθέντων να πιστεύει ότι τέτοιες αποφάσεις θα πρέπει να συμφωνούνται αμοιβαία από εργοδότες και εργαζόμενους, αντί να επιβάλλονται από το νόμο.

Κεντρικό στοιχείο της ολλανδικής προσέγγισης προς την ευέλικτη και εξ αποστάσεως εργασία είναι οι επαγγελματίες της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (EEK). Οι συνεργασίες τους με φορείς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα υπογραμμίζουν τη δέσμευση της χώρας να ευθυγραμμίσει την εκπαίδευση με τις εξελισσόμενες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας. Η έμφαση στη



δια βίου μάθηση, την ψηφιοποίηση και τις προσαρμοσμένες οδούς μάθησης τονίζει περαιτέρω τη σημασία των επαγγελματιών της ΕΕΚ.

Η επιτόπια έρευνα αποκαλύπτει ότι ενώ η πλειονότητα έχει βιώσει ένα συνεχές υβριδικό περιβάλλον, η υιοθέτηση της ευέλικτης εργασίας επιταχύνθηκε κυρίως λόγω της πανδημίας. Παρά τις προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένων των μειωμένων άτυπων αλληλεπιδράσεων και των προκλήσεων στη συνοχή της ομάδας, τα οφέλη όπως η μειωμένη μετακίνηση και το ευέλικτο ωράριο φαίνεται να τα υπερτερούν.

Η νομοθεσία και οι πολιτικές έχουν παίξει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του ευέλικτου εργασιακού τοπίου. Ο νόμος Flexible Working Act, η έμφαση στη μερική απασχόληση, η εισαγωγή ψηφιακών εργαλείων και οι ευέλικτοι χρόνοι έναρξης και λήξης έχουν όλα συνεισφέρει. Επιπλέον, τα ζητήματα ασφάλειας και εργονομίας για τους απομακρυσμένους εργαζόμενους παραμένουν πρωταρχικής σημασίας.

Μπροστά στην εξελισσόμενη εργασιακή δυναμική, η Ολλανδία ξεχωρίζει ως προοδευτικό έθνος, που προσαρμόζεται γρήγορα και αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής. Η κίνηση προς ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας δεν είναι απλώς μια αντίδραση στην πανδημία, αντιπροσωπεύει μια βαθιά αλλαγή στο ολλανδικό εργασιακό ήθος, δίνοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την ευελιξία και έναν ισορροπημένο τρόπο ζωής.

ΕΘΝΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ

DANMAR - ΠΟΛΩΝΙΑ

Η υβριδική εργασία στην Πολωνία γνώρισε σημαντικές προόδους και κοινές προκλήσεις τα τελευταία χρόνια. Καθώς η ψηφιοποίηση των χώρων εργασίας επιταχύνεται, έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον και την έντριγκα τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων, οδηγώντας σε μια εξερεύνηση νέων παραδειγμάτων εργασίας. Αυτή η περίληψη επιδιώκει να παρέχει μια διορατική επισκόπηση του υβριδικού τοπίου εργασίας στην Πολωνία, εμβαθύνοντας στις αναδυόμενες τάσεις, τα οφέλη και τα εμπόδια που συναντούν επιχειρήσεις και ιδιώτες.

Εξετάζοντας τον αντίκτυπο της στην παραγωγικότητα, την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής και την ικανοποίηση των εργαζομένων, αυτή η ανάλυση στοχεύει να ρίξει φως στις δυνατότητες της υβριδικής εργασίας ως καινοτόμου λύσης για τις εξελισσόμενες ανάγκες του εργατικού δυναμικού της Πολωνίας. Η υβριδική εργασία κερδίζει δημοτικότητα στην Πολωνία, τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

Οι εταιρείες εισάγουν ολοένα και περισσότερο ευέλικτα μοντέλα εργασίας, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να συνδυάζουν την εξ αποστάσεως και την εργασία στο γραφείο. Η υβριδική εργασία φέρνει τόσο οφέλη, όπως καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και μεγαλύτερη ευελιξία, και προκλήσεις, όπως κοινωνική απομόνωση, δυσκολίες στην επικοινωνία και παρακολούθηση της απομακρυσμένης εργασίας.



Η πανδημία του κορωνοϊού έχει επιταχύνει σημαντικά την υιοθέτηση της υβριδικής εργασίας. Το 2020, πολλές εταιρείες έπρεπε να στραφούν στην εξ αποστάσεως εργασία, με αποτέλεσμα πολλές να γίνουν πιο ευέλικτες στο μοντέλο εργασίας τους.

Πολλές εταιρείες έχουν εισαγάγει ένα υβριδικό μοντέλο, όπου οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εργάζονται τόσο στο γραφείο όσο και από απόσταση. Αυτό επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμογή της εργασίας ανάλογα με τη φύση των εργασιών.

ΕΘΝΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ

ENPHASYS - ΚΥΠΡΟΣ

Η Κύπρος υιοθετεί σταδιακά ευέλικτες πρακτικές εργασίας, που υποστηρίζονται από ένα νομικό πλαίσιο που απευθύνεται στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Το νομικό πλαίσιο στον δημόσιο τομέα παρέχει στους δημόσιους υπαλλήλους διάφορες επιλογές για ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, εστιάζοντας στην προώθηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και κάλυψης των προσωπικών ευθυνών.

Αντίθετα, ο ιδιωτικός τομέας επιτρέπει σε εργοδότες και εργαζομένους να διαπραγματεύονται ευέλικτες εργασιακές ρυθμίσεις με αμοιβαία αποδεκτούς όρους, προωθώντας διάφορες καινοτόμες προσεγγίσεις εργασίας. Ωστόσο, η υιοθέτηση ευέλικτων πρακτικών εργασίας μπορεί να διαφέρει από κλάδους και οργανισμούς, με τις μεγαλύτερες εταιρείες να είναι πιο δεκτικές λόγω των πόρων και της ικανότητάς τους, ενώ οι ΜΜΕ ενδέχεται να αντιμετωπίσουν προκλήσεις στην εφαρμογή.

Επιπλέον, οι επαγγελματίες ΕΕΚ διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού και οι συνεργασίες μεταξύ αυτών των ειδικών και φορέων και στους δύο τομείς έχουν γίνει πιο διαδεδομένες. Αυτές οι συνεργασίες δημιουργούν μια κατάσταση win-win, επιτρέποντας στους οργανισμούς να ευθυγραμμίσουν την εκπαίδευση με τους στόχους, την κουλτούρα και τις ευέλικτες εργασιακές πρακτικές τους, ενώ οι εργαζόμενοι αποκτούν πολύτιμες δεξιότητες για αυξημένη παραγωγικότητα και προσαρμοστικότητα.

Τέλος, η επιτόπια έρευνα ρίχνει φως στις εμπειρίες και τις αντιλήψεις των εργαζομένων που εργάζονται σε ένα υβριδικό περιβάλλον στην Κύπρο. Οι συμμετέχοντες τόνισαν τόσο τις θετικές όσο και τις αρνητικές πτυχές της ευέλικτης εργασίας, με αυξημένη συγκέντρωση, παραγωγικότητα και εξοικονόμηση χρόνου μεταξύ των πλεονεκτημάτων. Ωστόσο, τα αισθήματα απομόνωσης, η μειωμένη κοινωνική αλληλεπίδραση και οι τεχνικές δυσκολίες αναφέρθηκαν ως μειονεκτήματα.

Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία της παροχής εκπαίδευσης και υποστήριξης στους εργαζομένους σε υβριδικά εργασιακά περιβάλλοντα και την εφαρμογή σαφών διαδικασιών και αποτελεσματικής παρακολούθησης για τη διασφάλιση της επιτυχούς προσαρμογής σε αυτό το μοντέλο εργασίας.



ΕΘΝΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ

FCB - ΒΕΛΓΙΟ

Πριν από την κρίση του Covid, η πρακτική της υβριδικής εργασίας ήταν οριακή στο Βέλγιο, ιδιαίτερα στον ιδιωτικό τομέα. Αφορούσε ακόμη ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων και γενικά περιοριζόταν σε περιορισμένο μέρος του χρόνου εργασίας τους. Σταδιακά, ωστόσο, αρχίσαμε να ακούμε για μια αυξανόμενη ζήτηση για τηλεργασία μεταξύ των εργαζομένων, στο όνομα μιας καλύτερης ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, αλλά για εταιρείες που ως επί το πλείστον ήταν ακόμη μάλλον επιφυλακτικές.

Μέσα σε μόλις τρία χρόνια, η δουλειά άλλαξε ριζικά. Στο Βέλγιο, συνδυάζοντας τη φύση της εργασίας (το επάγγελμα) και τον τομέα δραστηριότητας της επιχείρησης, αρκετές πρόσφατες μελέτες έχουν υπολογίσει ότι σχεδόν οι μισές μισθωτές θέσεις εργασίας που βρίσκονται στην περιοχή των Βρυξελλών (πρωτεύουσα) θα μπορούσαν να αφορούν την εφαρμογή υβριδικού εργαζόμενος.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εμπειρία των συμμετεχόντων σε αυτή τη μελέτη δείχνει ότι η εμφάνιση της υβριδικής εργασίας είναι μια σχετικά νεανική εμπειρία στο Βέλγιο, η οποία έχει τις ρίζες της στις πρακτικές μετά τον Covid και δεν έχει γίνει ακόμη αντιληπτή από τους συμμετέχοντες στο σεμινάριο επαγγελματικής κατάρτισης ως βιώσιμη ή **απέκτησαν οργάνωση**, ακόμα κι αν δίνουν έμφαση σε μια καλύτερη ποιότητα εργασίας γενικά, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να συμβιβάσουν την επαγγελματική και την ιδιωτική τους ζωή.

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι οι ανάγκες των συμμετεχόντων δεν φαίνεται να βρίσκονται σε τεχνικό επίπεδο, αλλά αντικατοπτρίζουν την ανάγκη για καλύτερη κατανόηση των νέων τεχνολογιών.

ΕΘΝΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ

GDOCE - ΙΣΠΑΝΙΑ

Η ιδέα ενός υβριδικού περιβάλλοντος εργασίας έχει γίνει δημοφιλής στην Ισπανία, ειδικά μετά την πανδημία του COVID-19. Πριν από τον Μάρτιο του 2020, η εξ αποστάσεως εργασία ήταν σχετικά περιορισμένη, αλλά η κρίση οδήγησε σε μια ουσιαστική στροφή, με περίπου το ένα τρίτο του ισπανικού εργατικού δυναμικού να μεταβαίνει στην εξ αποστάσεως εργασία. Παρόλο που ο όγκος των ωρών εργασίας εξ αποστάσεως μειώθηκε ένα χρόνο αργότερα, ο αντίκτυπος στα άτομα ήταν βαθύς, οδηγώντας σε μια προτίμηση για αυτόν τον τρόπο εργασίας (όπως υποδεικνύεται από το 83,7% που εκφράζει έντονη κλίση για αυτό).



Η ισπανική κυβέρνηση πείστηκε να καλύψει αυτή τη νέα πραγματικότητα και να ρυθμίσει αυτή τη «νέα εργασιακή κουλτούρα». Ο στόχος ήταν να δημιουργηθεί ένα συνεκτικό πλαίσιο για ολόκληρη την επικράτεια, εξισορροπώντας παράλληλα τα πλεονεκτήματα των αναδυόμενων ρυθμίσεων απασχόλησης τόσο για τις εταιρείες όσο και για τους εργαζόμενους. Όπως περιγράφηκε προηγουμένως, η νομοθεσία ενθαρρύνει την υιοθέτηση καινοτόμων μοντέλων εργασίας, ενώ υποστηρίζει ένα ολοκληρωμένο σύνολο δικαιωμάτων που προστατεύουν βασικές αρχές. Ωστόσο, ο δημόσιος τομέας συνεχίζει να περιμένει τη σχετική νομοθεσία του.

Όσον αφορά την κατάρτιση, υπάρχει ομόφωνη αναγνώριση μεταξύ των εταιρειών, των κοινωνικών φορέων, καθώς και των κεντρικών και περιφερειακών κυβερνήσεων σχετικά με τη σημασία της αναβάθμισης του εργατικού δυναμικού σε ένα ποικίλο φάσμα δεξιοτήτων. Τα διαθέσιμα στοιχεία δείχνουν ότι η εκπαίδευση αυξάνεται συνεχώς, φτάνοντας τα 5,3 εκατομμύρια εργαζόμενους. Κατά κύριο λόγο, η συνήθης προσέγγιση περιλαμβάνει την προσφορά μαθημάτων διαχείρισης και διοίκησης, που συχνά διεξάγονται εσωτερικά και πρόσωπο με πρόσωπο. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί η συνολική επένδυση 888,6 εκατ. ευρώ για τη διευκόλυνση της εκπαίδευσης των εργαζομένων από εταιρείες.

Το τοπίο των ευέλικτων πρακτικών εργασίας στην Ισπανία είναι ποικιλόμορφο και εκτεταμένο, καθιστώντας ένα δύσκολο έργο να συμπεριλάβει ολόκληρο το φάσμα στη λίστα που παρέχεται. Η συλλογή, αν και επιλεκτική, στοχεύει να συλλάβει έναν συνδυασμό κοινών και πρωτοποριακών προσεγγίσεων. Από τη μία πλευρά, πρακτικές όπως η τηλεργασία και η έξυπνη εργασία ήταν η νούμερο ένα και δύο επιλογές που αναλαμβάνουν οι περισσότεροι οργανισμοί. Από την άλλη πλευρά, πρακτικές όπως οι τράπεζες ωρών εργασίας και η ανταλλαγή θέσεων εργασίας είναι τέλεια παραδείγματα καινοτόμων στρατηγικών για τη βελτίωση τόσο της παραγωγικότητας όσο και της ευημερίας των εργαζομένων. Αυτή η ολοκληρωμένη γκάμα πρακτικών δείχνει τις προσπάθειες των οργανισμών να διατηρήσουν τη βέλτιστη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα, χωρίς να υπονομεύουν τα κίνητρα και την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής του εργατικού τους δυναμικού.

Η επιτόπια έρευνα χρησίμευσε ως πρακτική επικύρωση για όλα σχεδόν τα στοιχεία που συζητήθηκαν προηγουμένως. Αυτές οι ιδέες τόνισαν ότι η διαμόρφωση υβριδικών συμφωνιών εργασίας προέκυψε από ένα μείγμα άτυπων εσωτερικών διαπραγματεύσεων και του πλαισίου της εθνικής και περιφερειακής νομοθεσίας. Πολλές θετικές πτυχές έχουν εκτιμηθεί ιδιαίτερα από τους συμμετέχοντες, ωστόσο είναι σημαντικό να μην ξεχνάμε τις εφικτές βελτιώσεις. Η γενική αίσθηση είναι ότι οι ερωτηθέντες είναι ευχαριστημένοι με αυτή τη μέθοδο, αν και ορισμένες από τις εταιρείες στις οποίες εργάζονται ενδέχεται να μην το διατηρήσουν στο εγγύς μέλλον. Τέλος, σε αντίθεση με τις μελέτες που παρουσιάστηκαν προηγουμένως, η εκπαίδευση ήταν πραγματικά σπάνια στο επιλεγμένο δείγμα.

ΕΘΝΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ

MEDORO - ΙΤΑΛΙΑ



Το ρυθμιστικό σύστημα στην Ιταλία αφορά την «έξυπνη εργασία» και είναι συνολικά αρκετά βελτιωμένο και λειτουργικά αποτελεσματικό.

Στην πραγματικότητα, για τον ιδιωτικό τομέα υπάρχει μόνο ένας «μητρικός νόμος» του 2017 (ενημερώθηκε μόλις το 2022), επομένως ήδη υπήρχε πριν από την πανδημία, ο οποίος επικεντρώνεται ιδιαίτερα στην προστασία των δικαιωμάτων και της ασφάλειας των εργαζομένων και στο «απόθεμα» για μειονεκτούντα άτομα (για λόγους υγείας ή οικογένειας), ενώ ο συγκεκριμένος καθορισμός των προϋποθέσεων και των μεθόδων διεξαγωγής της έξυπνης εργασίας έχει ανατεθεί σε Μνημόνιο Συναντίληψης που έχει υπογράψει η Πολιτεία με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις.

Επίσης για τη δημόσια διοίκηση υπάρχει μόνο ένας νόμος αναφοράς που αντ' αυτού εγκρίθηκε το 2020, ακριβώς με την ευκαιρία της πανδημίας, και ένα έγγραφο του Υπουργείου που υποδεικνύει μια σειρά από κατευθυντήριες γραμμές επιχειρησιακής φύσεως που αναφέρονται επίσης στις ατομικές συμφωνίες με υπαλλήλους.

Τόσο για τον ιδιωτικό όσο και για τον δημόσιο τομέα, η βασική αρχή είναι αυτή της εθελοντικής τήρησης της έξυπνης εργασίας από τους εργαζομένους: κατά τη γνώμη μας, αυτή η αρχή, εάν αφενός προστατεύει την ελευθερία επιλογής του εργαζομένου (ίσως επηρεάζεται από τη δική τους διαμόρφωση ζωής) από την άλλη πλευρά, ωστόσο, θα μπορούσε να καταστήσει μια αποτελεσματική οργάνωση της εργασίας πολύ δύσκολη, ειδικά εάν βασίζεται σε μικρές ομάδες που εργάζονται για την επίτευξη στόχων με επαρκές επίπεδο συνοχής.

Τα λίγα στοιχεία που αναφέραμε είναι επαρκή για να δείξουν ότι, όσον αφορά τον ιδιωτικό τομέα (κυρίως αυτόν των επιχειρήσεων), ακόμη και μετά την κρίση της πανδημίας, μόνο οι μεγάλες εταιρείες διατηρούν πολύ υψηλό ποσοστό εργαζομένων στην έξυπνη εργασία και έχουν καταφέρει να οργανώσουν υβριδικό περιβάλλον εργασίας μεσαίας απόδοσης σε μόνιμη βάση. Οι μεσαίες, μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις, από την άλλη πλευρά, εξακολουθούν να υποφέρουν από μια θεμελιώδη πολιτιστική καθυστέρηση, η οποία στη συνέχεια μεταφράζεται σε οργανωτικές, τεχνικές και εκπαιδευτικές δυσκολίες. Ακόμη και στη δημόσια διοίκηση, τα περιθώρια βελτίωσης εξακολουθούν να είναι σημαντικά και οι καθυστερήσεις και οι δυσκολίες που αναφέρονται για τις μικρές επιχειρήσεις είναι ακόμη πιο εμφανείς.

Ο ρόλος της εκπαίδευσης στη συνοδεία αυτής της διαδικασίας της απαραίτητης προσαρμογής στον νέο υβριδικό τρόπο εργασίας φαίνεται επομένως απολύτως απαραίτητος, όπως αποδεικνύεται από την καλή ποιότητα και τα κολακευτικά αποτελέσματα που βρέθηκαν με αφορμή τις λίγες εκπαιδευτικές εμπειρίες που βρέθηκαν.

Τόσο από την πλευρά των εργαζομένων όσο και από την πλευρά των εργοδοτών, τα πλεονεκτήματα της έξυπνης εργασίας τεκμηριώνονται στη μεγαλύτερη οργανωτική ευημερία με συνακόλουθη μεγαλύτερη παραγωγικότητα καθώς και σε καλύτερη ποιότητα ζωής, ιδίως όσον αφορά την ισορροπία μεταξύ εργασίας και ιδιωτικής ζωής. Τα κρίσιμα ζητήματα, από την άλλη, εντοπίζονται κυρίως από σχεσιακή και νοητική σκοπιά και πολύ συχνά και στον τεχνολογικό τομέα.

Ως συνέπεια αυτού που έχει προκύψει, η καλύτερη προοπτική μιας οργάνωσης εργασίας που παρέχει όλο και περισσότερο ευέλικτες και «υβριδικές» μεθόδους εμπιστεύεται την ικανότητα:

- διαθέτουν επαρκή ψηφιακά εργαλεία και επαρκείς δεξιότητες στην επικερδή χρήση τους
- ορίζει οργανωτικά ακριβείς κανόνες και επαληθεύσιμες μεθόδους
- υιοθετήστε μια προσέγγιση εργασίας που βασίζεται σε στόχους και ομαδική εργασία
- έχουν ευέλικτη και προσαρμοστική νοοτροπία (από τα αφεντικά έως τους συνεργάτες)
- συνοδεύουν την «υβριδική» μετάβαση με επαρκείς και συστηματικές εκπαιδευτικές παρεμβάσεις



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



**Co-funded by
the European Union**

- Διαχειριστείτε καλύτερα τον χρόνο σας, ειδικά για να βελτιστοποιήσετε την ισορροπία μεταξύ εργασίας και ιδιωτικής ζωής

ΔΙΔΑΓΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αυτό το κεφάλαιο αποτελείται από δύο μέρη.

Στο πρώτο - **διδάγματα** - μπορείτε να βρείτε:

- Οι εμπειρίες που σχετίζονται με την εργασία σε ένα υβριδικό περιβάλλον συνοψίζονται, σε **όρους καλών και κακών πρακτικών, πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων**, όπως διαπιστώθηκαν τόσο μέσω των 51 ερωτηματολογίων που υποβλήθηκαν σε ειδικευμένους ανταποκριτές που αντιπροσωπεύουν διάφορες ιδιωτικές και δημόσιες πραγματικότητες όσο και μέσω των 35 περιπτώσιολογικών μελετών που εκπονήθηκαν. Αυτές οι εμπειρίες έχουν επιλεγεί και ανιχνευθεί σε **τέσσερις τομείς**:
 - **οργάνωση/διαχείριση**
 - **τεχνολογικά εργαλεία**
 - **προσωπική ευεξία/ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής**
 - **εκπαίδευση**
- οι ενδείξεις που προέκυψαν μετά τις **πilotικές ενέργειες**, δηλαδή οι **δοκιμές επαλήθευσης και αξιολόγησης των σχεδιαστικών «εργαλείων»** που υπέβαλε κάθε εταιρός στη δική του ομάδα ειδικευμένων «ειδικών» στον τομέα της οργάνωσης επιχειρήσεων, της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της επαγγελματικής κατάρτισης

Το δεύτερο μέρος συνοψίζει τις **συστάσεις**, δηλαδή ακριβείς ενδείξεις κατεύθυνσης οι οποίες στη συνέχεια θα εφαρμοστούν πρακτικά από κάθε οντότητα με διαφορετικούς τρόπους και με διαφορετικά εργαλεία, που προκύπτουν επίσης από ανατροφοδότηση στο πεδίο (ερωτηματολόγια και μελέτες περιπτώσεων). Αυτές οι συστάσεις συνοψίζονται σε **πέντε «ιδέες ισχύος»**, μία γενική και οι άλλες αντιστοιχούν λίγο πολύ στους 4 τομείς που αναφέρονται παραπάνω για τα διδάγματα: για καθεμία από αυτές υπάρχουν ορισμένα περιεχόμενα ή προδιαγραφές μεθόδου.

Σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφεται η **πορεία δράσης για το άμεσο μέλλον** που προτείνεται από το έργο για τη διασφάλιση ή τουλάχιστον τη **διευκόλυνση της βέλτιστης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της ευέλικτης εργασίας**.

Από εδαφική άποψη, προφανώς δεν υπάρχει υποδιαίρεση εδώ, αλλά τα δεδομένα αναφέρονται συνολικά **στην επικράτεια ολόκληρης της εταιρικής σχέσης**. Για να βρείτε τις λεπτομέρειες για μεμονωμένες χώρες, απλώς συμβουλευτείτε τις πλήρεις εθνικές εκθέσεις που περιέχονται στο παράρτημα.



1 - ΔΙΔΑΓΜΑΤΑ

1.1 Πλεονεκτήματα και θετικές πρακτικές που βρέθηκαν στον τομέα

Οργάνωση/διαχείριση

Πλεονεκτήματα

- ❖ Η ευελιξία εργασίας διευκολύνει:
 - καλύτερα αποτελέσματα και απόδοση.
 - βελτιωμένη παραγωγικότητα.
 - ανάπτυξη πρωτοβουλίας εργαζομένων.
 - πρόσληψη παρά τη γεωγραφική απόσταση.

❖ Ο παράγοντας επιτυχίας της υβριδικής εργασίας βασίζεται αποκλειστικά στα αποτελέσματα, ακόμα κι αν είναι απαραίτητος κάποιος συντονισμός με τον διευθυντή και την ομάδα.

Θετικές πρακτικές

- ❖ Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (για μεγάλες επιχειρήσεις ή δημόσιες διοικήσεις) ή ο ιδιοκτήτης της εταιρείας ή/και 1-2 διευθυντές (για μικρές ή πολύ μικρές επιχειρήσεις) είναι υπεύθυνοι για:
 - ανάπτυξη και κοινοποίηση πολιτικών που σχετίζονται με ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας
 - εκπαίδευση διευθυντών και εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο αποτελεσματικής διαχείρισης και εργασίας σε απομακρυσμένο ή ευέλικτο περιβάλλον, πώς να χρησιμοποιούν τεχνολογικά εργαλεία και πώς να διατηρούν αποτελεσματική επικοινωνία με τους συναδέλφους ενώ εργάζονται εξ αποστάσεως.
- ❖ Αρχική και μετέπειτα κοινή χρήση ενός υβριδικού συστήματος εργασίας ή ενός προγράμματος FlexWork, με τη συμβολή εργαζομένων, διευθυντών και επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού, μέσω:
 - συμφωνία τηλεργασίας που περιγράφει τις προϋποθέσεις για απομακρυσμένη εργασία, συμπεριλαμβανομένων των κριτηρίων επιλεξιμότητας, του προγράμματος εργασίας και της τοποθεσίας εξ αποστάσεως εργασίας
 - κατευθυντήριες γραμμές για την επικοινωνία που ενθαρρύνουν τις τακτικές επαφές μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών τους όταν εργάζονται εξ αποστάσεως



- εσωτερική επικοινωνία που λαμβάνει χώρα μέσω email, γενικών συνελεύσεων, συναντήσεων τμήματος και συναντήσεων ομάδας, καθώς και μεμονωμένες συναντήσεις με κάθε υπάλληλο.
 - πληροφορίες σχετικά με την ευελιξία που διατίθενται στο intranet, στο οποίο έχουν πρόσβαση όλοι
 - έρευνες και ομάδες εστίασης με υπαλλήλους για την καλύτερη κατανόηση των αναγκών και των προτιμήσεών τους, χρησιμοποιώντας αυτές τις πληροφορίες ως βάση για την ανάπτυξη
-
- ❖ Περιοδικός έλεγχος ενός προγράμματος FlexWork που μετράει (συνήθως ετησίως), τα οφέλη του μέσω ερευνών (ευημερία, ικανοποίηση, παραγωγικότητα, εργασιακό κλίμα κ.λπ.,)
 - ❖ Λίστες προτεραιοτήτων για δραστηριότητες εντός και εκτός γραφείου προκειμένου να βελτιστοποιηθούν τα χρονοδιαγράμματα για υβριδική εργασία.
 - ❖ Διαφορετικοί τρόποι διανομής υβριδικής εργασίας μεταξύ των εργαζομένων:
 - 2-3 ημέρες την εβδομάδα, με ελάχιστη απαίτηση 40% επιτόπου παρουσίας για μια περίοδο δεκαπέντε ημερών.
 - Δώστε στους υπαλλήλους την ευελιξία να συνεχίσουν να εργάζονται από το σπίτι ως μέρος της μικτής εργασίας, με την προσδοκία ότι οι άνθρωποι θα περνούν κατά μέσο όρο το 40-60% του χρόνου τους σε συνοικία με συναδέλφους, είτε στα γραφεία είτε σε χώρους πελατών.
 - Ο εργαζόμενος επιλέγει και αποφασίζει μόνος του για αυτήν την αναλογία, εφόσον είναι παρών στο γραφείο τουλάχιστον το 30% του χρόνου εργασίας.
-
- ❖ Μία φορά το μήνα, οι εργαζόμενοι ψηφίζουν εάν θέλουν να εργαστούν το πρωί ή να συμμετέχουν σε μια δραστηριότητα δεσμού με τους συναδέλφους τους.
 - ❖ Για την κοινή χρήση εργασίας, η διαδικασία συνήθως ξεκινά όταν ένας υπάλληλος, ο οποίος θέλει να εργαστεί με μειωμένο ωράριο και γνωρίζει κάποιον άλλο σε παρόμοια κατάσταση, δηλαδή με συμβατές επιθυμίες και δεξιότητες, ζητά μια συμφωνία επιμερισμού εργασίας.
 - ❖ (για σχολεία) Οι συναντήσεις μεταξύ γονέων και δασκάλων πραγματοποιούνται μόνο εξ αποστάσεως. Αυτό βελτιώνει τη διαχείριση του χρόνου και τη συμμετοχή των γονέων.

Τεχνολογικά εργαλεία

Πλεονεκτήματα

- ❖ Γενική αύξηση των τεχνικών δεξιοτήτων εργαζομένων και εκπαιδευτικών (για το σχολείο)

Θετικές πρακτικές



- ❖ Επενδύστε σε νέα τεχνολογία και ψηφιακά εργαλεία που επιτρέπουν την απομακρυσμένη εργασία, όπως τηλεδιάσκεψη, εργαλεία συνεργασίας και πλατφόρμες που βασίζονται σε cloud, προκειμένου οι εργαζόμενοι να παραμένουν συνδεδεμένοι.
- ❖ Παροχή ψηφιακών συσκευών που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εργάζονται εξ αποστάσεως όπως εργονομικές καρέκλες γραφείου, φορητοί υπολογιστές, οθόνες, κάμερες και ακουστικά.
- ❖ Παροχή δωρεάν εξοπλισμού (π.χ. ποντίκι, πληκτρολόγιο ή ακουστικά) καθώς και επίδομα σε τηλεεργαζόμενους προκειμένου να αγοράσουν τον απαραίτητο τεχνολογικό εξοπλισμό.

Προσωπική ευεξία/ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Πλεονεκτήματα

- ❖ Εξοικονόμηση χρόνου στις μετακινήσεις τα πρωινά και τα βράδια, μειωμένο άγχος, κόστος και χαμένος χρόνος στη μεταφορά.
- ❖ Η απλή άνεση της εργασίας από το σπίτι, η μείωση του άγχους που σχετίζεται με τις μετακινήσεις και η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ταιριάζει στις δικές σας προτιμήσεις και ανάγκες.
- ❖ Να έχετε την ευκαιρία να κοιμηθείτε περισσότερο και κυρίως να έχετε περισσότερο χρόνο για να κυνηγήσετε προσωπικά ενδιαφέροντα, να ολοκληρώσετε τις δουλειές του σπιτιού, να έχετε κοινωνικές σχέσεις και να κάνετε άλλα που συνήθως θα συσσωρεύονταν για το Σαββατοκύριακο.
- ❖ Η ελευθερία οργάνωσης και κατανομής του χρόνου σας και η εμπιστοσύνη στο να ολοκληρώσετε τις δικές σας εργασίες.

Θετικές πρακτικές

- ❖ Νόμος σχετικά με το δικαίωμα αποσύνδεσης (στη Γαλλία, για παράδειγμα)
- ❖ Συμπιεσμένη εβδομάδα (4 ημέρες με μεγαλύτερο πρόγραμμα, για παράδειγμα)
- ❖ Οι τηλεεργαζόμενοι θα λάβουν έναν προϋπολογισμό για τη ρύθμιση του γραφείου στο σπίτι και θα έχουν την επιλογή να λαμβάνουν κουπόνια γευμάτων για τις ημέρες τηλεεργασίας.
- ❖ Εικονικοί πόροι ψυχικής υγείας που διατίθενται στους εργαζόμενους, όπως διαδικτυακές αξιολογήσεις ψυχικής υγείας και εργαλεία αυτοβοήθειας.
- ❖ Κατευθυντήριες γραμμές για την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που τονίζουν τη σημασία του καθορισμού ορίων μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής.
- ❖ Ευέλικτο ωράριο εργασίας και ορίστε το δικό σας πρόγραμμα σύμφωνα με τις δικές σας οικογενειακές ή προσωπικές ανάγκες, συμπεριλαμβανομένων των ρυθμίσεων μερικής απασχόλησης.
- ❖ Οι έγκυες γυναίκες μπορούν να επωφεληθούν από τις μειωμένες ώρες εργασίας ή να μείνουν στο σπίτι με το μωρό τους για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα μετά τον τοκετό.



❖ Παρέχοντας διάφορα διαδικτυακά καθημερινά κουίζ και προκλήσεις, η εταιρεία στοχεύει να παρέχει έναν τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων για θέματα που δεν σχετίζονται με την εργασία.

Εκπαίδευση

Θετικές πρακτικές

❖ Μια ειδική εκπαίδευση στελεχών που βασίζεται στον τρόπο υποστήριξης της ψυχικής υγείας και της ευημερίας των εργαζομένων σε ένα απομακρυσμένο εργασιακό περιβάλλον.

❖ Ένα σύστημα διαδικτυακής προσωπικής μάθησης και εκπαίδευσης με δύο επιλογές:

- τη χρήση πλατφορμών ηλεκτρονικής διάσκεψης όπως το Meet και το Zoom για την παροχή διαδικτυακής εκπαίδευσης.
- για πολύπλοκα ζητήματα, οι πλατφόρμες ηλεκτρονικής μάθησης που χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της δομής και των αποτελεσμάτων.

❖ Προγράμματα κατάρτισης μόνο για επόπτες, όπως διευθυντές και ανώτερα στελέχη.

❖ Αναζητήστε, συμβουλευτείτε και χρησιμοποιήστε τα αποτελέσματα ορισμένων ευρωπαϊκών έργων, που χορηγήθηκαν κυρίως από το πρόγραμμα Erasmus+ (όπως WF4, Netiquette+, Stratagame, Future for Education) σχετικά με τις κοινωνικές δεξιότητες, σωστή χρήση κοινωνικών δικτύων, on-line εκπαίδευση, ειδικά για περαιτέρω ανάπτυξη ικανότητες σε ορισμένα σημαντικά θέματα (καλύτερος εργαζόμενος, ισορροπία ιδιωτικής/επαγγελματικής ζωής, αυτοκίνητρο, ασκήσεις για εκπαίδευση, κ.λπ.)

1.2 Μειονεκτήματα και αρνητικές πρακτικές που βρέθηκαν στο γήπεδο

Οργάνωση/διαχείριση

Μειονεκτήματα

❖ Βλάβες και προβλήματα επικοινωνίας όπως:

- έλλειψη εργαλείων άμεσης επικοινωνίας και ανταλλαγής σε πραγματικό χρόνο.
- δεν υπάρχουν πληροφορίες για το τι κάνουν τα άλλα μέλη της ομάδας, ποιες είναι οι προτεραιότητές τους και αν χρειάζονται βοήθεια.
- κατακερματισμός των ομάδων και επαγγελματική αποστασιοποίηση μεταξύ των συναδέλφων.
- καθυστερήσεις στην ανταλλαγή πληροφοριών.
- καμία τακτική διαδικτυακή συνάντηση.
- έλλειψη οποιασδήποτε πρόσωπο με πρόσωπο συνάντησης.
- πάρα πολλές διαδικτυακές συναντήσεις, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να παραμελούν τη βασική τους εργασία, με το να είναι «πάντα συνδεδεμένοι», με αποτέλεσμα να χάνουν την παραγωγικότητα και το άγχος τους.

- κανονικές συνομιλίες γραφείου που αντικαθίστανται από email ή μηνύματα σε εφαρμογές επικοινωνίας, κάτι που μερικές φορές οδηγεί σε καθυστερήσεις και σύγχυση.

- ❖ Έλλειψη κινήτρων (συνεπεία του προηγούμενου σημείου).
- ❖ Μεγάλος χρόνος προσαρμογής.
- ❖ Πολυπλοκότητα καθορισμού χρονοδιαγραμμάτων εργασίας
- ❖ (για τα σχολεία) Η απομόνωση λόγω της πανδημίας έχει δημιουργήσει διάφορα προβλήματα στις δεξιότητες σχέσεων των ατόμων, ο νεότερος πληθυσμός υποφέρει περισσότερο, απαραίτητο εισάγοντας τη φιγούρα του Ινστιτούτου Ψυχολόγου.

Αρνητικές πρακτικές

- ❖ Δεν υπάρχει σαφής έλεγχος των ωρών εργασίας, προβλήματα παρακολούθησης των επιπλέον ωρών και εργάσιμου μεγαλύτερου ωραρίου
- ❖ Έλλειψη πολιτικών και κατευθυντήριων γραμμών στο πλαίσιο της εξ αποστάσεως εργασίας.
- ❖ Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι δεν είναι σαφώς καθορισμένοι.
- ❖ Δεν υπάρχουν δομημένα εργαλεία για τη διαχείριση έργων και την παρακολούθηση της προόδου.
- ❖ Καμία λειτουργική τηλεματική σύνδεση, καμία επαγγελματική σχέση με συναδέλφους, σχεδόν πλήρης εξάλειψη της έξυπνης εργασίας μετά την πανδημία (κυρίως για το δημόσιο τομέα)

Τεχνολογικά εργαλεία

Αρνητικές πρακτικές

- ❖ Μεταφορά εξοπλισμού μεταξύ σπιτιού και γραφείου.
- ❖ Τεχνικές δυσκολίες κατά τη διάρκεια διαδικτυακών συναντήσεων, ειδικά με τη σύνδεση.
- ❖ Προβλήματα συμβατότητας μεταξύ διαφορετικών τεχνολογιών.
- ❖ Τα συστήματα κλήσεων δεν λειτουργούν αποτελεσματικά.
- ❖ Δεν υπάρχει πρόσβαση σε εξοπλισμό γραφείου.
- ❖ Οι πλατφόρμες δεν λειτουργούσαν επαρκώς: κολλούσε συνεχώς λόγω υπερφόρτωσης, συχνά χάνονταν εφαρμογές πελατών, δυσκολία μεταφόρτωσης εγγράφων κ.λπ.



Προσωπική ευεξία/ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Μειονεκτήματα

- ❖ Ψυχική απομόνωση και δυσκολία διαχωρισμού επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.
- ❖ Σύγχυση μεταξύ εργασίας και ιδιωτικής ζωής ή πιθανή αύξηση του φόρτου εργασίας.

Αρνητικές πρακτικές

- ❖ Απουσία «δικαιώματος αποσύνδεσης» ή σιωπηρή προσδοκία διαθεσιμότητας ανά πάσα στιγμή με επακόλουθη επισφαλή ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.
- ❖ Έλλειψη φυσικού διαχωρισμού μεταξύ του χώρου του σπιτιού και του χώρου εργασίας.

Εκπαίδευση

Γενικά, δεν παρασχέθηκε προγραμματισμένη και εστιασμένη κατάρτιση για τους εργοδότες και τους εργαζομένους, με ορισμένες εξαιρέσεις.

1.3 Αποτελέσματα πιλοτικών ενεργειών

Οι πιλοτικές ενέργειες επέτρεψαν σε ειδικευμένους «ειδικούς», τόσο εργαζόμενους όσο και επαγγελματίες, να αποκτήσουν μια σειρά από πολύτιμες ενδείξεις για τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της κατάρτισης και συμβουλευτικής των εργαλείων που δημιουργήθηκαν, παρέχοντας έτσι επιχειρησιακές και συμπεριφορικές προτάσεις για τη βελτίωση της πρακτικής εφαρμογής διαφόρων μορφών ευέλικτων εργαζόμενων. Ακολουθεί μια περίληψη των συστάσεων που προέκυψαν:

- 1. Συνέπεια στο σχεδιασμό και σαφήνεια στους στόχους:** Τυποποιήστε τα στοιχεία σχεδίασης σε όλες τις ενότητες και παρέχετε συνοπτικές περιγραφές των στόχων δραστηριότητας για να βελτιώσετε την εμπειρία και την κατανόηση των χρηστών.
- 2. Ενσωμάτωση πρακτικών ασκήσεων και βασικών συμβουλών:** Συμπεριλάβετε περισσότερες πρακτικές ασκήσεις και επισημάνετε βασικές συμβουλές στον οδηγό για την κάλυψη διαφορετικών στυλ μάθησης και την ενίσχυση των βασικών εννοιών.
- 3. Προδιαγραφές ομάδας στόχου και παρουσία διευκολυντή:** Προσδιορίστε τις ομάδες-στόχους με σαφήνεια για να προσαρμόσουν ανάλογα το εκπαιδευτικό υλικό και ενθαρρύνετε την παρουσία διαμεσολαβητών για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης.



4. Συνέχιση της διαδικτυακής εκπαίδευσης και βελτίωση της παρουσίας: Αναπτύξτε περαιτέρω τις δεξιότητες διαχείρισης ομάδας μέσω διαδικτυακής εκπαίδευσης, βελτιώστε την αναγνωσιμότητα του περιεχομένου του οδηγού και εξερευνήστε έργα για τη μεγιστοποίηση της χρησιμότητας.

5. Βελτίωση της διαδραστικότητας της πλατφόρμας και βελτιστοποίηση του σχεδιασμού: Βελτιώστε τη διαδραστικότητα και την πλοήγηση της πλατφόρμας για να βελτιώσετε την αφοσίωση των χρηστών και την ευκολία χρήσης και να συμπυκνώσετε μακροσκελείς ενότητες για καλύτερη μεταφορά γνώσης.

6. Καθοδήγηση πλοήγησης και σαφήνεια δραστηριότητας: Απλοποιήστε την πλοήγηση με οδηγό, αποσαφηνίστε οδηγίες και στόχους για δραστηριότητες, ενσωματώστε δραστηριότητες στο περιεχόμενο της ενότητας και συμπεριλάβετε πιο πρακτικά παραδείγματα.

7. Ενσωμάτωση διαδραστικών στοιχείων και εξατομίκευση περιεχομένου: Ενσωματώστε περισσότερα διαδραστικά στοιχεία στον οδηγό, βελτιστοποιήστε την πλοήγηση, παρέχετε επιλογές για προσαρμογή περιεχομένου και εφαρμόστε συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση.

Οι συλλογικές γνώσεις και οι συστάσεις που προέρχονται από τις παγκόσμιες πιλοτικές συνεδρίες υπογραμμίζουν μια κοινή δέσμευση για την προώθηση των πρακτικών διαχείρισης ομάδας στην ψηφιακή εποχή.

Με τη σύνθεση διαφορετικών προοπτικών και την αντιμετώπιση πολύπλευρων προκλήσεων, τα εργαλεία NWC μπορούν να βελτιωθούν περαιτέρω για την καλύτερη υποστήριξη των απομακρυσμένων εργαζομένων, των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού, των διευθυντών και των εκπαιδευτών σε όλο τον κόσμο.



2 – ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

2.1 - Διασφαλίστε πλήρη και γενική κοινή χρήση των βασικών θεμελίων ενός προγράμματος FlexWork, από πάνω προς τα κάτω

- ❖ προσέγγιση εργασίας με **βάση τα αποτελέσματα**
- ❖ **ευέλικτη και προσαρμοστική νοοτροπία**

2.2 - Υιοθετήστε επαρκή διακυβέρνηση του συστήματος σε ένα υβριδικό περιβάλλον, ιδίως όσον αφορά την επικοινωνία, τον καταμερισμό των καθηκόντων και τον έλεγχο των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων

- ❖ Συλλογή τακτικών σχολίων από τους υπαλλήλους και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του υβριδικού μοντέλου εργασίας για να βοηθήσει τους οργανισμούς να βελτιώνουν συνεχώς την προσέγγισή τους και να αντιμετωπίζουν τυχόν προκλήσεις που μπορεί να προκύψουν (με συνεδρίες καταιγισμού ιδεών, ιδέες πλαισίων κ.λπ.).
- ❖ Καθορίστε **σαφείς ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους**, καθορίστε ακριβείς κανόνες και αναθεωρήστε τους περιοδικά με βάση τους κατάλληλους KPI (Key Performance Indicators).
- ❖ Σχεδιάστε και πραγματοποιήστε **τακτικές εικονικές συναντήσεις και περιοδικές κατ' ιδίαν συναντήσεις** μεταξύ συναδέλφων και/ή διευθυντών, ούτε **πολύ σπάνιες**, για να ενθαρρύνετε την «ενίσχυση» της ομαδικής εργασίας, ούτε **πολύ συχνές**, για να αποφύγετε τον κίνδυνο να μην αφήσετε στους συνεργάτες επαρκή χρόνο για να πραγματοποιήσουν τις προγραμματισμένες δραστηριότητές τους

- ❖ Αναπτύξτε τις **ανθρώπινες σχέσεις/συγγένειες** μεταξύ των ανθρώπων, διευκολύνοντας τη διαδικασία για να γνωρίσετε καλύτερα τους ανθρώπους (συνομοσπονδία, ανάπτυξη δημιουργικότητας, να κάνετε κάποιες «δημιουργικές» δραστηριότητες τουλάχιστον μία φορά το χρόνο σε μη επίσημο περιβάλλον, κ.λπ.).
- ❖ Καθιέρωση **σταθερών διαδικασιών για οργανωτικά καθήκοντα** με σαφείς εσωτερικές προθεσμίες και διαδικασίες αναθεώρησης.
- ❖ **Κατανομή του φόρτου εργασίας** με βάση το **εργασιακό περιβάλλον** (γραφείο ή σπίτι) και πρόβλεψη για **λεπτομερή προγραμματισμό** της εργασίας στο πλαίσιο **κάθε εργαζόμενου**, στο μέτρο του δυνατού.
- ❖ Δώστε προσοχή σε **πολλές αλλαγές στην εργατική νομοθεσία** και στα προβλήματα που σχετίζονται με τις **διαδικτυακές μεθόδους πρόσληψης, την αξιολόγηση και τα κίνητρα του προσωπικού** και τους σχετικούς ψυχοκοινωνικούς κινδύνους (για υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού ή ιδιοκτήτες μικρών ή πολύ μικρών επιχειρήσεων)

2.3 - Εξασφάλιση των κατάλληλων τεχνολογικών εργαλείων σε όλους τους συνεργάτες

- ❖ Ο οργανισμός θα πρέπει να **διαθέτει αξιόπιστα και λειτουργικά εργαλεία απομακρυσμένης επικοινωνίας**. (π.χ. πλατφόρμα που μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για «εσωτερική» επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων/διευθυντών, συστημάτων cloud κ.λπ.).
- ❖ Βεβαιωθείτε ότι οι εργαζόμενοι έχουν **αξιόπιστη σύνδεση στο Διαδίκτυο** στο σπίτι.
- ❖ Βεβαιωθείτε ότι όλοι διαθέτουν **υψηλής απόδοσης και κατάλληλο εξοπλισμό** για υβριδική εργασία.



2.4 - Φροντίστε καλύτερα την προσωπική ευημερία (ένδειξη για εργοδότες και για εργαζόμενους)

- ❖ Διατηρήστε επαρκή διαχωρισμό μεταξύ της εργασίας και της ιδιωτικής ζωής, επίσης από υλικοτεχνική άποψη (για παράδειγμα, να έχετε έναν χώρο δεσμευμένο για εργασία στο σπίτι).
- ❖ Υπερασπιστείτε, πράγματι αυξήστε τους δικούς σας χώρους για την **οικογένεια, άλλες κοινωνικές σχέσεις, πολιτιστικά ενδιαφέροντα, αθλητικά ενδιαφέροντα κ.λπ.**
- ❖ Εξασφάλιση αποτελεσματικού **χρόνου αποσύνδεσης** σε όλους τους συνεργάτες.
- ❖ Προσφέρετε **αποζημίωση για τα έξοδα** που σχετίζονται με την εξ αποστάσεως εργασία.

2.5 - Να συνοδεύει και να υποστηρίζει τη διαδικασία προσαρμογής σε υβριδική εργασία

- ❖ Παροχή **εκπαίδευσης για τη χρήση ψηφιακών εργαλείων και ομαλή μετάβαση** σε υβριδικές συνθήκες εργασίας (netiquette, GDrive, κ.λπ.)
- ❖ **Υποστήριξη/εκπαίδευση για ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής** (διαχείριση χρόνου, υλικοτεχνική διαμόρφωση, οικογενειακές σχέσεις, επιλογές τροφίμων κ.λπ.).
- ❖ Προσφέρετε τακτική **εκπαίδευση** όχι μόνο για τις τεχνικές πτυχές, αλλά και για τις **οργανωτικές και παρακινητικές πτυχές** (δημιουργία ομάδας εντός και εκτός σύνδεσης δραστηριότητες, soft skills, κ.λπ.)
- ❖ **Αξιοποίηση κεκτημένων ικανοτήτων** : μη τυπικές (badges) και/ή επίσημο σύστημα αναγνώρισης



ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η συνολική εμπειρία του έργου NWC που αποκτήθηκε πάνω από όλα μέσω επιτόπιων ερευνών, των πρώτων πειραμάτων των εργαλείων που δημιουργήθηκαν (απαραιτήτως σύντομες και συνοπτικές) και των σχετικών ανατροφοδοτήσεων, καθώς και ό,τι προέκυψε από την έκθεση σχετικά με τον αντίκτυπο του έργου που αναμένεται σύντομα και μεσοπρόθεσμα, πείτε μας ότι οι προοπτικές για ευέλικτη εργασία στην Ευρώπη είναι ελπιδοφόρες, χάρη επίσης στο νομικό πλαίσιο που υποστηρίζει τόσο τον δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα και ότι ο **πειραματισμός των ευέλικτων διαδικασιών εργασίας σε διάφορες χώρες** εντείνεται από τις **αλλαγές στην εργασιακή κουλτούρα**, ιδιαίτερα μεταξύ των γενεών X, Y και Z μετά την Covid, και υπογραμμίζει τις **δυνατότητες μετασχηματισμού τέτοιων νέων τρόπων εργασίας** σε ένα υβριδικό περιβάλλον.

Φαίνεται σκόπιμο να γίνει μια σύντομη **ειδική μνεία στον δημόσιο τομέα**, δεδομένης της μεγάλης σημασίας του στο εργασιακό τοπίο ενός έθνους αλλά και της ιδιαιτερότητάς του, που χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη δυσκολία στην εφαρμογή της αλλαγής, τόσο σε επίπεδο νοοτροπίας όσο και σε παγιωμένες οργανωτικές διαδικασίες. Οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να κάνουν αλλαγές το συντομότερο για να μην μείνουν χωρισμένοι/αποσυνδεδεμένοι από τον κινούμενο κόσμο. Έτσι, για τις δημόσιες διοικήσεις ένα **καλό σύστημα ευέλικτης εργασίας** μπορεί και πρέπει να είναι μια **ευκαιρία για την υλοποίηση μιας βαθιάς αλλαγής**, εστιασμένης στην **εργασία βάσει στόχων και στην έξυπνη ψηφιοποίηση των δραστηριοτήτων**. Αυτή η εποχική αλλαγή συνίσταται στο πέρασμα από μια **παραδοσιακή διαχείριση**, προσανατολισμένη στον παρουσιασμό και τον έλεγχο των υποχρεώσεων, σε μια **νέα που έχει βαθιά διαφορετικές αρχές**, όπως η υπέρβαση της κουλτούρας της καχυποψίας και του φετιμισμού υπέρ μιας μετρημένης και **ελεγχόμενης εμπιστοσύνης στον εργαζόμενο**, τη σημασία της **συνεργασίας**, την **ικανότητα του ατόμου να είναι υπεύθυνο**, την **αξιοκρατία**, τη **διαφάνεια** και την **ευελιξία**. Ως εκ τούτου, για να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα των ευέλικτων πρακτικών εργασίας στον δημόσιο τομέα, είναι ζωτικής σημασίας **να αντιμετωπιστούν πιθανά εμπόδια και να προωθηθεί η ένταξη**, μέσω πολιτικών που λαμβάνουν υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες των δημοσίων υπαλλήλων, προωθώντας ένα εργασιακό περιβάλλον που να ικανοποιεί διάφορες προτιμήσεις και απαιτήσεις.

Προκύπτει ξεκάθαρα ότι η επιτυχία της υιοθέτησης ευέλικτης εργασίας συνδέεται περίπλοκα με τη **συνεργασία μεταξύ επαγγελματιών της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΕΕΚ) και φορέων τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα**. Οι επαγγελματίες ΕΕΚ, ως υποστηρικτές της ανάπτυξης δεξιοτήτων και της προσαρμοστικότητας, διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στο σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης προσαρμοσμένα στις ανάγκες των εργαζομένων και των εργοδοτών.

Οι συνεργασίες που δημιουργούνται μεταξύ αυτών των επαγγελματιών και των οργανισμών πρέπει να στοχεύουν σε **εξατομικευμένες εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες** σύμφωνα με τους οργανωτικούς στόχους, την κουλτούρα και το εξελισσόμενο πανόραμα των ευέλικτων εργασιακών πρακτικών και για αυτό πρέπει να είναι **συνεχείς και «πιστοί»**, έτσι ώστε η δέσμευση επαγγελματιών κατάρτισης να διασφαλίζει ότι **τα προγράμματα κατάρτισης είναι σχετικές, επηρεάζουν και ανταποκρίνονται στις δυναμικές ανάγκες του εργατικού δυναμικού**.



Όλες οι συστάσεις που απεικονίζονται σε αυτό το έγγραφο και προσδιορίζονται ως απαραίτητες για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της υιοθέτησης ευέλικτων συστημάτων εργασίας, πρέπει επομένως να υποστηρίζονται συνεχώς από τρεις βασικές ενδείξεις:

- **αναγνώριση πολιτιστικής βάρδιας**, δηλαδή αναγνώριση της μεταβαλλόμενης εργασιακής κουλτούρας, ειδικά μεταξύ των νεότερων γενεών, και προσαρμογή ευέλικτων εργασιακών πρακτικών για να ευθυγραμμιστούν με αυτές τις πολιτισμικές αλλαγές
- **διαδικασία συνεχούς αξιολόγησης**, δηλαδή διεξαγωγή συνεχών αξιολογήσεων του αντίκτυπου των ευέλικτων πρακτικών εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις εξελισσόμενες τάσεις της κοινωνίας, για να διασφαλιστεί η συνάφεια και η ανταπόκριση
- **συνεχής παρατήρηση των βέλτιστων διεθνών πρακτικών**, δηλαδή διδαχή από τον πειραματισμό ευρωπαϊκών και ακόμη και μη ευρωπαϊκών βέλτιστων πρακτικών στην επισημοποίηση και επέκταση των ευέλικτων διαδικασιών εργασίας, προσαρμόζοντάς τες στο τοπικό πλαίσιο

Ελπίζουμε ότι το έργο NWC συνέβαλε στη διευκόλυνση και την τόνωση μιας **συλλογικής προσπάθειας** μεταξύ όλων των συνιστωσών που έλκονται προς τον κόσμο της εργασίας, ως θεμελιώδες βήμα προς την προώθηση της **καινοτομίας και τη συνεχή βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος**, μέσω της κερδοφόρας συνοδείας προς την **ευελιξία** που μπορεί να συνδυάσει **μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των διαδικασιών με καλύτερη ποιότητα ζωής**.