

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΞ’ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

«Η ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΥΒΡΙΔΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ»

ΚΑΛΛΙΟΠΗ ΔΕΡΟΖΕΡΗ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2024



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΞ' ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

«Η ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΥΒΡΙΔΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ»

Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση του εξ' αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις

ΚΑΛΛΙΟΠΗ ΔΕΡΟΖΕΡΗ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2024

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Καλλιόπη Δεροζέρη, 2024

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: Καλλιόπη Δεροζέρη

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: «Η επίπτωση του υβριδικού μοντέλου εργασίας στην παραγωγικότητα, στην ικανοποίηση και την ευημερία των εργαζομένων».

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις ……από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος): Δρ. Φιλιππάκης Μιχαήλ, Καθηγητής

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Δρ. Αναστασιάδου Σοφία, Καθηγήτρια

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Δρ. Γεώργιος Δεϊρμεντζόγλου, Καθηγητής

Υπεύθυνη Δήλωση

Εγώ, η Καλλιόπη Δεροζέρη, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Η επίπτωση του υβριδικού μοντέλου εργασίας στην παραγωγικότητα, στην ικανοποίηση και την ευημερία των εργαζομένων», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα

Καλλιόπη Δεροζέρη



Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Φιλιππάκη Μιχαήλ για την εποπτεία και την καθοδήγηση που μου πρόσφερε κατά την εξέλιξη της μεταπτυχιακής μου έρευνας. Οι πολύτιμες παρατηρήσεις και η εποικοδομητική κριτική του συνέβαλαν σημαντικά στη διαμόρφωση και εμβάθυνση της αναλυτικής προσέγγισης του ερευνητικού μου εγχειρήματος.

Παράλληλα, θέλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου προς την αγαπητή μου οικογένεια, η οποία με υποστήριξε με πολύ αφοσίωση και κατανόηση κατά τη διάρκεια της εν λόγω ερευνητικής πορείας. Η αμείωτη υποστήριξή τους αποτελεί πρόσφορο παράγοντα για την επιτυχημένη κατάκτηση του προκειμένου.

Περίληψη

Η παρούσα ερευνητική εργασία διερευνά την επίδραση των υβριδικών μοντέλων εργασίας στην εργασιακή ικανοποίηση, την παραγωγικότητα των εργαζομένων, τον μηχανισμό ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, την ψυχική και σωματική ευεξία, καθώς και την οργανωτική δέσμευση. Η παρούσα μελέτη υιοθέτησε έναν ποσοτικό ερευνητικό σχεδιασμό με χρήση ενός ερωτηματολογίου το οποίο και διανεμήθηκε σε 100 συμμετέχοντες. Τα ευρήματα κατέδειξαν ότι τα υβριδικά μοντέλα εργασίας αυξάνουν γενικά την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση από την εργασία, γεγονός που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην ευελιξία και την αυτονομία επί της εργασίας που παρέχεται. Παρόλα αυτά, η σχέση με την ισορροπία και την ευημερία τους δεν είναι τόσο ευθεία, γεγονός που υποδηλώνει ότι απαιτούνται πιο λεπτομερείς οργανωτικές στρατηγικές. Περαιτέρω αποτελέσματα αναδεικνύουν τη θετική σχέση που απολαμβάνουν τα υβριδικά μοντέλα εργασίας με την οργανωτική δέσμευση, παρόλο που αναφέρονται ανησυχίες σχετικά με τη διατήρηση αποτελεσματικών επικοινωνιών και συνεργασίας. Τέτοια αποτελέσματα ανοίγουν το έδαφος για μια περαιτέρω αυξημένη συζήτηση σχετικά με την απομακρυσμένη και υβριδική εργασία, σε συνδυασμό με σημαντικές επιπτώσεις για τους οργανισμούς σχετικά με τους τρόπους χειρισμού αυτών των διαρκώς μεταβαλλόμενων τρόπων εργασίας. Η διατριβή αναδεικνύει τους λόγους που καθιστούν το υβριδικό περιβάλλον εργασίας μάλλον πολύπλοκο και προσφέρει μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις.

<u>Λέξεις-κλειδιά:</u> Υβριδικά μοντέλα εργασίας, παραγωγικότητα εργαζομένων, εργασιακή ικανοποίηση, ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής, οργανωτική δέσμευση.

Abstract

This research paper explores the effect of hybrid work models on job satisfaction, employee productivity, the mechanism of work-life balance, mental and physical well-being, as well as organizational engagement. The present study adopted a quantitative research design using a questionnaire which was distributed to 100 participants. The findings suggested that hybrid work models generally increase productivity and satisfaction with jobs, strongly driven by the flexibility and autonomy over work that is granted. Still, the relation to their balance and well-being is not so straight-forward, which suggests that more fine-tuned organizational strategies are needed. Further results highlight the positive relationship that hybrid work models enjoy with organizational engagement, even though it cites concerns regarding effective communications and collaboration being maintained. Such results pave the ground for a further heightened debate on remote and hybrid work, coupled with significant implications for organizations about the ways to handle such ever-changing working modes. The dissertation highlights the reasons that make the hybrid work environment rather complex and offers future research directions.

Keywords: Hybrid Work Models, Employee Productivity, Job Satisfaction, Work-Life Balance, Organizational Engagement.

Πίνακας Περιεχομένων

Κεφάλαιο 1ο.Εισαγωγή 1

1.1 Εννοιολογικό πλαίσιο της μελέτης.....1

1.2 Δήλωση του ερευνητικού προβλήματος.....2

1.3 Σκοπός της διπλωματικής εργασίας.....4

1.4 Ερευνητικές Υποθέσεις.....6

1.5 Σημασία της μελέτης 7

1.6 Πεδίο εφαρμογής και οριοθέτηση.....8

1.7 Δομή της διπλωματική εργασίας 8

Κεφάλαιο 2ο. Βιβλιογραφική ανασκόπηση 10

2.1 Επισκόπηση των υβριδικών μοντέλων εργασίας.....10

2.2 Ιστορική προοπτική της απομακρυσμένης και υβριδικής εργασίας 12

2.3 Παραγωγικότητα εργαζομένων σε υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας.....14

2.4 Ικανοποίηση και ευημερία των εργαζομένων σε υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας16

2.5 Οργανωτικός αντίκτυπος των υβριδικών μοντέλων εργασίας.....18

2.6 Θεωρητικά πλαίσια για την υβριδική εργασία.....20

2.7 Σύνοψη των ευρημάτων της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.....22

Κεφάλαιο 3ο. Ερευνητική Μεθοδολογία 25

3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....25

3.2 Σχεδιασμός έρευνας.....27

3.3. Ερευνητικό εργαλείο.....29

3.4. Δείγμα πληθυσμού.....31

3.5. Συλλογή και ανάλυση δεδομένων 33

3.6 Δεοντολογικά Ζητήματα.....35

Κεφάλαιο 4ο. Ανάλυση Αποτελεσμάτων 38

4.1 Δημογραφικές πληροφορίες 39

4.2 Παραγωγικότητα.....42

4.3 Ικανοποίηση από την εργασία.....43

4.4 Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής.....43

4.5 Ευεξία **44**

4.6 Οργανωτική δέσμευση **45**

4.7 Επικοινωνία και συνεργασία **46**

4.8 Ερευνητικές Υποθέσεις **46**

Κεφάλαιο 5ο. Συζήτηση ευρημάτων **51**

5.1 Συζήτηση των ευρημάτων **51**

5.2 Πρακτικές συνέπειες για τη θεωρία και την πράξη **53**

5.3 Σύγκριση με ευρήματα προηγούμενων ερευνών **55**

5.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μελέτης **56**

Κεφάλαιο 6ο. Συμπεράσματα-Μελλοντική έρευνα **59**

6.1 Σύνοψη των ευρημάτων **59**

6.2 Συστάσεις για οργανισμούς **60**

6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα **61**

6.4 Τελικές Σκέψεις **62**

Βιβλιογραφία **63**

Παράρτημα Α-Ερωτηματολόγιο **70**

Παράρτημα Β- Έγκριση Διεξαγωγής Έρευνας **73**

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Γένος 39
Διάγραμμα 2: Ηλικία 40
Διάγραμμα 3: Τρέχον μοντέλο εργασίας 41
Διάγραμμα 4: Χρόνια εμπειρίας στον τρέχοντα ρόλο 42

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Περιβάλλον απασχόλησης.....40
Πίνακας 2. Παραγωγικότητα.....42
Πίνακας 3. Ικανοποίηση από την εργασία.....43
Πίνακας 4. Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής.....44
Πίνακας 5. Ευεξία.....44
Πίνακας 6. Οργανωτική δέσμευση.....45
Πίνακας 7. Επικοινωνία και συνεργασία.....46
Πίνακας 8. Έλεγχος t – test για την πρώτη ερευνητική υπόθεση.....47
Πίνακας 9. Έλεγχος t – test για την δεύτερη ερευνητική υπόθεση.....47
Πίνακας 10. Έλεγχος t – test για την τρίτη ερευνητική υπόθεση.....48
Πίνακας 11. Έλεγχος t – test για την τέταρτη ερευνητική υπόθεση.....49
Πίνακας 12. Έλεγχος t – test για την πέμπτη ερευνητική υπόθεση.....50
Πίνακας 13. Έλεγχος t – test για την έκτη ερευνητική υπόθεση.....50

Κεφάλαιο 1ο.Εισαγωγή

1.1 Εννοιολογικό πλαίσιο της μελέτης

Η παρούσα μελέτη αναπτύσσει ένα εννοιολογικό πλαίσιο που ενσωματώνει διαφορετικές θεωρητικές απόψεις σε αντάλλαγμα για να προσφέρει μια κατανόηση της πολυπλοκότητας που μπορεί να συνεπάγονται τα υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας. Το πλαίσιο έχει οριστεί για να εξετάσει τις επιπτώσεις που προκαλούν τα υβριδικά μοντέλα εργασίας στη στρατηγική διαχείριση και την εμπειρία των εργαζομένων σε διάφορες οργανωτικές διαστάσεις.

Κεντρικό στοιχείο αυτού του πλαισίου είναι η Θεωρία Αυτοδιάθεσης (SDT) των Ryan και Deci (2000) που επικεντρώνεται στα ζητήματα της αυτονομίας, της ικανότητας καθώς και της συγγένειας ως κινήτρων και παραγόντων ψυχολογικής ευημερίας. Αυτή η θεωρία έχει μεγάλη σημασία στα υβριδικά μοντέλα εργασίας, όπου η αυτονομία είναι ένας σημαντικός καθοδηγητικός παράγοντας. Από αυτή την άποψη, η γνώση του ρόλου που διαδραματίζει η αυτονομία στο πλαίσιο υβριδικών μοντέλων είναι απαραίτητη για την προώθηση των κινήτρων και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου επισημάνθηκε επίσης από τον Rousseau (1995) στην ουσία αυτού του θεωρητικού πλαισίου. Τα ψυχολογικά συμβόλαια σχεδιάζονται στην πραγματικότητα για τη δημιουργία εργασιακών σχέσεων μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων, βάσει σιωπηρών και άτυπων συμφώνων. Η εκτίμηση της νέας δυναμικής σε αυτές τις υβριδικές ρυθμίσεις εργασίας είναι κεντρικής σημασίας για την κατανόηση της φύσης αυτών των συμβάσεων και του τρόπου ερμηνείας και επαναδιαπραγμάτευσής τους.

Ένα άλλο σημαντικό εννοιολογικό πλαίσιο είναι το Μοντέλο Αποδοχής Τεχνολογίας (TAM) που προτάθηκε από τον Davis (1989). Το μοντέλο υποθέτει ότι η αντιληπτή ευκολία χρήσης και η αντιληπτή χρησιμότητα σίγουρα ξεχωρίζουν ως κρίσιμοι καθοριστικοί παράγοντες για την αποδοχή και τη χρήση της τεχνολογίας. Ένα ζήτημα προς το οποίο η προσοχή συγκλίνει σε ένα υβριδικό περιβάλλον εργασίας αφορά τον ρόλο της τεχνολογίας είτε επιτρέποντας είτε αποτρέποντας την πραγματοποίηση επιτυχημένων εργασιακών διαδικασιών.

Εκτός αυτού, το πλαίσιο αυτό ενσωματώνει στην ανάλυσή του την προοπτική για τη διαχείριση των ορίων εργασίας-ζωής που πρότεινε ο Clark (2000). Αυτή η προοπτική σχετίζεται με τις στρατηγικές που εφαρμόζουν τα άτομα για τη διαχείριση και τη διαπραγμάτευση των ορίων της εργασίας και της προσωπικής ζωής. Έχει ιδιαίτερη σημασία στα υβριδικά μοντέλα εργασίας, όπου το όριο μεταξύ σπιτιού και γραφείου καταρρέει, επιτρέποντας συχνά τη διείσδυση σε αυτά.

Τέλος, η έννοια της Οργανωσιακής Κουλτούρας όπως περιγράφεται λεπτομερώς από τον Schein (2010) θα εξεταστεί στο πλαίσιο του μοντέλου για να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο τα υβριδικά μοντέλα εργασίας επηρεάζουν και διασυνδέονται με τις υπάρχουσες κουλτούρες που έχουν ενσωματωθεί εντός των οργανισμών. Αυτό θα περιλαμβάνει έρευνα σχετικά με τα ζητήματα και τις ευκαιρίες που παρέχονται από την υβριδική εργασία στη διατήρηση ή την ανάπτυξη της οργανωτικής κουλτούρας.

Εν ολίγοις, οι κύριες θεωρητικές απόψεις που καθοδηγούν αυτή τη μελέτη βασίζονται σε ένα μείγμα γνώσεων σχετικά με την αυτονομία, τα ψυχολογικά συμβόλαια, την αποδοχή της τεχνολογίας, τη διαχείριση ορίων εργασίας-ζωής και τις θεωρίες οργανωτικής κουλτούρας.

1.2 Δήλωση του ερευνητικού προβλήματος

Αυτή η αλλαγή παραδείγματος με την ενσωμάτωση των υβριδικών μοντέλων εργασίας, που επιταχύνθηκε από την παγκόσμια πανδημία COVID-19, έχει επιφέρει νέες επιπλοκές στα εργασιακά περιβάλλοντα. Το πρόβλημα έγκειται στην κατανόηση και τη βελτιστοποίηση αυτών των υβριδικών μοντέλων ούτως ώστε να αποδειχθούν αμοιβαία επωφελή τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τους εργαζόμενους. Ένα τέτοιο πολύπλευρο ερευνητικό πρόβλημα απαιτεί επίσης τη μελέτη της παραγωγικότητας, της ευημερίας των εργαζομένων, της ικανοποίησης από την εργασία, της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και της οργανωτικής κουλτούρας υπό το πρίσμα των υβριδικών ρυθμίσεων εργασίας (Donnelly & Johns, 2020).

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα που πρέπει να επισημανθεί εν προκειμένω είναι να διαπιστωθεί ο αντίκτυπος των υβριδικών ρυθμίσεων εργασίας στο επίπεδο παραγωγικότητας. Η έρευνα έχει δώσει μικτά αποτελέσματα, με ορισμένους να δείχνουν αυξημένη παραγωγικότητα λόγω της ευελιξίας και του λιγότερου χρόνου που

δαπανάται στις μετακινήσεις (Choudhury, Foroughi, & Larson, 2019), ενώ άλλοι δείχνουν πιθανές μειώσεις λόγω δυσκολιών στην επικοινωνία και τη συνεργασία (Kniffin et al., 2021). Το ερευνητικό πρόβλημα περιλαμβάνει επίσης το σημαντικό μέρος των ψυχολογικών επιπτώσεων στους εργαζόμενους όσον αφορά την υβριδική εργασία.

Η αβεβαιότητα σχετικά με τις μετρήσεις παραγωγικότητας σε υβριδικές καταστάσεις απαιτεί σωστές απαντήσεις. Όλα αυτά υποδηλώνουν ότι τα παραδοσιακά όρια που χωρίζουν την εργασία από την προσωπική ζωή σε αυτά τα μοντέλα είναι θολά, οδηγώντας σε πιθανά προβλήματα όπως η επαγγελματική εξουθένωση ή η μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία. Ορισμένες από τις ανησυχίες που έχουν εκφράσει μέχρι στιγμής άλλοι ερευνητές περιλαμβάνουν την απομόνωση, την υπερβολική εργασία καθώς και τη δυσκολία διαχωρισμού της εργασίας με την προσωπική ζωή (Oakman et al., 2020). Στο πλαίσιο της παροχής ψυχολογικής υποστήριξης, υπάρχει επομένως ανάγκη κατανόησης αυτών των επιπτώσεων για την ευημερία των εργαζομένων γενικά και τη μακροπρόθεσμη ικανοποίησή τους.

Από την άλλη, η στροφή προς υβριδικά μοντέλα θέτει ένα άλλο σύνολο ζητημάτων που σχετίζονται με την εμπλοκή των εργαζομένων και την οργανωτική κουλτούρα. Όταν οι εργαζόμενοι δεν θα είναι παρόντες στο γραφείο για πολύ μεγάλα χρονικά διαστήματα, αυτό ενδέχεται να επηρεάσει τη διατήρηση των εργαζομένων και τα επίπεδα δέσμευσης (Gallacher & Hossain, 2020). Η πρόκληση είναι ουσιαστικά να διατηρηθεί μια κουλτούρα που είναι συνεκτική και διασφαλίζει τη δέσμευση και την εκτέλεση εργασίας ενός εργαζομένου, ανεξάρτητα από τον φυσικό χώρο εργασίας του.

Μια άλλη πτυχή του ερευνητικού προβλήματος είναι οι προσαρμογές που πρέπει να γίνουν για τη διαχείριση και την ηγεσία σε υβριδικά περιβάλλοντα. Οι ηγέτες πρέπει να προσαρμόσουν το στυλ ηγεσίας τους με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να διαχειριστούν και να παρακινήσουν μια ομάδα που είναι διασκορπισμένη γεωγραφικά. Ορισμένες από τις απαραίτητες προσαρμογές περιλαμβάνουν την επανεξέταση των προσεγγίσεων επικοινωνίας, καθώς και τη διαχείριση της απόδοσης και τη δημιουργία μιας αίσθησης ενότητας μεταξύ των μελών της ομάδας (Morris et al., 2021).

Τέλος, το πρόβλημα της μελέτης διευρύνεται στο ερώτημα πώς τα υβριδικά μοντέλα μπορούν να διατηρηθούν μακροπρόθεσμα. Προκύπτουν ερωτήματα εάν αυτά τα μοντέλα αποτελούν προσωρινή απάντηση στην πανδημία ή εισέρχονται μόνιμα στον εργασιακό χώρο. Η βιωσιμότητά του βρίσκεται σε διερεύνηση για την κατανόηση των

επιπτώσεών του στην εταιρική ακίνητη περιουσία, τις περιβαλλοντικές εκτιμήσεις και τη γενική εξέλιξη των εργασιακών πρακτικών (Nilles, 2020).

Συλλήβδην, η κατανόηση και βελτιστοποίηση των υβριδικών μοντέλων εργασίας με τρόπο που εξισορροπεί την παραγωγικότητα και την ευημερία των εργαζομένων σε αντίθεση με την οργανωτική κουλτούρα.

1.3 Σκοπός της διπλωματικής εργασίας

Η ταχεία μετάβαση σε υβριδικά μοντέλα εργασίας έχει γίνει το σήμα κατατεθέν του σύγχρονου χώρου εργασίας. Ως εκ τούτου, η μελέτη θα εμβαθύνει στον τρόπο με τον οποίο τα υβριδικά μοντέλα εργασίας θα επηρεάσουν ένα φάσμα παραγόντων, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγικότητας των εργαζομένων, της ικανοποίησης από την εργασία, της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, της ψυχικής υγείας και της οργανωτικής δυναμικής. Πολλαπλοί σκοποί που αποσκοπούν στην παροχή μιας διαφοροποιημένης κατανόησης του τρόπου με τον οποίο το υβριδικό μοντέλο εργασίας μεταμορφώνει τους χώρους εργασίας και επίσης καθοδηγεί τους οργανισμούς και τους υπαλλήλους να το βελτιστοποιήσουν σύμφωνα με το μέγιστο όφελος από αυτά τα μοντέλα.

Πρώτον, ένας βασικός σκοπός αυτής της μελέτης είναι να αναλύσει πώς τα υβριδικά μοντέλα εργασίας επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Ενώ ορισμένοι ερευνητές αποδίδουν την αυξημένη παραγωγικότητα στην υβριδική εργασία στην αυξημένη ευελιξία και τους μειωμένους χρόνους μετακίνησης (Choudhury, 2020), άλλοι επισημαίνουν τις προκλήσεις που μπορεί να προκύψουν όταν στοχεύουν στη διατήρηση της παραγωγικότητας μέσω, μεταξύ άλλων, περισπασμών που προκύπτουν από οικιακά περιβάλλοντα και κακά κανάλια επικοινωνίας (Bloom et al., 2015; Sheldon & Wallace, 2014). Αυτή η έρευνα θέλει να δώσει μια εμπειρική απόδειξη σε αυτή τη συζήτηση και μέσω αυτής της συμβολής, βοηθά στην ευρύτερη γνώση για το πώς ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας επηρεάζει την παραγωγικότητα.

Ο άλλος σημαντικός στόχος είναι η πρόσβαση στις ψυχολογικές επιπτώσεις της εφαρμογής ενός υβριδικού μοντέλου εργασίας στους εργαζομένους. Η εργασία θα διερευνήσει θέματα γύρω από το άγχος, την εξουθένωση και την ικανοποίηση από την εργασία. Η ασάφεια των ορίων εργασίας-προσωπικής ζωής προκαλεί αυξημένο άγχος και εξάντληση (Oakman et al., 2020). Από την άλλη, τα υβριδικά μοντέλα μπορούν να ενισχύσουν την ικανοποίηση από την εργασία μέσω της καλύτερης παροχής

ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Golden et al. 2006). Αυτή η έρευνα διερευνά αυτή τη δυναμική εξηγώντας πώς η υβριδική εργασία επηρεάζει θέματα που σχετίζονται με την ψυχική υγεία (Battisti, Alfiero, & Leonidou, 2022).

Η μελέτη θα επιδιώξει επίσης να διερευνήσει τις επιδράσεις των υβριδικών μοντέλων εργασίας στην οργανωτική κουλτούρα καθώς και στην εμπλοκή των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Gallacher και Hossain (2020), αν και οι περισσότεροι οργανισμοί μπορεί να εφαρμόζουν πολιτικές εργασίας εξ αποστάσεως, η φυσική απουσία από τα γραφεία έχει πιθανό αποτέλεσμα την χαλαρή σύνδεση με την οργανωτική κουλτούρα. Άλλοι στόχοι αυτής της μελέτης είναι να κατανοήσουμε πώς οι οργανισμοί μπορούν να διατηρήσουν μια ισχυρή και ολοκληρωμένη κουλτούρα στο υβριδικό περιβάλλον.

Επιπλέον, η εργασία θα προσπαθήσει να διερευνήσει πώς οι πρακτικές ηγεσίας και διαχείρισης πρέπει να αλλάξουν στις υβριδικές ρυθμίσεις εργασίας. Από τη μελέτη των Morris et al. (2021), η διαχείριση ενός κατανεμημένου εργατικού δυναμικού χρειάζεται διαφορετικές προσεγγίσεις στην επικοινωνία, τη διαχείριση απόδοσης και την οικοδόμηση ομάδας. Από αυτή την άποψη, η επιδιωκόμενη μελέτη θα συμβάλει ουσιαστικά στη γνώση σχετικά με τις εφαρμόσιμες πρακτικές ηγεσίας του υβριδικού χώρου εργασίας.

Ένας άλλος κρίσιμος τομέας που η μελέτη θα επιδιώξει να αντιμετωπίσει αφορά τη βιωσιμότητα των υβριδικών μοντέλων εργασίας. Αυτό θα φανεί από την άποψη του εάν τα δεδομένα μοντέλα είναι απλώς μια προσωρινή απάντηση στην πανδημία covid-19 ή αντιπροσωπεύουν μια μόνιμη μετατόπιση στις εργασιακές πρακτικές λαμβάνοντας υπόψη τρεις προοπτικές, συμπεριλαμβανομένων των εργοδοτών, των εργαζομένων και ακόμη και των ίδιων των οργανισμών (Nilles, 2020).

Επιπλέον, η μελέτη θα διερευνήσει πώς η τεχνολογία επιτρέπει υβριδικά μοντέλα εργασίας σε πλήρη κλίμακα. Οι DeFilippis et al. (2020) υποστήριξαν ότι η τεχνολογία είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που ενισχύουν τις μεταλλάξεις και τις συνεργασίες σε υβριδικές μορφές. Μέσω αυτής της μελέτης, θα αναλύσει τις τεχνολογικές ανάγκες και προκλήσεις που σχετίζονται με την υιοθέτηση του υβριδικού μοντέλου.

Τέλος, στόχος της μελέτης είναι να συμβάλει στην ανάπτυξη της διαμόρφωσης πολιτικής σχετικά με την υβριδική εργασία. Παρέχοντας διορατική κατανόηση σχετικά με τις επιπτώσεις που σχετίζονται με τα υβριδικά μοντέλα εργασίας, η μελέτη θα υποστηρίξει τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και άλλους ανθρώπους οργανωτικών

υποθέσεων στην ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών μαζί με πολιτικές που τους βοηθούν να υποστηρίξουν τα υβριδικά μοντέλα εργασίας (Kniffin et al., 2021).

1.4 Ερευνητικές Υποθέσεις

***Υπόθεση για την παραγωγικότητα**:*

- ***H1**: Οι εργαζόμενοι που εργάζονται με ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας σε σύγκριση με εκείνους που εργάζονται σε παραδοσιακά περιβάλλοντα εργασίας.*
- ***H0**: Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στα αναφερόμενα επίπεδα παραγωγικότητας μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται με ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας και εκείνων σε παραδοσιακά περιβάλλοντα εργασίας.*

***Υπόθεση για την ικανοποίηση από την εργασία**:*

- ***H1**: Το υβριδικό μοντέλο εργασίας συνδέεται θετικά με υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων.*
- ***H0**: Το υβριδικό μοντέλο εργασίας δεν σχετίζεται με υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων.*

***Υπόθεση για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής**:*

- ***H1**: Οι εργαζόμενοι σε υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας βιώνουν καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής σε σύγκριση με εκείνους σε πλήρως απομακρυσμένα περιβάλλοντα ή περιβάλλοντα εργασίας γραφείου.*
- ***H0**: Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μεταξύ των εργαζομένων σε υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας και εκείνων σε πλήρως απομακρυσμένα ή περιβάλλοντα εργασίας γραφείου.*

***Υπόθεση για την ευημερία των εργαζομένων**:*

- ***H1**: Το υβριδικό μοντέλο εργασίας επηρεάζει θετικά την ψυχική και σωματική ευεξία των εργαζομένων.*

- ***H0****: Το υβριδικό μοντέλο εργασίας δεν έχει σημαντική επίδραση στην ψυχική και σωματική ευεξία των εργαζομένων.*

Υπόθεση για την οργανωτική δέσμευση*:*

- ***H1****: Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της εργασίας σε ένα υβριδικό μοντέλο και των επιπέδων οργανωτικής δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων.*
- ***H0****: Δεν υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της εργασίας σε ένα υβριδικό μοντέλο και των επιπέδων οργανωτικής δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων.*

Υπόθεση για την επικοινωνία και τη συνεργασία*:*

- ***H1****: Οι εργαζόμενοι που εργάζονται με ένα υβριδικό μοντέλο αντιλαμβάνονται μείωση της αποτελεσματικής επικοινωνίας και συνεργασίας σε σύγκριση με τις παραδοσιακά περιβάλλοντα γραφείου.*
- ***H0****: Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων σε ένα υβριδικό μοντέλο και εκείνων σε παραδοσιακά περιβάλλοντα γραφείου.*

1.5 Σημασία της μελέτης

Η αλλαγή των υβριδικών μοντέλων εργασίας αντιπροσωπεύει μια σημαντική ανακάλυψη στον σύγχρονο χώρο εργασίας και μια επιταχυνόμενη μετατόπιση που προκλήθηκε από την πανδημία COVID-19 σε παγκόσμια κλίμακα.

Η μελέτη συμβάλλει στην κατανόηση των πολλών διαστάσεων των επιπτώσεων των υβριδικών μοντέλων εργασίας στον σύγχρονο χώρο εργασίας. Αυτή η εργασία αντιμετωπίζει ένα κενό που λείπει από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, προσφέροντας ολοκληρωμένη ανάλυση αυτών των εργασιακών ρυθμίσεων προσφέροντας ανεκτίμητες πληροφορίες για τους υπαλλήλους, τους οργανισμούς και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής. Η έρευνα θα εμπνεύσει τις εξελίξεις στα περιβάλλοντα εργασίας στην μετά covid-19 εποχή, την παραγωγικότητα, την ψυχική υγεία, την ικανοποίηση από την εργασία, την οργανωτική δέσμευση και την επιρροή πολιτικής.

1.6 Πεδίο εφαρμογής και οριοθέτηση

Το πεδίο εφαρμογής και η οριοθέτηση μιας μελέτης καθορίζουν τα όρια που δηλώνουν τι θα καλυφθεί στην έρευνα και τα όρια που έθεσαν οι προηγούμενοι ερευνητές στην εμβέλεια. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, η έρευνα σχετικά με τα υβριδικά μοντέλα εργασίας είναι τόσο στοχευμένη όσο και οριοθετημένη, ώστε να κατανοήσει συνολικά τις συνολικές επιπτώσεις της σε διάφορες οργανωτικές πτυχές και πτυχές που σχετίζονται με τους εργαζομένους. Ταυτόχρονα, οριοθετείται αναγκαστικά με ορισμένους περιορισμούς και αποκλεισμούς η εστίαση της έρευνας και η κατάλληλη διαχείριση των πρακτικών της.

Αυτή η έρευνα θα επικεντρωθεί στην εμβάθυνση στις επιπτώσεις των υβριδικών μοντέλων εργασίας - ενός συνδυασμού απομακρυσμένου και ενδοϋπηρεσιακού τρόπου εργασίας - στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία, την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, την ψυχική και σωματική ευεξία και την οργανωτική δέσμευση. Η μελέτη συνδυάζει μια ευρεία επισκόπηση των επιπτώσεων, όπου το πεδίο εφαρμογής περιλαμβάνει ορισμένες διαφορετικές βιομηχανίες που έχουν υιοθετήσει υβριδικά μοντέλα εργασίας. Αυτό είναι σημαντικό δεδομένης της ιδιαίτερης φύσης κάθε κλάδου και των απαιτήσεών του, καθώς τα υβριδικά μοντέλα ενδέχεται να παρουσιάζουν διαφορετική αποτελεσματικότητα και προκλήσεις σε διαφορετικούς κλάδους (Bloom et al., 2015).

Το πεδίο εφαρμογής της μελέτης θα πρέπει να καλύπτει την παραγωγικότητα των εργαζομένων στο υβριδικό περιβάλλον εργασίας. Η έρευνα σκοπεύει να εντοπίσει διαφορές στην παραγωγικότητα μεταξύ ενός ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος γραφείου και των νέων υβριδικών μοντέλων, ιδιαίτερα της ευέλικτης εργασίας, των εργαλείων και της τεχνολογίας και των αποτελεσματικών εργαλείων επικοινωνίας (Choudhury et al., 2021).

1.7 Δομή της διπλωματική εργασίας

Η δομή της ανά χείρας μελέτης έχει ως εξής:

1. Εισαγωγή: Το κεφάλαιο αυτό παρέχει το εννοιολογικό πλαίσιο πάνω στο οποίο βασίζεται η έρευνα, δηλώνοντας το πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί στη μελέτη, τη διατύπωση του σκοπού της μελέτης καθώς και την παρουσίαση των

ερευνητικών υποθέσεων. Στη συνέχεια περιγράφει τη σημασία της μελέτης, του πεδίου εφαρμογής και της οριοθέτησης καταλήγοντας τελικά σε μια επισκόπηση της δομής αυτής της διατριβής.

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση: Αυτό το κεφάλαιο παρέχει μια λεπτομερή ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με τα υβριδικά μοντέλα εργασίας. Περιλαμβάνει μια επισκόπηση αυτών των μοντέλων, την ιστορική τους εξέλιξη, τις επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και την ευημερία των εργαζομένων, τις επιπτώσεις στον οργανισμό ως αποτέλεσμα τέτοιων μοντέλων. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την περίληψη της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, προσδιορίζοντας μερικά από τα βασικά ευρήματα και επισημαίνοντας κενά στην έρευνα που η παρούσα μελέτη αποσκοπεί να καλύψει.

3. Μεθοδολογία: Αυτό το κεφάλαιο περιγράφει το σχεδιασμό της έρευνας, τον πληθυσμό και την επιλογή δειγμάτων, τις μεθόδους συλλογής δεδομένων, το σχεδιασμό των ερευνητικών οργάνων. Παρέχει επίσης ένα περίγραμμα για το σχέδιο ανάλυσης δεδομένων και εξετάζει δεοντολογικά ζητήματα και περιορισμούς της μεθοδολογίας.

4. Ανάλυση δεδομένων και αποτελέσματα: Αυτό ακριβώς το κεφάλαιο προσφέρει ζωντανές λεπτομέρειες σχετικά με την ανάλυση όλων των δεδομένων λεπτομερώς. Ξεκινά από τη δημογραφική ανάλυση έως την παραγωγικότητα, την ικανοποίηση από την εργασία, την ευημερία των εργαζομένων, την οργανωτική δέσμευση και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας στις υβριδικές ρυθμίσεις εργασίας.

5. Συζήτηση: Αυτή η ενότητα παρέχει μια θεωρητική ερμηνεία των ευρημάτων και σημειώνει τις επιπτώσεις τους στην πράξη. Η ενότητα καταδεικνύει επίσης πώς τα αποτελέσματα συγκρίνονται με εκείνα που προέκυψαν από την προηγούμενη έρευνα και σταθμίζει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μελέτης. Η συζήτηση επιχειρεί να τοποθετήσει την έρευνα μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο μελετών οργάνωσης.

6. Συμπεράσματα και συστάσεις: Το τελευταίο κεφάλαιο είναι αυτό που παρέχει τα συμπεράσματα που εξάγονται σε σχέση με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τα αποτελέσματα της μελέτης. Αποτελείται από συστάσεις που θεωρούνται πρακτικά βιώσιμες για οργανισμούς που εξετάζουν ή χρησιμοποιούν υβριδικά μοντέλα εργασίας στους χώρους εργασίας τους. Επιπλέον, συζητά τρεις πιθανές κατευθύνσεις για περαιτέρω έρευνα, προσθέτοντας συμπερασματικές σκέψεις σχετικά με τον ευρύ αντίκτυπο της διεξαχθείσας μελέτης.

Κεφάλαιο 2ο. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Επισκόπηση των υβριδικών μοντέλων εργασίας

Τα υβριδικά μοντέλα εργασίας είναι ένα νέο φαινόμενο στους σύγχρονους χώρους εργασίας που ενσωματώνουν πτυχές τόσο της απομακρυσμένης εργασίας όσο και της εργασίας γραφείου. Ο συνδυασμός στοχεύει στη διατήρηση της δομής και των διαπροσωπικών πλεονεκτημάτων των παραδοσιακών γραφείων, παρέχοντας παράλληλα την ευελιξία της απομακρυσμένης εργασίας. Η παγκόσμια πανδημία COVID-19 έχει επιταχύνει σημαντικά τη μετάβαση προς υβριδικά μοντέλα, οδηγώντας τους οργανισμούς παγκοσμίως να επανεξετάσουν τις συμβατικές ρυθμίσεις εργασίας τους.

Η υβριδική εργασία δεν αποτελεί μια ενιαία έννοια. Αποτελείται από διαφορετικές μορφές και δομές. Για ορισμένες εταιρείες, σημαίνει ελευθερία για τους υπαλλήλους να επιλέγουν πού θα εργαστούν, ενώ άλλες έχουν εισαγάγει χρονοδιαγράμματα που εναλλάσσονται μεταξύ εργασίας εξ αποστάσεως και εργασίας από γραφείο (Brynjolfsson et al., 2020). Αυτές οι προσεγγίσεις αποσκοπούν στην αντιμετώπιση διαφόρων αναγκών και προτιμήσεων των εργαζομένων, εξισορροπώντας την προσωπική ζωή με τα επαγγελματικά καθήκοντα.

Στο πλαίσιο αυτό, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε πώς το υβριδικό μοντέλο εργασίας επηρεάζει την παραγωγικότητα και την αφοσίωση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Felstead και Henseke (2017), οι υβριδικές ρυθμίσεις εργασίας προωθούν την αύξηση της παραγωγικότητας μεταξύ των εργαζομένων, καθώς αισθάνονται κίνητρα όταν τους δίνεται η ελευθερία να διαχειρίζονται το δικό τους εργασιακό περιβάλλον, καθώς και λιγότερο επιβαρυμένοι από το άγχος. Ωστόσο, η υπερβολική απομακρυσμένη εργασία μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα απομόνωσης από την επιχείρηση (Kniffin et al., 2021).

Η άλλη επίδραση του υβριδικού μοντέλου εργασίας είναι στην οργανωτική κουλτούρα και επικοινωνία. Όπως έχουν δείξει οι Choudhury et al. (2019), η απομακρυσμένη εργασία μπορεί να αμφισβητήσει τα υπάρχοντα πρότυπα επικοινωνίας και ιεραρχίες εντός ενός οργανισμού. Κατά εύλογο τρόπο, αυτό υποδηλώνει ότι ένα υβριδικό μοντέλο απαιτεί επανεξέταση του τρόπου με τον οποίο οι ομάδες παραμένουν μαζί, παρόλο που τώρα ανήκουν σε μία εταιρεία.

Ο ρόλος που διαδραματίζει η τεχνολογία στην ενεργοποίηση της υβριδικής εργασίας δεν μπορεί να υποτιμηθεί. Απαιτούνται προηγμένα ψηφιακά εργαλεία και πλατφόρμες για τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των φυσικά διαχωρισμένων εξ αποστάσεως εργαζομένων έναντι εκείνων που εξακολουθούν να βρίσκονται στις εγκαταστάσεις γραφείων (Coleman et al., 2016). Αυτή η τεχνολογική πρόοδος διευκόλυνε τόσο πρακτικά στοιχεία, όπως η υβριδική απασχόληση, όσο και την αίσθηση του ανήκειν μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται εξ αποστάσεως

Ομοίως, τα στυλ ηγεσίας και διαχείρισης πρέπει να προσαρμοστούν σε υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας. Ως εκ τούτου, όπως διαπιστώθηκε από τους Bartsch et al. (2020), οι ηγέτες θα πρέπει να μάθουν νέες δεξιότητες για τη διαχείριση και την εμπλοκή ομάδων που δεν είναι παρούσες σε ένα φυσικό χώρο. Αυτές περιλαμβάνουν τη χρήση τεχνολογίας για την προβολή της ορατότητας, τη διασφάλιση ότι οι υπάλληλοι ανεξαρτήτως του τρόπου που προσφέρουν την εργασία τους λαμβάνουν ίση μεταχείριση και την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και ευθύνης στον οργανισμό.

Περαιτέρω, αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν επίσης επιπτώσεις για την ισότητα στον χώρο εργασίας και την ένταξη στο υβριδικό μοντέλο εργασίας. Έρευνες έχουν δείξει ότι η απομακρυσμένη εργασία μπορεί είτε να επιδεινώσει είτε να μειώσει το χάσμα μεταξύ των φύλων εντός των οργανισμών (Shockley et al., 2021).

Παράλληλα, οι ερευνητές διερευνούν όλο και περισσότερο τις πτυχές ψυχικής υγείας και ευεξίας της απομακρυσμένης και υβριδικής εργασίας εν μέσω της έξαρσης του COVID-19. Σύμφωνα με την έρευνα των Carillo et al. (2020) σχετικά με αυτό το θέμα τονίζει πόσο κρίσιμα είναι τα προγράμματα ψυχολογικής υποστήριξης, καθώς και οι πρωτοβουλίες ευεξίας, για τους ανθρώπους που εργάζονται από το σπίτι, προκειμένου να αντιμετωπίσουν προβλήματα απομόνωσης και να αποτρέψουν την εξουθένωση.

Ένας άλλος αναδυόμενος τομέας αφορά τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις που σχετίζονται με τα υβριδικά μοντέλα εργασίας. Η μειωμένη μετακίνηση που προκαλείται από απομακρυσμένες πρακτικές έχει παρατηρηθεί ότι οδηγεί σε σημαντική μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας (Nawaz, 2021). Ωστόσο, μια τέτοια κατάσταση θα πρέπει να σταθμίζεται έναντι της κατανάλωσης ενέργειας καθώς και του περιβαλλοντικού αποτυπώματος που συνδέεται με τις ψηφιακές τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται ευρέως σε χώρους τηλεργασίας.

Σε κάθε περίπτωση, τα υβριδικά μοντέλα εργασίας αντιπροσωπεύουν μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί και οι υπάλληλοί τους προσεγγίζουν την εργασία. Προσφέρουν μεγαλύτερη ευελιξία και δυνητική αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά από την άλλη πλευρά απαιτούν εξέταση ορισμένων θεμάτων όπως οι στρατηγικές επικοινωνίας, η οργανωτική κουλτούρα, το στυλ ηγεσίας, η ισότητα, η ένταξη, η ψυχική υγεία, η κλιματική αλλαγή κ.λπ. Απαιτείται περισσότερη έρευνα καθώς οι χώροι εργασίας συνεχίζουν να εξελίσσονται για την καλύτερη κατανόηση αυτών των μοντέλων, ώστε να μπορούν να βελτιστοποιηθούν τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζομένους.

2.2 Ιστορική προοπτική της απομακρυσμένης και υβριδικής εργασίας

Η έννοια της απομακρυσμένης και υβριδικής εργασίας έχει ρίζες που προηγούνται του διαδικτύου και της ψηφιακής επικοινωνίας όπως τη γνωρίζουμε σήμερα. Η απομακρυσμένη εργασία εξελίχθηκε στο υβριδικό μοντέλο μέσω διαφορετικών ιστορικών προοπτικών, βασικών εξελίξεων, κοινωνικών αλλαγών και τεχνολογικών καινοτομιών.

Η παραδοσιακή εργασία στο γραφείο θεωρούνταν εφαρμόσιμη μόνο σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας που δεν απαιτούσαν φυσική παρουσία. Σύμφωνα με ιστορικούς όπως ο Nilles (1976), ήταν κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 όταν η σύγχρονη απομακρυσμένη εργασία άρχισε να διαμορφώνεται λόγω της αυξημένης κυκλοφοριακής συμφόρησης και των ενεργειακών κρίσεων που ώθησαν τη δοκιμή της τηλεργασίας ως πιθανή εναλλακτική λύση.

Συγκεκριμένα, οι υπολογιστές κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του 1980 και του 1990 μαζί με το διαδίκτυο συνέβαλαν σε περισσότερες δυνατότητες απομακρυσμένης εργασίας. Όπως συζητά ο Cairncross (1997) στο "The Death of Distance", η τεχνολογία άρχισε να μειώνει τη σημασία της φυσικής τοποθεσίας σε πολλές θέσεις εργασίας. Οι εταιρείες άρχισαν να πειραματίζονται με την τηλεργασία, αναγνωρίζοντας τις δυνατότητές της να μειώσει το κόστος συντήρησης των ακινήτων και να βελτιώσει την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Στο πλαίσιο αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι υπήρξε μια στροφή προς μεγαλύτερη υιοθέτηση της απομακρυσμένης εργασίας στις αρχές της δεκαετίας του 2000 λόγω των βελτιώσεων στο ευρυζωνικό διαδίκτυο, το υπολογιστικό νέφος (cloud computing) και τις κινητές συσκευές. Αυτή η εποχή έχει περιγραφεί από ερευνητές όπως ο Golden

(2006) ως μια εποχή όπου η εφοδιαστική έγινε σημαντικό ζήτημα για την εφαρμογή της απομακρυσμένης εργασίας, καθώς η πρακτική αυτή είχε δυνατότητες βελτίωσης της ποιότητας ζωής των εργαζομένων. Παρ 'όλα αυτά, η απομακρυσμένη εργασία εξακολουθούσε να απέχει πολύ από την επικρατούσα τάση, συχνά προοριζόταν για ορισμένους τομείς ή ως ειδικό προνόμιο εντός των οργανισμών.

Τα υβριδικά μοντέλα εργασίας εξελίχθηκαν από πλήρως απομακρυσμένες λειτουργίες λόγω ορισμένων δυσκολιών που αντιμετωπίστηκαν κατά τη διάρκεια της εξ αποστάσεως εργασίας πλήρους απασχόλησης. Για παράδειγμα, οι Felstead & Henseke (2017) παρατήρησαν ότι, παρόλο που η ευελιξία είναι εφικτή μέσω ρυθμίσεων εργασίας εκτός των εγκαταστάσεων, μια τέτοια απόφαση μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα απομόνωσης, εμποδίζοντας έτσι τη συνοχή της ομάδας και τη σωστή λειτουργία των διαύλων επικοινωνίας. Ως εκ τούτου, το υβριδικό μοντέλο προτάθηκε ως θεραπεία που περιελάμβανε στοιχεία τόσο της απομακρυσμένης εργασίας όσο και της αλληλεπίδρασης σε εργασιακά περιβάλλοντα γραφείου. Για παράδειγμα, οι Grant et al. (2011) αναφέρονται στη βιβλιογραφία σχετικά με τον σχεδιασμό θέσεων εργασίας και τα κίνητρα, τονίζοντας ότι τα υβριδικά μοντέλα μπορούν να επιτύχουν ισορροπία μεταξύ ανεξάρτητης εργασίας και συνεργασίας, αποφέροντας κατά συνέπεια μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία και αυξημένη παραγωγικότητα.

Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι το 2020, η πανδημία COVID-19 αποτέλεσε σημείο καμπής τόσο για την απομακρυσμένη όσο και για την υβριδική εργασία. Η απομακρυσμένη εργασία είχε γίνει πραγματικότητα επειδή οι επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο έκλειναν τα γραφεία τους λόγω της έξαρσης του COVID-19, καθιστώντας την όχι μόνο προαιρετική αλλά απολύτως απαραίτητη. Η έρευνα των Bartsch et al. (2020) επισημαίνει ότι αυτή η περίοδος σηματοδοτεί μια εποχή ριζικής αλλαγής στους τρόπους εργασίας, όπου οι οργανισμοί έπρεπε να προσαρμοστούν επειγόντως στις τεχνολογίες για απομακρυσμένη εργασία και να επανεκτιμήσουν την οργανωτική τους συμπεριφορά. Η πανδημία διευκόλυνε την ταχύτερη υιοθέτηση υβριδικών μοντέλων, δεδομένου ότι οι εταιρείες έχουν συνειδητοποιήσει την ανάγκη για ευελιξία στις εργασιακές τους ρυθμίσεις μετά την COVID περίοδο.

Σήμερα, αναγνωρίζεται ευρέως ότι τα υβριδικά μοντέλα εργασίας είναι πλέον κοινά στα περισσότερα σύγχρονα γραφεία. Μελέτες των Carillo et al. (2020) και Kniffin et al. (2021) υποδηλώνουν ότι το μέλλον της εργασίας πιθανότατα θα περιλαμβάνει ένα μείγμα στοιχείων εξ αποστάσεως εργασίας και εργασίας σε φυσικά περιβάλλοντα γραφείου, διαμορφωμένα από τα διδάγματα που αντλήθηκαν κατά τη

διάρκεια της πανδημίας. Αυτός ο μετασχηματισμός αντιπροσωπεύει ένα βελτιωμένο περιβάλλον εστιασμένο στους εργαζόμενους που υποστηρίζεται από την τεχνολογία για τη γεφύρωση του ψηφιακού χάσματος.

Συμπερασματικά, η ιστορική εξέλιξη της απομακρυσμένης και υβριδικής εργασίας αναδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο οι νέες μορφές εργασίας ανταποκρίνονται στις κοινωνικές πιέσεις, τις τεχνολογικές εξελίξεις και τα παγκόσμια γεγονότα. Αυτή η μετάβαση από τις αρχικές έννοιες της «τηλεργασίας» στα σημερινά υβριδικά μοντέλα απεικονίζει μια συνεχή αναζήτηση για αποτελεσματικές στρατηγικές βελτιστοποίησης της εργασίας που προωθούν την ευημερία των εργαζομένων ενισχύοντας παράλληλα την οργανωτική απόδοση.

2.3 Παραγωγικότητα εργαζομένων σε υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας

Η παραγωγικότητα των εργαζομένων σε υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας είναι ένα σύνθετο και πολυδιάστατο ζήτημα που περιλαμβάνει στοιχεία όπως η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η τεχνολογική υποδομή, οι διοικητικές πρακτικές και τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Καθώς οι οργανισμοί υιοθετούν όλο και περισσότερο υβριδικά μοντέλα εργασίας, η κατανόηση των επιπτώσεων στην παραγωγικότητα των εργαζομένων έχει καταστεί ένας κρίσιμος τομέας έρευνας.

Το υβριδικό μοντέλο εργασίας που συνδυάζει απομακρυσμένες και επιτόπιες εργασίες έχει αυξανόμενη σημασία, καθώς επιτρέπει ευελιξία παράλληλα με τη δομή. Η αρχική έρευνα σχετικά με την παραγωγικότητα της απομακρυσμένης εργασίας έθεσε τις βάσεις για την κατανόηση υβριδικών καταστάσεων. Επί παραδείγματι, οι Bloom et al. (2015) αποκάλυψαν ότι η απομακρυσμένη εργασία μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά κέρδη παραγωγικότητας μέσω της μελέτης τους. Αυτή η μελέτη διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται εξ αποστάσεως παρουσίασαν σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας σε σύγκριση με τους ομολόγους τους στο γραφείο, που αποδίδεται σε παράγοντες όπως ο μειωμένος χρόνος μετακίνησης και οι λιγότεροι περισπασμοί στο γραφείο.

Ωστόσο, η μετάβαση σε υβριδικά μοντέλα από πλήρως απομακρυσμένα περιβάλλοντα επιφέρει μία νέα δυναμική. Οι Felstead και Henseke (2017) ανακάλυψαν

σε μια μελέτη ότι ενώ η απομακρυσμένη εργασία μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα, η απουσία σωματικής αλληλεπίδρασης και συνεργασίας μπορεί να παρεμποδίσει ορισμένες πτυχές της εργασίας, όπως η δημιουργικότητα και η ομαδική συνέργεια. Αυτό τονίζει τη σημασία των καλά σχεδιασμένων υβριδικών μοντέλων που εξισορροπούν μεταξύ απομακρυσμένης και επιτόπιας εργασίας για μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας.

Περαιτέρω, δέον όπως σημειωθεί ότι η πανδημία COVID-19 δημιούργησε μια άνευ προηγουμένου ευκαιρία για την εξέταση υβριδικών μοντέλων εργασίας. Έρευνα που διεξήχθη από τους Bartsch et al. (2020) κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου κατέδειξε ότι υπήρξαν αρχικές αυξήσεις στην παραγωγικότητα για πολλούς εργαζόμενους λόγω της απότομης μετάβασης τους σε λειτουργία απομακρυσμένης εργασίας. Ωστόσο, αυτό δεν ήταν ομοιόμορφο σε όλους τους τομείς ή τους ρόλους εργασίας. Επιπλέον, η οργανωτική υποστήριξη, η τεχνολογική υποδομή καθώς και η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητες για τη διατήρηση της παραγωγικότητας σε ένα υβριδικό πλαίσιο εργασίας, όπως αναφέρεται στην έρευνα.

Μάλιστα, ένα κρίσιμο στοιχείο της παραγωγικότητας σε υβριδικά περιβάλλοντα είναι ο τρόπος με τον οποίο η τεχνολογία την επηρεάζει. Σύμφωνα με τους Coleman et al. (2016), η διαθεσιμότητα μαζί με την αποτελεσματική χρήση ψηφιακών εργαλείων μπορεί να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ της εξ αποστάσεως εργασίας και της παρουσίας στο γραφείο. Ορισμένες από τις κρίσιμες τεχνολογίες που βοηθούν στη διατήρηση των επιπέδων παραγωγικότητας σε υβριδικά περιβάλλοντα είναι αυτές για συνεργασία, επικοινωνία και διαχείριση έργων.

Επιπλέον, η σχέση μεταξύ ατομικών και εργασιακών χαρακτηριστικών επηρεάζει τον βαθμό στον οποίο η υβριδική εργασία επηρεάζει την παραγωγικότητα. Επί παραδείγματι, οι Shockley et al. (2021) διαπίστωσαν ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων σε ένα υβριδικό περιβάλλον επηρεάζεται από τις προτιμήσεις τους σχετικά με τον χώρο εργασίας, τη φύση των καθηκόντων εργασίας που εκτελούνται καθώς και το οικιακό περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι ορισμένοι άνθρωποι μπορεί να είναι πιο παραγωγικοί και ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους ως εργαζόμενοι εξ αποστάσεως με μερική απασχόληση, ενώ άλλοι μπορεί να αντιμετωπίσουν δυσκολίες στη διατήρηση της πειθαρχίας και των κινήτρων εργασίας.

2.4 Ικανοποίηση και ευημερία των εργαζομένων σε υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας

Στη μεταβαλλόμενη φύση της εργασίας μετά την πανδημία COVID-19, η ικανοποίηση και η ευημερία των εργαζομένων σε υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας έχουν γίνει τομέας ενδιαφέροντος για οργανωτικές μελέτες. Οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού θα επηρεαστούν από το υβριδικό μοντέλο εργασίας, το οποίο συνδυάζει ρυθμίσεις απομακρυσμένης εργασίας και εργασίας γραφείου, επηρεάζοντας έτσι την ικανοποίηση από την εργασία και τη συνολική ευημερία τους.

Αυτό περιλαμβάνει πτυχές όπως η δέσμευση στην εργασία, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και η συναισθηματική ευεξία σε σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων με υβριδικά μοντέλα εργασίας. Συγκεκριμένα, οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι έχουν συχνά υψηλότερο ποσοστό ικανοποίησης από την εργασία λόγω της ευελιξίας και της αυτονομίας που συνοδεύουν αυτόν τον τρόπο εργασίας (Bloom et al., 2015). Η ευελιξία συμβάλλει σημαντικά στη διασφάλιση ότι μπορεί κανείς να επιτύχει ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η οποία αποτελεί βασικό στοιχείο για τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία.

Ωστόσο, η μετάβαση σε υβριδικά μοντέλα εισάγει νέες προκλήσεις και δυναμικές. Στην πραγματικότητα, ο Golden (2006) υποστηρίζει ότι ενώ η απομακρυσμένη εργασία μπορεί να προωθήσει την καλύτερη ισορροπία μεταξύ οικιακής και επαγγελματικής ζωής, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε θολά όρια μεταξύ αυτών των δύο ζωών που οδηγούν σε πιθανή εξουθένωση ή χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία. Ως εκ τούτου, αυτό απαιτεί την ανάγκη ύπαρξης καλά σχεδιασμένων πολιτικών για την υβριδική εργασία που θα συμβάλουν στη διατήρηση ανέπαφων των ορίων που είναι ζωτικής σημασίας για την ευημερία των εργαζομένων.

Η πανδημία COVID-19 έδωσε την ευκαιρία να εξεταστεί η ικανοποίηση και η ευημερία των εργαζομένων σε έναν απομακρυσμένο/υβριδικό χώρο εργασίας μεγάλης κλίμακας. Μελέτες που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου ανέδειξαν μικτά αποτελέσματα της απότομης μετάβασης στην απομακρυσμένη εργασία όσον αφορά την ευημερία των εργαζομένων, υποδηλώνοντας ότι ορισμένοι εργαζόμενοι τα πήγαν καλύτερα λόγω μεγαλύτερης ελευθερίας, ενώ άλλοι αντιμετώπισαν προβλήματα που προέκυψαν από τη μοναξιά, καθώς δεν υπήρχε αλληλεπίδραση πρόσωπο με πρόσωπο (Kniffin et al., 2021; Grant et al., 2013).

Η αίσθηση της ένταξης και της σύνδεσης είναι ζωτικής σημασίας για την ικανοποίηση των εργαζομένων σε υβριδικά περιβάλλοντα. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Choudhury et al. (2019) προτείνουν ότι οι απομακρυσμένοι και υβριδικοί τρόποι εργασίας συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στην απομόνωση αποξενώνοντας το προσωπικό από την εταιρική κουλτούρα. Κατά συνέπεια, οι εργοδότες πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου κάθε εργαζόμενος αισθάνεται ότι συμπεριλαμβάνεται μέσω τακτικής επικοινωνίας, γεγονός που ενισχύει τη δέσμευση και την ευτυχία των εργαζομένων (Golden & Wiens-Tuers, 2006; Golden et al., 2014).

Η τεχνολογική υποδομή είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των υβριδικών μοντέλων όσον αφορά την εμπειρία των εργαζομένων. Οι Coleman et al. (2016) υποστηρίζουν ότι η τεχνολογία μπορεί να ενισχύσει την επικοινωνία, τη συνεργασία και την ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων στο πλαίσιο της υβριδικής οργανωτικής δομής. Με αυτόν τον τρόπο, τα σωστά τεχνολογικά εργαλεία είναι ικανά να ενώσουν τους ανθρώπους που εργάζονται από το γραφείο με εκείνους που χρησιμοποιούν απομακρυσμένη εργασία, ενισχύοντας κατά συνέπεια την ενότητα μεταξύ τους και καλλιεργώντας ένα πνεύμα ομαδικότητας και συνεργατικότητας.

Οι διοικητικές πρακτικές και τα στυλ ηγεσίας είναι επίσης κρίσιμοι παράγοντες. Οι Bartsch et al. (2020) εξηγούν ότι οι διευθυντές πρέπει να προσαρμόσουν τα στυλ ηγεσίας τους για την αποτελεσματική υποστήριξη και συμμετοχή των εργαζομένων σε ένα υβριδικό περιβάλλον. Περιλαμβάνει την αναγνώριση και την αντιμετώπιση των μοναδικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι, καθώς και τη διασφάλιση δίκαιης μεταχείρισης ανεξάρτητα από τη φυσική τοποθεσία ενός εργαζομένου.

Επιπλέον, οι ψυχολογικές πτυχές της υβριδικής εργασίας αναγνωρίζονται όλο και περισσότερο ως κρίσιμες για την ευημερία των εργαζομένων. Σημειώθηκε από τους Carillo et al. (2020) ότι θα πρέπει να παρέχονται ψυχολογική υποστήριξη και προγράμματα ευεξίας σε απομακρυσμένους εργαζόμενους προκειμένου να μετριαστούν οι αρνητικές ψυχολογικές επιπτώσεις που σχετίζονται με την απομόνωση ή τη μοναξιά. Κατ΄αυτόν τον τρόπο, λοιπόν, τα υβριδικά μοντέλα εργασίας που προάγουν την ψυχική υγεία μαζί με την ύπαρξη επαρκών συστημάτων υποστήριξης για τους εργαζόμενους πιθανότατα θα έχουν υψηλές βαθμολογίες ικανοποίησης.

Συμπερασματικά, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η τεχνολογική υποδομή, η επικοινωνία, η οργανωτική κουλτούρα και οι διοικητικές πρακτικές διαδραματίζουν καίριο ρόλο στον καθορισμό της ικανοποίησης και της

ευημερίας των εργαζομένων σε υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας τα οποία συνδυάζουν την εξ αποστάσεως εργασία με την εργασία σε χώρους γραφείου. Αν και μπορεί να υπάρχουν δυνητικά οφέλη, όπως ευελιξία ή αυτονομία σε σχέση με αυτά τα μοντέλα. Ωστόσο, ανακύπτουν ορισμένες προκλήσεις οι οποίες πρέπει να αντιμετωπιστούν υιοθετώντας ορθές πρακτικές διαχείρισης, ώστε να μπορούν να οδηγήσουν σε επιτυχή αποτελέσματα όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία και τη συνολική ευημερία όλων των ενδιαφερομένων μερών. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί που επιδιώκουν την αποτελεσματική εφαρμογή υβριδικών μοντέλων εργασίας πρέπει να κατανοήσουν αυτά τα ζητήματα, καθώς εξελίσσονται γύρω από τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

2.5 Οργανωτικός αντίκτυπος των υβριδικών μοντέλων εργασίας

Τα υβριδικά μοντέλα εργασίας έχουν πολύπλευρο αντίκτυπο στους οργανισμούς και καλύπτουν τομείς, όπως οι αλλαγές στις πρακτικές διαχείρισης, η δέσμευση των εργαζομένων, η οργανωτική κουλτούρα και η λειτουργική αποτελεσματικότητα. Οι ηγέτες των επιχειρήσεων και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής πρέπει να κατανοήσουν τις ευρύτερες επιπτώσεις της υβριδικής εργασίας στους οργανισμούς καθώς γίνεται πιο διαδεδομένη.

Τα υβριδικά μοντέλα εργασίας είναι ένας συνδυασμός εργασίας τόσο εξ αποστάσεως όσο και εργασίας γραφείου που έχει αποκτήσει δημοτικότητα από την έναρξη της πανδημίας COVID-19 και η ανάγκη για ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας έγινε ακόμη πιο επείγουσα. Αυτά τα μοντέλα απαιτούσαν επίσης επανεξέταση των παραδοσιακών πρακτικών στο χώρο εργασίας και προσαρμογές στις οργανωτικές δομές και στρατηγικές.

Αυτό έχει επηρεάσει σημαντικά την οργανωτική παραγωγικότητα. Μελέτες όπως αυτή των Bloom et al. (2015) καταδεικνύουν ότι η απομακρυσμένη εργασία μπορεί να ενισχύσει την ατομική παραγωγικότητα λόγω μειωμένου χρόνου μετακίνησης και ελαχιστοποίησης των περισπασμών στην εργασία. Ωστόσο, αυτά τα κέρδη πρέπει να μεταφραστούν επιδέξια σε υβριδικές μορφές απομακρυσμένων λειτουργιών, όπως επισημαίνει ο Golden (2006) στην κριτική του. Όπως δήλωσε ο Golden (2006), η επιτυχία των υβριδικών μοντέλων από αυτή την άποψη εξαρτάται από την αποτελεσματική διαχείριση, την κατάλληλη τεχνολογική υποδομή όπως επίσης και τη διατήρηση μιας συνεργατικής κουλτούρας.

Η υβριδική εργασία έχει σημαντική επίδραση στις οργανωτικές κουλτούρες. Οι Choudhury et al. (2019) σημειώνουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες στη διατήρηση συνεκτικής κουλτούρας όταν επιτυγχάνεται η μετάβαση στην υβριδική εργασία. Η δημιουργία μιας αίσθησης του ανήκειν ή της ομοιότητας μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται μερικές ημέρες εξ αποστάσεως μπορεί να προέλθει μόνο μέσω συντονισμένων προσπαθειών για την ανάπτυξη στρατηγικών εσωτερικής επικοινωνίας και καινοτόμων δραστηριοτήτων ανάπτυξης ομαδικού πνεύματος.

Άλλωστε, τα στυλ ηγεσίας πρέπει να προσαρμόζονται μαζί με τις διοικητικές πρακτικές και στα υβριδικά μοντέλα εργασίας. Η έρευνα των Bartsch et al. κατά τη διάρκεια του ιού COVID-19 δείχνει ότι οι ηγετικές διασκορπισμένες ομάδες απαιτούν προσαρμοστικές ηγετικές δεξιότητες που υποστηρίζονται από ενσυναίσθηση. Για παράδειγμα, οι εταιρείες διαχειρίζονται πλέον ομάδες που είναι διασκορπισμένες σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές, διασφαλίζοντας έτσι την ισότιμη μεταχείριση για όλα τα μέλη, ανεξάρτητα από την τοποθεσία τους.

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα στα υβριδικά μοντέλα εργασίας είναι ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζει τη δυναμική του εργατικού δυναμικού καθώς και τις σχέσεις των εργαζομένων. Ένα παράδειγμα επισημαίνεται από τη συζήτηση των Shockley et al. (2021) σχετικά με τις αλλαγές στην ομαδική εργασία και τη συνεργασία και την εμπλοκή των εργαζομένων λόγω υβριδικών ρυθμίσεων εργασίας. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν σχέδια που παρέχουν ίσες ευκαιρίες για τους απομακρυσμένους εργαζόμενους καθώς και για τους ομολόγους τους που εργάζονται από το γραφείο όσον αφορά τη συμμετοχή, τη συνεργασία και τις εξελίξεις σταδιοδρομίας.

Επιπλέον, τα υβριδικά μοντέλα εργασίας έχουν επίσης επιπτώσεις στη διαχείριση ταλέντων και στις προσλήψεις. Οι οργανισμοί μπορούν πλέον να έχουν πρόσβαση σε μια ευρύτερη δεξαμενή ταλέντων, καθώς οι γεωγραφικοί περιορισμοί έχουν εξαλειφθεί. Ωστόσο, αυτό συνεπάγεται μεγαλύτερο ανταγωνισμό για κορυφαία ταλέντα, μεταξύ άλλων που απαιτούν από τις εταιρείες αυτές να προσδιορίσουν στρατηγικές για την προσέλκυση ή τη διατήρηση εργαζομένων υψηλής ειδίκευσης σε ένα διασκορπισμένο περιβάλλον εργασίας.

Καθώς διεξάγονται συζητήσεις σχετικά με τον οργανωτικό αντίκτυπο της υβριδικής εργασίας, η ευημερία και η ψυχική υγεία των εργαζομένων έχουν γίνει κεντρικά ζητήματα. Η υποστήριξη της ψυχικής υγείας και ευεξίας τονίζεται από τις μελέτες των Carrillo et al. (2021) σε υβριδικά μοντέλα. Θα πρέπει επίσης να εξετάσουν

πώς η απομακρυσμένη εργασία επηρεάζει τα επίπεδα άγχους των εργαζομένων, το αίσθημα απομόνωσης και την επαγγελματική εξουθένωση, αναπτύσσοντας κατ' αυτόν τον τρόπο υποστηρικτικές πολιτικές και πόρους.

Συλλήβδην, η επίδραση των υβριδικών μοντέλων εργασίας έχει παρατηρηθεί σε διάφορα στοιχεία των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων καθώς και στην εμπειρία των εργαζομένων. Παρόλο που αυτά τα υβριδικά μοντέλα προσφέρουν προοπτικές για βελτιωμένη παραγωγικότητα, ευελιξία και πρόσβαση σε ευρύτερες δεξαμενές ταλέντων, η διατήρηση της οργανωτικής κουλτούρας, η αποτελεσματική διαχείριση και η ευημερία των εργαζομένων είναι μερικές από τις προκλήσεις που αναφύονται στο πλαίσιο αυτό της υβριδικής μορφής απασχόλησης. Καθώς η χρήση του υβριδικού μοντέλου συνεχίζει να επεκτείνεται, η έρευνα θα είναι σημαντική για τις επιχειρήσεις, ώστε να προσαρμοστούν ανάλογα, αγκαλιάζοντας παράλληλα τα οφέλη του αλλά αποφεύγοντας και τις παγίδες που εγκυμονεί.

2.6 Θεωρητικά πλαίσια για την υβριδική εργασία

Τα θεωρητικά πλαίσια για την υβριδική εργασία βοηθούν στην κατανόηση της σύνθετης δυναμικής αυτού του σύγχρονου τρόπου εργασίας. Αυτές οι θεωρίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό διαφορετικών διαστάσεων των υβριδικών μοντέλων εργασίας που υποτίθεται ότι επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, την οργανωτική δομή, τις πρακτικές διαχείρισης καθώς και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Μία από τις επικρατούσες θεωρίες για την υβριδική εργασία είναι το μοντέλο Job Demands-Resources (JD-R), το οποίο εξηγεί την ευημερία των εργαζομένων με βάση τους πόρους και τις απαιτήσεις της εργασίας. Σε αυτή τη θεωρία, οι Bakker & Demerouti (2007) υποστηρίζουν ότι ενώ οι απαιτήσεις εργασίας, όπως ο φόρτος εργασίας και οι συναισθηματικές απαιτήσεις, οδηγούν σε ένταση και εξάντληση, οι πόροι εργασίας όπως η αυτονομία και η υποστήριξη ενισχύουν τη δέσμευση και την παραγωγικότητα. Το μοντέλο JD-R μπορεί να εφαρμοστεί στην υβριδική εργασία για να καθορίσει πώς αλλάζουν οι απαιτήσεις και οι πόροι που χρειάζονται οι εργαζόμενοι όταν εργάζονται εξ αποστάσεως από το σπίτι ή μέσα σε ένα γραφείο, επηρεάζοντας έτσι το άγχος, τα επίπεδα αφοσίωσης και την αποτελεσματικότητά τους.

Μια άλλη σημαντική θεωρητική προοπτική είναι η Θεωρία Ορίων, η οποία σχετίζεται με την υβριδική εργασία. Σύμφωνα με τους Ashforth et al., (2000), αυτή η

θεωρία ασχολείται με το πώς τα άτομα διαχειρίζονται και διαπραγματεύονται τα όρια μεταξύ των ευθυνών της επαγγελματικής και της οικιακής ζωής τους. Ωστόσο, σε αντίθεση με πολλές πεποιθήσεις, οι διαπραγματεύσεις ορίων μπορεί είτε να διευκολύνονται είτε να περιπλέκονται από ευέλικτα υβριδικά μοντέλα. Για παράδειγμα, ενώ η εξ αποστάσεως εργασία ενισχύει τον έλεγχο της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Μπορεί επίσης να θολώσει τα όρια, οδηγώντας έτσι σε σύγκρουση μεταξύ προσωπικών υποχρεώσεων και επαγγελματικών ρόλων.

Η έννοια της τηλεπαρουσίας προέρχεται από τη θεωρία Media Richness, η οποία είναι επίσης χρήσιμη για την κατανόηση των υβριδικών χώρων εργασίας. Σύμφωνα με τους Daft & Lengel (1986), η θεωρία του πλούτου των μέσων προτείνει ότι διαφορετικά μέσα επικοινωνίας διαφέρουν ως προς το πόσο πλούσιες πληροφορίες μεταδίδουν. Προκειμένου να δημιουργηθεί μια αίσθηση τηλεπαρουσίας σε αυτούς τους υβριδικούς χώρους, χρησιμοποιούνται ορισμένες τεχνολογίες, συμπεριλαμβανομένης της τηλεδιάσκεψης και της ανταλλαγής άμεσων μηνυμάτων.

Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής παρέχει έναν άλλο σημαντικό φακό μέσω του οποίου μπορούμε να κατανοήσουμε το αναδυόμενο φαινόμενο των υβριδικών ρυθμίσεων εργασίας. Αυτή η θεωρία λαμβάνει υπόψη τις αμοιβαίες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων και των οργανώσεών τους. Αυτή η σχέση δούναι και λαβείν σε υβριδικά περιβάλλοντα μπορεί να συνεπάγεται ότι οι εργοδότες παρέχουν μεγαλύτερη ευελιξία και αυτονομία, ενώ οι εργαζόμενοι αναμένεται να διατηρήσουν ή να αυξήσουν την παραγωγικότητα και τη δέσμευση. Η κατανόηση αυτής της δυναμικής είναι κρίσιμη για τη διαχείριση της δέσμευσης και των κινήτρων των εργαζομένων στο πλαίσιο υβριδικών μοντέλων εργασίας.

Τα υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας επηρεάζονται από την έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας που αποτελεί σημαντικό συστατικό των θεωριών της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Όπως υποστήριξε ο Edmondson (1999), η ψυχολογική ασφάλεια αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η αντίληψη ενός ατόμου για τους κινδύνους που σχετίζονται με τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις σε ένα δεδομένο εργασιακό πλαίσιο. Οι υβριδικοί χώροι εργασίας πρέπει να είναι ψυχολογικά ασφαλείς, έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι - απομακρυσμένοι ή με βάση το γραφείο - να μοιράζονται ελεύθερα ιδέες, απόψεις, ανησυχίες, ακόμη και επικρίσεις.

Επιπλέον, η θεωρία της προγραμματισμένης συμπεριφοράς (TPB) διευκρινίζει πώς οι στάσεις, οι υποκειμενικοί κανόνες και ο αντιληπτός έλεγχος συμπεριφοράς διαμορφώνουν την πρόθεση των ανθρώπων να συμμετάσχουν σε μελλοντικές

δραστηριότητες σύμφωνα με τον Ajzen (1991). Σε σχέση με την υβριδική εργασία, το TPB μπορεί να εφαρμοστεί ως εργαλείο για την αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο η στάση των ανθρώπων απέναντι στην απομακρυσμένη εργασία, οι οργανωτικοί κανόνες και η αίσθηση ελέγχου του εργασιακού τους περιβάλλοντος καθορίζουν την ικανότητά τους να προσαρμόζονται καθώς και να συμμετέχουν αποτελεσματικά σε υβριδικές ρυθμίσεις εργασίας.

Σε κάθε περίπτωση, διαφορετικά θεωρητικά πλαίσια προσφέρουν προοπτικές που βοηθούν στην κατανόηση της υβριδικής απασχόλησης. Οι θεωρίες αναλύουν τις ψυχολογικές, κοινωνιολογικές και οργανωτικές πτυχές των υβριδικών μοντέλων εργασίας, οι οποίες υπογραμμίζουν τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της οργανωτικής δυναμικής και της συνολικής ενσωμάτωσης της επαγγελματικής ζωής.

2.7 Σύνοψη των ευρημάτων της βιβλιογραφικής ανασκόπησης

Η επιστημονική διερεύνηση των υβριδικών μοντέλων εργασίας σχετικά με την παραγωγικότητα, την ικανοποίηση, την ευημερία, τον οργανωτικό αντίκτυπο και τις θεωρητικές βάσεις των εργαζομένων έχει παράγει πληθώρα γνώσεων και ευρημάτων. Αυτή η περίληψη συνθέτει τα βασικά θέματα και συμπεράσματα που εξάγονται από την εκτεταμένη βιβλιογραφία σχετικά με το θέμα.

Παραγωγικότητα εργαζομένων σε υβριδικά περιβάλλοντα

Η έρευνα έχει επικεντρωθεί στο πόσο παραγωγικοί είναι οι εργαζόμενοι σε τέτοια περιβάλλοντα. Ορισμένες μελέτες, για παράδειγμα οι Bloom et al. (2015) και Golden (2006), αποκαλύπτουν ότι ενώ η απομακρυσμένη εργασία μπορεί να ενισχύσει την ατομική παραγωγικότητα, η πρόκληση έγκειται στη μετάφραση αυτών των κερδών σε μια υβριδική μορφή απασχόλησης. Η αποτελεσματικότητα αυτών των στρατηγικών στη βελτίωση της παραγωγικότητας καθορίζεται από την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ απομακρυσμένης εργασίας και εργασίας γραφείου, αποτελεσματικής διαχείρισης και ύπαρξης κατάλληλων τεχνολογικών πλατφορμών.

Ικανοποίηση και ευημερία των εργαζομένων

Υπάρχουν σημαντικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση και την ευημερία των εργαζομένων μετά τη μετάβαση στα υβρίδια. Ενώ οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας ενισχύουν την ικανοποίηση από την εργασία καθώς και βελτιώνουν την ισορροπία

μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής· Η αλλαγή της κουλτούρας γραφείου μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση μεταξύ ιδιωτικής και επαγγελματικής ζωής, οδηγώντας έτσι σε εξάντληση. Οι μελέτες των Kniffin et al (2021) & Choudhury et al. (2019) δίνουν έμφαση σε δομημένες υβριδικές πολιτικές που υποστηρίζουν μια υγιή οργανωτική κουλτούρα για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν ασφαλείς.

Οργανωτικός αντίκτυπος

Οι πολιτιστικές πτυχές των οργανισμών, οι πρακτικές διαχείρισης, η λειτουργική αποτελεσματικότητα επηρεάζονται μέσω της υιοθέτησης υβριδικών μοντέλων εργασίας. Όπως συζητήθηκε από τους Bartsch et al. (2020), τα στυλ ηγεσίας πρέπει να αλλάξουν μαζί με τις διοικητικές πρακτικές, τα στυλ ηγεσίας και οι διοικητικές πρακτικές πρέπει να εξελιχθούν για να υποστηρίξουν αποτελεσματικά και να εμπλέξουν τους υπαλλήλους σε ένα υβριδικό περιβάλλον. Επιπλέον, οι οργανισμοί που μεταβαίνουν προς την υιοθέτηση ενός υβριδικού μοντέλου εργασίας, οφείλουν να αξιολογήσουν τη χρήση των χώρων γραφείων σε σχέση με τις επιπτώσεις στη διαχείριση/πρόσληψη ταλέντων.

Θεωρητικά πλαίσια

Αρκετές θεωρίες παρέχουν πλούσιες γνώσεις για την κατανόηση των περιπλοκών πίσω από τα υβρίδια στους χώρους εργασίας. Σε υβριδικά περιβάλλοντα, το μοντέλο JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) αποκαλύπτει πώς οι απαιτήσεις και οι πόροι εργασίας επηρεάζουν την αφοσίωση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Σε μια άλλη σημείωση, έρευνες όπως η Θεωρία Ορίων (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000) και η έννοια της τηλεπαρουσίας από τη Θεωρία του Πλούτου των Μέσων (Daft & Lengel, 1986) είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την εξέταση του τρόπου με τον οποίο τα άτομα διαχειρίζονται τα όρια εργασίας-ζωής και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σε υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας. Επιπλέον, η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Cropanzano & Mitchell, 2005) και η θεωρία της προγραμματισμένης συμπεριφοράς (Ajzen, 1991) αναλύουν περαιτέρω συνέπειες μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού, καθώς και στάσεις που επηρεάζουν την προσαρμογή των εργαζομένων στην υβριδική εργασία.

Στην τρέχουσα βιβλιογραφική σύνθεση διαφόρων ερευνητικών ρευμάτων προκύπτουν τα ακόλουθα θέματα:

i. *Εξισορρόπηση ευελιξίας και δομής: Ένα επιτυχημένο υβριδικό μοντέλο εργασίας έγκειται στην εύρεση του σωστού συνδυασμού μεταξύ μιας ευέλικτης ρύθμισης*

απομακρυσμένης εργασίας και ενός δομημένου παραδοσιακού περιβάλλοντος γραφείου. Η ισορροπία είναι σημαντική για τη διατήρηση των επιπέδων παραγωγικότητας, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την οικοδόμηση μιας συνεκτικής οργανωτικής κουλτούρας.

ii. *Τεχνολογική και διοικητική προσαρμογή: Η αποτελεσματική εφαρμογή υβριδικών μοντέλων εργασίας απαιτεί τεχνολογική προσαρμογή για απρόσκοπτη επικοινωνία και συνεργασία, ενώ οι διοικητικές πρακτικές και τα στυλ ηγεσίας πρέπει να εξελιχθούν για να αντιμετωπίσουν αυτές τις μοναδικές προκλήσεις σε υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας.*

iii. *Προσεγγίσεις με επίκεντρο τον εργαζόμενο: Τα υβριδικά μοντέλα εργασίας θα πρέπει να δίνουν προτεραιότητα στην ευημερία και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι πολιτικές πρέπει να σχεδιάζονται με επίκεντρο τον εργαζόμενο, η οποία λαμβάνει υπόψη την ποικιλομορφία των αναγκών εντός του εργατικού δυναμικού.*

iv. *Οργανωσιακή κουλτούρα και ένταξη: Η διατήρηση μιας οργανωσιακής κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς είναι δύσκολη για τα υβριδικά μοντέλα. Αυτές οι προσπάθειες θα πρέπει να εξασφαλίζουν τακτική αποτελεσματική διαδικασία επικοινωνίας για τη συνέχιση των δραστηριοτήτων οικοδόμησης ομάδας δημιουργώντας την αίσθηση ανήκειν. Οι παραπάνω αποτελούν μεταξύ άλλων βασικούς παράγοντες επιτυχίας για αυτό το μοντέλο.*

v. *Θεωρητικές γνώσεις: Διαφορετικά θεωρητικά πλαίσια συμβάλλουν σημαντικά στην κατανόηση των υβριδίων στους χώρους εργασίας. Παρέχοντας γνώσεις σε διάφορες πτυχές της ψυχολογίας, της κοινωνίας, καθώς και των οργανισμών. Αυτές οι θεωρίες θα καθοδηγήσουν καλύτερα τη μελλοντική πρακτική ή έρευνα γύρω από αυτόν τον τομέα.*

Συμπερασματικά, λοιπόν, η βιβλιογραφία σχετικά με τα υβριδικά μοντέλα εργασίας παρουσιάζει μια διαφοροποιημένη εικόνα των ευκαιριών και των προκλήσεων που είναι εγγενείς σε αυτόν τον τρόπο εργασίας. Παρόλο που τα υβριδικά μοντέλα μπορούν να αποφέρουν οφέλη όσον αφορά την ευελιξία, την παραγωγικότητα και την ευημερία των εργαζομένων, θα πρέπει να υιοθετηθούν προσεκτικά και να εφαρμοστούν προσεκτικά. Η συνεχής έρευνα και προσαρμογή είναι ζωτικής σημασίας για οργανισμούς που θέλουν να εκμεταλλευτούν τα οφέλη της υβριδικής εργασίας ενώ διαχειρίζονται την πολυπλοκότητά της.

Κεφάλαιο 3ο. Ερευνητική Μεθοδολογία

3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Αυτή η μελέτη θα έχει ως στόχο να κατανοήσει τον αντίκτυπο του υβριδικού μοντέλου εργασίας σε διάφορες πτυχές της εμπειρίας των εργαζομένων, δηλαδή την παραγωγικότητα, την ικανοποίηση από την ευημερία, την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, την οργανωτική δέσμευση και την αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία και τη συνεργασία. Η έρευνα αυτή είναι ιδιαίτερα επίκαιρη καθότι στα εργασιακά περιβάλλοντα οι συμβατικές ρυθμίσεις γραφείου συμπληρώνονται σταδιακά ή αντικαθίστανται από ευέλικτα μοντέλα εργασίας, ιδίως υβριδικές ρυθμίσεις. Το υβριδικό μοντέλο εργασίας που περιλαμβάνει στοιχεία τόσο απομακρυσμένης όσο και εργασίας στο γραφείο λαμβάνει μεγάλη προσοχή, ειδικά μετά τις τελευταίες παγκόσμιες κινήσεις προς πιο ψηφιοποιημένες και ευέλικτες πρακτικές εργασίας. Αυτό βοηθά να τονιστεί πώς αυτό το μοντέλο έχει αντίκτυπο στην επαγγελματική ζωή και, κατά συνέπεια, στη γενική ευημερία των εργαζομένων (Creswell, 2014; Creswell et al., 2003; Creswell & Clark, 2011).

Το ερευνητικό ερώτημα 1 βασίζεται στην παραδοχή ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται κάτω από ένα υβριδικό μοντέλο αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας σε σχέση με τους ομολόγους τους σε παραδοσιακά περιβάλλοντα εργασίας. Στη ρίζα αυτού του επιχειρήματος σχετικά με την αποτελεσματικότητα μεταξύ της εξ αποστάσεως εργασίας ή της εργασίας που απαιτεί φυσική παρουσία στο γραφείο έγκειται αυτό ακριβώς το ερώτημα. Οι πιθανοί λόγοι για τους οποίους το υβριδικό μοντέλο μπορεί πραγματικά να βελτιώσει την παραγωγικότητα θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν μικρότερο χρόνο που δαπανάται για τη μετακίνηση, ένα δυνητικά πιο ιδανικό περιβάλλον που έχει εξατομικευτεί για την ολοκλήρωση της εργασίας, καθώς και την αυτονομία που φαίνεται να προσφέρει (Creswell & Clark, 2018).

Το δεύτερο ερώτημα θα διερευνήσει τη σχέση μεταξύ του υβριδικού μοντέλου εργασίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία. Αυτό το ερώτημα στοχεύει να διαπιστώσει εάν η ευελιξία και η ισορροπία, η οποία προσφέρει ένα υβριδικό μοντέλο, φέρνει μεγαλύτερη ικανοποίηση, λόγω παραγόντων όπως περισσότερη ανεξαρτησία, λιγότερο επαγγελματικό άγχος ή καλύτερη συμφωνία με προσωπικές και οικείες ανάγκες.

Τρίτον, η έρευνα εξετάζει εάν το υβριδικό περιβάλλον εργασίας κάνει τους εργαζόμενους να βιώνουν μια καλύτερη εργασιακή ζωή σε σύγκριση με το πλήρως απομακρυσμένο ή παραδοσιακό περιβάλλον εργασίας γραφείου. Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αποτελεί σημαντική συνιστώσα της ευημερίας και η δυνατότητα ευνοϊκότερης αλληλεπίδρασης μεταξύ του περιβάλλοντος εργασίας και του οικογενειακού περιβάλλοντος με τη βοήθεια του υβριδικού μοντέλου εγείρει το ερευνητικό μας ενδιαφέρον.

Το τέταρτο ερώτημα αφορά τον αντίκτυπο της υβριδικής εργασίας στην ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων. Αυτή η πτυχή είναι κρίσιμη, διότι η ευημερία των εργαζομένων επηρεάζει άμεσα όχι μόνο την παραγωγικότητα και τη δέσμευσή τους, αλλά και την ικανοποίηση της σταδιοδρομίας τους σε γενικές γραμμές. Αυτό εγείρει το ερώτημα εάν αυτός ο υβριδικός τρόπος, στην εγγενή ευελιξία του, μεταφράζεται σε μειωμένα επίπεδα άγχους, καλύτερα αποτελέσματα ψυχικής υγείας και συνολική βελτίωση της σωματικής υγείας, η οποία μπορεί κάλλιστα να αποδοθεί σε ένα πιο ελεγχόμενο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και μειωμένο άγχος μετακίνησης.

Πέμπτον, η μελέτη αυτή βασίζεται στην εξέταση της σχέσης που υπάρχει κατά την εργασία σε ένα υβριδικό μοντέλο μεταξύ των επιπέδων της οργανωτικής δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων. Το παραπάνω ερευνητικό ερώτημα προσπαθεί να ανακαλύψει αν το υβριδικό μοντέλο, προσφέρει σε κάποιον την αίσθηση της σύνδεσης και αφοσίωσης στους οργανωτικούς στόχους, τις αξίες και την κουλτούρα.

Συμπερασματικά, η έρευνα διαπιστώνει εάν υπάρχει μείωση της αποτελεσματικής επικοινωνίας και συνεργασίας με τους εργαζόμενους που εργάζονται σε ένα υβριδικό μοντέλο σε σύγκριση με το παραδοσιακό περιβάλλον εργασίας γραφείου. Η αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία είναι ζωτικής σημασίας για τις επιδόσεις της ομάδας και τη συνολική παραγωγικότητα ενός οργανισμού. Αυτή η ερώτηση είναι απαραίτητη για την κατανόηση ορισμένων από τις κύριες προκλήσεις που θέτει το υβριδικό μοντέλο προς τη συνεπή και αποτελεσματική αλληλεπίδραση της ομάδας και τη ροή εργασίας.

Συμπερασματικά, ο ερευνητής επιδιώκει να συγκεντρώσει μια ολοκληρωμένη συσχέτιση μεταξύ του υβριδικού μοντέλου εργασίας και της παραγωγικότητας, της ικανοποίησης, της ευημερίας, της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, της οργανωτικής δέσμευσης και της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας και της συνεργασίας. Μέσω της αντιμετώπισης αυτών των βασικών τομέων, η μελέτη επιδιώκει να δημιουργήσει πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τις

προκλήσεις που θέτουν οι υβριδικές ρυθμίσεις εργασίας, ενημερώνοντας έτσι τις στρατηγικές για τους οργανισμούς και τη διοίκηση των εργαζομένων όσον αφορά τις συνεχιζόμενες αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον.

3.2 Σχεδιασμός έρευνας

Από αυτή την άποψη, δεδομένου ότι ο ερευνητικός στόχος είναι να προσδιοριστούν και να εξηγηθούν αυτά τα χαρακτηριστικά, προσδιορίστηκε ότι μια ποσοτική ερευνητική προσέγγιση θα ήταν η πιο εφαρμόσιμη στο σχεδιασμό της ερευνητικής μεθοδολογίας για να απαντήσει στα ερωτήματα σχετικά με τον αντίκτυπο του υβριδικού μοντέλου εργασίας στην παραγωγικότητα, την ικανοποίηση και την ευημερία των εργαζομένων. Στη συνέχεια, όμως, η απόφαση αυτή βασίστηκε στους στόχους της συγκεκριμένης μελέτης – να μετρήσει ποσοτικά και να αξιολογήσει τις απόψεις και τις εμπειρίες των εργαζομένων σχετικά με το υβριδικό περιβάλλον εργασίας. Η ποσοτική έρευνα είναι γνωστό ότι παρουσιάζει την αποτελεσματικότητά της στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, είναι δομημένη με τρόπο που δίνει σε έναν ερευνητή τον τρόπο να συγκεντρώσει τα δεδομένα, γεγονός που με τη σειρά του του δίνει την ευκαιρία να τα αναλύσει σημαντικά και ως εκ τούτου να αποκτήσει γενικευμένα αποτελέσματα (Creswell & Creswell, 2017).

Οι ποσοτικές μέθοδοι έρευνας εφαρμόζονται καλύτερα όταν ο στόχος είναι η συλλογή δεδομένων που μπορούν να μετρηθούν και στη συνέχεια να υποβληθούν σε επεξεργασία μέσω στατιστικής ανάλυσης για τους ερευνητές να διακρίνουν μοτίβα, σχέσεις ή τάσεις μεταξύ μεταβλητών (Bryman, 2016). Σε αυτή τη μελέτη, τέτοιες μέθοδοι επιτρέπουν την ακριβή μέτρηση μεταβλητών όπως η παραγωγικότητα των εργαζομένων, η ικανοποίηση από την εργασία και η ευημερία, οι οποίες, παρεμπιπτόντως, είναι τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα. Οι έρευνες αποτελούν βασικό εργαλείο ποσοτικής έρευνας, επιτρέποντας την αποτελεσματική συλλογή δεδομένων σε μεγάλο όγκο ή αριθμό παρατηρήσεων (Fowler, 2013). Με αυτόν τον τρόπο, οι σχεδιασμένες έρευνες μπορούν να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τα λεπτά σημεία στις εμπειρίες των εργαζομένων σε υβριδικά μοντέλα εργασίας, έτσι ώστε τα δεδομένα που προκύπτουν από τις έρευνες να μπορούν να αναλυθούν στατιστικά για να δώσουν τις κατάλληλες απαντήσεις στα καθορισμένα ερευνητικά ερωτήματα.

Ένας άλλος παράγοντας που οδήγησε στην επιλογή ποσοτικών και όχι ποιοτικών προσεγγίσεων συνδέεται με πρακτικά ζητήματα. Σε αντίθεση με τη

χρονοβόρα και εξαιρετικά περίπλοκη φύση της ποιοτικής έρευνας, η ποσοτική έρευνα είναι απλή και λιγότερο περίπλοκη στη διεξαγωγή της (Creswell & Creswell, 2017; Maxwell, 2012).

Η δεύτερη σημαντική πτυχή της μεθοδολογίας που προσδιορίστηκε για την τρέχουσα έρευνα είναι ότι είναι συγχρονική. Από αυτή την άποψη, η συγχρονική μελέτη συλλέγει δεδομένα σε μια χρονική στιγμή και όχι για μεγάλο χρονικό διάστημα, όπως συμβαίνει με τις διαχρονικές μελέτες (Schulz & Grimes, 2002). Αυτή η προσέγγιση είναι κατάλληλη για την παρούσα έρευνα, καθώς θα καταστήσει δυνατή τη συλλογή ενημερωμένων δεδομένων που αντικατοπτρίζουν τις πιο πρόσφατες εμπειρίες των εργαζομένων σε υβριδικές ρυθμίσεις εργασίας. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο πλαίσιο των εργασιακών ρυθμίσεων, όπου οι στάσεις και οι εμπειρίες των εργαζομένων μπορεί κάλλιστα να αλλάξουν λόγω των συνεχιζόμενων εξελίξεων στις εργασιακές πρακτικές και τεχνολογίες (Kraemer & Dedrick, 2001).

Επιπλέον, η γενίκευση είναι ένα άλλο πλεονέκτημα της ποσοτικής έρευνας, καθώς τα αποτελέσματα που λαμβάνονται μέσω αυτής της μεθόδου είναι γενικευμένα σε έναν ευρύτερο πληθυσμό (Babbie, 2016). Αυτή η πτυχή είναι επομένως κρίσιμη για την τρέχουσα έρευνα, καθώς στοχεύει στην απεικόνιση πληροφοριών που είναι σχετικές και εφαρμόσιμες σε ένα εκτεταμένο πεδίο των οργανισμών και των εργαζομένων τους που εμπλέκονται σε υβριδικά μοντέλα εργασίας. Τα ευρήματα που προκύπτουν από τη στατιστική ανάλυση μπορούν να καθοδηγήσουν τις πολιτικές στο πλαίσιο των στρατηγικών του οργανισμού σε μια πιο αντιπροσωπευτική κλίμακα (Sekaran & Bougie, 2016).

Ο στόχος της εξαγωγής περιγραφικών και συμπερασματικών αποτελεσμάτων καλύπτεται από την ποσοτική μεθοδολογία λόγω της εξέχουσας έμφασης που δίνει στη χρήση της στατιστικής ανάλυσης. Οι περιγραφικές στατιστικές θα συνοψίσουν τις κεντρικές τάσεις, τη διασπορά καθώς και την κατανομή της απόκρισης της έρευνας δίνοντας σαφείς προοπτικές των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί (Healey, 2014). Συμπερασματικά, θα χρησιμοποιηθούν επαγωγικές στατιστικές για τη διατύπωση των σχέσεων και των επιπτώσεων μεταξύ μεταβλητών, όπως ο τρόπος με τον οποίο η υβριδική εργασία επηρεάζει την παραγωγικότητα και την ευημερία στην περίπτωση των εργαζομένων (Field, 2013).

Συλλήβδην, η επιλογή ενός ποσοτικού ερευνητικού σχεδιασμού που συνεπάγεται έρευνες μέσω μιας συγχρονικής προσέγγισης βασίζεται στους αποτελεσματικούς τρόπους συλλογής δεδομένων από μεγάλα δείγματα σε μια χρονική

στιγμή, στις δυνατότητες γενίκευσης χρησιμοποιώντας τα δείγματα από τον τρέχοντα πληθυσμό και στην εύκολη στατιστική ανάλυση για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων. Αυτή η μεθοδολογία είναι πολύ χρήσιμη για την επίλυση των παραλλαγών των επιπτώσεων που προκαλούνται από υβριδικά μοντέλα εργασίας, με δομημένο, αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο, διευκολύνοντας τη διορατικότητα σχετικά με αυτό το αναδυόμενο θέμα (Krueger & Casey, 2015).

3.3. Ερευνητικό εργαλείο

Το κεντρικό εργαλείο συλλογής δεδομένων σε αυτή την έρευνα ήταν ένα καλά δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να εκμαιεύσει πληροφορίες που καλύπτουν διάφορες παραμέτρους της εμπειρίας των εργαζομένων σε σχέση με την εργασία κάτω από ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας. Αυτό το πολύ σημαντικό εργαλείο ενός ερωτηματολογίου στην ποσοτική έρευνα σχεδιάστηκε προσεκτικά με δύο ενότητες που περιλαμβάνουν ξεχωριστούς σκοπούς, λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους της μελέτης (Edmonds & Kennedy, 2017; Edmondson & McManus, 2007).

Η πρώτη ενότητα του πλαισιωμένου ερωτηματολογίου περιελάμβανε πέντε γενικές ερωτήσεις κλειστού τύπου. Όπως σημειώνουν οι Bradburn, Sudman και Wansink (2004), οι ερωτήσεις κλειστού τύπου διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ποσοτική έρευνα, με την έννοια ότι βοηθούν στη δημιουργία απλών δεδομένων για ανάλυση και σύγκριση. Αυτές οι ερωτήσεις αναμένεται να συλλάβουν δημογραφικές και βασικές πληροφορίες, συμπεριλαμβανομένης της ηλικίας ενός ερωτώμενου, του φύλου, του εργασιακού ρόλου, της βιομηχανίας, καθώς και του χρόνου εργασίας ενός ατόμου σε ένα υβριδικό μοντέλο. Αυτή είναι σημαντική πληροφορία, δεδομένου ότι οι δημογραφικές μεταβλητές μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται και βιώνουν το εργασιακό τους περιβάλλον (Fisher & To, 2012).

Η δεύτερη ενότητα εμβαθύνει στις 16 ερωτήσεις κλειστού τύπου που έχουν σχεδιαστεί ειδικά για τη διερεύνηση των αντιλήψεων και των εμπειριών των εργαζομένων σε σχέση με το υβριδικό μοντέλο εργασίας. Αυτή η ενότητα θα ασχοληθεί άμεσα με τα ερευνητικά ερωτήματα, συμπεριλαμβανομένων θεμάτων που σχετίζονται με την παραγωγικότητα, την ικανοποίηση από την εργασία, την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, την ευημερία, την οργανωτική δέσμευση καθώς

και την επικοινωνία και τη συνεργασία. Σε αυτή την περίπτωση, αυτές οι ερωτήσεις κλειστού τύπου κατέστησαν δυνατή την υιοθέτηση μιας τυποποιημένης μεθόδου συλλογής δεδομένων μέσω της οποίας οι απαντήσεις θα μπορούσαν να αφαιρεθούν και να συγκριθούν σε όλο το δείγμα (Dillman, Smyth, & Christian, 2014).

Η χρήση ερωτήσεων κλειστού τύπου και στις δύο ενότητες ήταν εξίσου σκόπιμη. Σύμφωνα με τον Oppenheim (1992), οι κλειστές ερωτήσεις αυξάνουν την αξιοπιστία της απάντησης, διευκολύνοντας ταυτόχρονα έναν ερευνητή να τις επεξεργαστεί κατά την κωδικοποίηση και την ανάλυση. Επιπλέον, προσελκύουν λιγότερα βάρη των ερωτηθέντων, με αποτέλεσμα να έχουν τη δυνατότητα να αποφέρουν καλύτερα ποσοστά απόκρισης, επομένως αυξημένη ποιότητα των δεδομένων που συλλέγονται (Sue & Ritter, 2012).

Όσον αφορά τον σχεδιασμό των ερωτηματολογίων, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στον βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις θα ήταν σαφείς και συναφείς. Επισημαίνεται καλά από τους Groves et al. (2009) ότι πρέπει να δοθεί βασική προσοχή στη διατύπωση και τη δομή αυτών των ερωτήσεων έρευνας σε μια προσπάθεια να ελαχιστοποιηθούν οι παρερμηνείες και οι προκαταλήψεις. Κάθε ερώτηση ήταν τόσο διατυπωμένη με ακρίβεια, απλότητα και έλλειψη ορολογίας που κάθε ερωτώμενος, ανεξάρτητα από το πόσο διαφορετικό υπόβαθρο αντιπροσώπευε, μπορούσε να εκτιμήσει την πρόθεση της ερώτησης και να απαντήσει με ακρίβεια (Foddy, 1993).

Οι ίδιες οι αρχές που ακολουθούνται στη μεθοδολογία σχεδιασμού της έρευνας αντικατοπτρίζονται επίσης στο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τον Fowler (2013), μια καλά σχεδιασμένη έρευνα θα πρέπει να έχει συστηματική ροή και να μετακινείται από γενικές σε συγκεκριμένες ερωτήσεις (Schuman & Presser, 1981).

Εκτός αυτού, για να βελτιωθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου, έγινε μια μικρή πιλοτική δοκιμή που αντιπροσώπευε τον πληθυσμό-στόχο (Van Teijlingen & Hundley, 2001). Αυτή η πιλοτική δοκιμή βοήθησε στη βελτίωση του ερωτηματολογίου σε οποιοδήποτε σημείο ασάφειας ή προβληματικών ερωτήσεων που εντοπίστηκαν από το αρχικό σύνολο ερωτηθέντων (Presser et al., 2004).

Μετά την οριστικοποίηση αυτή, η διαχείριση του ερωτηματολογίου έγινε ηλεκτρονικά χρησιμοποιώντας όλες τις διαθέσιμες ψηφιακές πλατφόρμες για αποτελεσματικότητα και ευρύτερη εμβέλεια. Η χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου είναι σύμφωνη με τις συστάσεις της Couper (2017), όπου υποστηρίζει ότι οι ηλεκτρονικές έρευνες έχουν πλεονέκτημα κόστους και χρόνου έναντι των

παραδοσιακών όσον αφορά τον χρόνο που καταναλώνεται και τον αριθμό των χαρτικών που απαιτείται να χρησιμοποιηθούν για την επεξεργασία των δεδομένων που συλλέγονται. Επιπλέον, η ηλεκτρονική κατανομή επέτρεψε ένα ευρύτερο και πιο γεωγραφικά ποικίλο δείγμα, ενισχύοντας έτσι την τελική γενίκευση των ευρημάτων (Wright, 2005).

Συμπερασματικά, το ερωτηματολόγιο στο σχεδιασμό δύο ενοτήτων που ενσωματώνει κλειστές ερωτήσεις ήταν μια κατάλληλη επιλογή για αυτή την έρευνα. Η δομή και το περιεχόμενό του ακολούθησαν τις βέλτιστες πρακτικές σχεδιασμού και μεθοδολογίας της έρευνας για να εγγυηθούν τη συλλογή δεδομένων στην έγκυρη και σχετική μορφή τους για τη διερεύνηση ερευνητικών ερωτημάτων. Επίσης, η χρήση ενός ηλεκτρονικά διαχειριζόμενου ερωτηματολογίου συνέβαλε στην ενίσχυση της εμβέλειας και της αποτελεσματικότητας της συλλογής δεδομένων.

3.4. Δείγμα πληθυσμού

Το δείγμα πληθυσμού για την παρούσα διατριβή αποτέλεσε αναπόσπαστο στοιχείο προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και η εφαρμοσιμότητα της έρευνας. Ως εκ τούτου, επιλέχθηκε προσεκτικά ώστε να αντικατοπτρίζει ευρείες εμπειρίες εργαζομένων που ασχολούνται με υβριδικά μοντέλα εργασίας. Το δείγμα αυτό αποτελούνταν από 100 υπαλλήλους, αριθμός που θεωρείται σε μεγάλο βαθμό αρκετά καλός για τους σκοπούς αυτής της έρευνας και επιβάλλει μια επακόλουθη ποσοτική ανάλυση. Για τη συλλογή αυτού του δείγματος, τέθηκε σε εφαρμογή μια τεχνική δειγματοληψίας ευκολίας, μια μεθοδολογία που αναγνωρίζεται παγκοσμίως ότι είναι τόσο ρεαλιστικά εφαρμόσιμη όσο και εμπειρικά ακριβής σε μια ευρεία ποικιλία ερευνητικών ρυθμίσεων (Guest et al., 2011; Guest, 2015).

Σύμφωνα με τους Etikan, Musa και Alkassim (2016), η δειγματοληψία ευκολίας είναι η διαδικασία συμπερίληψης συμμετεχόντων που είναι βολικά διαθέσιμοι και πρόθυμοι να γίνουν προσβάσιμοι για επιλογή. Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σε σενάρια όπου ο χρόνος και άλλοι πόροι είναι περιορισμένοι και τα δεδομένα μπορούν να συλλεχθούν μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα (Marshall, 1996). Η δειγματοληψία ευκολίας ήταν κατάλληλη για αυτή τη μελέτη, καθώς η έρευνα χρησιμοποίησε σχετικά μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων (Morgan, 1988; Stewart & Shamdasani, 2014; Greenbaum, 1998; Liamputtong, 2011; Vaughn et al., 1996).

Το δείγμα των 100 εργαζομένων δεν ήταν μόνο πρακτικό από άποψη μεγέθους, αλλά και σημαντικό για την παροχή αξιόπιστων δεδομένων ως αναφορά στη διεξαγωγή της στατιστικής ανάλυσης. Σύμφωνα με τον Israel (1992), ένα μέγεθος δείγματος όπως αυτό για αυτή τη μελέτη είναι κατάλληλο στα περισσότερα ερευνητικά σχέδια, το οποίο εξισορροπεί τους διαθέσιμους πόρους και τη στατιστική ισχύ. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για μελέτες που χρησιμοποίησαν εργαλεία ποσοτικής ανάλυσης, καθώς μεγαλύτερα δείγματα είναι βέβαιο ότι θα δώσουν ευρήματα που είναι πιο έγκυρα και γενικευμένα για τη μελέτη (Krejcie & Morgan, 1970).

Το άλλο ζήτημα περιστρεφόταν γύρω από τις διακυμάνσεις από το δείγμα. Αυτά τα υβριδικά μοντέλα εργασίας εφαρμόζονται σε όλους τους κλάδους και ο αντίκτυπος που μπορεί να έχει στους εργαζόμενους μπορεί να ποικίλει ανάλογα με την ηλικία, το φύλο, τον τύπο εργασίας, τους τομείς στους οποίους εργάζονται. Αυτά υποδηλώνουν ότι το δείγμα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο ποικίλο, έτσι ώστε να συλλαμβάνονται επίσης οι εμπειρίες από διαφορετικά τμήματα της κοινωνίας (Cochran, 1977). Έτσι, η ποικιλομορφία των εργαζομένων αυξάνει τη γενίκευση των ευρημάτων, καθιστώντας τα ευρήματα σχετικά με έναν μεγαλύτερο πληθυσμό εργαζομένων που συμμετέχουν στην υβριδική εργασία (Thompson, 2002).

Ωστόσο, σημαντικό είναι να αντιμετωπιστεί ο περιορισμός που αφορά τη χρήση δειγματοληψίας ευκολίας. Όπως σημειώνει ο Bryman (2012), αυτή η τεχνική δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα έχει πολλές προκαταλήψεις, καθώς δεν διασφαλίζει ότι το δείγμα είναι μια σαφής αντανάκλαση ολόκληρου του πληθυσμού. Ωστόσο, τα δείγματα ευκολίας είναι πιο πιθανό να έχουν ορισμένες ιδιότητες που μπορεί να μην αντιπροσωπεύουν τον πληθυσμό και ως εκ τούτου περιορίζουν τη γενίκευση των αποτελεσμάτων που λαμβάνονται (Henry, 1990).

Η δειγματοληψία ευκολίας, ωστόσο, εξακολουθεί να χρησιμοποιείται στην έρευνα των κοινωνικών επιστημών λόγω της πρακτικότητάς της. Για αυτόν τον τύπο έρευνας, στόχος του οποίου είναι να αποκτήσει κάποια αρχική εικόνα σε έναν σχετικά νέο τομέα ενδιαφέροντος, η δειγματοληψία ευκολίας προσφέρει μια ρεαλιστική και οικονομική προσέγγιση στη σύνθεση συλλογής δεδομένων (Sedgwick, 2013).

Η απόφαση να περιοριστεί το δείγμα της έρευνας σε εκείνους τους εργαζόμενους που εργάζονται επί του παρόντος σε υβριδικά μοντέλα εργασίας ήταν πολύ κρίσιμη. Αυτό το κριτήριο είναι σημαντικό επειδή οι συμμετέχοντες, σε αυτή την περίπτωση, έχουν άμεση εμπειρία με το αντικείμενο της έρευνας και, ως εκ τούτου,

μπορούν να παρουσιάσουν σχετικές και ενημερωμένες απαντήσεις σε όλες τις ερωτήσεις (Fowler, 2014).

Εν ολίγοις, ο πληθυσμός του δείγματος των 100 εργαζομένων που είχε υιοθετήσει το υβριδικό μοντέλο εργασίας που επιλέχθηκε μέσω δειγματοληψίας ευκολίας ήταν μια δεξαμενή στρατηγικά προσδιορισμένη για αυτήν τη διατριβή. Παραχωρώντας ορισμένους περιορισμούς σε αυτή τη μορφή μεθόδου δειγματοληψίας, η μέτρηση ευκολίας ταιριάζει καλύτερα στην πρακτικότητα και την αποτελεσματικότητα που απαιτείται από την έρευνα. Το μέγεθος και η ποικιλομορφία του δείγματος αποσκοπούν στην άντληση ενός ολοκληρωμένου υπόβαθρου των επιπτώσεων των υβριδικών μοντέλων εργασίας, προσθέτοντας έτσι αξία στο υπάρχον σώμα έρευνας σχετικά με το θέμα.

3.5. Συλλογή και ανάλυση δεδομένων

Ανάπτυξη και πιλοτική δοκιμή του ερωτηματολογίου:

Η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου ήταν ένα πολύ κρίσιμο βήμα στο οποίο έπρεπε να δοθεί μεγάλη προσοχή όσον αφορά το περιεχόμενο, τη μορφή και τη γλώσσα, ώστε να διασφαλιστεί το ολοκληρωμένο χαρακτηριστικό του, η σαφήνεια και η συνάφεια με τα ερευνητικά ερωτήματα. Ο Fowler (2013) εξηγεί ότι αυτά τα στοιχεία είναι κρίσιμα για το σχεδιασμό της έρευνας, καθώς επηρεάζουν σημαντικά την ποιότητα των συλλεγόμενων δεδομένων. Μια προκαταρκτική έκδοση του ερωτηματολογίου δοκιμάστηκε μέχρι τότε πιλοτικά με τη βοήθεια μιας μικρής ομάδας αποτελούμενης από 7 άτομα. Αυτή η πιλοτική δοκιμή, όπως επισημάνθηκε από τους Van Teijlingen και Hundley (2001) ως ζωτικής σημασίας σε οποιαδήποτε ερευνητική διαδικασία έρευνας, θα πρέπει επομένως να εντοπίσει οποιαδήποτε ασάφεια, μεροληψία ή άλλο στοιχείο στο ερωτηματολόγιο. Στη συνέχεια, το ερωτηματολόγιο αναθεωρήθηκε σύμφωνα με τις παρατηρήσεις ως κατάλληλες απαντήσεις για την ενίσχυση της σαφήνειας και της αποτελεσματικότητας.

Ηλεκτρονική διάδοση και δεοντολογικά ζητήματα:

Τα τελικά ερωτηματολόγια στη συνέχεια διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά χρησιμοποιώντας τις φόρμες Google και αυτό διευκολύνθηκε κυρίως από τη δηλωμένη διαδικτυακή έρευνα που ανέδειξε πλεονεκτήματα όπως η οικονομικά αποδοτική, η μεγάλη προσέγγιση χρηστών ή η κάλυψη και η ευκολία διαχείρισης δεδομένων

(Wright, 2005). Ακολουθώντας τις δεοντολογικές κατευθυντήριες γραμμές στην κοινωνική έρευνα (Israel & Hay, 2006), η έρευνα ακολούθησε τις αρχές της εθελοντικής συμμετοχής, παρέχοντας ανωνυμία και εμπιστευτικότητα. Υπήρχε ενημέρωση των συμμετεχόντων σχετικά με τον στόχο της έρευνας, εκτός από τη διασφάλιση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας. Μέσα από την ενημέρωση αυτή αναφέρονται οι ηθικές εκτιμήσεις για την έρευνα και ποιος θα ήταν ο σκοπός της. Επαναλαμβάνει ότι η συμμετοχή σε αυτή την έρευνα είναι εθελοντική με έναν λόγο πίσω από την ενημερωμένη συναίνεση, η οποία (Denscombe, 2014) αποδεικνύει ότι η κατανόηση και η συμφωνία άμεσης προσωπικής συνάφειας είναι υψίστης σημασίας για τη συμμετοχή του συμμετέχοντος στην ερευνητική διαδικασία.

Στατιστική ανάλυση με SPSS:

Στο τέλος της συλλογής δεδομένων, οι απαντήσεις συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας την έκδοση 25 του SPSS. Η ανάλυση SPSS φημίζεται για τη χρήση της ως στατιστικό πακέτο που ελέγχει πολύπλοκες στατιστικές αναλύσεις, πληρώντας έτσι τις προϋποθέσεις για να πάρει μια εξαιρετική βαθμολογία για αυτή τη μελέτη (Field, 2013). Η ανάλυση δεδομένων περιελάμβανε περιγραφική και επαγωγική στατιστική. Οι περιγραφικές στατιστικές ως μέτρα τόσο της κεντρικής τάσης όσο και της διασποράς επέτρεψαν την επισκόπηση πληροφοριών που κατέστησαν δυνατή την εκμάθηση σαφών χαρακτηριστικών του δείγματος και μοτίβων απαντήσεων (Healey, 2014).

Αργότερα, για να διερευνηθούν οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών και επίσης να ελεγχθούν οι υποθέσεις που αναπτύχθηκαν στα ερευνητικά ερωτήματα, χρησιμοποιήθηκαν επαγωγικές στατιστικές. Μέθοδοι όπως η ανάλυση συσχέτισης και παλινδρόμησης έγιναν κυρίως επειδή είναι κατάλληλες για την εύρεση και μέτρηση γνωστών μοτίβων καθώς και σχέσεων σε ένα σύνολο δεδομένων (Pallant, 2013).

Ερμηνεία και παρουσίαση των πορισμάτων:

Τα στατιστικά ευρήματα ερμηνεύτηκαν με τη μέγιστη προσοχή, προκειμένου να διασφαλιστεί η κατανόηση του τι θα μπορούσε να συναχθεί από τα ευρήματα της μελέτης όταν εξετάζονται ερευνητικά ερωτήματα μαζί με το θεωρητικό πλαίσιο που το υποστηρίζει. Αυτή η φάση είναι σημαντική ως σωστή ερμηνεία των δεδομένων στο κέντρο για την εξαγωγή ουσιαστικών, έγκυρων και αξιόπιστων συμπερασμάτων από τη διεξαγωγή έρευνας (Coolican, 2014). Τα αποτελέσματα θα προετοιμαστούν για

παρουσίαση στο επόμενο κεφάλαιο, το οποίο είναι δομημένο με τρόπο που θα ευθυγραμμίζεται με τους στόχους της έρευνας και τα ερωτήματα.

Εν ολίγοις, η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων για αυτήν την έρευνα σχεδιάστηκε και διεξήχθη καλά με αξιέπαινα μέτρα που ελήφθησαν για τη διασφάλιση αξιόπιστων και έγκυρων δεδομένων. Επιπλέον, ένα καλά δομημένο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο μέσω της συλλογής δεδομένων, η τήρηση των δεοντολογικών προτύπων όπως μπορεί να αναμένεται από οποιαδήποτε έρευνα που αφορά ανθρώπινα υποκείμενα και η εξελιγμένη αριθμητική και στατιστική ανάλυση χρησιμοποιώντας λογισμικό όπως το SPSS συνέβαλαν συλλογικά στο να καταστεί ισχυρή η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την ανάληψη αυτής της έρευνας. Μια τέτοια προσέγγιση βοήθησε όχι μόνο στην αποτελεσματική συλλογή και ανάλυση πληροφοριών, αλλά και στο να καταστούν τα ευρήματα αρκετά αξιόπιστα, ώστε να μπορούν να βοηθήσουν στην εξαγωγή αποτελεσματικών αποτελεσμάτων για την κατανόηση των επιπτώσεων της υβριδικής εργασίας στους εργαζομένους.

3.6 Δεοντολογικά Ζητήματα

Ο κόσμος της ερευνητικής δεοντολογίας περιστρέφεται γύρω από τις αρχές της ενημερωμένης συναίνεσης, της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας, της εθελοντικής συμμετοχής σε μια μελέτη, της ειλικρίνειας και της διαφάνειας. Ουσιαστικά, αυτά δεν είναι υποθετικές κατασκευές, αλλά μεταφέρουν τη σημασία και την ακεραιότητα οποιασδήποτε ερευνητικής διαδικασίας.

Συγκατάθεση

Η συναίνεση κατόπιν ενημέρωσης είναι μία από τις βασικές δεοντολογικές απαιτήσεις στην έρευνα. Οι ερευνητές πρέπει να διασφαλίσουν ότι παρέχουν στους συμμετέχοντες πλήρεις πληροφορίες όχι μόνο για τους στόχους της έρευνας αλλά και για τις μεθόδους και τους κινδύνους που συνεπάγεται πριν τους υποβάλουν σε συμμετοχή (Fisher, 2013). Αυτή είναι μια διαδικασία και όχι ένα γεγονός. Ο σεβασμός της αυτονομίας και της αξιοπρέπειας διευκολύνει την ενημερωμένη επιλογή του συμμετέχοντος να συμφωνήσει να συμμετάσχει μέσω συναίνεσης κατόπιν ενημέρωσης (Miller, Mello, & Joffe, 2013).

Ανωνυμία και εμπιστευτικότητα

Οι αρχές της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας επιδιώκουν να διατηρήσουν την ιδιωτικότητα ενός συμμετέχοντος και την εμπιστοσύνη σε μια μελέτη. Η ανωνυμία αναφέρεται στις πληροφορίες της ταυτότητας του συμμετέχοντος που δεν είναι καν γνωστές από τον ερευνητή, ενώ η εμπιστευτικότητα σημαίνει ότι οι πληροφορίες αντιμετωπίζονται με τρόπο που δεν μπορεί να ειπωθεί εάν πράγματι κρατήθηκαν (Denzin & Lincoln, 2011). Αυτές οι πρακτικές ενθαρρύνουν τη διαφάνεια και το κάνουν με τρόπο που προστατεύει τις ευαίσθητες πληροφορίες (Sieber & Tolich, 2013).

Εθελοντική Συμμετοχή

Η εθελοντική συμμετοχή υπογραμμίζει τη σημασία της επιλογής των συμμετεχόντων στην έρευνα να συμμετέχουν ή όχι στην έρευνα χωρίς καμία μορφή εξαναγκασμού ή αδικαιολόγητης προσέλκυσης πελατών (Resnik, 2015). Αυτή η αρχή είναι πολύ σημαντική όσον αφορά την ακεραιότητα μιας μελέτης μέσω της έκφρασης ότι δεν υπάρχει κανένα στοιχείο καταναγκασμού που να συνδέεται με την αποφασιστικότητα ενός ατόμου να συμμετάσχει (Hammersley & Traianou, 2012).

Ειλικρίνεια και διαφάνεια

Η ειλικρίνεια και η διαφάνεια στην έρευνα συνεπάγονται ότι οι πληροφορίες, οι χρησιμοποιούμενες μεθοδολογίες, τα δεδομένα και τα ευρήματά τους πρέπει να δηλώνονται ως έχουν - αληθή και ειλικρινή (Shamoo & Resnik, 2015). Η πρακτική της ειλικρίνειας και της διαφάνειας δίνει τη θέση της στην πίστη στη διαδικασία της έρευνας και τα αποτελέσματά της και εξαλείφει ζητήματα όπως η δόλια έρευνα ή η διαστρέβλωση δεδομένων (Steneck, 2007).

Ηθικοί προβληματισμοί στην πράξη

Στην πράξη, αυτές οι δεοντολογικές αρχές συχνά θέτουν τους ερευνητές αντιμέτωπους με προκλήσεις που απαιτούν συνετή εξισορρόπηση. Για παράδειγμα, ενώ επιδιώκεται πλήρης αποκάλυψη, οι εμπιστευτικές πληροφορίες πρέπει ωστόσο να φυλάσσονται (Tracy, 2019). Ομοίως, η εγγύηση της εθελοντικής συμμετοχής μπορεί να είναι δύσκολη σε περιβάλλοντα όπου συνυπάρχουν δυναμικές εξουσίας, όπως οι σχέσεις εργοδότη-εργαζομένου (Orb et al., 2001).

Συλλήβδην, όλα τα παραπάνω προηγούμενα υποχρεωτικά δεοντολογικά ζητήματα της συναίνεσης κατόπιν ενημέρωσης, της ανωνυμίας, της εμπιστευτικότητας, της εθελοντικής συμμετοχής και της ειλικρίνειας και διαφάνειας, δεν αποτελούν καθαρά θεωρητικά ιδεώδη, αλλά μάλλον ένα κρίσιμο συστατικό σε οποιοδήποτε πλαίσιο ηθικής έρευνας, όπως έχει περιγραφεί. Οι αρχές αυτές θα κατευθύνουν τους ερευνητές στον τρόπο διεξαγωγής των μελετών που σέβονται τα δικαιώματα και την αξιοπρέπεια των εμπλεκόμενων ατόμων, διασφαλίζοντας παράλληλα την ακεραιότητα καθώς και την εγκυρότητα των πορισμάτων της έρευνας.

Κεφάλαιο 4ο. Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Το κεφάλαιο 4 παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα που διεξήχθη μεταξύ 100 εργαζομένων σε διάφορους τομείς. Αυτό το κεφάλαιο στοχεύει να αναλύσει και να κατανοήσει τις επιπτώσεις αυτών των ευρημάτων, εστιάζοντας ιδιαίτερα στις αναδυόμενες τάσεις στο περιβάλλον εργασίας και τον αντίκτυπό τους στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία, την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, την ευημερία, την οργανωτική δέσμευση και την επικοινωνία και συνεργασία.

Οι δημογραφικές πληροφορίες που παρέχονται στην αρχή προσφέρουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την κατανόηση μεταβλητών, όπως το φύλο, η ηλικία και το εργασιακό περιβάλλον των συμμετεχόντων.

Οι επόμενες ενότητες εμβαθύνουν σε συγκεκριμένες πτυχές του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος. Η εστίαση είναι κυρίως στο υβριδικό μοντέλο εργασίας, το οποίο συνδυάζει την απομακρυσμένη εργασία με την εργασία σε παραδοσιακά περιβάλλοντα. Η επιρροή αυτού του μοντέλου σε διάφορες πτυχές της επαγγελματικής ζωής εξετάζεται κριτικά μέσα από το πρίσμα της ανατροφοδότησης των εργαζομένων. Η ανάλυση καλύπτει διάφορους βασικούς τομείς:

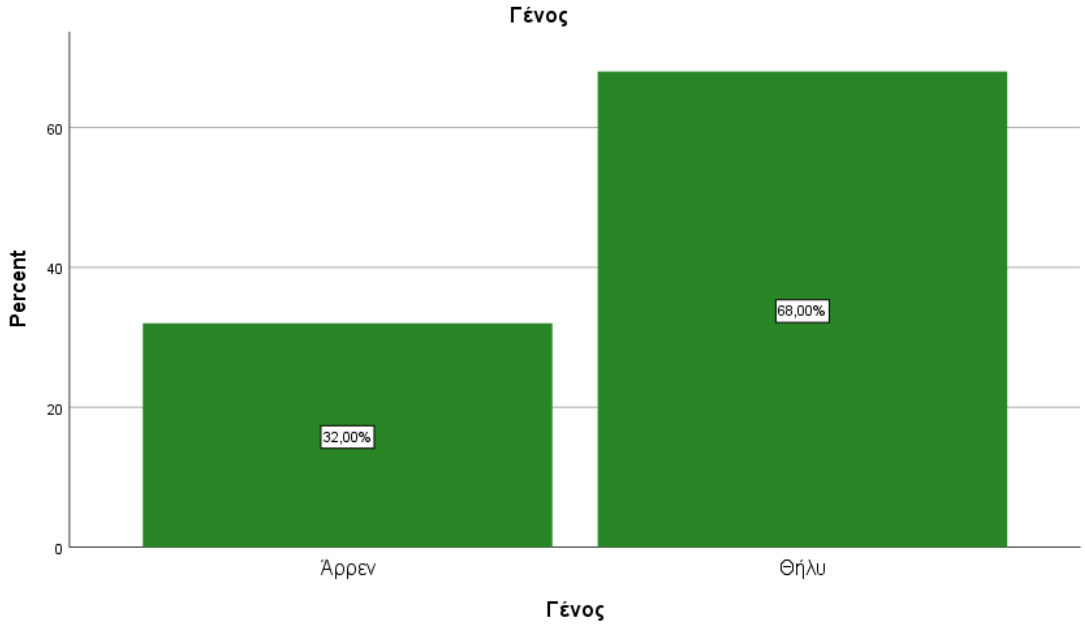
i. Παραγωγικότητα: Διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο το υβριδικό μοντέλο επηρεάζει την αντιληπτή παραγωγικότητα των εργαζομένων σε σύγκριση με τα παραδοσιακά περιβάλλοντα γραφείου.
ii. Ικανοποίηση από την εργασία: Διερεύνηση του αντίκτυπου του υβριδικού μοντέλου εργασίας στον ενθουσιασμό των εργαζομένων για την εργασία τους και στην αίσθηση της αξίας τους εντός του οργανισμού.
iii. Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής: Αξιολόγηση του κατά πόσον το υβριδικό μοντέλο διευκολύνει την καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικών καθηκόντων και προσωπικών δεσμεύσεων.
iv. Ευεξία: Κατανόηση των επιπτώσεων του υβριδικού μοντέλου στην ψυχική και σωματική ευεξία των εργαζομένων.
v. Οργανωτική δέσμευση: Αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ του υβριδικού μοντέλου εργασίας και της αφοσίωσης των εργαζομένων, της σύνδεσης με τους οργανωτικούς στόχους και της μακροπρόθεσμης δέσμευσης.

vi. Επικοινωνία και Συνεργασία: Εξέταση της αποτελεσματικότητας της συνεργασίας και της επικοινωνίας σε ένα υβριδικό περιβάλλον εργασίας σε σύγκριση με ένα παραδοσιακό περιβάλλον γραφείου.

Το κεφάλαιο ενισχύει περαιτέρω την ανάλυσή του ελέγχοντας συγκεκριμένες υποθέσεις που σχετίζονται με αυτούς τους τομείς, χρησιμοποιώντας στατιστικές μεθόδους όπως t-tests για να επικυρώσει ή να αντικρούσει αυτές τις υποθέσεις.

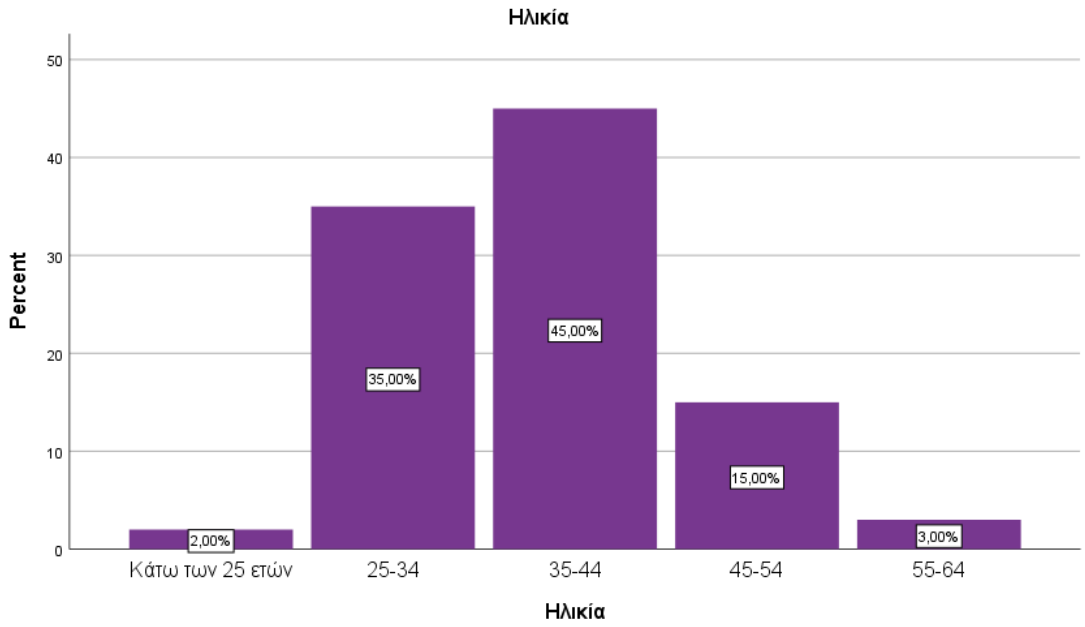
4.1 Δημογραφικές πληροφορίες

Σε αυτή την έρευνα συμμετείχαν 100 εργαζόμενοι, όπου οι περισσότεροι ήταν γυναίκες (N=68, 68%) και το 32% αυτών ήταν άντρες.



Διάγραμμα 1: Γένος

Από το διάγραμμα 2 προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είχαν ηλικία από 35 – 44 ετών (N=45, 45%). Το 35% αυτών είχαν ηλικία από 25 – 34 ετών, το 15% αυτών είχαν ηλικία από 45 – 54 ετών, το 3% αυτών είχαν ηλικία από 55 – 64 ετών και το 2% αυτών είχαν ηλικία κάτω των 25 ετών.



Διάγραμμα 2: Ηλικία

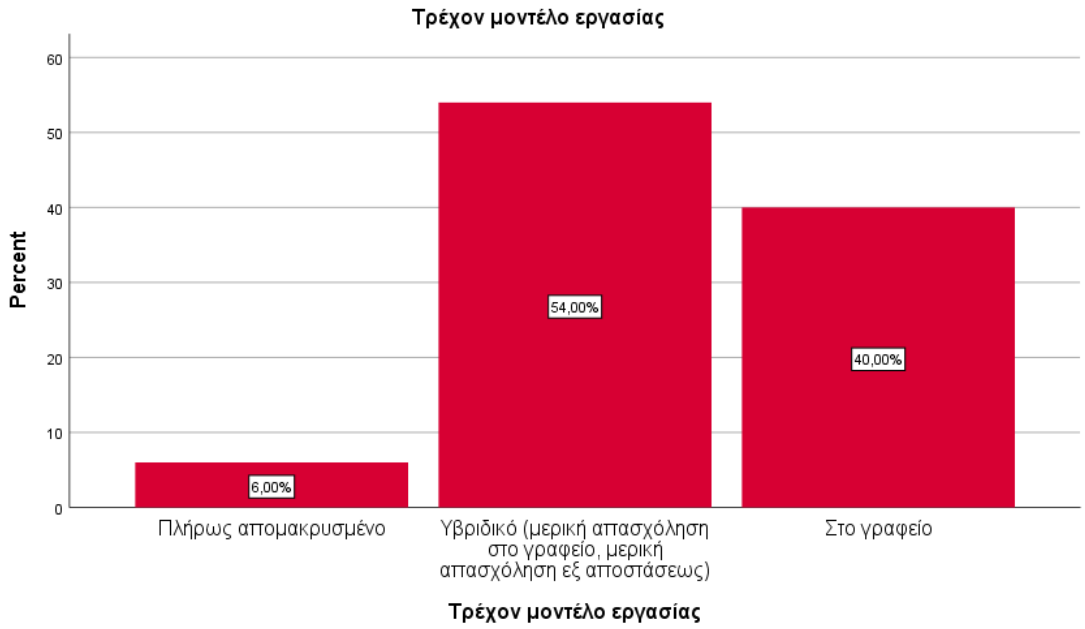
Στον πίνακα 1 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες απασχολούνται με την τεχνολογία (N=28, 28%). Το 14% των συμμετεχόντων απασχολούνται με το λιανεμπόριο και το 13% αυτών απασχολούνται με τα οικονομικά.

Πίνακας 1. *Περιβάλλον απασχόλησης*

	Συχνότητα	Ποσοστό
Τεχνολογία	28	28%
Λιανεμπόριο	14	14%
Οικονομικά	13	13%
Χρηματοδοτήσεις	8	8%
Εκπαίδευση	7	7%
Υγειονομική περίθαλψη	4	4,0
Κατασκευές	4	4,0
Νομικά	4	4%
Βιομηχανία	3	3%
Λογιστικά	3	3%
Τουρισμός	2	2%
Ασφάλειες	1	1%
Δημόσιες Συμβάσεις	1	1%

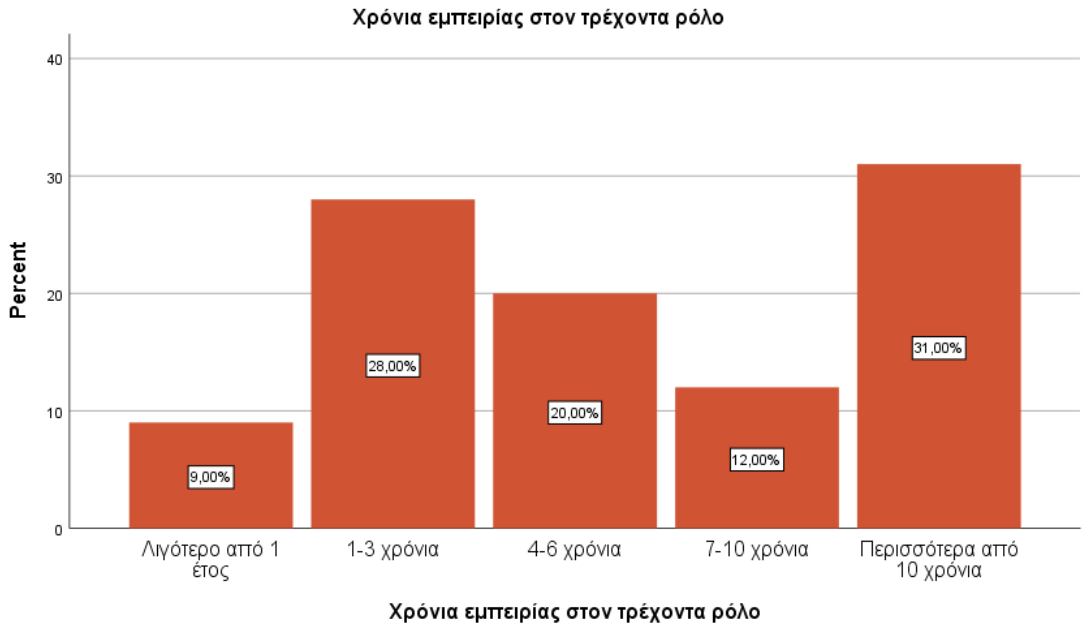
Δημόσιο με σύμβαση ορισμένου χρόνου	1	1%
Διαμεταφορικη	1	1%
Ένοπλες δυνάμεις	1	1%
Μεταφορές	1	1%
Πλατφόρμα υπηρεσιών ντελίβερι	1	1%
Πρακτορεύσεις	1	1%
Υπαίθριες δραστηριότητες	1	1%
Χονδρεμπόριο τροφίμων	1	1%

Από το διάγραμμα 3 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες εργάζονται σε υβριδικό μοντέλο (μερική απασχόληση στο γραφείο, μερική απασχόληση εξ αποστάσεως) (N=54, 54%). Το 40% των συμμετεχόντων εργάζονται στο γραφείο και το 6% αυτών σε πλήρως απομακρυσμένο.



Διάγραμμα 3: Τρέχον μοντέλο εργασίας

Στο διάγραμμα 4 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν περισσότερα από 10 χρόνια εμπειρία στο τρέχοντα ρόλο (N=31, 31%). Το 28% των εργαζομένων έχουν από 1 – 3 χρόνια εμπειρία στο τρέχοντα ρόλο, το 20% των εργαζομένων έχουν από 4 – 6 χρόνια εμπειρία στο τρέχοντα ρόλο, το 12% των εργαζομένων έχουν από 7 – 10 χρόνια εμπειρία στο τρέχοντα ρόλο και το 9% των εργαζομένων έχουν λιγότερο από 1 χρόνο εμπειρία στο τρέχοντα ρόλο.



Διάγραμμα 4: Χρόνια εμπειρίας στον τρέχοντα ρόλο

4.2 Παραγωγικότητα

Από τον πίνακα 2 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως είναι πιο παραγωγικοί όταν εργάζονται σε ένα υβριδικό περιβάλλον σε σύγκριση με ένα περιβάλλον εργασίας σε γραφείο (N=38, 38%) και τους είναι ευκολότερο να επικεντρωθούν στα εργασιακά τους καθήκοντα σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας (N=35, 35%). Και οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα πως η ευελιξία του υβριδικού μοντέλου εργασίας επηρεάζει θετικά την παραγωγή της εργασίας τους (N=37, 37%).

Πίνακας 2. *Παραγωγικότητα*

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Είμαι πιο παραγωγικός όταν εργάζομαι σε ένα υβριδικό περιβάλλον σε σύγκριση με ένα περιβάλλον εργασίας σε γραφείο	4	4%	8	8%	24	24%	**38**	**38%**	26	26%
Μου είναι ευκολότερο να επικεντρωθώ στα εργασιακά μου καθήκοντα σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας	4	4%	13	13%	22	22%	**35**	**35%**	26	26%

Η ευελιξία του υβριδικού μοντέλου εργασίας επηρεάζει θετικά την παραγωγή της εργασίας μου	4	4%	7	7%	18	18%	34	34%	**37**	**37%**

4.3 Ικανοποίηση από την εργασία

Από τον ακόλουθο προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως το υβριδικό μοντέλο επηρεάζει θετικά τον ενθουσιασμό τους για τη δουλειά τους (N=35, 35%) και πως αισθάνονται ότι εκτιμούν περισσότερο την εταιρεία τους σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας (N=39, 39%). Τέλος από τον ακόλουθο πίνακα προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα πως είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους σε ένα υβριδικό περιβάλλον εργασίας (N=35, 35%) και το υβριδικό μοντέλο επηρεάζει θετικά τον ενθουσιασμό τους για τη δουλειά τους (N=35, 35%).

Πίνακας 3. *Ικανοποίηση από την εργασία*

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Είμαι ικανοποιημένος με τη δουλειά μου σε ένα υβριδικό περιβάλλον εργασίας	3	3%	6	6%	23	23%	33	33%	**35**	**35%**
Το υβριδικό μοντέλο επηρεάζει θετικά τον ενθουσιασμό μου για τη δουλειά μου	3	3%	6	6%	21	21%	**35**	**35%**	**35**	**35%**
Αισθάνομαι ότι εκτιμώ περισσότερο την εταιρεία μου σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας	5	5%	7	7%	17	17%	**39**	**39%**	32	32%

4.4 Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής

Από τον πίνακα 4 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως το υβριδικό μοντέλο εργασίας βελτίωσε την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (N=37, 37%) και πως η διαχείριση προσωπικών δεσμεύσεων είναι ευκολότερη σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας (N=37, 37%). Τέλος οι περισσότεροι

συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα πως έχουν περισσότερο χρόνο για προσωπικές ή οικογενειακές δραστηριότητες σε μια υβριδική ρύθμιση εργασίας (N=40, 40%).

Πίνακας 4. *Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής*

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Το υβριδικό μοντέλο εργασίας βελτίωσε την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	1	1%	9	9%	17	17%	**37**	**37%**	36	36%
Έχω περισσότερο χρόνο για προσωπικές ή οικογενειακές δραστηριότητες σε μια υβριδική ρύθμιση εργασίας	2	2%	10	10%	15	15%	33	33%	**40**	**40%**
Η διαχείριση προσωπικών δεσμεύσεων είναι ευκολότερη σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας	2	2%	6	6%	19	19%	**37**	**37%**	36	36%

4.5 Ευεξία

Από τον πίνακα 5 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν πως βιώνουν λιγότερο εργασιακό άγχος σε ένα υβριδικό περιβάλλον (N=30, 30%). Ακόμα από τον πίνακα 5 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως η σωματική τους υγεία έχει ωφεληθεί από το υβριδικό μοντέλο εργασίας (N=33, 33%) και πως βιώνουν λιγότερο εργασιακό άγχος σε ένα υβριδικό περιβάλλον (N=30, 30%). Τέλος οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα πως η ψυχική τους ευεξία έχει βελτιωθεί σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας (N=33, 33%).

Πίνακας 5. *Ευεξία*

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%

Η ψυχική μου ευεξία έχει βελτιωθεί σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας	4	4%	8	8%	24	24%	31	31%	**33**	**33%**
Βιώνω λιγότερο εργασιακό άγχος σε ένα υβριδικό περιβάλλον	3	3%	9	9%	**30**	**30%**	**30**	**30%**	28	28%
Η σωματική μου υγεία έχει ωφεληθεί από το υβριδικό μοντέλο εργασίας	6	6%	10	10%	24	24%	**33**	**33%**	27	27%

4.6 Οργανωτική δέσμευση

Από τον πίνακα 6 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν πως αισθάνονται μια ισχυρότερη αίσθηση πίστης στον οργανισμό τους σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας (N=34, 34%). Ακόμα οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως είναι πιο πιθανό να μείνουν μακροπρόθεσμα στην εταιρεία τους λόγω του υβριδικού μοντέλου εργασίας της (N=34, 34%) και πως αισθάνονται πιο συνδεδεμένοι με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού τους σε ένα υβριδικό περιβάλλον (N=33, 33%).

Πίνακας 6. *Οργανωτική δέσμευση*

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Αισθάνομαι μια ισχυρότερη αίσθηση πίστης στον οργανισμό μου σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας	5	5%	6	6%	**34**	**34%**	29	29%	26	26%
Είναι πιο πιθανό να μείνω μακροπρόθεσμα στην εταιρεία μου λόγω του υβριδικού μοντέλου εργασίας της	2	2%	6	6%	28	28%	**34**	**34%**	30	30%
Αισθάνομαι πιο συνδεδεμένος με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού μου σε ένα υβριδικό περιβάλλον	4	4%	9	9%	32	32%	**33**	**33%**	22	22%

4.7 Επικοινωνία και συνεργασία

Από τον πίνακα 7 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως η συνεργασία με τους συναδέλφους τους είναι αποτελεσματική σε ένα υβριδικό περιβάλλον (N=34, 34%) και πως η αποτελεσματική επικοινωνία διατηρείται στο υβριδικό μοντέλο εργασίας τους (N=33, 33%).

Πίνακας 7. *Επικοινωνία και συνεργασία*

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Η αποτελεσματική επικοινωνία διατηρείται στο υβριδικό μοντέλο εργασίας μου	3	3%	16	16%	26	26%	**33**	**33%**	22	22%
Η συνεργασία με τους συναδέλφους μου είναι αποτελεσματική σε ένα υβριδικό περιβάλλον	7	7%	9	9%	28	28%	**34**	**34%**	22	22%

4.8 Ερευνητικές Υποθέσεις

1. **Υπόθεση για την παραγωγικότητα**:

    - **H1**: Οι εργαζόμενοι που εργάζονται με ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας σε σύγκριση με εκείνους που εργάζονται σε παραδοσιακά περιβάλλοντα εργασίας.
    - **H0**: Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στα αναφερόμενα επίπεδα παραγωγικότητας μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται με ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας και εκείνων σε παραδοσιακά περιβάλλοντα εργασίας.

Για την επιλογή της ερευνητικής υπόθεσης θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος t – test ανάμεσα στην παραγωγικότητα των εργαζόμενων και των εργαζομένων που εργάζονται με ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας και εκείνων σε παραδοσιακά περιβάλλοντα εργασίας.

Από τον πίνακα 8 προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην παραγωγικότητα των εργαζόμενων και των εργαζομένων που εργάζονται με ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας και εκείνων σε παραδοσιακά περιβάλλοντα

εργασίας (t_{92} = 3.512, p<5%). Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε υβριδικό περιβάλλον είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από αυτούς που εργάζονται σε παραδοσιακό περιβάλλον.

Πίνακας 8. *Έλεγχος t – test για την πρώτη ερευνητική υπόθεση*

	Τρέχον μοντέλο εργασίας	N	Mean	Std. Deviation	t	df	sig
Παραγωγικότητα	Υβριδικό	54	12.2	2.64	3.512	92	0.001
	Στο γραφείο	40	10.1	3.28			

Υπόθεση για την ικανοποίηση από την εργασία:

- **H1**: Το υβριδικό μοντέλο εργασίας συνδέεται θετικά με υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων.
- **H0**: Το υβριδικό μοντέλο εργασίας δεν σχετίζεται με υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων.

Για την επιλογή της ερευνητικής υπόθεσης θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος t – test ανάμεσα στην ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων και των εργαζομένων που εργάζονται με ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας και εκείνων σε παραδοσιακά περιβάλλοντα εργασίας.

Από τον πίνακα 9 προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων και των εργαζομένων που εργάζονται με ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας και εκείνων σε παραδοσιακά περιβάλλοντα εργασίας (t_{92} = 3.623, p<5%). Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε υβριδικό περιβάλλον είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από αυτούς που εργάζονται σε παραδοσιακό περιβάλλον.

Πίνακας 9. *Έλεγχος t – test για την δεύτερη ερευνητική υπόθεση*

	Τρέχον μοντέλο εργασίας	N	Mean	Std. Deviation	t	df	sig
Ικανοποίηση	Υβριδικό	54	12.6	2.38	3.623	92	0.000
	Στο γραφείο	40	10.6	3.19			

Υπόθεση για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής:

- **H1**: Οι εργαζόμενοι σε υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας βιώνουν καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής σε σύγκριση με εκείνους σε πλήρως απομακρυσμένα περιβάλλοντα ή περιβάλλοντα εργασίας γραφείου.
- **H0**: Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μεταξύ των εργαζομένων σε υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας και εκείνων σε πλήρως απομακρυσμένα ή περιβάλλοντα εργασίας γραφείου.

Για την επιλογή της ερευνητικής υπόθεσης θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος t – test ανάμεσα στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων και των εργαζομένων που εργάζονται με ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας και εκείνων σε παραδοσιακά περιβάλλοντα εργασίας.

Από τον πίνακα 10 προκύπτει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων και των εργαζομένων που εργάζονται με ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας και εκείνων σε παραδοσιακά περιβάλλοντα εργασίας ($t_{92} = 1.569$, $p>5\%$).

Πίνακας 10. *Έλεγχος t – test για την τρίτη ερευνητική υπόθεση*

	Τρέχον μοντέλο εργασίας	N	Mean	Std. Deviation	t	df	sig
Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Υβριδικό	54	12.5	2.64	1.569	92	0.120
	Στο γραφείο	40	11.6	2.98			

Υπόθεση για την ευημερία των εργαζομένων:

- **H1**: Το υβριδικό μοντέλο εργασίας επηρεάζει θετικά την ψυχική και σωματική ευεξία των εργαζομένων.
- **H0**: Το υβριδικό μοντέλο εργασίας δεν έχει σημαντική επίδραση στην ψυχική και σωματική ευεξία των εργαζομένων.

Για την επιλογή της ερευνητικής υπόθεσης θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος t – test ανάμεσα στην ψυχική και σωματική ευεξία των εργαζομένων και των εργαζομένων

που εργάζονται με ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας και εκείνων σε παραδοσιακά περιβάλλοντα εργασίας.

Από τον πίνακα 11 προκύπτει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην ψυχική και σωματική ευεξία των εργαζομένων και των εργαζομένων που εργάζονται με ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας και εκείνων σε παραδοσιακά περιβάλλοντα εργασίας (t_{92} = 1.860, p>5%).

Πίνακας 11. *Έλεγχος t – test για την τέταρτη ερευνητική υπόθεση*

	Τρέχον μοντέλο εργασίας	N	Mean	Std. Deviation	t	df	sig
Ψυχική και σωματική ευεξία	Υβριδικό	54	11.7	3.08	1.860	92	0.066
	Στο γραφείο	40	10.6	3.05			

Υπόθεση για την οργανωτική δέσμευση:

- **H1**: Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της εργασίας σε ένα υβριδικό μοντέλο και των επιπέδων οργανωτικής δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων.
- **H0**: Δεν υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της εργασίας σε ένα υβριδικό μοντέλο και των επιπέδων οργανωτικής δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων.

Για την επιλογή της ερευνητικής υπόθεσης θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος t – test ανάμεσα στην οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων και των εργαζομένων που εργάζονται με ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας και εκείνων σε παραδοσιακά περιβάλλοντα εργασίας.

Από τον πίνακα 12 προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων και των εργαζομένων που εργάζονται με ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας και εκείνων σε παραδοσιακά περιβάλλοντα εργασίας (t_{92} = 2.617, p<5%). Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε υβριδικό μοντέλο εργασίας έχουν υψηλότερα επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης από τους υπόλοιπους.

Πίνακας 12. *Έλεγχος t – test για την πέμπτη ερευνητική υπόθεση*

	Τρέχον μοντέλο εργασίας	N	Mean	Std. Deviation	t	df	sig
Οργανωτική δέσμευση	Υβριδικό	54	11.7	2.69	2.617	92	0.010
	Στο γραφείο	40	10.2	2.99			

Υπόθεση για την επικοινωνία και τη συνεργασία:

- **H1**: Οι εργαζόμενοι που εργάζονται με ένα υβριδικό μοντέλο αντιλαμβάνονται μείωση της αποτελεσματικής επικοινωνίας και συνεργασίας σε σύγκριση με τις παραδοσιακά περιβάλλοντα γραφείου.
- **H0**: Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων σε ένα υβριδικό μοντέλο και εκείνων σε παραδοσιακά περιβάλλοντα γραφείου.

Για την επιλογή της ερευνητικής υπόθεσης θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος t – test ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και των εργαζομένων που εργάζονται με ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας και εκείνων σε παραδοσιακά περιβάλλοντα εργασίας.

Από τον πίνακα 12 προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται με ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας και εκείνων σε παραδοσιακά περιβάλλοντα εργασίας (t_{92} = 2.921, p<5%). Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε υβριδικό μοντέλο εργασίας έχουν υψηλότερη αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία και στην συνεργασία με τους συναδέρφους τους από τους υπόλοιπους.

Πίνακας 13. *Έλεγχος t – test για την έκτη ερευνητική* υπόθεση

	Τρέχον μοντέλο εργασίας	N	Mean	Std. Deviation	t	df	sig
Αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και της συνεργασίας	Υβριδικό	54	7.7	2.02	2.921	92	0.004
	Στο γραφείο	40	6.4	2.25			

Κεφάλαιο 5ο. Συζήτηση ευρημάτων

5.1 Συζήτηση των ευρημάτων

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε μεταξύ 100 εργαζομένων, κυρίως γυναικών ηλικίας από 35 έως 44 ετών, κυρίως από τον τομέα της τεχνολογίας και οι οποίες εργάζονται σε υβριδικό περιβάλλον εργασίας, βοηθά κάποιον να καταλάβει πώς αυτή η σύγχρονη εργασιακή ρύθμιση έχει θετικά καθώς και διαφοροποιημένα αποτελέσματα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας σε σχέση με την παραγωγικότητα των εργαζομένων σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας ευθυγραμμίζεται με την έρευνα των Bloom et al. (2015) που καταδεικνύει ότι η απομακρυσμένη εργασία μπορεί να αποφέρει αύξηση της παραγωγικότητας. Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες στην έρευνά μας συμφώνησαν ότι είναι πιο παραγωγικοί στην υβριδική εργασία από ό, τι σε ένα παραδοσιακό περιβάλλον εργασίας. Αυτή η αυξημένη παραγωγικότητα οφείλεται σε παράγοντες όπως η μείωση του χρόνου μετακίνησης, το εξατομικευμένο εργασιακό περιβάλλον λόγω της θέσης επιλογής και της ελευθερίας των υβριδικών μοντέλων. Αυτό συμφωνεί με τα επιχειρήματα που προέβαλαν οι Felstead και Henseke (2017), οι οποίοι παραδέχτηκαν μέσω της μελέτης τους ότι η ευελιξία στην εργασία θα μπορούσε, με πραγματική έννοια, να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας.

Όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία, τα ευρήματα σήμερα υποθέτουν ότι το υβριδικό μοντέλο εργασίας έχει κυρίως θετικό αντίκτυπο. Αυτό συμφωνεί με το εύρημα του Gold (2006) ότι η ρύθμιση του απομακρυσμένου χώρου εργασίας επιτρέπει μια βελτιωμένη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που απαλλάσσει από πιέσεις στην εργασία. Ωστόσο, η μελέτη μας επεκτείνει αυτή την κατανόηση δείχνοντας ότι το υβριδικό μοντέλο παρέχει όχι μόνο ευελιξία αλλά και δομή που μπορεί να βοηθήσει στη διατήρηση σαφών ορίων μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, κάτι που αποτελεί το κλειδί για την πρόληψη της εξουθένωσης.

Ένας άλλος παράγοντας στον οποίο εισφέρει πολύτιμη γνώση η έρευνα μας είναι η συζήτηση για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, για την οποία τα αποτελέσματα δεν διέφεραν πολύ μεταξύ υβριδικών και παραδοσιακών περιβαλλοντικών πτυχών εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι, αν και το υβριδικό μοντέλο είναι πολύ πιο ευέλικτο, δεν ισοδυναμεί απαραίτητα με καλύτερη ισορροπία μεταξύ

επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ένα τέτοιο εύρημα απηχεί την παρατήρηση των Kniffin et al. (2021) σχετικά με την πολυπλοκότητα της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής υπό απομακρυσμένους και υβριδικούς τρόπους εργασίας.

Επιπλέον, διαπιστώθηκε επίσης ότι δεν υπήρχε σημαντική διαφορά στην περίπτωση της ψυχικής και σωματικής ευεξίας των εργαζομένων σε υβριδικά και παραδοσιακά περιβάλλοντα εργασίας (Carillo et al., 2020).

Η μελέτη μας περαιτέρω αποκάλυψε ότι παρατηρήθηκε μια θετική τάση στην οργανωτική δέσμευση σε υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας, προβλέποντας έτσι ότι στα υβριδικά μοντέλα, καλλιεργείται η αίσθηση αφοσίωσης και μακροπρόθεσμης οργανωτικής δέσμευσης. Η έρευνα των Choudhury et al. (2019) συγκλίνει με αυτό το εύρημα, δηλώνοντας ότι, σε αντίθεση με το δημοφιλές επιχείρημα ότι τέτοια υβριδικά μοντέλα εργασίας αποσπούν την προσοχή των εργαζομένων από τους οργανωτικούς στόχους και αξίες, μπορούν πραγματικά να ενισχύσουν τη σύνδεση των εργαζομένων με αυτές τις βασικές έννοιες.

Τέλος, αυτή η μελέτη διαπίστωσε ότι τα υβριδικά μοντέλα θεωρούν την επικοινωνία και τη συνεργασία πιο αποτελεσματικές από εκείνες στα παραδοσιακά περιβάλλοντα γραφείου. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τις ανησυχίες που εκφράστηκαν ότι η απομακρυσμένη εργασία μπορεί να επηρεάσει τη δυναμική και την επικοινωνία της ομάδας, όπως επισημάνθηκε από τους Coleman et al. (2016). Αυτό το θετικό αποτέλεσμα μπορεί να αποδοθεί στη χρήση και μέσω της διευκόλυνσης προηγμένων ψηφιακών εργαλείων, τα οποία χρησιμοποιήθηκαν ως καταλύτες για καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία σε υβριδικές ρυθμίσεις.

Σε γενικές γραμμές, η έρευνα παρέχει μια ανάλυση των επιπτώσεων που φέρνουν τα υβριδικά μοντέλα εργασίας στην παραγωγικότητα, την ικανοποίηση, την ευημερία, την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, την οργανωτική δέσμευση και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Επεσήμανε πολλά οφέλη που αναπτύσσονται με υβριδικά μοντέλα, όπως η αύξηση της παραγωγικότητας, η ικανοποίηση από την εργασία και η οργανωτική δέσμευση, ενώ τόνισε επίσης την πολύπλοκη φύση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και της ευημερίας με τέτοιες ρυθμίσεις. Αυτά τα ευρήματα έχουν σημασία για την οργανωτική και διοικητική πρακτική όταν αποφασίζεται εάν θα υιοθετηθούν ή θα βελτιστοποιηθούν τα υβριδικά μοντέλα εργασίας, δείχνοντας προς την επίτευξη ισορροπίας που λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες των εργαζομένων.

5.2 Πρακτικές συνέπειες για τη θεωρία και την πράξη

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η μελέτη έχει συνέπειες όσον αφορά τον αντίκτυπο που μπορεί να έχουν τα υβριδικά μοντέλα εργασίας στις εμπειρίες των εργαζομένων και από την άποψη της θεωρητικής κατανόησης μέσω της πρακτικής εφαρμογής στον σύγχρονο χώρο εργασίας. Αυτή η μελέτη συμβάλλει στη συνολική συζήτηση των εργασιακών ρυθμίσεων, καθώς διαφωτίζει τον τρόπο με τον οποίο το υβριδικό μοντέλο επηρεάζει τόσο σημαντικές πλευρές της ζωής των εργαζομένων, όπως η παραγωγικότητα, η ικανοποίηση από την εργασία, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η ευημερία, η δέσμευση στον οργανισμό και η επικοινωνία.

Σε θεωρητικό επίπεδο, αυτή η εργασία υποστηρίζει το τρέχον μοντέλο του μοντέλου Job Demands-Resources (JD-R) που εισήχθη για πρώτη φορά από τους Bakker και Demerouti (2007). Η κατάσταση ισορροπίας μεταξύ των απαιτήσεων εργασίας και των πόρων εργασίας παρουσιάζεται στο μοντέλο JD-R για την ενίσχυση της ευημερίας και της απόδοσης των εργαζομένων. Ειδικά σε σχέση με την αναφερόμενη αύξηση της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης από την εργασία για όσους εργάζονται με υβριδικούς τρόπους, τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν ότι οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας αντιπροσωπεύουν έναν ισχυρό πόρο για τους εργαζόμενους επιτρέποντας τη μείωση των απαιτήσεων εργασίας - μόλις αφαιρεθούν οι παράγοντες που συμβάλλουν στο άγχος μετακίνησης και την ακαμψία των χρονοδιαγραμμάτων. Αυτή η θεμελίωση του πλαισίου για την προσαρμογή του μοντέλου JD-R ώστε να συμπεριλάβει τις σύγχρονες εργασιακές ρυθμίσεις στηρίζει σε μεγάλο βαθμό την κατανόηση των εμπειριών των εργαζομένων σε αυτόν τον εξελιγμένο χώρο εργασίας.

Επιπλέον, οι συνέπειες αυτής της μελέτης είναι ότι εγείρει ορισμένα ζητήματα για τη θεωρία των Ashforth, Kreiner και Fugate (2000) που αφορά στη διαχείριση των ορίων μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Η έλλειψη μεγάλης βελτίωσης στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που αναφέρεται στη μελέτη υποδηλώνει ότι παρόλο που αυτά τα υβριδικά μοντέλα προσφέρουν ευελιξία, είναι επίσης γεμάτα προκλήσεις για τη διατήρηση σαφών ορίων. Αυτή η διορατικότητα περιπλέκει την έννοια της Θεωρίας Ορίων και δείχνει ότι απαιτείται μια στρατηγική για μια αποτελεσματική διαχείριση σχετικά με την αλληλεπίδραση μεταξύ επαγγελματικών και προσωπικών χώρων.

Περαιτέρω, οι πρακτικές συνέπειες αναφέρονται στους οργανωτικούς ηγέτες και τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού. Το γεγονός ότι τα υβριδικά μοντέλα εργασίας επηρεάζουν θετικά την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση από την εργασία υποδηλώνει ότι τέτοια μοντέλα είναι ευνοϊκά για τους οργανισμούς. Ωστόσο, η εκτέλεση θα πρέπει να είναι στρατηγική και να λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τους Carillo et al. (2020), οι οργανισμοί είναι σε θέση να παρέχουν τους απαραίτητους πόρους και τα συστήματα υποστήριξης που θα επιτρέψουν στους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στην ευελιξία και την αυτονομία της υβριδικής εργασίας.

Επιπλέον, η διαπίστωση ότι η υβριδική εργασία δεν οδηγεί απαραίτητα προς μια βέλτιστη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής καταδεικνύει τις ανάγκες για οργανωτικές πολιτικές που θα υποστηρίζουν ενεργά αυτή την ισορροπία. Οι εργοδότες μπορούν να παρέχουν εκπαιδεύσεις διαχείρισης χρόνου ή οι επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν διευκολύνσεις για τους υπαλλήλους να μοιράζονται συμβουλές σχετικά με τον καθορισμό των ορίων μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Σύμφωνα με τις συστάσεις των Kniffin et al. (2021), οι πρακτικές υποδεικνύουν τη σημασία της οργανωτικής υποστήριξης για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στα νέα μοντέλα εργασίας.

Η μελέτη δείχνει επίσης τη σημασία των εργαλείων και στρατηγικών επικοινωνίας στα υβριδικά συστήματα εργασίας. Οι θετικές αντιλήψεις για την επικοινωνία και τη συνεργασία σε υβριδικά περιβάλλοντα δείχνουν ότι η επένδυση στα κατάλληλα τεχνολογικά εργαλεία μπορεί να προωθήσει τη δυναμική της ομάδας διατηρώντας παράλληλα την οργανωτική κουλτούρα, όπως εξηγείται από τους Coleman et al. (2016). Αυτό το εύρημα έχει μεγάλη σημασία καθώς οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να βαθμονομούν τις δραστηριότητές τους σε έναν εργασιακό κόσμο μετά την πανδημία που χαρακτηρίζεται από υβριδικά μοντέλα εργασίας.

Συμπερασματικά, τα ευρήματα της μελέτης έχουν ευρείες επιπτώσεις τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη. Θεωρητικά, συμβάλλει στα υπάρχοντα μοντέλα εργασιακής ψυχολογίας μέσω της πλαισίωσής τους στα τρέχοντα υβριδικά μοντέλα εργασίας. Πρακτικά, χρησιμοποιεί πληροφορίες χρήσιμες για τις επιχειρήσεις στην αντιμετώπιση των αναδυόμενων προκλήσεων και στη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων ευκαιριών στα συστήματα που προωθούνται από τα υβριδικά μοντέλα εργασίας. Καθώς η φύση της εργασίας συνεχίζει να αλλάζει, η κατανόηση αυτών των

δυναμικών είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία εργασιακών περιβαλλόντων που διατηρούν την παραγωγικότητα και υποστηρίζουν την ευημερία των εργαζομένων.

5.3 Σύγκριση με ευρήματα προηγούμενων ερευνών

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην οργανωτική έρευνα έχει η διερεύνηση των υβριδικών μοντέλων εργασίας και των επιπτώσεών τους στους εργαζομένους, δεδομένων των πρόσφατων παγκόσμιων μετατοπίσεων προς πιο ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας. Τα αποτελέσματα της μελέτης δημιουργούν ένα πλαίσιο σύγκρισης μεταξύ των τρεχουσών και προηγούμενων ερευνών.

Ένας βασικός τομέας σύγκρισης έγκειται στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Το εύρημα της παρούσας μελέτης ότι οι εργαζόμενοι αναφέρουν υψηλότερη παραγωγικότητα σε υβριδικά περιβάλλοντα ευθυγραμμίζεται με τους Bloom et al. (2015), οι οποίοι διαπίστωσαν σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται εξ αποστάσεως. Ωστόσο, αυτό έρχεται σε αντίθεση με τις απόψεις των Felstead και Henseke (2017), οι οποίοι προειδοποιούν για ένα μειονέκτημα παραγωγικότητας για απομακρυσμένη εργασία λόγω μη φυσικής αλληλεπίδρασης μεταξύ απομακρυσμένων εργαζομένων. Διαφορές όπως αυτές υποδηλώνουν ότι η παραγωγικότητα στα υβριδικά μοντέλα μπορεί να εξαρτάται από την ισορροπία μεταξύ απομακρυσμένης εργασίας και εργασίας σε παραδοσιακά περιβάλλοντα εργασίας.

Όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία, αυτή η έρευνα συμφωνεί με άλλες προηγούμενες μελέτες του Golden (2006), οι οποίες διαπίστωσαν ότι οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία. Η συμφωνία αυτή διαχωρίζει το γεγονός ότι η αυτονομία και η ευελιξία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Αυτά, ωστόσο, έρχονται σε αντίθεση με τις ανησυχίες που εξέφρασαν οι Kniffin et al. (2021), οι οποίοι επεσήμαναν μια προοπτική αποστασιοποίησης σε περιβάλλοντα απομακρυσμένης εργασίας. Αυτό φέρνει στο φως πιθανές γκρίζες ζώνες ικανοποίησης από την εργασία σε υβριδικά μοντέλα, τα οποία ορισμένα οφέλη προέκυψαν από την ευελιξία με τις προκλήσεις της διατήρησης κοινωνικών συνδέσεων.

Με βάση την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, τα ευρήματα αυτής της μελέτης είναι αντίθετα με αυτά των Shockley et al. (2021), οι οποίοι βρήκαν στοιχεία που υποστηρίζουν ότι η απομακρυσμένη μορφή εργασίας

ενισχύει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Περαιτέρω, η έλλειψη ουσιαστικής αλλαγής σε σχέση με την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που έχει εντοπιστεί σε αυτή την έρευνα υποδηλώνει ότι ίσως η ευελιξία του υβριδικού μοντέλου δεν προσφέρει αυτόματα μία βέλτιστη ισορροπία, καθώς τα όρια τείνουν να είναι δυσδιάκριτα μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, όπως έχει σημειωθεί από τον Ashforth, Kreiner και Fugate (2000).

Η παραπάνω συζήτηση σχετικά με τις υβριδικές ρυθμίσεις εργασίας και την οργανωτική δέσμευση, όπως εξετάστηκε μέσω αυτής της μελέτης, προσθέτει περαιτέρω ευρήματα στην έρευνα των Choudhury et al. (2019), έχοντας εξετάσει τις επιπτώσεις της απομακρυσμένης εργασίας στην οργανωτική κουλτούρα πριν από την επικοινωνία. Αυτό το εύρημα ότι η υβριδική εργασία δεν αυξάνει απαραίτητα την οργανωτική δέσμευση αμφισβητεί την ιδέα ότι η ενισχυμένη ευελιξία μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση των εργαζομένων και ενισχύει την άποψη υπέρ των προληπτικών προσπαθειών για την οικοδόμηση της αίσθησης του «ανήκειν».

Στο πλαίσιο της επικοινωνίας και της συνεργασίας, τα αναφερόμενα θετικά αποτελέσματα σε αυτή τη μελέτη είναι παρόμοια με τα ευρήματα των Coleman et al. (2016), οι οποίοι υπογράμμισαν τον ρόλο που διαδραματίζει η τεχνολογία στην αποτελεσματική επικοινωνία σε απομακρυσμένες ρυθμίσεις εργασίας. Ωστόσο, αυτή η θετική αντίληψη έρχεται σε αντίθεση με τις ανησυχίες που επεσήμαναν οι O'Brien και Yazdani Aliabadi (2020) σχετικά με τις δυνατότητες που δημιουργεί η απομακρυσμένη εργασία όσον αφορά τα εμπόδια επικοινωνίας, προτείνοντας έτσι ότι η αποτελεσματική επικοινωνία εντός υβριδικών μοντέλων θα εξαρτηθεί από τεχνολογίες που εφαρμόζονται από επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο.

5.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μελέτης

Η ολοκληρωμένη άποψη των υβριδικών μοντέλων εργασίας και των επιπτώσεών τους σε διάφορες πτυχές των εργαζομένων που διερευνήθηκαν στη μελέτη είναι εμφανής, ωστόσο, όπως κάθε έρευνα, έχει και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της.

Πλεονεκτήματα

i. Ευρεία κάλυψη: Αυτή η μελέτη εμβαθύνει σχεδόν σε κάθε διάσταση της υβριδικής μορφής εργασίας - παραγωγικότητα, ικανοποίηση από την εργασία,

ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ευημερία, οργανωτική δέσμευση και επικοινωνία - με ευρύ τρόπο που δίνει μια ολοκληρωμένη εικόνα της υβριδικής μορφής εργασίας. Αυτό το ευρύ πεδίο εφαρμογής είναι χαρακτηριστικό της πολύπλευρης φύσης της δυναμικής της εργασίας που τονίζεται στη σύγχρονη έρευνα (Bloom et al., 2015; Kniffin et al., 2021).

ii. Επικαιρότητα και συνάφεια: Η έρευνα είναι εξαιρετικά σχετική μετά το παγκόσμιο ρεύμα μετατόπισης των εργασιακών ρυθμίσεων προς μια πολύ πιο ευέλικτη κατεύθυνση που προωθήθηκε από την πανδημία COVID-19 (O'Brien και Yazdani Aliabadi, 2020).

iii. Ποσοτική προσέγγιση: Τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν για τη διεξαγωγή της ανάλυσης είναι αντικειμενικά και, κατ΄επέκταση, συμβάλουν στην αξιοπιστία των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται από την επιδιωκόμενη ανάλυση και, ως εκ τούτου, θα καταστήσουν τα αποτελέσματα έγκυρα.

iv. Ποικιλομορφία του δείγματος: Το σήμα ποικιλομορφίας για το δείγμα όσον αφορά την ηλικία, το φύλο, τη βιομηχανία και την εμπειρία έχει ενδιαφέρουσες διαφορετικές απόψεις για το πώς το υβριδικό μοντέλο εργασίας επηρεάζει διάφορους υπαλλήλους. Αυτά τα πράγματα δεν θα μπορούσαν να γίνουν κατανοητά χωρίς τη λήψη ενός διαφορετικού δείγματος, όπως σημείωσε ο Cochran (1977).

Μειονεκτήματα

i. Περιορισμός των ποσοτικών μεθόδων: Αναμφισβήτητα, τέτοιες μέθοδοι επιτρέπουν την υπεργενίκευση και έχουν σχεδιαστεί για να περιορίζουν τις διευρυμένες ποιοτικές κατανοήσεις γύρω από τις εμπειρίες και τις απόψεις που κατέχουν οι ερωτηθέντες. Από αυτή την άποψη, ο Bryman (2016) σημείωσε ότι επέτρεψε την εξάλειψη λεπτότερων ενδοπροσωπικών και συγκεκριμένων μεταβλητών που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα μέσα σε ένα υβριδικό περιβάλλον εργασίας.

ii. Μεροληψία δειγματοληψίας ευκολίας: Ενώ απεικονίζει πρακτικές ευεργετικές χρήσεις, ο ερευνητής συμβιβάζεται με την προκατάληψη εάν αποφασίσει να εφαρμόσει αυτή τη μέθοδο δειγματοληψίας (Henry,1990).

iii. Αυτό-αναφερόμενα δεδομένα: Η χρήση αυτό-αναφερόμενων δεδομένων μπορεί να οδηγήσει σε μεροληψία απόκρισης, όπου μπορεί να υπάρξουν

βιωμένες επιπτώσεις κοινωνικής επιθυμίας στον τρόπο με τον οποίο αναφέρουν οι συμμετέχοντες. Αυτό το σχετικό ζήτημα τέθηκε από τους Bradburn, Sudman και Wansink (2004) καθώς εισήγαγαν εσφαλμένη αναφορά των επιπτώσεων που έχουν τα υβριδικά μοντέλα εργασίας.

iv. Ταχέως μεταβαλλόμενα εργασιακά περιβάλλοντα: Δεδομένου ότι η φύση και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των εργασιακών πρακτικών συνεχίζουν να αλλάζουν ραγδαία, πολύ περισσότερο με την έναρξη των πανδημικών συνθηκών, τα ευρήματα βρίσκουν εύκολη την απαξίωση τους. Αυτός ο δυναμισμός των εργασιακών περιβαλλόντων, όπως συζητήθηκε από τους Kraemer και Dedrick (2001), απαιτεί μια πορεία έρευνας που είναι συνεχής προκειμένου να συμβαδίσει με αυτή την ταχύτητα.

v. Έλλειψη διαχρονικής προοπτικής: Επειδή η μελέτη παρέχει μόνο άμεσο αποτέλεσμα, δεδομένης της συγχρονικής φύσης της, δεν επιτρέπει μια προοπτική σχετικά με τυχόν διαρκείς επιπτώσεις που μπορεί να έχουν τα υβριδικά μοντέλα εργασίας στους εργαζομένους. Όπως το έθεσαν οι Schulz και Grimes (2002), οι αλλαγές στις προοπτικές και τα βιώσιμα αποτελέσματα μπορούν να διακριθούν μόνο με τη χρήση διαχρονικών μελετών.

Ως εκ τούτου, αυτό καθιστά αυτή τη μελέτη σχετικά με τα υβριδικά μοντέλα εργασίας αξιέπαινη για την πληρότητα, την κάλυψη, τη συνάφεια, το ποικίλο δείγμα και την ποσοτική δύναμη που συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην πειθαρχία. Ωστόσο, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει επίσης να εξετάσει ορισμένους τομείς στους οποίους αυτές οι μέθοδοι συλλογής ποσοτικών δεδομένων υπόκεινται σε περιορισμούς λόγω μεροληψίας δειγματοληψίας, εξάρτησης από αυτό-αναφορές, ταχέως μεταβαλλόμενου εργασιακού περιβάλλοντος και έλλειψης διαχρονικής προοπτικής.

Κεφάλαιο 6ο. Συμπεράσματα-Μελλοντική έρευνα

6.1 Σύνοψη των ευρημάτων

Ο σκοπός της έρευνας ήταν να εξετάσει την επίπτωση του υβριδικού μοντέλου εργασίας στην παραγωγικότητα, στην ικανοποίηση και την ευημερία των εργαζόμενων.

Σε αυτή την έρευνα συμμετείχαν 100 εργαζόμενοι, όπου οι περισσότεροι ήταν γυναίκες, είχαν ηλικία από 35 – 44 ετών και απασχολούνται με την τεχνολογία. Ακόμα οι περισσότεροι συμμετέχοντες εργάζονταν σε υβριδικό μοντέλο και είχαν περισσότερα από 10 χρόνια εμπειρία στο τρέχοντα ρόλο.

Στη συνέχεια, από την έρευνα προέκυψε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως είναι πιο παραγωγικοί όταν εργάζονται σε ένα υβριδικό περιβάλλον σε σύγκριση με ένα περιβάλλον εργασίας σε γραφείο και τους είναι ευκολότερο να επικεντρωθούν στα εργασιακά τους καθήκοντα σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας. Επιπλέον, οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα πως η ευελιξία του υβριδικού μοντέλου εργασίας επηρεάζει θετικά την παραγωγή της εργασίας τους.

Έπειτα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως το υβριδικό μοντέλο επηρεάζει θετικά τον ενθουσιασμό τους για τη δουλειά τους και πως αισθάνονται ότι εκτιμούν περισσότερο την εταιρεία τους σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας. Τέλος, οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα πως είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους σε ένα υβριδικό περιβάλλον εργασίας και το υβριδικό μοντέλο επηρεάζει θετικά τον ενθουσιασμό τους για τη δουλειά τους.

Ύστερα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως το υβριδικό μοντέλο εργασίας βελτίωσε την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και πως η διαχείριση προσωπικών δεσμεύσεων είναι ευκολότερη σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας. Τέλος οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα πως έχουν περισσότερο χρόνο για προσωπικές ή οικογενειακές δραστηριότητες σε μια υβριδική ρύθμιση εργασίας.

Ακόμα από την έρευνα προέκυψε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν πως βιώνουν λιγότερο εργασιακό άγχος σε ένα υβριδικό περιβάλλον. Επίσης, οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως η σωματική τους υγεία έχει ωφεληθεί από το υβριδικό μοντέλο εργασίας και πως βιώνουν λιγότερο εργασιακό άγχος σε ένα υβριδικό περιβάλλον. Τέλος οι περισσότεροι συμμετέχοντες

συμφωνούν απόλυτα πως η ψυχική τους ευεξία έχει βελτιωθεί σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας.

Επιπρόσθετα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν πως αισθάνονται μια ισχυρότερη αίσθηση πίστης στον οργανισμό τους σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας. Ακόμα οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως είναι πιο πιθανό να μείνουν μακροπρόθεσμα στην εταιρεία τους λόγω του υβριδικού μοντέλου εργασίας της και πως αισθάνονται πιο συνδεδεμένοι με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού τους σε ένα υβριδικό περιβάλλον.

Επίσης, οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως η συνεργασία με τους συναδέλφους τους είναι αποτελεσματική σε ένα υβριδικό περιβάλλον και πως η αποτελεσματική επικοινωνία διατηρείται στο υβριδικό μοντέλο εργασίας τους.

Από την πρώτη ερευνητική υπόθεση προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται με ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας σε σύγκριση με εκείνους που εργάζονται σε παραδοσιακά περιβάλλοντα εργασίας. Από την δεύτερη ερευνητική υπόθεση προέκυψε ότι το υβριδικό μοντέλο εργασίας συνδέεται θετικά με υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων. Στην τρίτη ερευνητική υπόθεση παρουσιάστηκε ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μεταξύ των εργαζομένων σε υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας και εκείνων σε πλήρως απομακρυσμένα ή περιβάλλοντα εργασίας γραφείου. Από την τέταρτη ερευνητική υπόθεση προέκυψε ότι το υβριδικό μοντέλο εργασίας δεν έχει σημαντική επίδραση στην ψυχική και σωματική ευεξία των εργαζομένων. Από την πέμπτη ερευνητική υπόθεση προέκυψε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της εργασίας σε ένα υβριδικό μοντέλο και των επιπέδων οργανωτικής δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων. Τέλος, από την έκτη ερευνητική υπόθεση προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται με ένα υβριδικό μοντέλο αντιλαμβάνονται μείωση της αποτελεσματικής επικοινωνίας και συνεργασίας σε σύγκριση με τα παραδοσιακά περιβάλλοντα γραφείου.

6.2 Συστάσεις για οργανισμούς

Η υιοθέτηση των υβριδικών μοντέλων εργασίας απαιτεί έναρξη και στρατηγική από τους οργανισμούς. Η επιδίωξη να αξιοποιήσουν στο έπακρο τα πλεονεκτήματα που συνδέονται με το μοντέλο θα απαιτούσε από τους οργανισμούς να ενσταλάξουν μια κουλτούρα δομημένης ευελιξίας. Αυτή η ισορροπία μπορεί να επιτευχθεί με τη

δημιουργία σαφούς κατευθυντήριας γραμμής απομακρυσμένης εργασίας, επιτυγχάνοντας παράλληλα αποτελεσματική συνεργασία στο γραφείο. Εκτός αυτού, η τεχνολογία και η κατάρτιση είναι επίσης ζωτικής σημασίας για τις επενδύσεις. Όπως αποκάλυψε ο Bloom et al. (2015), οι οργανισμοί πρέπει όχι μόνο να παρέχουν στο εργατικό δυναμικό τα κατάλληλα ψηφιακά εργαλεία, αλλά και να το εκπαιδεύουν για το πώς να ενισχύσουν οι εργαζόμενοι τις δεξιότητές τους στον ψηφιακό γραμματισμό.

Περαιτέρω, απαιτείται καλή επικοινωνία και συνεργασία σε υβριδικές ρυθμίσεις. Με την ανάπτυξη στρατηγικών για σαφή και συνεπή επικοινωνία, οι εργαζόμενοι μπορούν να παραμείνουν αφοσιωμένοι στην εργασία και να εξασφαλίσουν συντονισμένες προσπάθειες. Η ευεξία των εργαζομένων θα πρέπει επίσης να αποτελεί επίκεντρο του οργανισμού, καθώς η απομακρυσμένη εργασία θα μπορούσε να δημιουργήσει προκλήσεις όπως αισθήματα απομόνωσης και εξουθένωσης. Πρωτοβουλίες όπως η υποστήριξη ψυχικής υγείας, ο ευέλικτος προγραμματισμός και οι δραστηριότητες ευεξίας είναι εξίσου σημαντικές.

Τέλος, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη η συμμετοχικότητα και η ισότητα σχετικά με τις οργανωτικές πρακτικές. Όσον αφορά τον τόπο εργασίας, όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν πρόσβαση σε ευκαιρίες, πόρους καθώς και οφέλη μέσω οργανωτικών πρακτικών.

6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Διαχρονικές μελέτες μπορούν ενδεχομένως να αποκαλύψουν τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις τέτοιων μοντέλων εργασίας στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, την ευημερία ή την οργανωτική δέσμευση. Οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας που είναι διαθέσιμες, όπως οι συνεντεύξεις ή οι ομάδες εστίασης, θα μπορούσαν να παρέχουν πιο εμπεριστατωμένες πληροφορίες σχετικά με τις προσωπικές εμπειρίες των εργαζομένων που εργάζονται σε υβριδικά περιβάλλοντα.

Θα μπορούσαν να εφαρμοστούν διακλαδικές συγκρίσεις για να αποκαλυφθεί πώς οι διαφορετικοί επιχειρηματικοί κλάδοι αντιμετωπίζουν και επωφελούνται από τα υβριδικά μοντέλα. Μια παγκόσμια προοπτική όσον αφορά τη συνεκτίμηση των πολιτισμικών διαφορών θα παρείχε πιο ολοκληρωμένη μάθηση σε σχέση με τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν ή όχι αυτά τα μοντέλα σε διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες. Επιπλέον, η έρευνα σχετικά με τον αντίκτυπο της υβριδικής εργασίας στις

οργανωτικές δομές και το στυλ ηγεσίας θα παρείχε χρήσιμες πληροφορίες για το σχεδιασμό παρεμβάσεων οργανωτικής ανάπτυξης και προγραμμάτων κατάρτισης.

6.4 Τελικές Σκέψεις

Μια σημαντική αλλαγή στο εργασιακό τοπίο - στα υβριδικά μοντέλα εργασίας οφείλεται κυρίως στις αλλαγές στην τεχνολογία και τις εξελισσόμενες προσδοκίες των εργαζομένων. Αυτό φέρνει μαζί του προκλήσεις, αλλά και ευκαιρίες για οργανισμούς που μπορούν να πλοηγηθούν σε αυτό το τοπίο και να διατηρήσουν τη δέσμευσή τους για μάθηση, επανεπένδυση και προσαρμογή. Η ευελιξία και τα πλεονεκτήματα της εξ αποστάσεως εργασίας πρέπει να αντισταθμίζονται με ανάγκες σε τέτοια προφανή πλεονεκτήματα, διατηρώντας ένα συνεκτικό και παραγωγικό εργατικό δυναμικό. Η ακαδημαϊκή κοινότητα θα αντλήσει τεράστιες δυνατότητες από το υβριδικό περιβάλλον εργασίας ως ευρύ πεδίο έρευνας όσον αφορά τις γνώσεις και τις κατευθυντήριες γραμμές για την αποτελεσματική προσαρμογή του εργατικού δυναμικού στο εργασιακό τοπίο.

Βιβλιογραφία

1. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179-211. http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T.
2. Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review, 25*(3), 472–491. https://doi.org/10.2307/259305.
3. *Babbie, E. (2016). The practice of social research. Cengage Learning.*
4. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115.
5. Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management, 31*(6), 71-85. Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic | Emerald Insight.
6. Battisti, E., Alfiero, S., & Leonidou, E. (2022). Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic-financial impacts and psychological drivers for employees. *Journal of Business Research, 150*, 38-50. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.010.
7. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, . J. (2015). DOES WORKING FROM HOME WORK? EVIDENCE FROM A CHINESE EXPERIMENT. *The Quarterly Journal of Economics, 130*(1), 165–218. https://www.jstor.org/stable/26372598.
8. Bradburn, N. M., Sudman, S., & Wansink, B. (2004). *Asking questions: The definitive guide to questionnaire design.* Jossey-Bass.
9. Bryman, A. (2012). *Social research methods.* Oxford University Press.
10. Bryman, A. (2016). *Social research methods.* Oxford University Press.
11. Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & Tu Ye, H. Y. (2020, June). COVID-19 and remote work: An early look at US data. *NBER Working Paper No. w27344*. SSRN. https://ssrn.com/abstract=3626845.
12. Cairncross, F. (1997). *The Death of Distance: How the Communications Revolution Will Change Our Lives*. Harvard Business School Press.

13. Carillo, K.D., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems, 30,* 69 - 88.
14. Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2019, August 7). *Work-From-Anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. Harvard Business School Technology & Operations Management Unit Working Paper (No. 19-054)*; Northeastern University School of Law Research Paper (No. #3494473). SSRN. https://doi.org/10.2139/ssrn.3494473.
15. Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations, 53*(6), 747–770. https://doi.org/10.1177/0018726700536001.
16. Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques (3rd ed.). John Wiley & Sons.*
17. Coleman, S., Göb, R., Manco, G., Pievatolo, A., Tort-Martorell, X., & Seabra Reis, M. (2016). How can SMEs benefit from big data? Challenges and a path forward. *Quality and Reliability Engineering International, 32*(6), 2151-2164. https://doi.org/10.1002/qre.2008.
18. Coolican, H. (2014). *Research methods and statistics in psychology. Psychology Press.*
19. Couper, M. P. (2017). *Designing effective web surveys.* Cambridge University Press.
20. Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.
21. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage.
22. Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. *In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), Handbook of mixed methods in social and behavioral research (pp. 209–240).* Sage.
23. Creswell, J., & Clark, V. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). Sage.
24. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602.

25. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness, and structural design. *Management Science, 32*(5), 554-571.
26. Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319–340. https://doi.org/10.2307/249008.
27. Denscombe, M. (2014). *The good research guide: For small-scale social research projects.* Open University Press.
28. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research.* Sage.
29. Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method.* John Wiley & Sons.
30. Donnelly, R., & Johns, J. (2020). Re-contextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management, 32*(1), 84-105. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737834.
31. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383. http://www.jstor.org/stable/2666999.
32. Edmonds, W., & Kennedy, T. (2017). An Applied Guide to Research Designs. SAGE Publications Inc. *Exploratory-sequential approach*, 201-207.
33. Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review, 32*(4), 1246-1264.
34. Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5*(1), 1-4.
35. Felstead, A., & Henseke, G. (2017). *Assessing the Growth of Remote Working and its Consequences for Effort, Well-Being and Work-Life Balance*. ORG: Other Change Management & Organizational Behavior (Topic).
36. Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics.* Sage.
37. Fisher, C. B. (2013). *Decoding the*
38. *Ethics Code: A Practical Guide for Psychologists.* Sage Publications.

39. Fisher, R. J., & To, M. L. (2012). Using Qualtrics to distribute and analyze questionnaires. *In Handbook of survey research (pp. 215-242).* Emerald Group Publishing Limited.
40. Foddy, W. (1993). *Constructing questions for interviews and questionnaires: Theory and practice in social research.* Cambridge University Press.
41. Fowler, F. J. (2013). *Survey research methods.* Sage publications.
42. Fowler, F. J. *(2014). Survey research methods.* Sage Publications.
43. Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 27*(3), 319-340. https://doi.org/10.1002/job.369.
44. Golden, L., & Wiens-Tuers, B. (2006). To your happiness? Extra hours of labor supply and worker well-being. *The Journal of Socio-Economics, 35*(2), 382–397. https://doi.org/10.1016/j.socec.2005.11.039.
45. Golden, L., Henly, J., & Lambert, S. (2014). Work schedule flexibility: a contributor to employee happiness?. *Journal of Social Research and Policy*. SSRN. https://doi.org/10.2139/ssrn.2129520.
46. Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations, 35*(5), 527-546. An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance | Emerald Insight.
47. Guest, G., Namey, E., & McKenna, K. (2017). How many focus groups are enough? Building an evidence base for nonprobability sample sizes. *Field Methods, 29*(1), 3-22. https://doi.org/10.1177/1525822X16639015.
48. Guest, G. (2015). Sampling and selecting participants in field research. *In H. R. Bernard & C. C. Gravlee (Eds.), Handbook of Methods in Cultural Anthropology (2nd ed., pp. 215-250).* Rowman & Littlefield.
49. Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2011). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. *In S. Zedeck (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1. Building and developing the organization* (pp. 417–453). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12169-013.
50. Greenbaum, T. L. (1998). *The Handbook for Focus Group Research (2nd ed.).* Sage Publications.

51. Groves, R. M., Fowler Jr, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2009). *Survey methodology.* John Wiley & Sons.
52. Hammersley, M., & Traianou, A. (2012). *Ethics in Qualitative Research: Controversies and Contexts.* Sage.
53. Healey, J. F. (2014). *Statistics: A tool for social research.* Cengage Learning.
54. Henry, G. T. (1990). *Practical sampling.* Sage Publications.
55. Israel, G. D. (1992). *Determining sample size.* University of Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agriculture Sciences, EDIS.
56. Israel, M., & Hay, I. (2006). *Research ethics for social scientists*. Sage.
57. Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. J., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist, 76*(1), 63-77.
58. Kraemer, K. L., & Dedrick, J. (2001). Information technology and productivity: Results and implications of cross-country studies. *In Pohjola, M. (Ed.), Information technology, productivity, and economic growth: International evidence and implications for economic development (pp. 257-279).* Oxford University Press.
59. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610.*
60. Krueger, R., & Casey, M. (2015). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (5th ed.). Sage Publications.
61. Liamputtong, P. (2011). *Focus Group Methodology: Principle and Practice*. Sage Publications.
62. Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice, 13(6), 522-525.*
63. Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach*. Sage publications.
64. Miller, F. G., Mello, M. M., & Joffe, S. (2013). Informed consent: legal theory and clinical practice. *Journal of Clinical Ethics, 24(3),* 253-266.
65. Morgan, D. (1988). *Focus Groups as Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

66. Nilles, J. M. (1976). *The Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow*. John Wiley & Sons.
67. O'Brien, W., & Yazdani Aliabadi, F. (2020). Does telecommuting save energy? A critical review of quantitative studies and their research methods. *Energy and Buildings, 225*, 110298. https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2020.110298.
68. Oppenheim, A. N. (1992). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement.* Pinter Pub Ltd.
69. Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in qualitative research. *Journal of Nursing Scholarship, 33*(1), 93-96.
70. Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual.* McGraw-Hill Education (UK).
71. Presser, S., Couper, M. P., Lessler, J. T., Martin, E., Martin, J., Rothgeb, J. M., & Singer, E. (2004). *Methods for testing and evaluating survey questionnaires.* John Wiley & Sons.
72. Resnik, D. B. (2015). *What is ethics in research & why is it important?* National Institute of Environmental Health Sciences.
73. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
74. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68.
75. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
76. Schulz, K. F., & Grimes, D. A. (2002). Case-control studies: Research in reverse. *The Lancet, 359(9304),* 431-434.
77. Sedgwick, P. (2013). Convenience sampling. *BMJ, 347,* f6304.
78. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach.* John Wiley & Sons.
79. Shamoo, A. E., & Resnik, D. B. (2015). *Responsible Conduct of Research. Oxford University Press.*
80. Sheldon, N., & Wallace, M.M. (2014). *Career paths: challenges and opportunities.*
81. Shockley, K. M., Clark, M. A., Dodd, H., & King, E. B. (2021). Work-family strategies during COVID-19: Examining gender dynamics among dual-earner

couples with young children. *Journal of Applied Psychology, 106*(1), 15–28. https://doi.org/10.1037/apl0000857.

82. Sieber, J. E., & Tolich, M. B. (2013). *Planning Ethically Responsible Research.* Sage.
83. Steneck, N. H. (2007). *ORI Introduction to the Responsible Conduct of Research.* Government Printing Office.
84. Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (2014). *Focus Groups: Theory and Practice (3rd ed.).* Sage Publications.
85. Sue, V. M., & Ritter, L. A. (2012). *Conducting online surveys.* Sage publications.
86. Thompson, S. K. (2002). *Sampling (2nd ed.).* John Wiley & Sons.
87. Tracy, S. J. (2019). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact.* Wiley-Blackwell.
88. Van Teijlingen, E., & Hundley, V. (2001). *The importance of pilot studies. Social research update, 35(1),* 1-4.
89. Vaughn, S., Schumm, J. S., & Sinagub, J. (1996). *Focus Group Interviews in Education and Psychology*. Sage Publications.
90. Wright, K. B. (2005). Researching Internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. *Journal of Computer-Mediated Communication, 10(3),* JCMC1034.

Παράρτημα Α-Ερωτηματολόγιο

Ενότητα 1: Δημογραφικές πληροφορίες

1. Ηλικία:
    - Κάτω των 25 ετών
    - 25-34
    - 35-44
    - 45-54
    - 55-64
    - 65 ετών και άνω
2. Γένος:
    - Άρρεν
    - Θήλυ
    - Μη δυαδικό/Τρίτο φύλο
    - Προτιμώ να μην πω
    - Άλλο: ____
3. Περιβάλλον Απασχόλησης:
    - Τεχνολογία
    - Χρηματοδοτήσεις
    - Υγειονομική περίθαλψη
    - Εκπαίδευση
    - Κατασκευές
    - Λιανεμπόριο
    - Άλλο: ____
4. Τρέχον μοντέλο εργασίας:

- Πλήρως απομακρυσμένο
- Υβριδικό (μερική απασχόληση στο γραφείο, μερική απασχόληση εξ αποστάσεως)
- Στο γραφείο

5. Χρόνια εμπειρίας στον τρέχοντα ρόλο:
    - Λιγότερο από 1 έτος
    - 1-3 χρόνια
    - 4-6 ετών
    - 7-10 ετών
    - Περισσότερα από 10 χρόνια

Ενότητα 2: Παραγωγικότητα

6. «Είμαι πιο παραγωγικός όταν εργάζομαι σε ένα υβριδικό περιβάλλον σε σύγκριση με ένα περιβάλλον εργασίας σε γραφείο.»
7. «Μου είναι ευκολότερο να επικεντρωθώ στα εργασιακά μου καθήκοντα σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας.»
7. «Η ευελιξία του υβριδικού μοντέλου εργασίας επηρεάζει θετικά την παραγωγή της εργασίας μου».

Ενότητα 3: Ικανοποίηση από την εργασία

8. «Είμαι ικανοποιημένος με τη δουλειά μου σε ένα υβριδικό περιβάλλον εργασίας.»
9. «Το υβριδικό μοντέλο επηρεάζει θετικά τον ενθουσιασμό μου για τη δουλειά μου».
10. «Αισθάνομαι ότι εκτιμώ περισσότερο την εταιρεία μου σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας.»

Ενότητα 4: Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής

11. «Το υβριδικό μοντέλο εργασίας βελτίωσε την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής».

12. «Έχω περισσότερο χρόνο για προσωπικές ή οικογενειακές δραστηριότητες σε μια υβριδική ρύθμιση εργασίας.»
13. «Η διαχείριση προσωπικών δεσμεύσεων είναι ευκολότερη σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας.»

Ενότητα 5: Ευεξία

14. «Η ψυχική μου ευεξία έχει βελτιωθεί σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας».
15. «Βιώνω λιγότερο εργασιακό άγχος σε ένα υβριδικό περιβάλλον».
16. «Η σωματική μου υγεία έχει ωφεληθεί από το υβριδικό μοντέλο εργασίας».

Ενότητα 6: Οργανωτική δέσμευση

17. «Αισθάνομαι μια ισχυρότερη αίσθηση πίστης στον οργανισμό μου σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας.»
18. «Είναι πιο πιθανό να μείνω μακροπρόθεσμα στην εταιρεία μου λόγω του υβριδικού μοντέλου εργασίας της.»
19. «Αισθάνομαι πιο συνδεδεμένος με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού μου σε ένα υβριδικό περιβάλλον.»

Ενότητα 7: Επικοινωνία και συνεργασία

20. «Η αποτελεσματική επικοινωνία διατηρείται στο υβριδικό μοντέλο εργασίας μου.»
21. «Η συνεργασία με τους συναδέλφους μου είναι αποτελεσματική σε ένα υβριδικό περιβάλλον.»

Κλίμακα Likert για τις ενότητες 2-7:

Για κάθε δήλωση, παρακαλείσθε να αναφέρετε το επίπεδο συμφωνίας σας:

- 1 - Διαφωνώ απόλυτα
- 2 - Διαφωνώ
- 3 - Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- 4 - Συμφωνώ
- 5 - Συμφωνώ απόλυτα

Παράρτημα Β- Έγκριση Διεξαγωγής Έρευνας

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος

Δρ Μάριος Αργυρίδης
Αναπληρωτής Καθηγητής Ψυχολογίας
Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου,
Λεωφόρος Δανάης 2,
Πάφος
8042 Κύπρος
T +357 26843608
Web: www.nup.ac.cy
Email: m.argyrides.1@nup.ac.cy

Προς: Όποιον Ενδιαφέρει

Ημερ. 02/1/2024

Θέμα: Έγκριση Διεξαγωγής Έρευνας

Κυρία Δεροζέρη,

Σας ενημερώνω ότι το ερευνητικό πρωτόκολλο με τίτλο «Η επίπτωση του υβριδικού μοντέλου εργασίας στην παραγωγικότητα, στην ικανοποίηση και την ευημερία των εργαζομένων» έχει εγκριθεί από την Επιτροπή Δεοντολογίας-Βιοηθικής του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφος.

Με εκτίμηση,

Δρ Μάριος Αργυρίδης
Αναπληρωτής Καθηγητής Ψυχολογίας
Πρόεδρος Επιτροπής