



STAYCONNECTED

Инструментарий за специалисти по човешки ресурси и мениджъри



СЪДЪРЖАНИЕ

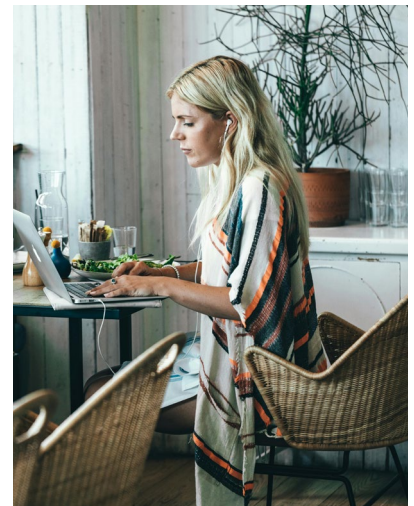
Въведение	4
Резюме на транснационалния доклад "останете свързани"	5
Раздел 1: разбиране на хибридният модел на работа	8
1.1 Въведение в основната терминология	9
1.2 Плюсове и минуси на хибридните модели на работа	12
1.3. Настоящи практики	13
Какво е бъдещето на офиса?	14
1.4. Фактори за успех на хибридните форми на работа	15
1.5. Допълнителни ресурси:	20
1.6 Въпроси за размисъл	21
1.7 Дейност за оценяване	22
Раздел 2: инструменти, от които предприятията се нуждаят, за да осигурят хибридни работни места	23
2.1 Поставяне на ясни цели и очаквания	24
2.2 Комуникационни политики за асинхронно сътрудничество	25
2.3 Инструменти за комуникационно сътрудничество и усещане за принадлежност	28
Създаване на чувство за принадлежност и свързаност сред членовете на екипа от разстояние и в офиса	28
2.4 Политики за цифрово благосъстояние за постигане на баланс между професионалния и личния живот	30
2.6 Дейност за оценяване	32
2.7 Допълнителни ресурси	34
Раздел 3: бариери пред цифровото приобщаване	35
3.1 Идентифициране на пречките пред цифровото приобщаване:	36
3.2 Предизвикателства при хибридните срещи	38
3.3 Провеждане на приобщаващи хибридни срещи	38
3.4 Допълнителни ресурси за изпълнение:	40
3.5 Допълнителни ресурси:	42
3.6 Въпроси за размисъл	43
3.6 Дейност за оценяване	45
Раздел 4: развиване на умения за управление на хибридна работна сила / ръководене на екипи в хибридна среда	46
4.1 Приложими стратегии за създаване и поддържане на усещане за общност в условията на хибридни работни места	47
4.2 Избягване на лидерството „без свързаност“, подобряване на ангажираността на служителите и цифровото благополучие	48

4.3 Ефективни методи за комуникация и сътрудничество в условията на хибридни работни места	49
4.4 Изграждане на доверие и увереност между мениджърите и техните хибридни екипи	50
4.5 Инструменти и умения за набиране, задържане и развитие на таланти на хибридно работно място	51
4.5 Въпроси за размисъл	52
4.6 Дейност за оценяване	52
4.7 Допълнителни ресурси	53
Раздел 5 - как да избегнем пристрастието за близост	54
5.1 Разбиране на пристрастията към близостта на хибридното работно място	55
5.2 Идентифициране на причините за предубеденост по отношение на близостта в условията на хибридно работно място	55
5.3 Стратегии за преодоляване на предубежденията, свързани с близостта в рамките на хибридните работни места	57
5.5 Допълнителни ресурси	59
5.6 Въпроси за размисъл:	60
5.7 Дейности за оценяване	60
Раздел 6: добри практики – конкретни казуси	62
6.1 Добри практики и стратегии за управление на хибридни работни споразумения за отделни мениджъри и работни екипи	63
6.2 Казуси, заслужаващи внимание	64
6.3 Колекция от ценни ресурси	65
6.4 Допълнителни ресурси за изпълнение	66
6.5 Допълнителни ресурси:	68
6.6 Въпроси за размисъл:	69
6.7 Дейност за оценяване	71
Приложение 1	72
Приложение 2	73
Препратки	73

Въведение

В днешната динамична работна среда хибридната работа предлага несравнима гъвкавост и ефективност както за работодателите, така и за служителите. При тази организация е необходима стратегическа рамка, за да се постигне успех. Изграждането на здрава основа е първата стъпка към ориентирането в хибридната работа с помощта на задълбочения подход на този инструментариум. Независимо дали служителите работят дистанционно или на място в офиса, е важно да им се предоставят възможности. Инструментариумът се фокусира върху създаването на приобщаваща култура, в която всеки член на екипа се чувства ангажиран и ценен, независимо от местоположението му. Това предполага заявяване на очакванията и предлагане на помощ и инструкции, за да се гарантира, че всеки може успешно да спазва тези стандарти. Иновациите в учебните материали са друга важна област на изследване. Настоящите инструменти допринасят за поддържането на сплотеност и морал в екипа. Освен това инструментариумът подчертава значението на изграждането на капацитет сред лидерите за насърчаване на цифровото и социалното приобщаване, като се гарантира, че всички служители в екипа имат равни възможности за принос и успех.

Съдържанието на инструментариума се основава на [подробен транснационален доклад](#), чиято цел е да се проучи цифровото и социалното приобщаване в контекста на хибридните работни места в шест европейски държави: В този задълбочен доклад са събрани констатациите от проучвания и дискусии във фокус групи, като са представени иновативни стратегии за ефективно прилагане на хибридни модели на работа.



РЕЗЮМЕ НА ТРАННАЦИОНАЛНИЯ ДОКЛАД “ОСТАНЕТЕ СВЪРЗАНИ

В доклада се посочват няколко основни констатации, свързани с хибридната работна среда. Гъвкавостта се очертава като основно предимство, което позволява на служителите да адаптират работните си графици, като по този начин подобряват баланса между професионалния и личния си живот и удовлетворението от работата. Всъщност, гъвкавостта, присъща на хибридната работна среда, позволява на служителите да адаптират графиките си така, че да отговарят по-добре на личния им живот. По същия начин много от тях се възползват и от значителното съкращаване на времето за придвижване и свързаните с това разходи. Гъвкавостта, предоставяна от хибридните модели на работа, позволява на служителите да управляват по-ефективно личния и професионалния си живот, което води до по-високи нива на удовлетвореност от работата и цялостно благополучие. Тази адаптивност е особено ценна в днешната забързана и взискателна работна среда, където съчетаването на професионалните и личните отговорности може да бъде предизвикателство.

Подчертава се и значението на стабилната технологична инфраструктура, с достъп до необходимия хардуер, софтуер и надежден интернет, които са от решаващо значение за поддържане на производителността и ефективната комуникация. В хибридна работна среда да се разчита на технологиите е от съществено значение, тъй като те са гръбнакът на всички усилия за комуникация и сътрудничество. Служителите се нуждаят от достъп до най-новите инструменти и платформи, за да могат да изпълняват задачите си ефективно и да поддържат връзка с екипите си, независимо от физическото си местоположение. Редовната и ясна комуникация е от съществено значение за поддържане на сплотеността и съгласуваността в екипа, като инструментите за виртуални срещи и механизмите за обратна връзка играят решаваща роля за осигуряване на постоянна ангажираност и отчетност. Това непрекъснато взаимодействие помага да се преодолее пропастта, създадена от физическото разстояние, като гарантира, че членовете на екипа остават свързани и работят в съответствие с организационните цели.

Доверието и подкрепата от страна на ръководството също са посочени за ключови фактори за успех, като прозрачните очаквания за изпълнението, редовните проверки и подкрепящите лидерски практики помагат за укрепване на доверието и мотивацията. В хибридната работна среда е от съществено значение лидерите да създадат и поддържат култура на доверие и прозрачност. Това включва поставяне на ясни очаквания, предоставяне на редовна обратна връзка и готовност да подкрепят служителите при необходимост. Когато служителите усещат доверие и се чувстват подкрепени, е по-вероятно да бъдат ангажирани и продуктивни в работата си. В доклада се отбелязва и положително въздействие върху благосъстоянието на служителите поради подобрения баланс между професионалния и личния живот и намаления стрес от пътуване до работа. Възможността да работят от вкъщи или на избрано от тях място, намалява физическото и психическото натоварване, свързано с ежедневното пътуване, което води до по-здрави и по-продуктивни служители.



В доклада обаче се посочват и няколко предизвикателства.

Поддържане на мотивацията и ангажираността на екипа

Поддържането на мотивацията и ангажираността на екипа е предизвикателство в някои региони поради ограниченото взаимодействие лице в лице. В България липсата на редовен личен контакт може да доведе до изолация, понижаване на духа и сплотеността в екипа. По подобен начин в Кипър и Испания липсата на спонтанни взаимодействия в офиса може да доведе до това служителите да се чувстват откъснати и по-малко ангажирани, което се отразява на производителността.

Изграждане и поддържане на доверие

Изграждането и поддържането на доверие е предизвикателство за мениджърите в България, Кипър и Гърция, тъй като работата от разстояние поражда опасения относно производителността и отчетността, когато липсва пряк надзор. Ясните показатели за ефективност и откритата комуникация са от съществено значение за решаването на тези проблеми. В Гърция и Ирландия слабата комуникация и социалната свързаност изискват стратегии за подобряване на сътрудничеството и сплотеността. Ефективните комуникационни инструменти и практики са от решаващо значение за преодоляване на бариерите на физическото разстояние в отдалечените екипи.

Управление на времето и определяне на приоритети

Служителите в България и Гърция се затрудняват значително с управлението на времето и приоритизирането на задачите без структурата на традиционния офис, което пречи на организирането и съсредоточаването им. Организациите трябва да предоставят обучение и ресурси, за да подпомогнат развитието на ефективни умения за управление на времето и да създадат структурирана работна среда. В Гърция и Ирландия поддържането на сплотена фирмена култура също е проблем, като липсата на силна култура и проблемите с делегирането подчертават необходимостта от проактивни мерки. Силната фирмена култура е от съществено значение за насърчаване на принадлежността и общността и организациите трябва активно да работят за нейното култивиране в условията на хибридна работна среда.

Ефективно сътрудничество

В Кипър и Португалия ефективното сътрудничество е предизвикателство при работата от разстояние. За да смекчат това, организациите трябва да укрепят механизмите за сътрудничество чрез прилагане на стратегии, които насърчават работата в екип и осигуряват платформи за сътрудничество, като например виртуални работни пространства и регулярни дейности за сплотяване на екипа. Тези усилия помагат да се преодолее разликата във физическото разделение и да се осигури ефективна работа в екип.

В обобщение, макар че хибридната работа предлага многобройни предимства като гъвкавост и по-добър баланс между професионалния и личния живот, тя също така е свързана и с предизвикателства, особено по отношение на поддържането на мотивацията, доверието, комуникацията и фирмената култура. Решаването на тези предизвикателства изисква ясна комуникация, ефективно използване на технологиите, подкрепящо лидерство и адаптирани стратегии за насърчаване на сътрудничеството и ангажираността на членовете на екипа. Като се фокусират върху тези области, организациите могат успешно да се справят със сложността на хибридната работа и да създадат продуктивна и приобщаваща работна среда.





СТРУКТУРА НА ИНСТРУМЕНТАРИУМА:

Раздел 1 поставя основите, като дефинира хибридната работа и свързаните с нея ключови термини, подчертавайки нейните предимства и предизвикателства. Тя дискутира основните умения за комуникация и сътрудничество, различните форми на офиса и ключови елементи като комуникационна инфраструктура, приобщаващи политики и насърчаване на културата на доверие.

Раздел 2 се фокусира върху техническите аспекти, като подробно описва цифровите инструменти и умения, необходими за ефективна хибридна работа. Тя също така подчертава значението на цифровото благополучие и дава насоки как да се изградят здравословни цифрови навици, за да се предотврати т. нар. „прегаряне“.

Раздел 3 разглежда цифровото приобщаване, като предоставя стратегии за преодоляване на бариерите и създаване на приобщаваща работна среда. Тя предлага идеи за провеждане на приобщаващи срещи и осигуряване на ангажираност и подкрепа на всички служители.

Раздел 4 разглежда лидерството в хибридна работна среда. Тя представя практически техники за повишаване на ангажираността на служителите, изграждане на доверие и адаптиране на стиловете на ръководство към хибридните екипи.

В раздел 5 се разглежда пристрастието към близостта като предизвикателство, което може да засегне хибридните или отдалечените служители. В нея се обяснява как да се идентифицира този проблем и се предлагат стратегии за предотвратяване на появата му и за справяне с неговите първопричини.

В последния **раздел 6** са представени добри практики за успешно прилагане на хибридният модел на работа. Тя включва казуси, изследвания и експертни мнения, за да допълни цялостната рамка.

Ще намерите също така насоки за съвместно планиране, основни инструменти и насърчаване на ефективната комуникация и благосъстоянието на служителите.

Този инструментариум дава възможност на хората и организациите да възприемат хибридната работа чрез многопластов подход. Успешното ѝ прилагане изисква комбинация от насоки и инициативи отдолу нагоре в организацията и обратно, както и съвместни усилия в цялата организация.

Раздел 1: Разбиране на хибридния модел на работа



През последните няколко години работното място бързо се разви - промяна, ускорена от пандемията COVID-19. В резултат на преминаването към дистанционна работа се появи по-сложен модел на работа, известен като „хибридна работа“. Раздел 1 има за цел да запознае специалистите и мениджърите със съответната терминология, да обясни основните характеристики на хибридно работно място и значението на гъвкавостта. Освен това съдържанието по-долу повишава разбирането на обучителите в организациите за положителните страни и предизвикателствата на хибридно работно място, както и за необходимите умения за подобряване на сътрудничеството между служителите. Освен това то представя различните форми на офисите в условията на хибридно работно място и идентифицира факторите, които са от съществено значение за ефективните хибридни работни споразумения, включително комуникация, цифрова инфраструктура и приобщаващи политики. Накрая, разделът предлага практически препоръки и стратегии за насърчаване на културата на доверие и отчетност на хибридно работно място и завършва с въпроси за размисъл и инструмент за оценка от потребителите.

1.1 Въведение в основната терминология

Хибридно работно място вече е известно като модел на работно място, който съчетава дистанционна работа с работа на място във физически офис. Казано на прост език, служителите имат гъвкавостта да избират да работят от всяко място в рамките на графика за дистанционна работа (Peprah, 2022 г.). Въпреки че терминът „хибридно работно място“ може да звучи като нов, други термини също се използват вместо него и се отнасят до контекста на служител, който работи от място, физически отделено от работодателя, като същевременно използва телекомуникационни технологии. Това са дистанционна работа, работа от разстояние, работа от дома, телекомуникационна работа и виртуална работа.

Основни характеристики на хибридно работно място

Много организации възприемат хибридният модел, за да намалят офис пространството и свързаните с него разходи. Хибридната работа обаче е много повече от това къде се извършва работата. Става въпрос за трансформиране на организационната култура към безпроблемен достъп до инструменти за съвместна работа. Ефективният хибриден модел на работа изисква някои ключови характеристики като гъвкавост, приобщаване, подкрепа и сигурност, които се постигат чрез умело управление.



Допълнителна информация: за още информация върху ключовите характеристики, натиснете линка: [link](#)

Хибридни работни модели

Комбинацията от дистанционна работа и физическо присъствие в офиса формира хибридният модел на работа, който се прилага в дадена организация. Според Lenka (2021) три са най-често срещаните хибридни модели на работа, възприети от различните организации:

- На първо място дистанционен модел: Организациите, които следват този модел, насърчават служителите и ръководството си да работят предимно дистанционно и да използват офис пространството само за неотложни въпроси.
- Модел на спорадично използване на офиса: Моделът на спорадично използване на офиса се състои от две части: 1: Служителите на тези организации работят в офиса не повече от два или три дни в седмицата.
- На първо място е офисът, отдалеченият модел е позволен: Този модел съчетава дистанционното и офисното в трети модел, при който организацията като цяло работи офлайн, а част от служителите могат да работят дистанционно.

Разбиране на гъвкавостта при хибридната работа

Пазарите на труда се промениха значително, като се насочиха към по-гъвкави условия на труд с разнообразни договори, часове и места. Хибридната работа включва комбинация от различни елементи и се адаптира към изискванията за задачите и работното място. Ето защо гъвкавостта е от решаващо значение за организирането на операциите и за разбирането на начина, по който функционира хибридният модел на работа. Нека се опитаме да разгърнем концепцията за гъвкавост по отношение на организационния и социалния аспект, а също и параметрите на автономността или индивидуалната гъвкавост на служителите.

Организационната гъвкавост е свързана с предизвикателството да се координират вътрешните и външните ресурси и следователно може да има много форми, както следва:

- В условия на гъвкаво разпределение на времето (кога, колко често, колко дълго).
- В зависимост от местоположението (тогава се налага да работите от дома или от други работни места)
- В зависимост от начина на организация (гъвкавост за ротация на работното място, разширяване на ролята, работа по проекти, временни екипи или виртуални екипи, или системи с много екипи).
- По отношение на трудовите отношения (работа по заявка, непълно работно време, договори за лизинг на работна сила, изнесена работна сила, заплащане „на парче“)

Социалната гъвкавост се отнася до екипите и свързаните с тях социални отношения и предизвикателството да се хармонизира контактът лице в лице с виртуалния синхронен и асинхронен контакт. Социалната гъвкавост дава възможност на организациите да са в състояние ефективно да се справят със следните три случая.

- Стабилните екипи често се обръщат към динамични екипи
- Съставът на екипа може да се променя често
- Липса на ясни социални граници

Индивидуалната гъвкавост на хибридното работно място може да се постигне чрез автономност на работата. Служителите на хибридните работни места имат повече възможности да правят избор, който влияе върху това къде, какво и колко дълго са ангажирани със задачи на работното място. Тази автономност може да повлияе на работните графици, предпочитанията към задачите, методите на работа и работното място (Kubisek и др., 2017 г.). Ето защо мениджърите трябва да определят също и условията/политиките по отношение на автономността на служителите да управляват автомобил:

- Свобода
- Независимост
- Дискретност

Знаете ли за изслед- ванията върху...

... парадокса на гъвкавостта (Chung, 2022), при който е установено, че автономните работници поемат повече работа и работят доброволно по-дълго време. Това породя дебат за това дали са необходими разпоредби относно работното време, за да се гарантира „правото на прекъсване на връзката“ (Eurofound, 2021 г.).



1.2 Плюсове и минуси на хибридните модели на работа

Съществуват причини, които обясняват защо много организации са решили бързо да преминат към хибридни модели на работа, и те са свързани с плюсовете и минусите на новите модели на работа. Ето някои ключови доказателства, които хвърлят светлина върху тази тема:

Предимства	Предизвикателства
Спестяване на разходи и време	Физическо разстояние
По-нисък процент на отсъствия	Проблеми с комуникацията
По-добър баланс между работата и личния живот	По-сложно управление
Гъвкавост и повече време за семейството	Сложни критерии за набиране на персонал
По-високо конкурентно предимство	Социална изолация на работниците/ засегната екипна работа
Достъп до по-широк кръг от таланти	Междумрежова комуникация
Повишена производителност и ефективност	По-малко усещане за приобщаване
Повишено самочувствие на служителите	По-малко професионално взаимодействие и ангажираност
Цифровизация на работата	Намалена видимост на служителите
Ziegler & Lutger (2023) & Lenka (2021)	

Фактът, че съвременното работно място вече не е платформа за взаимодействие лице в лице между хората, които работят и модерират организационната култура, поставя няколко предизвикателства и предимства, които трябва да бъдат ефективно адресирани в хибридния модел на работа. Ziegler & Lutger (2023) призовават мениджърите в хибридните работни места да се насочат приоритетно към предизвикателствата на професионалното взаимодействие и приобщаването в хибридния организационен контекст, ако искат активно да се справят с предстоящите конфликти и проблеми.

[Гледайте това видео](#) — Как работи хибридният модел, предимства и недостатъци.

1.3. Настоящи практики

Много организации, когато се прехвърлят към хибридни модели, експериментират с практики за насърчаване на сътрудничеството и политики за управление на офис пространствата.

Как можем да подобрим сътрудничеството в условията на хибридно работно място?

Данните сочат, че значително се е увеличило използването на асинхронни комуникационни технологии, като например незабавни съобщения, което води до засилено сътрудничество в екип (Yang et al., 2022). Освен това начините на комуникация, които хибридните служители използват, оказват значително въздействие върху трансфера на знания и сътрудничеството.

За да се поддържат високи нива на сътрудничество на хибридно работно място и да се запазят ползите от динамиката на екипната работа, от съществено значение са няколко стратегии. Според Lomas et al (2008) основните действия, улесняващи сътрудничеството, са:

- Ефективна комуникация и връзка между служителите и мениджърите
- Ясно делегиране на задачи и работни графици
- Култура на споделяне на идеи и работа
- Ясна политика за хибридните форми на работа

Ето някои практически съвети за ефективно делегиране на задачи:

- Класирайте задачите и винаги ги свързвайте с целта
- Подчертайте способностите на служителите
- Разпределете тежестта върху екипа си
- Проверявайте редовно и предлагайте подкрепа
- Предлагайте подходящо признание за свършената работа

Освен това служителите отбелязват, че работата от разстояние оказва влияние върху сътрудничеството в екипа, което подчертава необходимостта от гъвкавост и значителни инвестиции в инструменти за сътрудничество и автономност. Ето защо организациите трябва да прилагат ефективен софтуер за сътрудничество, за да гарантират прозрачност на работните задачи по време на дистанционна работа.

Казано по-просто, най-удобните инструменти за сътрудничество са тези, които могат да имитират срещи лице в лице пред екрана..

Ето някои показателни примери за такива инструменти:

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

Основните критерии за избор на подходящ комуникационен инструмент включват:

- Изберете инструмент, който екипът ви ще използва с удоволствие.
- Помислете за мащабируемостта.

- Разгледайте основните характеристики.
- Вземете предвид размера на организацията (брой хора) и обема на информацията.
- Обърнете внимание на поверителността и сигурността.
- Помислете за честотата на комуникацията.
- Сравнете ефективността на разходите.

Какво е бъдещето на офиса?

Офис средата традиционно е ключов фактор за организационната стратегия, култура и ефективност (Parker, 2020). Възприемането на политики за дистанционна работа доведе до създаване на работна среда (Xiao et al., 2021), изцяло или чрез хибриден модел на работа, който съчетава работа от дома и в офиса.

Много служители се възползват от предимствата на работата от дома, а работодателите подкрепят този преход, като финансират създаването на домашни офиси. Въпреки тези предимства, работата от вкъщи е свързана със стресови фактори като неподходящо работно пространство, отговорности за отглеждане на деца и социална изолация, които оказват неблагоприятно влияние върху цялостната ефективност (Bellmann & Hübler, 2021).

Тези предизвикателства подчертават необходимостта от преосмисляне на оформлението на офиса, за да се създаде хибридно работно място, което съчетава гъвкавостта и автономията на служителите с устойчиви производителност и благополучие.

Според Barath & Schmidt (2022) това са шест разновидности на гъвкавото офис пространство:

- **Отвореният офис** е офис конфигурация с минимални или никакви вътрешни граници, която улеснява комуникацията и потока от идеи в организациите.
- **Офисът за съвместна работа (споделеният офис)** е място, където група различни служители от различни работодатели или самостоятелно заети лица използват общо, споделено работно място. Разновидност са механизмите на виртуалния коуъркинг и дигиталния коуъркинг, които могат да окажат неблагоприятно въздействие върху домашния офис.
- **Офисът, организиран според дейностите** позволява на служителите да работят по различни дейности, сами или в сътрудничество с други колеги, като същевременно използват различни видове гъвкави работни настройки през деня без фиксирано работно място (бюро).
- **Сателитният офис** е вид дистанционна работна среда, при която служителят работи в център, създаден от работодателя извън помещенията на работодателя, например при клиента в неговото населено място или регион.
- **Домашният офис** дава на служителите гъвкавост да организират работното си време и среда.
- **Други отдалечени места** (офиси) са алтернативни работни пространства или места, които са отворени за обществеността, като например кафенета, библиотеки, почивни домове, улици, паркове, паркинги или железопътни гари

Research evidence indicates that the most popular office layout will be an open office with high partitions to serve also as a flexible office. The flexibility of this layout can be also supported further by activity-based office layout (Barath & Schmidt (2022).

1.4. 1.4. Фактори за успех на хибридните форми на работа

Като се има предвид, че хибридното работно място ще продължи да се прилага, и организациите, и служителите признават, че хибридната работа предлага високо ниво на гъвкавост и по-добър баланс между работата и личния живот за служителите. И двете страни обаче са изправени пред предизвикателството кои са най-добрите комуникационни и приобщаващи механизми, както и стабилна инфраструктура, за да се изгради доверие и отчетност в условията на хибридна работа.

Ясна комуникация и хибридна работа

Ясната комуникация в хибриден работен контекст е от съществено значение за поддържане на сплотеността и производителността на екипа.

Това се постига чрез:

1. Въвеждане на ефективни инструменти за комуникация като видеоконференции, незабавни съобщения и софтуер за управление на проекти.
2. Установяване на редовни контролни и виртуални срещи, за да се гарантира, че всички членове на екипа са в синхрон и информирани, независимо от местоположението им.
3. Въвеждане на ясни, кратки и последователни протоколи за комуникация, за да се избегнат недоразумения и всички да са на едно мнение.
4. Насърчаване на открит диалог и обратна връзка за създаване на култура на прозрачност и доверие.
5. Осигуряване на обучение по отношение на инструментите за цифрова комуникация и добрите практики за допълнително повишаване на ефективността на комуникацията в хибридните екипи.

Когато служителите са разделени на работещи в офиса и работещи онлайн, е важно отдалечените работници да чувстват, че принадлежат към една общност.

Ето няколко съвета как да създадете усещане за общност сред служителите в условия на хибридна работна среда.

1. Организирайте неофициални, незадължителни онлайн срещи за кафе, за да ги приобщите и да почувстват усещането за общност.
2. Насърчавайте работещите от разстояние да се социализират редовно преди или след срещите.
3. Организирайте редовни срещи на екипите на фирмено ниво, за да информират останалите колеги за това, върху което работят, и да докладват за различни текущи проекти.
4. Подкрепяйте мениджърите да се свързват повече със служителите.
5. Уверете се, че дистанционните работници са напълно ангажирани във всички дейности на организацията.
6. Определете ясна рамка за „на разположение“ и „липса на разположение“ при гъвкави и дистанционни модели на работа

От практиката: Знаете ли, че Евоник има политика за спазване на договореното работно време?

Ефективната комуникация е свързана и с избрания времеви диапазон за взаимодействие в контекста на работата. В допълнение към правото да не са на разположение извън договореното работно време, от всички ръководители и служители се очаква да спазват „почивката за електронна поща“. Компанията Evonik въведе споразумение, в което се посочва, че имейлите не трябва да се обработват извън работното време на дружеството (обикновено между 07:00 и 20:00 ч.). На практика това означава, че и двете групи имат право да не бъдат на разположение извън договореното работно време и да прилагат правото да не изпращат или отговарят на съобщения извън работното време на дружеството. Така, въпреки че рамката на работното време може да се различава при отделните служители, най-честият модел на прекъсване на връзката се отнася до вечерите, ранните сутрини и почивните дни. Evonik също така е поставила задачи за наблюдение на спазването на изискванията, за да гарантира, че не се появяват значителни разлики между преките ръководители, които водят до неравностойна защита (Eurefound, 2021 г.).



Цифрова инфраструктура в хибридна работа

Цифрова инфраструктура в хибридна работа:

- надежден високоскоростен интернет,
- сигурно съхранение в облак и
- усъвършенствани инструменти за комуникация като видеоконференции, незабавни съобщения и софтуер за управление на проекти. Инвестирането в мерки за киберсигурност е от съществено значение за защита на чувствителните данни и поддържане на доверието.

Оборудването на служителите с актуален хардуер и софтуер подобрява ефективността на работата им от всяко място. Освен това осигуряването на ИТ поддръжка за отстраняване на неизправности и поддържане на системите помага да се сведат до минимум прекъсванията. Силната цифрова инфраструктура позволява плавен преход между дистанционна работа и работа в офиса, като подкрепя разнообразните нужди на хибридните екипи.

Приобщаващи политики и хибридна работа

Нека започнем с това, че хибридният модел на работа с възможност за приобщаване може да превърне организацията в желано място за работа. Политиките за приобщаване са от съществено значение за насърчаването на разнообразна и справедлива работна среда. Тези политики трябва да гарантират, че всички служители:

- могат да бъдат чути и да се чувстват добре дошли,
- имат равен достъп до ресурси, възможности и подкрепа, независимо от местоположението си,
- имат гъвкаво работно време, и
- получават достъп до цифрови платформи.

[Гледайте това видео:](#) Какво е истинското значение на приобщаването?

Като дават приоритет на приобщаването и справедливостта, организациите могат да създадат подкрепяща сътрудничеството хибридна работна среда, която е от полза за всички.

Кои политики са от решаващо значение за насърчаване на приобщаваща и гъвкава работна среда.

Според Taylor et al. (2021) всяка организация може да започне със следното:

1. Първо, разработване на политика за приобщаване и гъвкавост, в която се посочва, че организацията силно уважава и цени приобщаващите практики и гъвкавите работни практики.
2. Споделяне на политиката относно подхода на организацията към гъвкавата работа с всички служители.
3. Обучение и подкрепа за мениджърите с възможности за осигуряване на приобщаваща хибридна работа.
4. Превръщане на гъвкавата работа в модел за работа по подразбиране за всички служители и осигуряване на справедливи практики за наемане на нови служители.

Нещо повече, ресурси като осигуряване на условия за работа от разстояние, предлагане на гъвкаво работно време и осигуряване на достъпност на цифровите платформи са важни стъпки. Освен това редовното обучение по въпросите на многообразието, равнопоставеността и приобщаването може да помогне за повишаване на осведомеността и намаляване на предразсъдъците. И не на последно място, насърчаването на отворена комуникация и обратна връзка позволява на служителите да изразяват своите опасения и да допринасят за по-приобщаваща култура.

Прочетете повече за стратегиите за приобщаване на работното място [тук](#).

Как да създадем култура на доверие и отговорност в рамките на хибридно работно място

Насърчаването на културата на доверие в условията на хибридно работно място е от жизненоважно значение за сплотеността на екипа и производителността. Независимо от модела на хибридна работа, когато организационната култура насърчава доверието и подкрепата, удовлетвореността на служителите е по-висока (Dowling, et al., 2022).

Доверието в организационен контекст зависи и от ефективното изграждане на екипи от страна на мениджърите, които знаят как да насърчават сътрудничеството и ефективното управление на конфликти. Предоставянето на автономия и подкрепа за служителите показва увереност в техните способности, което засилва взаимното доверие. Ето **три ефективни практики** за изграждане на психологическа безопасност в хибридна среда:

- Уверете се, че служителите се познават помежду си и знаят кой с какво се занимава в организацията.
- Редовно планирайте екипни събития за изграждане на връзки между служителите като се съобразите с важна информация, например ограничения във времето, фактори за достъпност, вид дейности и др. Също така се уверете, че плавно въвеждате и ориентирате новите членове на екипа в хибридната работна среда.
- Работете за насърчаване на здравословните конфликти между членовете и за управление на конфликтите.

Организациите, които трансформират дейността си в хибриден работен модел, трябва да променят и начина, по който екипите им работят в новото работно пространство. Освен да дават добър пример, лидерите трябва да демонстрират надеждност и почтеност. Според Grossi et al. (2021) ръководителите трябва да могат да въвеждат и специфични практики, които да стимулират ангажираността и отговорността като норми на поведение.

Как се постига това в условията на хибридно работно място? Какво могат да направят лидерите, за да не се чувстват членовете на екипите им откъснати от общността, когато работното им място е хибридно?

- Осигурете яснота за целите и насоки на екипа (обсъждане, съгласуване и документиране на ясни цели)
- Насърчете ангажираността с инструменти като Харта на екипа, която определя как членовете на екипа работят заедно
- Бъдете проактивни като предлагате подкрепа и изграждате взаимоотношения

Гледайте този видеоклип за [Игри за изграждане на екипа](#).

Като цяло редовните проверки и прегледи на представянето помагат за поддържане на отчетността, като гарантират, че всеки изпълнява своите задължения. Признаването и отбелязването на постиженията създава положителна среда, в която служителите се чувстват ценени. Прилагайки тези практики, организациите могат да създадат хибридно работно място, където доверието и отговорността са двигател на успеха и сътрудничеството.

Цел на екипа Определя как изглежда успехът за екипа и изяснява целта на екипа.	• Какъв точно е този екип? (напр. екип по проект, координационен екип) • Защо съществува екипът? За какво е отговорен екипът? • Каква „работа“ върши екипът? (най-общо казано)
Контекст на екипа Как екипът се вписва в общата картина?	• Пред кого е отговорен екипът? • С кои други екипи се свързваме? • Какво искат/от какво се нуждаят те от нас? • Как нашият екип ще взаимодейства с други групи? • Какво определя и отличава нашата група?
Цели на екипа Изяснете резултатите, задачите или конкретния принос на групата	• Какви конкретни резултати очакваме от нашия екип? • Какви резултати искаме? (Бъдете възможно най-конкретни) • Как можем да измерим тези резултати?
Роли на екипа Кой е включен в екипа? Как може да се промени това с течение на времето?	• Кой е в екипа? Каква гледна точка/умения носи всеки член? • Има ли специални роли (напр. лидер, фасилитатор и др.) в екипа? • Има ли ключови подгрупи в рамките на екипа? С какво се занимават подгрупите?
Процеси на работа в екип Как екипът ще споделя информация, ще обсъжда и ще взема решения?	• Какви процеси ще използваме за работата на екипа? (Избройте ги стъпка по стъпка.) • Какви очаквания имаме по отношение на това как работим и какво правим? • Колко често ще се срещаме? • Кой определя и управлява дневния ни ред? • Как ще се свързваме с други значими партньори в нашата работа?
Вземане на решения в екип	• Какви решения се вземат в този екип? • Какво ниво на отговорност за вземане на решения имаме? • Какъв процес на вземане на решения ще използваме? • Как ще общуваме помежду си и ще се свързваме с други хора в организацията?
Ценности и норми на екипа	• Какви общи ценности определят нашата група? • Какви връзки съществуват между нашата група? • Какво очакваме един от друг? • Как сме съгласни да се справяме с конфликти? • Какви са нормите и/или принципите на работа на нашия екип?

1.5. Допълнителни ресурси:

Заглавия	Връзки
Best Online Collaboration Tools	<i>Best Online Collaboration Tools</i>
25 Best Team communication tools . a guide to choose the perfect fit	<i>25 Best Team communication tools. a guide to choose the perfect fit</i>
How to choose the right communication tool	<i>How to choose the right communication tool</i>
The steps to create inclusivity in the hybrid workplace	<i>The steps to create inclusivity in the hybrid workplace</i>
Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy	<i>Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy</i>
Why inclusion matters—and how to foster it	<i>Why inclusion matters—and how to foster it</i>
Four ways to establish team accountability in a hybrid work environment	<i>Four ways to establish team accountability in a hybrid work environment</i>
Discover hybrid meetings that feel inclusive, engaging, and productive	<i>Discover hybrid meetings that feel inclusive, engaging, and productive</i>
Tips on communicating better in a Hybrid Work environment	<i>Tips on communicating better in a Hybrid Work environment</i>

1.6 Въпроси за размисъл

1. Гъвкавостта е основно предизвикателство в съвременната хибридна работна среда и приема различни форми.
 - Какъв смисъл може да намерите в едно познато хибридно работно място, като се базирате на четирите различни форми на организационна гъвкавост?
 - Какви мерки за организационна гъвкавост предлага вашата организация?
 - Като служител кой вид организационна гъвкавост смятате за по-значим?
2. Въз основа на съдържанието на този модул изберете три предимства и три предизвикателства, които смятате за най-важни за успешното прилагане на хибридният модел на работа. Обмислете по едно решение, което ще отговори на всяко от тези предизвикателства.
3. Как бихте описали офиса на вашето настоящо или желано работно място? Коя форма смятате за най-подходяща в условия на хибридна работа?
4. Напишете кратко разсъждение от 100 думи за политиката на Evonik относно спазването на договореното работно време, с цел да се подобри комуникацията.
 - Какво си мислехте и чувствахте, докато четяхте този случай от практиката?
 - Бихте ли препоръчали тази политика на организация, която познавате, с хибриден модел на работа?
5. Помислете с каква цифрова инфраструктура разполагате при неотдавнашен ваш хибриден работен опит, какъв вид оборудване липсваше, което би направило работата ви по-ефективна?
 - Подгответе списък с трите най-важни елемента, които биха били от значение за конкретната дистанционна работа.
 - Сравнете вашия списък с този на двама ваши колеги и излезте с окончателен списък от три общи елемента.
6. Помислете за значението на културата на доверие и отчетност на хибридното работно място и отговорете на следните въпроси:
 - Как оценявате като цяло степента, в която познавате колегите си във вашата организация?
 - Кога за последен път участвахте в екипно събитие, което имаше за цел да укрепи връзките между членовете на вашия екип?
 - Ръководил ли се е вашият екип от ясен правилник за екипа? Ако не, смятате ли, че екипната харта е полезен инструмент за изясняване на екипните цели, роли, процеси, ценности и вземане на решения?

1.7 Дейност за оценяване

1. Кой е ключовият аспект на ефективното хибридно работно място според текста?
 - Увеличаване на работното време на служителите
 - Б. Трансформиране на организационната култура
 - В. Изцяло премахване на работата от разстояние
 - Г. Намаляване на зависимостта от технологиите
2. Защо гъвкавостта е от решаващо значение на хибридно работно място?
 - Тя гарантира, че служителите работят по едно и също време всеки ден.
 - Б. Опростява организационната йерархия.
 - В. Тя е от съществено значение за разбирането на начина, по който функционира хибридната работа, като оказва влияние върху организационните и социалните аспекти, както и върху автономността на служителите.
 - Г. Тя задължава всички служители да работят от офиса поне три дни в седмицата.
3. Коя от следните стратегии НЕ е посочена като съществена за поддържане на високи нива на сътрудничество на хибридно работно място според Lomas et al (2008)?
 - Ефективна комуникация и връзка между служителите и мениджърите
 - Б. Ясно делегиране на задачи и работни графици
 - В. Редовни лични срещи за всички членове на екипа
 - Г. Култура на споделяне на идеи и работа
 - Д. Ясна политика за хибридните форми на работа
4. Кое от изброените е посочено като ключов критерий за избор на подходящ комуникационен инструмент?
 - Избор на инструмент, който екипът ще използва с удоволствие
 - Б. Вземане под внимание на мащабируемостта на комуникационния инструмент
 - В. Разглеждане на основните характеристики на инструмента
 - Г. Отчитане на размера на организацията и обема на информацията
 - Д. Всичко горепосочено
5. Кое от изброените НЕ се споменава като част от стабилна цифрова инфраструктура за хибридна общност?
 - Надежден високоскоростен интернет
 - Б. Сигурно съхранение в облак
 - В. Усъвършенствани инструменти за комуникация
 - Г. Редовни лични срещи
 - Д. Инвестиране в мерки за киберсигурност
 - Е. Investing in cybersecurity measures

Раздел 2: Инструменти, от които предприятията се нуждаят, за да осигурят хибридни работни места



Основният фокус на раздел 2 е да служи като въведение в значението и важността на техническите инструменти и умения, от които организациите и компаниите се нуждаят, за да позволят и поддържат хибридно работно място. Уменията за комуникация и цифрово сътрудничество са от съществено значение за новия начин на работа в цифровия свят. В същото време мениджърите на хибридни екипи трябва да бъдат оборудвани и обучени с подходящ набор от умения, гарантиращи, че техните екипи могат да си сътрудничат ефективно. В днешния свят, движен от новите технологии, цифровото благополучие се превърна във важен аспект на хибридната работа и помага на хората да постигнат здравословен баланс между своите онлайн и офлайн дейности. Чрез възприемането на здравословни цифрови навици служителите могат да намалят разсейването и пристрастяването си към цифровите технологии.

2.1 Поставяне на ясни цели и очаквания

Определяне на ясни цели за хибридните работни споразумения

Ефективното поставяне на цели е от съществено значение за успешните хибридни екипи. Мениджърите трябва да работят с екипите си за определяне на ясни цели и срокове, като гарантират, че те се преразглеждат периодично и се предоставя редовна обратна връзка, ако е необходимо. Политиката за хибридна работа е документ за гъвкаво работно време, който обикновено очертава насоките, очакванията и процедурите за служителите. При управлението на хибриден екип е особено важно да се гарантира, че спецификите на всички цели са ясно определени една по една и са записани, така че и ръководителят, и служителят да имат отправна точка. Важно е въздействието на хибридната работа да бъде взето предвид при договарянето на сроковете. Хибридната работа често може да осигури по-целенасочено работно време без прекъсване, така че въздействието върху сроковете може да бъде положително при някои видове длъжности.

Въпреки това, както при всеки нов начин на работа, често е разумно да се обърне специално внимание на ранния напредък и да се тества, изпробва и адаптира, ако е необходимо, за да се гарантира, че договорените срокове са подходящи.

В контекста на хибридната работа може да възникне изискване за предоставяне на допълнителни ИТ ресурси на всички колеги в екипа.

Установяване на прозрачни очаквания по отношение на задачите и отговорностите

Установяването на прозрачни очаквания по отношение на задачите и отговорностите на хибридните работни места е от решаващо значение за създаването на успешна и съвместна работна среда. Ето някои ключови препоръки:

Модели за гъвкавост:

Хибридните модели на работа могат да приемат различни форми, като например универсални (прилагани в цялата организация), променливи (решенията се вземат на ниво екип) или индивидуални (на ниво отделен човек).

Макар че хибридната работа предлага гъвкавост, важно е да има някаква структура. Това може да означава определяне на основни часове, в които се очаква всеки да бъде на разположение, или планиране на редовни контролни срещи, за да се гарантира, че работата ще бъде свършена и че целите ще бъдат постигнати.

Ясното определяне на възможностите и границите позволява на ръководителите да разберат как работят служителите и да осигурят необходимата подкрепа и инструменти за постигане на целите им.

Необходимост от видимост:

Тъй като гъвкавостта става все по-определена, организациите трябва да изяснят и изискванията за видимост. Лидерите трябва да определят данните, необходими за проследяване на напредъка и резултатите на хибридните екипи. Балансът между прозрачността и неприкосновеността на личния живот е от съществено значение за установяване на доверие и поддържане на положителна работна среда.

Ясна комуникация:

Прозрачността е от решаващо значение. Ръководителите трябва да бъдат възможно най-ясни и открити, когато определят очакванията за работа от разстояние и в офиса. Те трябва ясно да определят какви задачи се очаква да бъдат изпълнени, качеството на работата и крайните срокове, и да използват ефективно различни канали за комуникация, като например имейли, инструменти за управление на проекти и редовни срещи. Честната комуникация задава висок стандарт, насърчава доверието сред служителите и подобрява морала и производителността.

Очаквания за представянето и показатели за ефективност:

От съществено значение е да се определят ясни и приложими очаквания за представянето на отдалечените и хибридните служители. Ръководителите на хибридни екипи трябва да установят ясни показатели за измерване на тяхното представяне, които могат да се основават на изпълнението на задачите, качеството на работата или други подходящи фактори. Това помага да се гарантира, че всички се придържат към едни и същи стандарти, независимо от това къде работят.

Редовна обратна връзка:

Предоставянето на редовна обратна връзка на служителите относно тяхното представяне им помага да разберат как се справят и къде могат да се подобрят. Това също така им показва, че работата им се забелязва и оценява.

Важно е мениджърът да гарантира, че всички служители, независимо къде работят, имат равни възможности за напредък и признание. Така се поддържа справедливост и се предотвратява натрупването на недоволство.

Обучение и подкрепа:

Осигуряването на обучение и подкрепа може да помогне на служителите да се адаптират към хибридния модел на работа. Това може да включва обучение за работа с нови цифрови инструменти и технологии или подкрепа за създаване на домашен офис.

Политики и насоки:

В организацията трябва да бъдат установени ясни политики и насоки за хибридна работа. Политиките за комуникация, наличност и използване на ресурсите на компанията гарантира, че всички са на едно мнение и че интересите на компанията са защитени.

2.2 Комуникационни политики за асинхронно сътрудничество

Прилагане на политики за улесняване на ефективната комуникация в различни часови зони и графици

Хибридните политики за работа са свързани с потенциални предизвикателства, като например проблеми, свързани със сътрудничеството, поддържане на фирмената култура, прозрачни правни аспекти и

гарантиране, че служителите се чувстват свързани със своите колеги и организацията. Внимателното планиране и комуникацията могат да преодолеят много от тях. Управлението на отдалечен или хибриден екип често е свързано с уникални предизвикателства, включително липса на сплотеност на екипа, по-малко физически мониторинг и проблеми с комуникацията. Нещата могат да станат още по-трудни, когато служителите са в различни часови зони.

В тази ситуация най-доброто решение е асинхронната комуникация. Тя преодолява комуникационните бариери, които се появяват при работата от разстояние, като позволява на служителите да отговарят на съобщенията, когато могат. В същото време им дава възможност да се съсредоточат върху най-важните си задачи.

Във фирмите и организациите трябва да се изготви и приложи ясна комуникационна политика за асинхронна работа. Политиката за асинхронна комуникация трябва да включва набор от правила, които всички да спазват. По този начин очакванията ще бъдат ясни за всички служители. Например, екипът трябва да определи конкретен срок, който да се спазва, когато става въпрос за отговор на съобщения, например в рамките на 24 часа. Също така, част от политиката за комуникация може да бъде установяването на лимит за броя на онлайн срещите, в които служителите могат да участват всеки ден. Комуникацията със служителите може да помогне да се определи какъв да бъде този лимит.

Улесняването на ефективната комуникация в различни часови зони и графици е от съществено значение за глобалните екипи и работата от разстояние. Това изисква комбинация от технологии, културна осведоменост и ясни политики. Ето някои стратегии, които помагат на лидерите да се справят с тези предизвикателства:

Познаване и чувствителност към часовите зони:

- Уверете се, че часовата зона на всеки член на екипа е ясно посочена в данните за контакт.
- Информирайте служителите за различните часови зони в екипа и ги насърчавайте да спазват работното време на другите, когато планират срещи или общуват.
- Съобразявайте се с часовите зони при изпращане на съобщения или планиране на срещи.
- Избягвайте да изпращате спешни или непланирани съобщения на колегите си в извънработно време.
- Спазвайте определеното работно време, за да поддържате баланса между професионалния и личния живот и производителността.

Използване на технологиите:

- Използвайте инструменти и технологии за улесняване на безпроблемната комуникация в различни часови зони.
- Платформите за виртуално сътрудничество, приложенията за незабавни съобщения и инструментите за управление на проекти могат да помогнат за преодоляване на различията.
- Помислете за конвертори на часови зони или уиджети за показване на няколко часови зони по време на планиране или насрочване на срещи.

Културна осведоменост:

- Разберете различните културни норми, свързани с работното време, празниците и предпочитанията за комуникация.
- Адаптирайте стила си на общуване, за да се съобразите с различните културни очаквания.

Ясни очаквания и насоки:

- Установете ясни насоки за комуникация в различни часови зони.

- Определете очакванията за времето за реакция, времевите рамки за наличност и предпочитаните канали за комуникация.
- Насърчавайте асинхронната комуникация, за да осигурите гъвкавост на членовете на екипа от различни часови зони.

Комуникационни протоколи:

- Установете ясни насоки за начина на комуникация, включително времето за отговор на имейли и съобщения, дневния ред на срещите и използването на език, който е приобщаващ и зачита културните различия.
- Прилагайте политики, които насърчават използването на различни канали за комуникация, като например електронна поща, незабавни съобщения, видеоконференции и платформи за сътрудничество, за да се съобразите с различните часови зони и графици.

Редовни проверки и инструменти за планиране на графика:

- Насърчавайте редовните проверки и актуализации на състоянието, за да информирате членовете на екипа за напредъка на проекта и за всички проблеми, които могат да възникнат. Това помага за поддържане на прозрачност и отчетност в различните часови зони.
- Използвайте инструменти за планиране, които могат да помогнат за идентифициране на припокриващи се часови зони сред членовете на екипа и да улеснят планирането на срещи в удобно за всички участващи страни време.

Чрез прилагането на тези политики организациите могат да насърчат култура на ефективна комуникация и сътрудничество, надхвърляща географските граници и часовите зони, което води до подобряване на производителността и сплотеността на екипа.

- Използване на комуникационни канали и платформи за асинхронно сътрудничество

Асинхронната комуникация е лесна и хората всъщност я практикуват постоянно, когато изпращат съобщения, оставят гласови съобщения и записват видеоклипове. С подходящите инструменти и стратегии мениджърите могат да оптимизират асинхронната комуникация, за да помогнат на екипа си да остане продуктивен. Много инструменти могат да се използват синхронно или асинхронно, в зависимост от очакванията на потребителите.

Примери за асинхронна комуникация:

- Имейли
- Платформи за незабавни съобщения
- Системи за управление на проекти
- Платформи за споделяне на документи в облак
- Приложения, които позволяват маркиране на лица, сканиране на разговори и проверка кой е прочел вашата тема
- Цифрови бели дъски за сътрудничество с други хора върху споделено цифрово платно с функции като лепящи се бележки, анкетиране и коментари.

Друго предизвикателство пред хибридните работни модели е свързано с информационния поток. За онлайн служителите е много трудно да преодолеят лошо организирания информационен поток. Всички цели, решения и действия, предприети до момента, трябва да бъдат записани и достъпни за всички служители на достъпно място и по разбираем начин.

Цифровите инструменти за работното натоварване имат за цел да подобрят цялостната ефективност на

екипите, като събират на едно място информация за календарите на служителите, разпределението на ресурсите, инструментите за проследяване на управлението на проекти, натовареността на персонала и планирането на работната сила.

2.3 Инструменти за комуникационно сътрудничество и усещане за принадлежност

Проучване на инструменти и платформи за комуникация в реално време, управление на проекти и сътрудничество в екипа

Комуникацията и сътрудничеството са способностите за обмен на информация, идеи, обратна връзка и съвместна работа за постигане на обща цел. Сътрудничеството между колегите е едно от най-големите предизвикателства, пред които са изправени хибридните служители в момента, тъй като членовете на екипа могат да се борят с чувството за изолация, комуникационните бариери и трудностите при разделянето на работата и личния живот. Мениджърите играят ключова роля в насърчаването на взаимоотношенията, от които хибридните екипи се нуждаят, за да си сътрудничат ефективно. Изграждането на култура на доверие, прозрачност и открита комуникация е от основно значение за ефективното сътрудничество.

Технологиите за улесняване на комуникацията и сътрудничеството в реално време, като например видеоконференции и платформи за незабавни съобщения, могат да помогнат за преодоляване на предизвикателствата на сътрудничеството в хибридните екипи.

Съществуват множество инструменти и платформи, които улесняват дистанционното сътрудничество.

- Платформи за незабавни съобщения като Google Chat, Microsoft Teams, Viber или WhatsApp
- Добри примери са инструменти за управление на проекти като [Trello](#) или [Asana](#). Те позволяват на сътрудниците да виждат състоянието на проекта с един поглед и да го актуализират по подходящ начин.
- Платформи за споделяне на документи в облака като [Google Workspace](#), Dropbox или WeTransfer осигуряват едновременно достъп на множество потребители до общ набор от файлове, съхранявани в облака.
- Инструменти като [Zoom](#), RingCentral или Google Hangouts са подходящи за комуникация с ръководители на екипи, HR мениджъри и дистанционни служители.
- Приложения като [Slack](#) или [Threads](#), позволяват маркиране на лица, сканиране на разговори и проследяване кой е прочел вашата тема.
- Виртуална бяла дъска като [Mural](#) или [Miro](#) за съвместна работа, позволява на екипите да обмислят резултатите и да планират работните процеси.

Създаване на чувство за принадлежност и свързаност сред членовете на екипа от разстояние и в офиса

Изграждането на приобщаваща цифрова култура изисква действия на всяко ниво в екипа. Без чувство за принадлежност служителите могат да се почувстват задушени или пренебрегнати - което води до нещастни и неангажирани служители. Трансформацията към дигитално приобщаваща култура може

да започне с въвеждане на служителя още преди официалния му първи работен ден. За новите отдалечени/хибридни служители първият ден може да бъде стресиращ и предизвикателен, тъй като някои от колегите са в офиса. Изграждането на чувство за принадлежност и приобщаване е от решаващо значение, а ролята на мениджъра е много важна в такива случаи. Организирането на предварителна дейност за постъпване на работа може да намали напрежението от новото начало, а обединяването (онлайн и офлайн) на всички членове на екипа да изгради основата на чувството за принадлежност. Малките действия могат да увеличат чувството за принадлежност и приобщаване, например:

Редовни срещи – кратките онлайн срещи всеки ден (до 10-15 минути) могат значително да увеличат въздействието на преживяванията на служителите. В противен случай отдалечените служители могат да се почувстват социално изключени.

Признание и обратна връзка - Поддържането на постоянна обратна връзка е нещо, което ръководителите често пропускат изцяло. Обратната връзка е от съществено значение за развитието на служителите, особено конструктивната обратна връзка. Окуражавайте доброто поведение и подобрявайте представянето им чрез положително признание.

Съвместна работа - организирането на пространства (виртуални - офлайн участници) за съвместна работа е от съществено значение за повишаване на ангажираността и чувството за принадлежност, тъй като технологията преодолява проблема с разстоянието между членовете на екипа.

Придобивки - нещо просто като допълнителните ползи/придобивки може да покаже или засили културата на приобщаване в компанията. Предоставянето на плодове, безплатно кафе или сок в офиса може да накара отдалечените служители да се чувстват изключени. Кошница с микс от придобивки, от които служителите могат да избират, като например медицински грижи, грижи за деца, възможности за обучение, лайфстайл придобивки или безплатна храна, достъпна на място или за работещите от разстояние, може да бъде разумно решение.

Тиймбилдинги - подобни събития имат голямо значение и въздействие върху културата, мотивацията и ангажираността в компанията. Стандартните тиймбилдинги могат да бъдат преобразени в хибридна реалност: виртуален „щастлив час“, хибридна дегустация на вино или бира, хибридни уроци по готвене, танци или йога; хибриден конкурс за костюми за Хелоуин или Коледа.

Ресурсни групи за служителите - осигуряването (онлайн и офлайн) на пространство за членовете на екипа, където да споделят идеи, интереси, хобита или планове, е чудесен начин да се насърчи културата на приобщаване на работното място. Ресурсните групи на служителите са доброволни и се ръководят изцяло от самите тях. В отдалечена работна среда ресурсните групи могат да осигурят връзка и подкрепа за служителите, които може да са изложени на риск от изолация и прегаряне.

Гъвкава работна среда - гъвкавостта може да започне с проява на съпричастност към индивидуалните стилове на работа, което означава активно слушане. Например някои служители може да предпочитат асинхронния подход към управлението на проекти, докато други работят по-добре чрез срещи лице в лице в Zoom. Даването на възможност на служителите свободно да споделят идеи и да поемат „лидерска“ роля в екипа си е друг здравословен подход за култивиране на чувство за принадлежност и комуникация между служителите

2.4 Политики за цифрово благосъстояние за постигане на баланс между професионалния и личния живот

Разработване на политики и практики за насърчаване на баланса между професионалния и личния живот и предотвратяване на прегарянето

С увеличаване броя на работещите от разстояние стана много по-трудно да се поставят граници на работното място и да се поддържа здравословен баланс между професионалния и личния живот. Балансът между професионалния и личния живот е важен, защото намалява стреса, помага да се избегне прегарянето, увеличава удовлетворението от работата и подобрява цялостното здраве и благополучие на служителите. Постигането на здравословен баланс между професионалния и личния живот означава да се намери правилната комбинация от работа, семейство и лично време, която позволява пълноценен живот както в офиса, така и извън него.

Здравословният баланс между професионалния и личния живот е споделена отговорност между служителите и работодателите, а предприемайки заедно проактивни стъпки за прилагане на политики и създаване на подкрепяща среда, всеки може да изпита ползите от добре балансиран живот.

За да се укрепи балансът между работата и семейството, от съществено значение е да се насърчават политики, които позволяват на членовете на екипа да управляват ефективно времето и енергията си. Тези политики не само допринасят за благосъстоянието и щастието на хората, но и повишават производителността на работното място. Успешната политика за благосъстояние включва:

Гъвкаво работно време: Гъвкаво работно време означава временна или дългосрочна промяна на стандартното работно време, дни или място на работа.

Дистанционна/хибридна работа: Възможността да се работи от дома или от отдалечени места в определени дни от седмицата, с по-малко време за пътуване, намалява стреса на служителите, свързан с управлението на времето.

Програми за емоционална подкрепа и консултиране: Осигуряването на услуги за подкрепа на лицата, изправени пред лични или семейни предизвикателства е знак, че те са били чути и разбрани от работодателя си.

Размяна на смените или споделяне на работата: Позволяването на екипите да разменят смените си или да споделят работните си задължения може да улесни балансирането на семейните и професионалните изисквания.

Програми за уелнес и балансиран живот: Осигуряването на уелнес придобивки и дейности като йога, медитация, консултации за психично здраве и спортни дейности помага на служителите да се справят със стреса и да подобрят цялостното си благополучие.

За разлика от традиционните офиси, където границите между работата и личния живот могат да бъдат по-ясно определени, хибридният модел на работа позволява на хората да адаптират графика си към личните си задължения, докато изпълняват професионалните си задължения. Това обаче създава и предизвикателства, тъй като границите между работата и личния живот могат да се размият, което потенциално може да доведе до прегаряне или трудности при прекъсването на връзката.

Осигуряване на ресурси и подкрепа за справяне с дигиталните разсейвания и поддържане на психичното здраве по време на работа от разстояние

В хибридни или отдалечени работни среди, където служителите са постоянно свързани с устройства и онлайн платформи, цифровото благосъстояние се превръща във важен аспект на цялостното благосъстояние. Прекомерната употреба на технологии може да има отрицателно въздействие върху психичното и физическото здраве и социалните взаимодействия.

Като възприемат здравословни цифрови навици, служителите могат да намалят риска от развитие на цифрова зависимост, тревожност или депресия - негативни последици, свързани с прекомерната употреба на технологии. Мениджърите трябва да подкрепят членовете на екипа, които се борят с дигиталната зависимост, да потърсят помощ и да насърчават здравословни навици, като например:

Поставяне на дигитални граници за използването на технологиите - проверявайте електронната поща само в определени часове всеки ден или използвайте режима „Не безпокойте“, докато изпълнявате важни задачи. Приложения като Zoom, Microsoft Teams и Slack поддържат дигиталната връзка, но в същото време водят и до разпиляване на вниманието на служителите в много посоки едновременно.

Цифровата детоксикация е почивка от екраните поне за един ден и прекарване на време офлайн сред природата, със семейството и приятелите или в правене на упражнения.

Изграждането на осъзнатост е практиката да обръщате внимание на настоящия момент, докато работите, и да осъзнавате мислите, чувствата и физическите си усещания, докато изпълнявате задачите си.

Управление на известията чрез изключване на известията за несъществени приложения и задаване на конкретни часове за спиране на известията от всички приложения, за да подобрите концентрацията и да се наслаждавате повече на офлайн времето.

Редовни почивки по време на работния ден - отдалечаване от екрана на всеки час, поемане на свеж въздух или кратка разходка, за да премахнете болката или стреса.

Друг начин, посредством който работодателите могат да осигурят подкрепа и ресурси на членовете на хибридният си екип, е чрез програма за подпомагане на служителите (ППЗ). Това е конфиденциална услуга, предоставяна онлайн или лице в лице, която подпомага служителите при лични или трудови проблеми, които засягат тяхната ефективност, благосъстояние или психическо/физическо здраве.

Приоритет на хибридният мениджър трябва да бъде осигуряването на обучение и образование на служителите относно цифровото благополучие и начините за придобиване на здравословни цифрови навици.

Някои полезни приложения за управление на дигиталното благосъстояние са:

Headspace за работа - приложение за осъзнатост, предназначено за подобряване на психичното здраве и яснота.

ActionDash - следи времето, прекарано на екрана в различни приложения и идентифицира тези, които оставят много известия, за да прецените дали да ги изключите.

BreakTimer - позволява да задавате персонализирани почивки и ви напомня да ги правите.

Meditopia for work (Медитопия за работа) - помага на служителите да изследват своите мисли, емоции

и как те влияят на тялото им.

Noisli - приложението блокира външните разсейващи фактори с фонові звуци, които могат да се смесват в различни комбинации и е снабдено с таймер за предотвратяване на прегарянето.

2.5 Въпроси за размисъл

1. Въз основа на всичко, което разгледахте в този раздел, запишете различните инструменти за цифрова комуникация, използвани във вашата организация или компания и определете предизвикателствата, пред които са изправени членовете на екипа ви в хибридната работна среда.
2. Идентифицирайте и представете на колегите си 3 цифрови инструмента или приложения, които биха могли да ги подкрепят в придобиването на здравословни цифрови навици.
3. Помислете какво означава за вас цифровото благополучие, разсъждавайте върху следните въпроси:
 - а. Кога мислите за цифровото си благосъстояние?
 - б. Как се чувствате?
 - в. Какво ви кара да мислите за цифровото си благополучие?

2.6 Дейност за оценяване

1. Промяната към цифрова приобщаваща култура се осъществява чрез:
 - А) Специалистите по човешки ресурси
 - Б) Лидерите
 - В) Служителите
 - Г) Всички гореизброени
2. Кое от предизвикателствата, свързани с управлението на работното натоварване, е отговорност на самите служители, а не на ръководството?
 - А) Лоши умения за управление на времето
 - Б) Недостатъчни ресурси на компанията
 - В) Нереалистични цели
 - Г) Неравномерно разпределение на задачите в екипа
3. На кой етап трябва да се приложи цифровата приобщаваща практика?
 - А) При наемането
 - Б) Въвеждане в работата
 - В) Среща на екипа
 - Г) Всичко изброено по-горе
4. Какво е цифрово благосъстояние?
 - А) Цифровото благосъстояние е фитнес програма, която позволява използването на цифрови технологии за проследяване на напредъка ви.
 - Б) Цифровото благосъстояние се отнася до състоянието на психическото и физическото здраве на хората във връзка с използването на цифрови технологии.
 - В) Цифровото благосъстояние е виртуална терапия, която помага на хората да преодолеят

страха си от използването на технологии.

- Г) Цифровото благосъстояние е свързано със сумата в банковата сметка на индивида.

5. Служителите, които отдават приоритет на цифровото си благосъстояние, са по-склонни да бъдат:

- А) Некооперативни и откъснати
- Б) В добро настроение
- В) Ангажирани, фокусирани и продуктивни
- Г) Разсеяни и некомуникативни

2.7 Допълнителни ресурси

Заглавие	Връзки
10 примера за хибридни приложения, които са извели бизнеса на следващото ниво	https://cynoteck.com/bg/blog-post/hybrid-apps-that-have-taken-businesses-to-the-next-level/
Технологии и приложения за работа от вкъщи онлайн	https://blog.netsurf.bg/tehnologii-i-prilojenia-za-rabota-ot-vkushti-online/
Най-добрите приложения за работа от вкъщи	https://www.actualidadgadget.com/bg/%D0%BD%D0%B0%D0%B9-%D0%B4%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B5-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F-%D0%B7%D0%B0-%D1%80-%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0-%D0%BE%D1%82-%D0%B2%D0%BA%D1%8A%D1%89%D0%B8/
Софтуер, който помага при работа вкъщи	https://economix.bg/%D1%81%D0%BE%D1%84%D1%82%D1%83%D0%B5%D1%80-%D0%BA%D0%BE%D0%B9%D1%82%D0%BE-%D0%BF%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D0%B0-2-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82
7 технологии за дистанционна работа	https://aula.bg/blog/distancionna-rabota/

Раздел 3: Бариери пред цифровото приобщаване



В днешния бързо развиващ се цифров пейзаж постигането на истинско цифрово приобщаване на работното място е от първостепенно значение за организациите, които се стремят да увеличат максимално своя потенциал и да насърчат многообразна и приобщаваща работна среда. Няколко пречки обаче възпрепятстват пътя към цифрово приобщаване. Настоящият раздел има за цел да идентифицира тези бариери, да предвиди предизвикателствата в хибридната работна среда и да предостави стратегии за провеждане на приобщаващи работни срещи в хибриден режим.

3.1 Идентифициране на пречките пред цифровото приобщаване:

Цифровото приобщаване е изправено пред предизвикателства, произтичащи както от индивидуални, така и от системни фактори.

Съвместната работа онлайн може да бъде по-трудна от работата рамо до рамо, тъй като членовете на екипа зависят от цифровите съобщения и може да не работят по едно и също време, което често води до нарушена комуникация и недоразумения.

Според Pekkala , бързият растеж и нарастващото значение на инструментите за цифрова комуникация водят до нови видове пропуски в работната сила. За тези, които отговарят за развитието на служителите, преминаването към цифрова работа и комуникация означава усвояване на нови умения. За да насърчат приобщаването, организациите трябва да предлагат обучение за всички нива и области на компанията и да подкрепят многообразието, като позволяват различни методи за участие и принос.

Хората, работещи от разстояние, може да имат по-малка видимост за своите преки ръководители и колеги, което може да доведе до потенциални предубеждения, свързани с близостта. В своята статия „Концептуализиране на видимостта в хибридната работа“ (2023 г.) Nuswantoro, Richter и Riemer разграничават няколко измерения на видимостта и техните характеристики:

Рамка за концептуализиране на видимостта

Размери	Характеристики		
Местоположение	Физически		Виртуален
Връзка наблюдател-наблюдаван	Мениджър - служител	Колеги	Клиент-служител
Начин на наблюдение	Активен		Пасивен
Информираност на наблюдавания	Информиран е		Не е информиран
Вид взаимодействие	Пряко		Непряко
Работен сценарий	Едно на един	Един към много	Много-към-много

Те твърдят, че ефективната видимост е от ключово значение при работата от разстояние за сътрудничеството и управлението. Прекомерната видимост обаче може да предизвика обратен ефект, да се възприеме като самореклама или да доведе до нарушаване на работния процес. Балансирането на видимостта с гъвкавостта е от съществено значение, тъй като прекаления фокус върху присъствието може да попречи на личния живот и на работната продуктивност. Оптималната видимост, подпомогната от подходяща технология, може да улесни напредъка в работата и сътрудничеството без недостатъците на хиперсвързаността. В графиката по-долу те обобщават как ИТ инфраструктурата и инструментите могат да преодолеят бариерите пред видимостта:

Обобщение на практиките за видимост и използване на ИТ.

Практики за видимост		ИТ примери	Референции
Наличност	Да се информирате за готовността на колегите си за работа	Онлайн календар	Olson and Olson (2014); Wajcman (2019)
	Да сигнализириате, че сте достъпни	Инструменти за видеоконференции	Gibbs et al. (2013); Olson and Olson (2014); Riemer et al. (2007)
	Да покаже степента на готовност за отговор	Имейл Незабавни съобщения	Dimitrova (2003); Koehne et al. (2012); Mazmanian et al. (2013); Sewell and Taskin (2015)
Идентичност и експертиза	Търсене или информиране на другите за нечия идентичност и опит	Социална мрежа на предприятието Инструменти за цифрово сътрудничество	Dely and Hafermalz (2016); Leonardi (2015); Groysberg et al. (2022)
Напредък на работата	Предоставяне на актуална информация за състоянието	Незабавни съобщения Инструменти за видеоконференции	Malhotra et al. (2007); Waizenegger et al. (2020)
	Наблюдаване и поддържане на проекта на екипа	Инструменти за съвместно писане	Jung et al. (2017)
		Инструменти за управление на проекти / Инструменти за цифрово сътрудничество	Dabbish et al. (2012); Jurison (1999); Malhotra and Majchrzak (2014); Olson and Olson (2014)
Резултат от работата (принос)	Оценка на представянето на служителя	Инструменти за съвместно писане	Jung et al. (2017)
		Инструменти за цифрово сътрудничество	Groysberg et al. (2022)
	Показване на приноса (индивидуален и екипен).	Имейл	Mazmanian et al. (2013); Mulki et al. (2009)
		Корпоративна социална мрежа	Averkiadi et al. (2020)
Ангажимент	Да се види нивото на ангажираност на служителите чрез дигитални следи	Различни инструменти за цифрово сътрудничество	Leonardi (2021a); Malhotra et al. (2007)
	Да се покаже ангажираност чрез присъствие или разширена достъпност	Незабавни съобщения Инструменти за видеоконференции Софтуер за управление на проекти	Afota et al. (2022); Cristea and Leonardi (2019); (Malhotra et al. 2007)

Друга пречка пред цифровото приобщаване е липсата на социална свързаност и сътрудничество. Географското разстояние, ако не се преодолява често, може да доведе до чувство на изолация и липса на принадлежност сред колегите.

3.2 Предизвикателства при хибридните срещи

Служителите могат да се сблъскат с няколко предизвикателства по време на хибридни срещи, като например:

- Непредсказуеми технологични сринове (свързаност, аудио, визуални)
- Трудности при възприемането на социални сигнали
- Хората говорят един през друг/едновременно и не осъзнават, че не се чуват
- Времеви паузи в звука и хората не знаят кога да изчакат, за да могат да говорят
- Трудности при координирането на участието на хора от различни часови зони
- Трудност да се осигури принос от всички участници заради различните им местоположения
- Участниците могат да бъдат разсеяни
- Участниците могат да се занимават с много задачи и да се разсейват/да не обръщат внимание

Провеждането на приобщаваща хибридна среща включва справяне с различни предизвикателства, като например доминиране само на един глас, трудности при възприемането на социалните сигнали и технически проблеми, които могат да дистанцират отдалечените участници. За да се преодолеят тези пречки, могат да се приложат няколко стратегии. На първо място, организациите трябва да преценят дали е необходима среща, позволяваща гъвкавост в комуникацията без необходимост от незабавни отговори. От решаващо значение е внимателното планиране на хибридните срещи, като се вземат предвид целта, решенията за вземане, материалите за предварително четене и технологичните възможности на избраното пространство за срещи, за да се гарантира продуктивността и приобщаването.

3.3 Провеждане на приобщаващи хибридни срещи

Приобщаващите срещи разчитат както на подходящи технологии, така и на съвременни удобства в залите за срещи. От аудиовизуалното оборудване до платформите за виртуална комуникация и софтуера за резервации - всеки компонент допринася за ефективността и удовлетворението от срещите, като същевременно насърчава ангажираността и приобщаването на участниците както в офиса, така и от разстояние.

Необходимото оборудване за хибридни срещи е:

- HD телевизор или външен монитор (използвайте зала с голям екран)
- Микрофони и външни високоговорители
- Висококачествен рутер
- Външни камери

Важно е предварително да тествате технологията и да решите дали ще са необходими инструменти за сътрудничество. Някои често използвани инструменти за управление на дистанционни срещи включват:

- [Google Docs](#)
- [Mind maps](#)
- [Virtual whiteboards](#)

- [Kanban boards](#)
- [Project management tools](#)

Структурирането на приноса на всички участници и осигуряването на еднакви условия при използването на технологиите, независимо от местоположението, може да попречи на отдалечените участници да се почувстват пренебрегнати или в неравностойно положение, като се насърчи равнопоставеното участие и сътрудничество между всички участници в срещата (Christian-Farman, L. (2023, 2 октомври). 2). [Какво представляват хибридните срещи и как да ги направите приобщаващи?](#) | Kadence. Kadence).

Ето някои съвети за приобщаващи хибридни срещи:

- Предварително споделяне на материали за обсъждане
- Включване на камери
- Ясно и бавно говорене
- Редуване на изказванията - съгласие за етикет на общуване
- Използване на инструменти или техники за ангажиране, като анкети преди или по средата на срещата, игри за разчупване на леда, които са удобни за дистанционно управление, и виртуални бели дъски
- Определяне на присъстващи в срещата за „приятели“ на хората от разстояние
- Представяне на материали чрез дистанционната технология вместо чрез стандартно оборудване, като например флипчарти, които се намират в стаята и които трудно се виждат добре от присъстващите от разстояние
- одератор на срещата, който да действа като втори фасилитатор в срещата за хората, които присъстват виртуално. Този човек може да се справя с всякакви технически проблеми, да публикува анкети, да споделя въпроси от чата към основния модератор на срещата, да организира запис, виртуални стаи и т.н

В същото време установяването на някои основни правила може да доведе до по-голямо приобщаване по време на хибридните срещи. Ето някои добри практики за фасилитатори и участници в хибридни срещи:

- Когато искате да получите обратна връзка или да зададете въпроси, започнете с отдалечените участници.
- Обръщайте се към хората по име, когато ги питате за мнението им.
- Уверете се, че участниците, които са на живо, са в ползрението (и остават в ползрението) на дистанционните участници.
- Ако се използват физически материали, уверете се, че отдалечените участници могат да ги видят.
- Избягвайте страничните разговори.
- Изисквайте от дистанционните участници да използват функцията за вдигане на ръка, когато искат да говорят и не забравяйте да им дадете възможност да се изкажат.
- Позволявайте само на едно лице да говори в даден момент.
- Заглушете телефоните и известията по време на срещата.
- Използвайте функцията за чат само за въпроси и подходящи връзки.
- Отдайте цялото си внимание на срещата.

Времето за провеждане на срещите също е важно и следва да бъде съобразено с умората, свързана с видеоразговорите, като се предвидят почивки за облекчаване на напрежението и правилно планиране на продължителността на срещите, за да се уважи времето на участниците.

3.4 Допълнителни ресурси за изпълнение:

Полезно видео: [Открийте хибридните срещи, които са приобщаващи, ангажиращи и продуктивни.](#)

- 1. Възползвайте се от видеоразговорите.** Да присъствате и да се виждате взаимно е важна част от поддържането на връзка. Не се крийте и не вършете друга работа по време на срещата.
- 2. Използвайте слушалки или слушалки за уши.** Това ще осигури по-добро качество на звука. Говорете директно в микрофона и не забравяйте да го изключите, когато не говорите, за да ограничите фоновия шум.
- 3. Говорете ясно и равномерно.** Това ще ви помогне да се уверите, че всички ви разбират. Опитайте се да модулирате гласа си, за да поддържате интереса и ангажираността на хората.
- 4. Създайте насоки за етикет.** Уговорете система, която да даде възможност на всеки да изрази мнението си. Организирайте сигнали за вдигане на ръце, за да се уговори кой ще говори след него, и използвайте функциите за чат, за да дадете възможност на всеки да даде своя принос.
- 5. Повторете въпроса.** Председателят или водещият трябва да повтори въпросите, които задава, или преди да отговори на тях, за да се увери, че всички участници са наясно с първоначалния въпрос. Повтарянето на въпроса в писмен вид в рамките на чат полето може да осигури допълнителна яснота.
- 6. Използвайте имена и дайте контекст.** Когато отговаряте на коментари в чата, повтаряйте съответните забележки и уточнявайте на кого отговаряте. Не казвайте просто „да, Джейн, това е вярно“, защото другите може да не са виждали коментара на Джейн и той да не е смислен за тях.
- 7. Опростете слайдовете.** Запазете само една мисъл на слайд, за да помогнете на участниците да разберат и да се съсредоточат върху това, което се обсъжда. По-добре е да имате повече слайдове с по-малко неща на тях.
- 8. Поддържайте слайдовете визуални.** Възможно е участниците да се присъединят към конференцията от мобилно устройство и сложните слайдове ще бъдат трудни за четене. Закрепете презентацията си върху подходящи слайдове, базирани на изображения.
- 9. Редовно ангажирайте участниците.** Трудно е просто да слушате онлайн дълго време. Приканвайте участниците да дават коментари или да задават въпроси и използвайте инструменти като чат или анкети.
- 10. Посочете ясно действията си и ги обобщете.** Ясно посочете действията, които трябва да бъдат предприети, и от кого. Обобщавайте резултатите от срещата и разпространявайте бележките своевременно.

Примерен образец на дневен ред и протокол от заседание:

[Име на срещата]

[ZOOM / Teams / Google Meet meeting link]

Дата:

Време:

Присъстваха:

Име и фамилия

Одобрен дневен ред:

- [В булети]
-

ПРОТОКОЛ ОТ СРЕЩАТА

Задочно присъствали:

Име и фамилия

Описание на задачите / действията, които трябва да се предприемат

Тема	Отговорник	Краен срок

Решения:

- Описание на взетите решения
- Всички съобщения, които трябва да бъдат направени

Следващата среща:

Дата, час и място (онлайн, хибридно, лице в лице и т.н.)

[ZOOM / Teams / Google Meet meeting link of next meeting]

3.5 Допълнителни ресурси:

Заглавие	Връзки
Въпросите, които хибридната работа поставя пред мениджмънта	https://catrobg.com/vaprosite-koito-hibridnata-rabota-postavya-pred-menidzhmanta/
Не мразете края на дистанционната работа. Тя доказва рисковете	https://www.24chasa.bg/biznes/article/17891022
Правните въпроси, повдигнати от дистанционната работа	https://www.karieri.bg/news/39184_pravnite-vprosi-povdignati-ot-distancionnata-rabota-no
Напаните на дистанционната работа	https://profit.bg/article/2024012513545097552
Защо да организирате хибридни събития	https://eventplus.bg/zashto-da-organizirate-hibridni-sabitiya/

3.6 Въпроси за размисъл

1. Въз основа на това, което разгледахте в този модул, отбележете различните пречки пред цифровото приобщаване, които съществуват във вашата работна среда и култура, и идентифицирайте конкретни предизвикателства, с които се сблъскват вашите колеги по време на хибридни срещи.
2. Идентифицирайте потенциални стратегии, които да въведете във вашата организация за поддържане или подобряване на сътрудничеството в хибридната среда.
 - 2.1. Обмислете цифровата конфигурация на хибридните си срещи:
 - 2.1.1. Как ще се включат отдалечените участници? (напр. ZOOM, Google Meet, Skype, Microsoft Teams?)
 - 2.1.2. Ще трябва ли участниците да провеждат брейнсторминг? Какви цифрови инструменти могат да използват за това?
 - 2.1.3. Ако срещата ви изисква допълнителни материали, как те ще бъдат предоставени на дистанционните и присъствените участници? Например, може да създадете PDF файл, който може да бъде разпечатан или достъпен чрез компютър
 - 2.2. Помислете за физическата конфигурация на хибридните си срещи. Как ще оптимизирате пространството за срещи за виртуални и участници на живо?
 - 2.2.1. Помислете за най-доброто разположение на местата за сядане на участниците, които участват лично в една и съща стая.
 - 2.2.2. Мястото на провеждане на срещата тихо ли е? Избягвайте помещения с фонов шум. Използвайте шумопоглъщащи материали, например килим.
 - 2.2.3. Обмислете възможността за поставяне на уебкамери на стативи около стаята за 360-градусова картина.
 - 2.2.4. Основната ви презентация да се показва на голям екран в средата на стаята, за да я виждат всички (директно или чрез камера):.

Следващият контролен списък представлява инструмент и добра практика за подготовка и провеждане на приобщаващи хибридни срещи

КОНТРОЛЕН СПИСЪК ЗА ПРИОБЩАВАЩИ ХИБРИДНИ СРЕЩИ

Преди заседанието:	
Има ли дневен ред на срещата? Ясна ли е целта на срещата? Какъв е очакваният резултат от срещата?	
Събрахте ли мнения или въпроси от всички участници преди срещата, за да съставите дневния ред?	
Попитахте ли участниците дали имат някакви изисквания, за да присъстват на срещата? Ако е така, направихте ли разумни промени, за да се приспособите към тях?	
Запознати ли са всички участници със софтуера, който се използва за срещата? Ако не, предприехте ли действия, за да се уверите, че те са запознати, за да проведете ефективно приобщаваща среща?	
Има ли материали (напр. слайдове, факти, цифри), които могат да бъдат изпратени на участниците предварително, за да им помогнат да се подготвят и да се почувстват включени в разговора?	
Оборудвана ли е залата за срещи с необходимите технологии (напр. камера, видеозапис) за провеждане на срещата в приобщаващ, хибриден режим?	
По време на срещата	
Уверете се, че в залата има човек, който е запознат с необходимата технология за провеждане на срещи, или е на разположение, за да предостави техническа помощ, ако е необходимо.	
Уверете се, че звукът работи.	
Определете етикет/правила за включване от самото начало на срещата, напр. използване на камери, вдигане на ръка, използване на функцията за чат, говорене по ред, непрекъсване и др.	
Уверете се, че на срещата има фасилитатор и протоколчик, които записват обратната връзка от всички участници и договорените точки за действие.	
Имате ли дейност, с която да разчупите леда?	
Дали всички се съобразяват с приноса на всеки един, независимо от физическото му местоположение? Осигурява ли фасилитаторът възможност за изказване на участниците от разстояние?	
Следят ли протоколчикът и фасилитаторът чата и отговарят ли на коментарите и въпросите?	
Дали протоколчикът и фасилитаторът правят обобщение преди края на срещата, за да се уверят, че приносът на всички е отчетен и че договорените действия/срокове са ясни.	
След срещата:	
Проверка на точността на протокола от срещата	
Разпространение на протоколите	
Проверка, че договорените действия се проследяват	

3.6 Дейност за оценяване

1. 1. Каква е основната цел на цифровото приобщаване на работното място?
 - А). Увеличаване на използването на цифрови инструменти
 - Б). Да се осигури справедлив, смислен, приобщаващ и безопасен достъп до цифровите технологии за всички
 - В). Да се заменят срещите лице в лице с виртуални такива
 - Г). Да се подобри мониторинг на служителите
2. Кое от изброените НЕ е определено като пречка пред цифровото включване в хибридна работна среда?
 - А) Високоскоростен достъп до интернет
 - Б) Технологични ограничения
 - В) Липса на видимост
 - Г) Проблеми с комуникацията и социалната връзка
3. Какъв е потенциалният отрицателен резултат от прекомерната видимост при работа от разстояние?
 - А) Подобро сътрудничество
 - Б) Повишена производителност на работата
 - В) Нарушения на работния процес
 - Г) Подобри социални връзки
4. Кое е основното предизвикателство пред хибридните срещи според споменатото по-горе?
 - А) Препълнени заседателни зали
 - Б) Трудности при възприемането на социални сигнали
 - В) Липса на теми за обсъждане
 - Г) Прекалена зависимост от взаимодействието лице в лице

Въпроси вярно/невярно

1. Пристрастието към близостта не засяга дистанционните работници, тъй като те не присъстват физически в офиса. (Вярно/невярно)
2. Провеждането на приобщаващи хибридни срещи изисква внимателно планиране и подходящи технологии, за да се гарантира продуктивност и приобщаване. (Вярно/невярно)

Раздел 4: Развиване на умения за управление на хибридна работна сила / Ръководене на екипи в хибридна среда



Раздел 4 има за цел да помогне на обучаемите да развият уменията си за управление на хибридна работна сила. За това ще разгледаме теми като ефективни техники за комуникация и сътрудничество с цел постигане на максимална ангажираност на служителите и изграждане на доверие между мениджърите и техните хибридни екипи. Традиционните модели на ръководство и управление, разбира се, имат своето място в този все по-често срещан работен контекст, но става все по-важно ръководителите да обмислят и подобряват своите практики, за да направят хибридните и дистанционните среди по-ефективни.

4.1 Приложими стратегии за създаване и поддържане на усещане за общност в условията на хибридни работни места

Когато се повдига темата за хибридните или дистанционните модели на работа, никога не е изключено да се появи някакъв вариант на основателен въпрос:

- Но какво да кажем за чувството за общност в работата?
- Какво да кажем за социалното измерение на работното място?
- Как да се чувствам „свързан“ с колеги, с които се срещам рядко, а може би дори никога не съм се срещал лично?

Всички тези въпроси, независимо от конкретната им форма, са много справедливи. Наистина, работата от дома и „откъсването“ от колегите лесно може да се възприеме като изолиращо преживяване. Въпреки това не е задължително това винаги да се отразява в опита на служителите. Всъщност научаваме, че хибридните и отдалечените работни места са популярни сред служителите. Например в проучването „Дистанционна работа в Ирландия“, проведено през 2023 г. от Комисията за западно развитие, 92% от близо 6000 респонденти посочват, че възможността за дистанционна работа или работа в хибриден формат би била ключов фактор за тях при избора на нова работа.

Следователно можем да предположим, че тези хора са доволни от условията на дистанционното си работно място, което предполага поне някакво чувство за социално сближаване. Но какви методи прилагат работодателите, за да улеснят това?

Може да звучи маловажно, тъй като хибридното работно място е съпътствано от проблеми, характерни за неговия уникален контекст, но един от начините за създаване и поддържане на чувство за общност е като се отнасяме към тази форма на работно място като към такава, каквата е: работно място. Какво означава това? Във всеки обикновен офис съществуват неща като срещи на кафе, табла за обяви, „разговори до хладилника за вода“, съседни по бюро и тиймбилдинг събития. Една от главните тайни на сплотеното хибридно работно място е да пренесем тези видове взаимодействия (доколкото това е практически възможно) в дигиталното пространство.

Срещите на кафе не се нуждаят от особени промени във формата, за да се провеждат дистанционно. Не е необходимо и изобщо да се провеждат дистанционно. Когато двама или повече служители живеят на приемливо разстояние един от друг, насърчавайте ги да се срещат и да разговарят по време на почивката. Когато това не е възможно видеоразговорите за кафе могат да се превърнат в бърза почивка от дневните задачи. Това важи и за „разговорите до хладилника за вода“ например за мениджъри, които на случаен принцип избират двойки служители, за да си отделят пет минути за опознаване чрез видеоразговори. Основното предизвикателство тук е да се гарантира, че тези взаимодействия са естествени и доброволни, а не принудителни, което може да допринесе за усещане за неловкост.

По-дългосрочните взаимоотношения, като тези, които се създават със „съседите по бюро“, са по-трудни за възпроизвеждане в хибриден контекст. Едно от възможните решения е да се изберат някои от лидерите на работното място, които имат известен опит на тази позиция, като им се възложи да бъдат наставници на по-новите и по-малко опитни служители. Чрез сравнително редовни срещи на новите служители с утвърдени служители, които обаче са различни от управленската структура, се дава възможност за развитие на естествени служебни приятелства. Освен това служителите, участващи в наставничеството, имат възможност да усетят как би могла да изглежда ролята им на мениджъри, придобивайки изключително важни трансверсални (преносими) умения, които могат да приложат, за да постигнат напредък на работното си място.

Таблата за обяви са може би най-лесният феномен за възпроизвеждане. Много платформи, предназначени за рационализиране на дистанционната и хибридната работа, разполагат със собствени вътрешни „канални“, подобни на социалните медии. Те могат да се използват за разпространяване на общофирмени съобщения, за отбелязване на личните и професионалните победи на служителите (поздравяване на служители за спортни победи, нови роли в компанията, рождени дни и т.н.) или дори за ангажиране на екипа в дейности като викторини или състезания. По подобен начин, но в другия край на спектъра на трудност, са дейностите за изграждане на екип. Някои от тези събития, като например упражнения за подобряване на благополучието (групова медитация, тренировки и т.н.) или дори класове/семинари (например по готварство), могат да се провеждат онлайн. При това положение може просто да е добра идея да се организира присъствено тимбилдинг събитие на всеки шест месеца или дори на тримесечие. Връзките в „реалния свят“ естествено ще се разпространят и в хибридното работно пространство.

В заключение, концепцията за създаване и поддържане на чувство за общност на хибридно работно място не трябва да се разглежда като нещо чуждо и непознато. Като се вземат установените норми за изграждане на общност и се приспособят техните форми, така че да се адаптират към цифрова среда, може да се създаде стратегия за поддържане на ангажираността на служителите. Освен това хибридното работно място не бива да пречи на ръководството да създава възможности за лично взаимодействие, като например тимбилдинги и срещи на кафе.

4.2 Избягване на лидерството „без свързаност“, подобряване на ангажираността на служителите и цифровото благополучие

Като следва някои от съветите, представени в предишната подтема, ръководителят е подготвен да инвестира в ангажираността и благосъстоянието на своите служители. Какви други мерки обаче могат да се предприемат, за да се гарантира, че между служителите и ръководителите има възможно най-малко усещане за „липса на свързаност“?

При работа в условия на хибридно работно място става още по-важно, отколкото на традиционното работно място, мениджърите да проверяват индивидуално всеки от своите служители. В зависимост от времевите ограничения може да се създаде график за пет до петнадесетминутни индивидуални видеоразговори със служителите веднъж седмично. В по-голяма корпоративна среда това естествено е неприложимо, но всеки може поне да се опита да използва този подход със собствените си преки подчинени (а те със собствените си екипи и т.н.). Разпространението на тази култура на взаимодействие отгоре надолу е един сигурен начин да се създаде впечатление за свързано лидерство; но това може и да не даде резултат. Вслушвайте се в мнението на служителите по време на тези възможности за разговор и вземайте под внимание всяка обратна връзка, която получавате през цялото време. Изключително

важно е на тези срещи да бъдат разгледани всички опасения, свързани с морала и благосъстоянието на персонала, тъй като въпреки полаганите усилия, хибридно работно място може да бъде много самотно място за някои хора.

Освен тези контролни срещи тип „среща на кафе“, вече обсъдихме възможността за организиране на онлайн събития за подобряване на благосъстоянието, като например сесии за медитация под ръководството на инструктор, класове за гимнастика и др. Тези дейности са не само отлични методи за създаване и поддържане на чувство за общност на работното място, но могат да допринесат много за засилване на ангажираността и подобряване благосъстоянието на служителите. Друга подобна идея би могла да бъде въвеждането на „клубове“ за извънработни дейности в хибридни работни условия. Може да се предложи провеждането на половинчасов клуб за любителите на книги или филми веднъж седмично, като начин служителите да изпуснат парата и да се свържат чрез общи интереси.

Една от най-съществените пречки пред цифровото благосъстояние на служителите (и благосъстоянието като цяло) на хибридно работно място обаче стана обект на интензивно проучване; дори вдъхнови законодателни промени в редица държави. „Правото на прекъсване на връзката“ все повече се разглежда като основен принцип в новата ера на дистанционната и хибридна работа. За да бъдете „свързан“ лидер, т.е. такъв, който се съобразява с нуждите на служителите си, е от първостепенно значение това право да бъде заложено във вашата организация. Още в началото на всяко споразумение за хибридна или дистанционна работа се уверете, че служителите са „на работа“ само в нормалната продължителност на работния ден и че не се очаква от тях да извършват работа извън това време. Проверявайте това при всяка възможност. Избягвайте да се свързвате със служителите извън редовния работен ден от девет до пет (или в зависимост от часовете, които са типични за вашия контекст) и не насърчавайте използването на лични технологии/устройства, за да се следи за свързани с работата имейли, календари и т.н. Да бъдеш свързан лидер означава също и да знаеш кога да бъдеш точно обратното - да се изключваш, когато е необходимо, давайки на служителите си пространството, от което се нуждаят, за да се откъснат здравословно от работата.

4.3 Ефективни методи за комуникация и сътрудничество в условията на хибридни работни места

Затварянето на хората по време на Covid-19 превърна някои модели на хибридна комуникация и сътрудничество в остарели, като издигна нови лидери в тази област, които вече са навсякъде. Като такива, несъмнено сте запознати с някои от водещите софтуерни решения в областта на цифровата комуникация и сътрудничеството. По-долу ще представим списък с примери, като се надяваме да хвърлим светлина върху някои по-непознати инструменти.

Софтуер за отдалечени видеоконференции:

Софтуерът за отдалечени видеоконференции с най-силно присъствие в днешното хибридно работно място е Zoom, като Microsoft Teams също се използва широко. В допълнение към тези популярни системи обаче съществуват и редица алтернативи. По-стари платформи, чиято популярност е намаляла, като Skype, все още са на разположение и си струва да бъдат разгледани, ако по-разпространените опции не отговарят на вашите специфични нужди. Или Discord - софтуер, първоначално разработен за улесняване на комуникацията между геймъри, има интересен потребителски интерфейс, който позволява безпроблемни видеоконференции, аудиоразговори и текстови чатове, както и възможност за интегриране на „ботове“, които могат да предоставят допълнителна функционалност.

Споделени решения за управление на файлове:

Гореспоменатата система на Microsoft Teams предлага редица полезни решения за управление на файлове, които помагат на хибридните екипи да общуват и да си сътрудничат ефективно. Същевременно предложението на Google - Google Drive - предоставя подобна функционалност, но вероятно е по-популярно поради своята достъпност. Подобно на видеоконференциите обаче, съществуват алтернативи. Услуги като FreedCamp, Asana и Teamwork се използват от ръководителите на проекти за комуникация и сътрудничество отвъд физическите граници, но многобройните им функции могат да се използват за насърчаване на хибридната комуникация и в по-общ план. Чрез достъп до споделена банка от файлове, универсален календар и списък с възложени задачи, тези решения за управление на файлове могат наистина да се превърнат в основен център на хибридната комуникация и сътрудничество в една компания.

Системи за управление на обучението:

Както вече беше обсъдено, хибридните работни места са точно това - работни места. Съответно всички обичайни характеристики и функции на заетостта трябва да продължат да функционират въпреки физическото разделение. Обучението и професионалното развитие не правят изключение. Ефективната комуникация и сътрудничество, когато става въпрос за обучение, не е лесна задача, но за щастие има редица софтуерни решения, които можете да приложите; системите за управление на обучението са основните сред тях. Тези иновативни платформи са предназначени да улеснят хибридното и обучението от разстояние, понякога наричано дистанционно обучение, и се използват както от различни лица и организации, така и от спортни клубове до университети.

Ресурси за генериране на идеи и съдържание:

Колективното и съвместно генериране на идеи и съдържание е от първостепенно значение в условията на хибридните работни места, както и стремежът да се използва силата на персонала за брейнсторминг. Независимо дали става въпрос за разработване на нови идеи, пилотно тестване или оценка на качеството на набор от ресурси, или за друга дейност, която изисква обединено мислене, тези приложения гарантират, че идеите на всички са „сложени на масата“. Помислете за внедряване на дейности на Mentimeter за провеждане на анонимни проучвания с колегите по време на срещи или за използване на съвместна цифрова „бяла дъска“, която служителите могат да попълват с информация в реално време.

4.4 Изграждане на доверие и увереност между мениджърите и техните хибридни екипи

Много от проблемите, които възникват при хибридните и отдалечените работни места, се дължат на трудности с доверието между ръководителите и техните екипи. В някои отношения това е естествено и очаквано; в края на краищата, когато човек е свикнал да присъства физически, за да наблюдава служителите си, той може да е склонен да мисли, че без надзор служителите няма да изпълнят задачите си на задоволително ниво. От друга страна, служителите могат да се почувстват разбираемо разочаровани от преживяването да бъдат микроуправлявани в хибриден или отдалечен контекст, тъй като вярват, че досегашната им упорита работа трябва да говори сама за себе си и няма да харесат факта, че внезапно не им се доверява напълно да вършат работата си. И двете гледни точки за трудностите с доверието и увереността на хибридното работно място, както и многото други гледни точки, които могат да се проявят и от двете страни, са напълно валидни и към тях трябва да се подхожда с уважение и внимание.

Доброто начало, както при повечето човешки взаимоотношения, е честността! Като ръководител, уверете служителите си, че хибридното работно място е ново и за вас и че се нуждаете от тях да работят

заедно с вас, за да разработите стратегия, която да гарантира, че работата от разстояние се извършва по подходящ начин и навреме. Като служител, дайте конструктивна обратна връзка за трудностите, свързани с чувството на липса на доверие или увереност, които може да изпитвате и бъдете отворени да приемете отговора на вашия ръководител. Чрез насърчаване на култура на откритост по темата за доверието, всички страни ще започнат постепенно да се чувстват по-удобно от проактивните опити за подобряване на хибридно работно място.

Мениджърите, които се стремят да създадат доверие в условията на хибридно работно място, трябва да обмислят предоставянето на възможности за „повишаване“, които показват повече доверие в служителите им. Помолете служителите да поемат управлението на предизвикателна задача, която знаете, че могат да изпълнят, като по този начин им дадете възможност да се увенчаят с победа на работното си място, да повишат увереността си, да подобрят уменията си, но най-вече да демонстрират доверието си в тях. Това е печелившо решение за всички, тъй като изгражда по-висока компетентност у служителите и същевременно допринася за по-позитивни взаимоотношения на работното място.

Преди всичко обаче, а това не е никак лека задача, мениджърите трябва да се движат по тънката линия между микроуправлението и почти безгрижното отношение, когато става въпрос за хибридно работно място, за да изграждат и поддържат доверието и увереността на персонала. Използвайки инструментите за комуникация и сътрудничество, разгледани по-горе, създайте фирмена стратегия, за да гарантирате, че задачите се контролират редовно и конструктивно, без персоналът да чувства, че този контрол е прекомерен или натрапчив. Конструктивният надзор трябва да бъде представен като взаимноизгодно преживяване, което позволява на ръководството да поддържа ефективното функциониране на работния процес, като същевременно дава възможност за обратна връзка, която ще окаже положително въздействие върху персонала.

4.5 Инструменти и умения за набиране, задържане и развитие на таланти на хибридно работно място

Както видяхме в някои от предишните подтеми, инструментите и уменията, необходими за набиране и развитие на таланти на хибридно работно място, са почти идентични с тези, които мениджърът трябва да прилага на всяко традиционно работно място. По отношение на специфичните за хибридно работно място промени трябва да се има предвид следното:

- Както вече беше посочено, хибридните и дистанционните форми на работа са изключително популярни. Подчертаването на хибридният характер на вашето работно място по време на етапа на набиране на персонал е сигурен начин за привличане на таланти. Това, разбира се, изисква наличието на подходяща стратегия за хибридна работа, която можете да изложите при набирането на нови таланти.
- Въвеждането на служителите в работата трябва да се извършва в условията на физическа и дигитална работна среда, тъй като новите таланти ще трябва да се адаптират към конкретната хибридна екосистема на вашата компания.
- Оценяването на представянето на служителите и по този начин идентифицирането на уменията, които може да се нуждаят от развитие в контекста на хибридно работно място, изисква наличието на стратегия за дистанционно наблюдение/коучинг.

Задържането на талантите обаче е друга история. Докато въвеждането в работата и развитието могат да се променят сравнително лесно в контекста на хибридно работно място, задържането на дистанционния персонал е особено предизвикателство. В този смисъл всичко започва с културата на хибридно

работно място, която включва три ключови измерения: чувство за принадлежност, ангажираност на служителите и управленска подкрепа.

Много от съветите и техниките, които можете да използвате, за да установите положителна култура на хибридно работно място бяха разгледани досега, като подтема 4.2 „Избягване на лидерството „без свързаност“, подобряване на ангажираността на служителите и цифровото благосъстояние“ е особено полезна в това отношение. Основната формула е следната:

1. Използвайте междуличностните взаимодействия, за да създадете чувство за принадлежност (например като празнувате успехите на служителите).
2. Редовно оценявайте удовлетвореността на служителите и насърчавайте сплотяването на екипа чрез провеждане на събития от разстояние (дистанционни събития).
3. Осигурете сериозна основа за подкрепа на служителите и се уверете, че те разполагат с необходимото оборудване и подкрепа, за да вършат работата си

4.5 Въпроси за размисъл

1. Вярвате ли, че е възможно да се създаде и поддържа чувство за общност на хибридно работно място? Какви инструменти и съвети бихте препоръчали на работодател, който се опитва да постигне това?
2. Идентифицирайте и представете на колегите си 3 цифрови инструмента или приложения, които биха могли да им помогнат да общуват и да си сътрудничат ефективно в контекста на дистанционната работа.
3. За какви допълнителни методи се сещате, за да подобрите увереността и доверието между мениджърите и техните служители в хибридните работни места?

4.6 Дейност за оценяване

Добре дошли във викторината за оценяване на раздел 4: „Развитие на уменията за управление на хибридна работна сила / Ръководене на екипи в хибридна среда“. Този тест има за цел да провери вашето разбиране на предизвикателствата и стратегиите, разгледани в раздела.

Кой е най-ефективният метод за създаване и поддържане на чувство за общност на хибридно работно място?

- А) Намалване на срещите на екипа до един път месечно
- Б) Прехвърляне на традиционните взаимодействия в офиса в цифровото пространство
- В) Насърчаване на служителите да работят самостоятелно, без да комуникират
- Г) Премахване на социалните дейности и съсредоточаване върху работата

Кой от следните методи улеснява естественото взаимодействие между служителите в рамките на хибридни работни места?

- А) Възлагане на задължителни видеоразговори
- Б) Организиране на случаен принцип на двойки служители за кратки разговори във видеочат
- В) Изпращане на ежедневни мотивационни имейли
- Г) Провеждане на седмични лични срещи за всички отдалечени служители

Какъв е препоръчителният начин за възпроизвеждане на концепцията за „съсед по бюро“ на хибридно работно място?

Разпределяне на служителите на фиксирани бюра в офиса

Б) Планиране на редовни срещи за сплотяване на екипа

В) Определяне на мотивиращи лидери като ментори на нови служители

Г) Организиране на седмични групови обяди

Кои ключови офис функции могат да бъдат пресъздадени цифрово, за да се осигури ефективна комуникация на хибридно работно място?

А) Табла за обяви

Б) Съсед по бюро

В) Събития за изграждане на екип

Г) Разговори на кафе или около фризера за вода

Кой алтернативен софтуер за отдалечени видеоконференции първоначално е разработен за комуникация между геймъри?

А) Zoom

Б) Microsoft Teams

В) Skype

Г) Discord

4.7 Допълнителни ресурси

Заглавие	Връзки
Пет начина успешно да обучите хибридна работна сила	https://enterprise.bg/administration/pet-nachina-uspeshno-da-obuchite-hibridna-rabotna-sila
Съвети за положителна хибридна култура на работа	https://www.karieri.bg/news/40002_sveti-za-polozhitelna-hibridna-kultura-na-rabota-prez-2
Как да постигнем ефективност с екипа и хората във виртуална и хибридна работна среда, като потърсим техния принос?	https://www.linkedin.com/pulse/%D0%BA%D0%B0%D0%BA-%D0%B4%D0%B0-%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%B3%D0%BD%D0%B5%D0%BC-%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82-%D1%81-%D0%B5%D0%BA%D0%B8%D0%BF%D0%B0-%D0%B8-%D1%85%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B0-%D0%B2%D1%8A%D0%B2-/
10 съвета как да управляваме хибридни екипи	https://digitalk.bg/it_liders/2021/09/23/4256155_10_suveta_kak_da_upravliavame_hibridni_ekipi/
Лидерски умения за хибриден екип от служители и от консултанти на проектна база	https://hrbp.bg/bg/liderski-umenia-za-hibriden-ekip-ot-sluzhiteli-i-ot-konsultanti-na-proektna-baza/

Раздел 5 - Как да избегнем пристрастието за близост



Развитието на хибридните модели на работа предлага гъвкавост и ползи, но също така поставя нови предизвикателства. Едно от тези предизвикателства е предубеждението за близост - несъзнателната тенденция да се предпочитат служители, които са физически по-близо. Този раздел ви предоставя знания и инструменти за идентифициране и предотвратяване на пристрастието, свързани с близостта, на вашето хибридно работно място. Разделът разглежда въздействието на предубеждението за близост и се изследват факторите, които допринасят за него. И не на последно място, предлагат се практически стратегии за насърчаване на справедлива и приобщаваща среда, в която всички служители, независимо от местоположението си, се чувстват ценени и имат възможност да се развиват.

5.1 Разбиране на пристрастието към близостта на хибридно работно място

Какво представлява пристрастието към близостта?

Пристрастието към близостта е несъзнателната тенденция да се предпочитат служители, които са физически по-близо. В рамките на хибридно работно място е възможно мениджърите подсъзнателно да свързват честото присъствие в офиса с по-голяма отдаденост, продуктивност или ангажираност. Това може да доведе до пренебрегване на ценния принос на отдалечените членове на екипа, които нямат същата физическа видимост. Например, мениджърът може да е по-склонен да запомни колега от офиса, който работи до късно по даден проект, само защото го вижда да присъства физически. Въпреки това отдалечен служител, който работи също толкова дълго у дома, може да не получи същото признание.

Въздействие на пристрастието към близостта на хибридно работно място

Предразсъдъците, свързани с близостта, могат да имат значително отрицателно въздействие върху хибридно работно място. Някои от основните проблеми са:

- Намаляване на отговорността и мотивацията на отдалечените служители, които се чувстват недооценени или пренебрегнати откъм възможности (като повишения, обучение и др.).
- Намаляване на броя на талантите, тъй като квалифицираните кандидати може да не проявят желание да кандидатстват в компании, за които се смята, че предпочитат служители на място в офиса.
- Неравнопоставеност при оценките на изпълнението и повишенията, което възпрепятства кариерното израстване на работещите от разстояние.
- Намаляване на сплотеността на екипа поради неравносътното участие и комуникация между членовете на екипа, работещи от разстояние и тези в офиса.

5.2 Идентифициране на причините за предубеденост по отношение на близостта в условията на хибридно работно място

Разбирането на факторите, които допринасят за предубедеността по отношение на близостта, може да ни помогне да се борим с нея. Ето защо по-нататък са представени потенциалните фактори, които могат да предизвикат у мениджърите пристрастие към близостта, за да могат те да ги вземат под внимание по време на професионалната си дейност.

Физическо присъствие и възприемане на усилията: Мениджърите може подсъзнателно да свързват физическото присъствие в офиса с по-усилена работа или по-голяма отдаденост. Те може да предпочитат да виждат някой, който работи до късно в офиса, отколкото някой, който работи до късно у дома.

Евристика (отклонение) на наличността: Хората са склонни да разчитат на леснодостъпна информация, когато правят преценки. Тъй като служителите в офиса присъстват физически и са по-лесно достъпни за взаимодействие, мениджърите могат да надценят тяхното работно натоварване или принос в сравнение с дистанционните работници.

Неформално взаимодействие и обмен на идеи: Спонтанните разговори и споделянето на идеи, които се случват органично в споделено физическо пространство, могат да накарат отдалечените служители да се чувстват извън обсега на информацията. Те могат да пропуснат важна информация или възможности да допринесат със собствени идеи.

Сценарии, водещи до предубеденост по отношение на близостта в условията на хибридни работни места

Много сценарии могат да доведат до предубеденост по отношение на близостта в рамките на хибридните работни места. Мениджърът може да възложи проект на служител, когото вижда в офиса всеки ден, въз основа на възприемана близост или лекота на комуникацията, вместо да избере най-квалифицираното лице за работата, независимо от неговото местоположение. Мениджърите може да са по-склонни да наставляват или работят със служители, с които се виждат по-често лично, което създава неравнопоставеност на отдалечените работници, които нямат същото ниво на неформално взаимодействие и контакт с ръководството. По време на оценяването мениджърите може също така несъзнателно да разчитат в по-голяма степен на последните си взаимодействия или наблюдения на служителите в офиса, което води до предубедена оценка в сравнение с отдалечените работници, чийто принос може да не е толкова очевиден.

Следните три сценария подчертават важността на пристрастието към близостта в различните професионални области:

Сценарий 1: Маркетингова агенция възприема хибриден модел на работа. Творческият директор, който работи предимно в офиса, често провежда брейнсторминг сесии с дизайнерския екип в офиса за предстоящи кампании. Отдалечен копирайтър, известен с иновативните си идеи, често пропуска тези сесии, което води до пренебрегване на работата му в голяма част от водещите проекти.

Сценарий 2: Компания за разработване на софтуер използва хибриден модел на работа. Ръководителят на проекта, който рядко работи от разстояние, възлага нови функции на разработчик, когото вижда да работи до късно в офиса всяка вечер, като предполага, че това означава отдаденост. В същото време талантливият дистанционен разработчик, който ефективно управлява времето си и постоянно спазва крайните срокове, не е взет под внимание като служител, който може да работи по нови предизвикателства.

Сценарий 3: Счетоводна фирма използва хибриден модел на работа. Управителят, който предпочита личната комуникация, възлага сложни данъчни отчети на старши счетоводителя, когото вижда в офиса през повечето дни. Дистанционно работещ счетоводител с опит в областта на данъчното право постоянно получава по-елементарни задачи, което възпрепятства кариерното му израстване и развитие във фирмата.

Чрез осъществяване на ясна комуникация, използване на технологии и насърчаване на приобщаващи практики, тези сценарии дават пример как може да се смекчи предубеждението за близост в условията

на хибридни работни места.

5.3 Стратегии за преодоляване на предубежденията, свързани с близостта в рамките на хибридните работни места

Хибридна работна среда, в която не съществуват предубеждения за близост, може да бъде постигната чрез прилагане на проактивни стратегии. По-долу са представени някои от тези стратегии, които могат да спомогнат за постигането на тази цел.

Инициативи за повишаване на осведомеността и обучение

Обучение за мениджъри и специалисти по човешки ресурси: Обучете мениджърите и специалистите по човешки ресурси за разпознаване на пристрастията, свързани с близостта, и техните потенциални последици. Запознайте ги със стратегии за смекчаване на последиците от тези предубеждения при вземането на решения и взаимодействието им с екипа. Обучението може да обхваща казуси, инструменти за самооценка и техники за осигуряване на справедливост в области като разпределяне на проекти, прегледи на представянето, възможности за обучение и развитие и повишения.

Открити дискусии и прозрачност: Окуражавайте откритите разговори за създаването на справедлива и приобщаваща работна среда за всички служители, независимо от местоположението им. Насърчавайте култура, в която членовете на екипа се чувстват комфортно да изразяват загриженост за потенциални пристрастия. Провеждайте проучвания или провеждайте фокус групи, за да разберете гледната точка на служителите и да идентифицирате областите за подобрене.

Прилагане на справедливи и приобщаващи политики

Обективни критерии за изпълнение: Разработване на ясни и обективни критерии за оценка на изпълнението, които се фокусират върху резултатите, приноса и постиженията, а не върху физическото присъствие. Това гарантира справедлива и безпристрастна оценка на всички членове на екипа. Обмислете използването на показатели, които проследяват измерими резултати, свързани с ролята, като например процент на завършени проекти, резултати за удовлетвореност на клиентите или качество на извършената работа.

Прозрачен процес на повишение: Създайте прозрачен процес на повишение, основан на заслуги и документиран постижения. Очертайте ясни критерии за кариерно израстване, които са достъпни за всички служители, независимо от работното им място. Уверете се, че критериите за повишение и процедурите за кандидатстване са ясно комуникирани и лесно достъпни за всички служители.

Протоколи за приобщаваща комуникация: Осигурете ясни протоколи за комуникация, които гарантират равнопоставено участие на всички членове на екипа в срещи и дискусии. Използвайте технологиите, за да улесните участието на отдалечените служители и избягвайте ситуации, в които колегите в офиса доминират в разговорите. Обмислете стратегии, като например:

- Ротация на ръководещите срещите, за да се гарантира, че всички гласове се чуват.
- Насърчаване на използването на видеоконферентна връзка за всички срещи, независимо от местоположението.
- Използване на инструменти като чат функции или функции за вдигане на ръка в платформите за видеоконференции, за да се даде възможност за дистанционно участие.

Изграждане на култура на равенство и справедливост

Виртуални дейности за сплотяване на екипа: Организирайте виртуални дейности за сплотяване на екипа и социални събития, за да насърчите връзката и чувството за общност сред всички служители. Това помага да се премахнат физическите бариери и да се създаде по-приобщаваща работна среда. Помислете за дейности като:

- Онлайн игри или вечери с любопитни факти (викторини), които могат да се провеждат от разстояние.
- Виртуални семинари по теми, свързани с конкретната ви професионална област.
- Социални срещи (като виртуално кафе или виртуална обедна почивка) с помощта на платформи за видеоконференции, на които служителите могат да се свързват неформално.

Програми за признаване и оценяване: Прилагайте програми, които признават и отбелязват приноса на служителите, работещи както в офиса, така и от разстояние. Публичното признание може да повиши отговорността и да покаже, че всички служители са ценени независимо от местоположението им. Помислете за:

- Изтъкване на постиженията на дистанционните работници на срещи на екипа или в бюлетините на компанията.
- Прилагане на програми за взаимно признаване, при които служителите могат да признаят приноса си един на друг.
- Предлагане на награди или бонуси, които отбелязват отличното представяне, независимо от местоположението.

Открита комуникация и обратна връзка: Насърчавайте откритата комуникация и обратната връзка от всички членове на екипа, независимо от местоположението им. Създайте безопасно пространство за отдалечените работници, в което те да споделят своите идеи и притеснения. Използвайте анкети, инструменти за анонимна обратна връзка или специални канали за комуникация, като гарантирате, че всички гласове се чуват и оценяват.

Популяризиране на добрите практики за работа от разстояние

Редовни проверки и обратна връзка: Планирайте редовни проверки и индивидуални срещи с отдалечените служители, за да поддържате комуникацията, да предоставяте обратна връзка и да решавате всякакви проблеми. Това помага на мениджърите да бъдат информирани за приноса на отдалечените служители и засилва чувството за свързаност. Обмислете възможността да предложите различни канали за комуникация за контролни срещи като напр. видеоразговори, телефонни разговори или незабавни съобщения, за да се съобразите с индивидуалните предпочитания.

Технологични инструменти за сътрудничество: Използвайте технологични инструменти, които улесняват безпроблемното сътрудничество и комуникация между служители с различно местоположение. Проучете платформи за видеоконференции (напр. Zoom, Google Meet), софтуер за управление на проекти (напр. Trello, Asana) и инструменти за незабавни съобщения (напр. Slack, Microsoft Teams), за да сте информирани и свързани с всички. Инвестирайте в обучение на мениджърите и служителите за това как ефективно да използват тези инструменти за сътрудничество.

Ресурси за дистанционна работа и обучение: Осигурете ресурси и обучение на работещите от разстояние за ефективна виртуална комуникация, управление на времето и добри практики за работа от разстояние. Оборудвайте ги с инструментите и уменията, които са им необходими, за да се развиват успешно в хибридна среда. Предложете обучение по теми като:

- Използване на етикет за провеждане на видеоконференции, за да се гарантира ясна комуникация

и участие.

- Ефективно използване на инструменти за управление на проекти, за да сте организирани и да изпълнявате задачите си.
- Поддържане на здравословен баланс между професионалния и личния живот при работа от разстояние, включително техники за предотвратяване на прегарянето и определяне на граници.

Стратегии за предотвратяване на предубежденията, свързани с близостта, в условията на хибридни работни места

Предразсъдъците, свързани с близостта, могат да бъдат сериозна пречка в рамките на хибридните работни места. Чрез прилагане на стратегиите, описани в този раздел, мениджърите и специалистите по човешки ресурси могат да създадат справедлива и приобщаваща среда, в която всички служители, независимо от местоположението им, да се чувстват ценени и мотивирани и да могат да се развиват. Насърчаването на култура на информираност, прозрачност, открита комуникация и валоризация допринася значително за смекчаване на предубежденията, свързани с близостта, и за осигуряване на ефективен модел на хибридна работа във всяка професионална област.

5.5 Допълнителни ресурси

Заглавие	Връзки
Хибридната работа: Как пристрастието „към близките“ може да доведе до фаворизиране	https://www.karieri.bg/news/38890_hibridnata-rabota-kak-pristrastieto-km-blizkite-mozhe-d
Често срещани неосъзнати предразсъдъци на работното място	https://esgnews.bg/chesto-sresthani-neosaznati-predrazsad/

5.6 Въпроси за размисъл:

1. Оценките на изпълнението фокусират ли се върху приноса и резултатите или се основават на физическото присъствие и взаимодействието в офиса?
2. Прозрачен ли е процесът на повишение в организацията, основаващ се на заслуги и документиран постижения, достъпен ли е за всички служители, независимо от местоположението им?
3. Установени ли са ясни протоколи за комуникация, които да гарантират равнопоставено участие на всички членове на екипа в срещи и дискусии, включително и на отдалечените служители?
4. Провеждани ли са открити дискусии за създаването на справедлива и приобщаваща работна среда за всички служители, независимо от тяхното местоположение?
5. Планирани ли са редовни контролни срещи с отдалечените служители за предоставяне на обратна връзка и решаване на проблеми?
6. Лесно достъпни ли са и използват ли се инструментите за съвместна работа (видеоконференции, софтуер за управление на проекти, незабавни съобщения), за да се улесни комуникацията и работата в екип на различни места?
7. Предлагат ли се на дистанционните служители и на работещите на място в офиса ресурси и обучение за ефективна виртуална комуникация, управление на времето и добри практики за работа от разстояние?
8. Организиран ли се виртуални дейности за сплотяване на екипа и социални събития, които да насърчават връзката и чувството за общност сред всички служители?
9. Прилагат ли се програми за признание, които отбелязват приноса на служителите в офиса и на дистанционните служители?
10. Членовете на екипа преминавали ли са обучение за предубедеността по отношение на близостта, нейните потенциални последици и стратегиите за преодоляването ѝ?

5.7 Дейности за оценяване

1. Кое е основното опасение, свързано с предубедеността по отношение на близостта на хибридно работно място?
 - А) Повишени изисквания за офис пространството.
 - Б) Намалена удовлетвореност на служителите, които работят от разстояние.
 - В) Подобрена комуникация между екипите.
 - Г) Повече възможности за дейности за сплотяване на екипа.
2. Кое от изброените не е фактор, допринасящ за предубеждението за близост?
 - А) Ясни и обективни критерии за оценка на изпълнението.
 - Б) Евристичен подход за наличност - разчитане на леснодостъпна информация.
 - В) Физическото присъствие се свързва с по-голяма отдаденост.
 - Г) Неформални взаимодействия и споделяне на идеи в общо работно пространство.
3. Ръководител постоянно възлага сложни проекти на служители в офиса, които вижда да работят до късно вечер, а пренебрегва отдалечен работник с висока квалификация. Този сценарий е пример за:
 - А) Справедливо разпределение на работното натоварване.
 - Б) Ефективни практики за управление на времето.
 - В) Пристрастие към близостта, оказващо влияние върху възлагането на проекти.
 - Г) Липса на доверие в отдалечените служители

4. Как протоколите за комуникация могат да помогнат за намаляване на пристрастието към близостта по време на срещи?

- А) Даване на приоритет на личните презентации пред дистанционното участие.
- Б) Насърчаване на видеоконференциите за всички участници.
- В) Ограничаване на времето за участие на работещите от разстояние.
- Г) Фокусиране на дискусии върху теми, които са от значение само за служителите в офиса.

5. Коя от следните стратегии е най-добрата за насърчаване на културата на равенство и справедливост на хибридно работно място?

- А) Насърчаване на социални срещи в офиса за сплотяване на екипа.
- Б) предлагане на допълнителни ползи за служителите на място.
- В) Назначаване на наставници въз основа на физическата близост.
- Г) Прилагане на програми за признание, които отбелязват приноса на всички служители, независимо от местоположението им.

Раздел 6: Добри практики – конкретни казуси



През последните години работният пейзаж се промени значително поради технологичния напредък, променящите се очаквания на служителите и безпрецедентни събития като глобалната пандемия. Тъй като организациите се стремят да се адаптират, хибридната работа се очертава като обещаващо решение, което предлага гъвкавост и адаптивност както на работодателите, така и на служителите. Успешното прилагане на хибридната работа обаче изисква внимателно планиране, ясна комуникация и цялостен подход, отчитащ нуждите на всички заинтересовани страни.

В този раздел са представени най-добрите практики и стратегии, срещани в компании, които успешно са въвели хибридната работа, като са използвани казуси, изследвания и експертни мнения. В нея се разглеждат ключови съображения за ориентиране в хибридните споразумения както на индивидуално, така и на организационно равнище. От съвместното планиране и осигуряването на необходимите инструменти до подкрепата за благосъстоянието на служителите и насърчаването на комуникацията, този раздел предлага цялостна рамка за организациите, които искат да възприемат ефективно хибридният модел на работа.

6.1 Добри практики и стратегии за управление на хибридни работни споразумения за отделни мениджъри и работни екипи

Ефективното прилагане на хибридната работа в компаниите изисква многостранен подход, съчетаващ директиви отгоре надолу с инициативи отдолу нагоре. От съществено значение е широкото участие на служителите в разработването на хибридните работни планове. Сътрудничеството между служителите, регулаторните органи, екипите по човешки ресурси, юридическите екипи и главните оперативни директори е от решаващо значение за преодоляване на предизвикателствата, свързани със спазването на законодателството, и за гарантиране, че новият модел на работа отговаря на разнообразните нужди. Организациите трябва да решат дали да установят официални общи правила или да позволят на всеки екип да определи свои собствени насоки по отношение на работното време, отпуските и целите, основани на споделени принципи.

Инвестирането в подходящи технологии е жизненоважно за подпомагане на служителите, без значение от работното им местоположение. Осигуряването на необходимите инструменти и материали гарантира, че всички служители могат да изпълняват ефективно задълженията си, независимо дали са у дома или в офиса. Внедряването на платформи за улесняване на прехода между работа в офиса и работа от разстояние, подкрепата на нови служители и поддържането на свързаност са от съществено значение за тази стратегия. Например, компаниите могат да предлагат стартови пакети, интранет платформи и точки за връзка, които да подпомагат безпроблемната интеграция и комуникация.

Ясната комуникация на стратегията за хибридна работа е наложителна. Разработването на инструментариум, който обяснява принципите на хибридната работа, може да облекчи притесненията на служителите и да изясни какво се очаква от тях. Мениджърите се нуждаят от обучение, за да се фокусират върху резултатите, а не върху физическото присъствие, като се гарантира, че оценките на представянето се основават на действителния принос.

Подкрепата и обучението са от решаващо значение както за мениджърите, така и за служителите. Мениджърите трябва да бъдат напътствани за управлението на ключовите етапи от работата на служителите в хибридна среда, като изместят фокуса си от наблюдение на присъствието към оценка на производителността. Служителите, от друга страна, трябва да разберат новите изисквания и очаквания

от тях, свързани с хибридната работна среда.

Благосъстоянието на служителите също е важен въпрос. Компаниите трябва да прилагат планове за предотвратяване на претоварването, прегарянето на служителите и изолацията. Насърчавайки целенасоченото прекарване на времето в офиса чрез социални събития, срещи и дейности за изграждане на екипи, организациите поддържат социалното и професионалното сближаване на служителите. Улеснената комуникация между отделните екипи позволява да се споделят най-добрите практики и да се преодоляват предизвикателства като психическото благополучие и баланса между професионалния и личния живот.

За въвеждането на хибридна работа се препоръчва прогресивен и адаптивен подход. Стартирането на пробна фаза може да помогне за усъвършенстване на стратегията преди пълномащабното ѝ въвеждане. Въвеждането на „горещо бюро“ (hot-desking) може да наруши разбирането за отработените часове от всеки служител, а трансформирането на офис пространствата може да подпомогне работата в екип и хибридните настройки. Също така е важно да се адаптира базовият модел, за да отговаря на нуждите на различните локации, групи или държави, като се включи обратната връзка от служителите и се спазват местните разпоредби.

Повишаването на оинформираността за гъвкавите форми на работа и предоставянето на възможност на служителите да поискат гъвкави споразумения още в началото при наемането им може да насърчи създаването по-приобщаваща работна среда.

Ръководителите на компаниите трябва да дават пример за гъвкави работни практики, за да насърчават по-широкото им възприемане.

6.2 Казуси, заслужаващи внимание

Редица организации, както малки, така и големи, работещи в публичния, нестопанския и частния сектор, успешно са въвели хибридни модели на работа, постигайки значителни подобрения от гл. т. на ангажираността на служителите, задържането им и цялостната организационна ефективност. Това показва, че хибридният модел на работа може да бъде успешно прилаган в различни контексти, при условие че са решени ключовите въпроси. Сред тях са преходът към нови методи на работа, управлението на хибридни екипи, поддържането на ангажираност, подкрепа за благосъстоянието, фокусирането върху резултатите и внедряването на ефективни практики (с изключение на някои длъжности, които изискват офис пространство със специфично оборудване или ограничения, като например изследвания, преминали към [хибридни модели на работа](#) и възползвали се от тях.

Blood Cancer UK, благотворителна организация, която се занимава с проблемите, свързани с рака на кръвта, въведе гъвкава работна политика, за да подобри ефективността и благосъстоянието на персонала. Преминаването от физическо присъствие към друга форма на постигане на измерими резултати се оказа изключително ефективно, тъй като даде възможност на служителите да възприемат най-подходящите за тях модели на работа, което повиши производителността им. Благотворителната организация отбеляза забележително увеличение на подкрепата за пациенти с рак на кръвта, особено чрез седемдневната си линия за подкрепа, а ангажираността на служителите нарастна значително, като 95% от тях препоръчаха благотворителната организация като работно място, в сравнение с 41% през 2018 г. Процентът на задържане на служителите също се увеличи от 70% на 94% до 2021 г., отчасти благодарение на политиките за гъвкава работа, които разшириха кръга от таланти. Тази стратегия не само подобри благосъстоянието на служителите, но и подчерта колко важно е да се подхожда към тях с

доверие и уважение, което доведе до намаляване на отпуските по болест до средно 1,3 дни на служител.

По подобен начин Схемата за компенсиране на финансовите услуги (FSCS) възприе подхода „По-интелигентно работно място, твой ден, твой начин“, позволявайки на служителите да избират мястото, времето и начина си на работа. Първоначално имаше съпротива, но пандемията COVID-19 показва ефективността на дистанционната работа. Служителите, набиращи средства, откриха, че е по-лесно да организират виртуални срещи, а екипът на телефонната линия за поддръжка съобщи за намалена умора поради елиминиране на пътуванията. FSCS наблегна на ИТ инфраструктурата, като гарантира, че служителите разполагат с необходимото оборудване и са обучени за работа от разстояние. Принципите на гъвкавата работа направляваха решенията, даваха приоритет на благосъстоянието и гарантираха отчетност, като въведоха гъвкавите работни практики в културата на организацията.

И не на последно място, Standard Chartered Bank реализира инициативата „Работно място от бъдещето, сега“, предлагайки редица гъвкави възможности за работа, които да отговарят на различните роли и нужди в организацията. Служителите можеха да изберат пълна гъвкавост по отношение на работното време и местоположението или да изберат фиксирано работно време и определени дни у дома или в офиса. До края на 2021 г. 73% от служителите, работещи на 28 пазара, възприеха гъвкави условия на работа, като мнозинството избраха хибриден подход. Инициативата, която трябва да бъде изцяло въведена в световен мащаб до 2024 г., повиши личната продуктивност, благосъстоянието, намали разходите за пътуване, въглеродния отпечатък и затвърди устойчивостта на организацията. Отношението на банката към гъвкавостта се разглежда като силен отличителен фактор за привличане и задържане на таланти на конкурентния пазар.

Всички тези казуси представят убедителни примери за успешно внедряване на модела на хибридна работа и показват, че хибридните работни места могат да повишат производителността, удовлетвореността на служителите и организационната ефективност, като се постави фокус върху резултатите, инвестира се в технологии и се дава приоритет на благосъстоянието на служителите. Ето защо те предлагат ценни идеи и практически съвети за други организации, които искат да приемат или усъвършенстват практиките за хибридна работа.

6.3 Колекция от ценни ресурси

Внедряването на хибриден модел на работа може да бъде подкрепено от различни стратегии и практики, като може да е полезно да се използват или приложат някои от следните подходи за хибридна работа или адресиране на проблеми, свързани с нея:

1. Изграждане на силен хибриден модел на работа (инициатива „отгоре-надолу“ и „отдолу-нагоре“)

- Провеждайте проучвания/събрания и работете с вземащите решения, за да се справите с местните предизвикателства.
- Осигурете необходимите материали и инструменти, за да могат служителите да работят от всяко едно място, като гарантирате включването на всички.
- Направете промяната прогресивна, като започнете с пробна фаза, която да разширите ако е успешна и трансформирате офисните пространства за по-добра хибридна работа

2. Намаляване на опасенията на служителите с цел стабилизиране на модела

- Осигурете на служителите ръководство за хибридна работа и обучителни материали с очертани ясни очаквания.

- Улеснете прехода с помощта на стартови пакети, консултативни документи и интранет платформи.
- Посрещнете рисковете като преумора и изолация с достъп до здравни платформи и контакти за подкрепа.
- Създайте ясни насоки: или официални правила, приложими за всички, или пълна гъвкавост за създаването на специфични правила, които всеки екип решава сам за себе си, но базирани на основните принципи.
- Обучавайте както служителите (за да им помогнете да разберат новите изисквания и да се адаптират), така и ръководителите (за да гарантирате, че те се фокусират върху действителния принос, правилно го оценяват и разполагат с насоки за управление на ключовите етапи от работата на служителите), както и за потенциалните нови технологични инструменти, които ще се използват

3) Осигуряване на ангажираност и комуникация в рамките на компанията

- Улесняване на комуникацията за споделяне на добри практики и дейности за изграждане на екип.
- Насърчаване на отговорността чрез възможност за самостоятелно управление на работното натоварване.
- Осигуряване на специално време в офиса за социално и професионално сближаване чрез редовни срещи и събития + изграждане на групово доверие.

Служителите може да изпитват затруднения да организират сами задачите, за които отговарят. Следователно възможността за различен вид работа според различните потребности би могло да им помогне. Например, те биха могли да работят по задачи, които изискват висока концентрация въщи, и да идват в офиса за сътрудничество и време за социални контакти. Задача на ръководителя е да ги запознае с тази информация, устно или чрез ръководство.

6.4 Допълнителни ресурси за изпълнение

Полезни видеоклипове:

- [4 начина да направим хибридната работа по-добра за всички | The Way We Work, поредица на TED](#)
- [Най-добрите практики за хибридна работа - YouTube](#)

РЕЖИМИ НА РАБОТА

ИЗТОЧНИК: ГРАФИКА ОТ ИЗСЛЕДВАНЕ
НА РАБОТНОТО МЯСТО НА GENSLER:
stawi advisory

СЪТРУДНИЧЕСТВО

Работа с друг човек или група хора, лице в лице или виртуално с помощта на технологиите (или комбинация от двете) за постигане на дадена цел.

ФОКУС

Индивидуална дейност, която включва концентрация и пълно насочване на вниманието към определена задача или проект.

ОБУЧЕНИЕ

Придобиване на знания или умения по определена тема чрез образование или опит.

СОЦИАЛНО ВРЕМЕ

Взаимодействия, които създават доверие, общи връзки и ценности, колективна идентичност, колегиалност и продуктивни взаимоотношения.

БЪДЕЩЕТО НА РАБОТАТА Е В ХИБРИДНИЯ МОДЕЛ

ДВА РАБОТНИ МОДЕЛА



ХИБРИДЕН ОФИС

ПРИЛАГА СЕ ОТ GOOGLE, APPLE, MICROSOFT



ПРИОРИТЕТ НА ОТДАЛЕЧЕНАТА РАБОТА

ПРИЛАГА СЕ ОТ PAINTREST, LINKEDIN, SHOPIFY

% СЛУЖИТЕЛИ, РАБОТЕЩИ ОТ ОФИСА

1-5 ДНИ МЕСЕЧНО	44%
6-10 ДНИ МЕСЕЧНО	29%
ПОВЕЧЕ ОТ 11 ДНИ МЕСЕЧНО	27%



ПРЕДПОЧИТАНИ ДНИ ЗА РАБОТА В ОФИСА: **ВТОРНИК, СРЯДА, ЧЕТВЪРТЪК**



100% ОТ СЛУЖИТЕЛИТЕ ВЕЧЕ ЗАПОЧВАТ РАБОТА МЕЖДУ 7:30 И 9:00



13-24% УВЕЛИЧЕНИЕ НА ПРОДУКТИВНОСТТА ПРИ ХИБРИДЕН РАБОТЕН МОДЕЛ

СРЕДНО СПЕСТЯВАНИЯ НА СЛУЖИТЕЛ ЗА ГОДИНА ПРИ ХИБРИДЕН РАБОТЕН МОДЕЛ

\$11,000

54%

ОТ СЛУЖИТЕЛИТЕ СЪОБЩАВАТ, ЧЕ БИХА НАПУСНАЛИ АКО НЯМАТ ВЪЗМОЖНОСТ ДА РАБОТЯТ ХИБРИДНО

ИЗТОЧНИК: WORKINSYNC REPORT

6.5 Допълнителни ресурси:

Заглавие	Връзки
Добрите практики за дистанционна работа – как ги прилагаме в StorPool	https://www.karieri.bg/news/40954_dobrite-praktiki-za-distancionna-rabota-kak-gi-prilagam
Добри практики при работа от вкъщи	https://www.likora.com/dobri-praktiki-home-office/
Най-добрите практики за отдалечена работа, които фирмите да приемат през 2022 г	https://www.likora.com/dobri-praktiki-home-office/

6.6 Въпроси за размисъл:

1. Въз основа на информацията в този раздел обърнете внимание на пречките пред успешната хибридна работа в настоящата ви среда/култура и идентифицирайте конкретни предизвикателства, с които се сблъскват колегите ви по време на прехода към хибридна работа. По какъв начин тези предизвикателства се различават при служителите от разстояние и в офиса?

2. Как понастоящем оценявате работата на екипа си: въз основа на резултатите или на физическото присъствие? Ако е второто, какви промени биха могли да поставят фокуса към оценки, основани на резултатите и производителността?

3. Идентифицирайте потенциални стратегии, които да въведете във вашата организация за прилагане и/или подобряване на хибриден модел на работа и неговото управление.

3.1. Обмислете с екипа си физическите и виртуалните настройки на работа:

3.1.1. Организиране ли често социални събития и дейности за сплотяване на екипа? Ефективни ли са те за поддържане на сплотеността сред служителите и ако не, какво бихте могли да промените, за да подобрите резултатите?

3.1.2. Как всички участници имат достъп до необходимите работни инструменти (напр. лаптопи, VPN, софтуер за съвместна работа) и има ли цифрови инструменти, които биха могли да повишат производителността и комуникацията в екипа ви? Обмислете стратегията си за комуникация и обратна връзка по отношение на рамките на хибридният модел на работа:

3.1.2.1. Какви механизми имате в момента за събиране на обратна връзка от служителите относно хибридните работни практики? Как бихте могли да включите екипа си по-ефективно в планирането и усъвършенстването на политиките за хибридна работа?

3.1.2.2. Доколко ясна и достъпна е комуникацията ви по отношение на политиките и очакванията за хибридна работа?

3.1.2.3. Какви подобрения биха могли да се направят, за да се гарантира, че всички служители разбират рамката на хибридната работа и своите роли в нея?

3.1.3. Оценка на подкрепата и обучението:

3.1.3.1. Какви програми за обучение предлагате в момента в подкрепа на мениджърите и служителите в хибридна работна среда?

3.1.3.2. Посочете потенциални области, в които може да бъде полезно допълнителното обучение или подкрепа.

3.1.3.3. Имате ли въведени инициативи в подкрепа на благосъстоянието на служителите в хибридна работна среда? Ако не, обмислете стратегии за предотвратяване на претоварването, прегарянето и изолацията.

Следващият контролен списък представлява инструмент за добри практики за успешното прилагане на хибриден работен модел:

КОНТРОЛЕН СПИСЪК ЗА ДОБРИ ПРАКТИКИ В ПРИЛАГАНЕТО НА МОДЕЛА НА ХИБРИДНА РАБОТА

Преди изпълнението на хибридната работа:	Да/Не (ако е не, как може да се подобри)
Събирали ли сте информация за моделите на работа и предпочитанията на служителите, както и оценявали ли сте специфичните нужди на различните работни места и отдели чрез анкети и/или фокус групи?	
Включихте ли в дискусиите по планирането всички заинтересовани страни, включително служителите, мениджърите и специалистите по човешки ресурси, юристите и т.н.?	
Въведохте ли ясни канали за комуникация и основни принципи в компанията както за отдалечените служители, така и за служителите в офиса, заедно с наръчници и насоки за справяне с често срещани проблеми и подчертаване на вашите очаквания?	
Определихте ли и осигурихте ли на всички членове на екипа достъп до необходимите цифрови инструменти и платформи за безпроблемно преминаване към хибридна работа?	
По време на и след изпълнението на хибридната работа:	
Разработихте ли цялостни програми за обучение на мениджъри и служители, за да запознаете служителите с новите изисквания и да предложите непрекъснато обучение на мениджърите, за да се съсредоточат върху резултатите?	
Осигурихте ли постоянна подкрепа и ресурси чрез консултативни документи и интранет платформи?	
Насърчихте ли социалната сплотеност, като предоставите целево време в офиса и от разстояние за социални и професионални контакти, включително редовни дейности за сплотяване на екипа, както виртуални, така и присъствени?	
Насърчихте ли гъвкавостта и съобразихте ли се с индивидуалните работни предпочитания и нужди, като адаптирате офис пространствата за хибридна работа и осигурите ефективна подкрепа на отдалечените служители и служителите в офиса?	
Давате ли приоритет на благосъстоянието на служителите, като предотвратявате преумората, прегарянето и изолацията и като улеснявате комуникацията и споделянето на добри практики между екипите, следите за благополучието и осигурявате достъпна здравна подкрепа, независимо дали става въпрос за платформи или контакти?	
Въведохте ли механизми за обратна връзка, за да съберете мненията на служителите относно хибридните работни практики? А да отпразнувате и споделите успехите им?	
Редовно ли преразглеждате и усъвършенствате политиките за хибридна работа въз основа на обратна връзка и променящи се нужди? Информирахте ли служителите за всички направени промени?	

6.7 Дейност за оценяване

1. Кой фактор НЕ е от съществено значение за успешното прилагане на хибридна работа?
 - А) Инвестиране в подходящи технологии и инструменти.
 - Б) Ясна комуникация за хибридните работни стратегии.
 - В) Непрекъснато наблюдение на местоположението на служителите и броя на работните часове
 - Г) Подкрепа и обучение както за ръководителите, така и за служителите.
2. Как организациите могат да подкрепят новите служители в хибридна работна среда?
 - А) Като ги задължат да работят от офиса на пълен работен ден през първите шест месеца.
 - Б) Като ограничат достъпа им до инструменти за дистанционна работа, докато не приключат изпитателния срок.
 - В) Като им предоставят специално офис пространство.
 - Г) Като предоставят стартови пакети, интранет платформи и точки за връзка.
3. Защо е важно при разработването на хибридни работни планове да се съчетават директивите отгоре надолу с инициативите отдолу нагоре?
 - А) Така се създава модел за прилагане на хибридна работа, приложим навсякъде и по всяко време.
 - Б) По този начин се дава възможност за по-приобщаващ и адекватен план за служителите, като ги ангажира на всички нива.
 - В) Намалява се необходимостта от инвестиции в технологии.
 - Г) Опростява се процесът на комуникация в рамките на организацията.
4. Коя мярка се предлага за предотвратяване на преумората, прегарянето и изолацията сред хибридните служители?
 - А) Организиране на социални събития, срещи и дейности за сплотяване на екипа.
 - Б) Насърчаване на редовни пътувания по работа.
 - В) Въвеждане на hot-desking във всички офис пространства.
 - Г) Изискване на многократни ежедневни проверки на отдалечените служители.
5. Кое от изброените НЕ е споменато като жизненоважна инвестиция за подпомагане на хибридната работа?
 - А) Осигуряване на необходимите инструменти и материали за служителите.
 - Б) Внедряване на платформи за улесняване на прехода между работа в офиса и работа от разстояние.
 - В) Наемане на допълнителен управленски персонал, който да контролира дистанционните служители.
 - Г) Предлагане на стартови пакети и интранет платформи в подкрепа на интеграцията и комуникацията

Въпроси вярно/невярно

1. Ангажирането на служителите в разработването на хибридни работни планове е от решаващо значение, за да се гарантира, че новият работен модел отговаря на различните нужди. (Вярно/невярно)
2. Мениджърите трябва да се съсредоточат върху наблюдението на физическото присъствие на служителите, а не върху оценката на тяхната продуктивност в хибридна работна среда. (Вярно/невярно)

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Ключ към отговорите на дейностите за оценка

Раздел 1:	Раздел 2:	Раздел 3:	Раздел 4:	Раздел 5:	Раздел 6:
1- Б	1- Г	1- Б	1- Б	1- Б	1- В
2- В	2- А	2- А	2- Б	2- А	2- Г
3- В	3- Г	3- В	3- В	3- В	3- Б
4- Д	4- Б	4- Б	4- А	4- Б	4- А
5- Г		Невярно Вярно	5- Г	5- Г	5- В Вярно Невярно

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Препратки

Раздел 1

Barath, M., & Schmidt, D. A. (2022). Offices after the COVID-19 pandemic and changes in perception of flexible office space. *Sustainability (Switzerland)*, 14(18), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su141811158>

Bellmann, Lutz, and Olaf Hübler (2021). Working from home, job satisfaction and work–life balance—robust or heterogeneous links?" *International Journal of Manpower* 42.3: 424-441

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

Dowling, B., Goldstein, D., Park, M., & Price, H. (2022). Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy. *The McKinsey Quarterly*.

Grossi, G., Vakkuri, J., & Sargiacomo, M. (2022). Accounting, performance and accountability challenges in hybrid organisations: a value creation perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(3), 577-597.

Eurofound (2021), Right to disconnect: Exploring company practices, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://www.bing.com/search?q=digit+collaboration+tools&form=UP97DF&pc=UP97>

Ziegler, M., & Ch. Lütge (2024). Advantages and disadvantages of video conferencing and direct interaction: a conceptual framework for evaluating hybrid work models. *International Journal of Ethics and Systems*. DOI 10.1108/IJOES-07-2023-0150

Kubicek, B., Paskvan, M., & Bunner, J. (2017). The bright and dark sides of job autonomy. In C.Korunka & B.Kubisec (Eds.), *Job demands in a changing world of work: Impact on workers' health and performance and implications for research and practice* (pp. 45–63). Cham, Switzerland: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0_4.

Lenka, R. M. (2021). Unique Hybrid Work model-The future of remote work. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(7), 2687-2697.

Lomas , C. , Burke , M. and Page , C. L. (2008). Collaboration tools . EDUCAUSE Learning Initiative, Retrieved from <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ELI3020.pdf>

Parker, L. D. (2020). The COVID-19 office in transition: cost, efficiency and the social responsibility business case. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(8), 1943-1967.

Peprah, E. (2024). Hybrid workplace: current status, positives, negatives, challenges, and team learning. *The Learning organisation*, 31(1), 88-103.

Taylor, H., Florisson, R., & D. Hooper (2021). Making hybrid inclusive-key priorities for policymakers. Chartered Management Institute.

Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., Roll, S.C. (2021). Impacts of Working From Home During COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office Workstation Users. *Journal of Occupational and*

YANG, L., et al., (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers, <https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4>

Раздел 2

Culture Amp, Blog Article (2024), How to set goals for remote and hybrid teams. Available at: <https://www.cultureamp.com/blog/how-to-set-goals-remote-hybrid>

Dr. Theodotou, M. (2023), 10 Actionable Tactics To Motivate A New Hybrid Team Now. Available at: <https://elearningindustry.com/actionable-tactics-to-motivate-a-new-hybrid-team-now>

Alexis, M. (2024), How to manage hybrid teams. Available at: How to Manage Hybrid Teams: 20 Strategies (www.teambuilding.com)

Corporate Wellness Magazine (2024), Navigating Work-Life Balance: Tips for Preventing Burnout in the Modern Workplace. Available at: <https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/navigating-work-life-balance-tips-for-preventing-burnout-in-the-modern-workplace>

What is digital wellness and why is it important? - YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=JVbo_rzu8k0&ab_channel=Citrix

Ph. D. Caitlynn S., (2023), Addressing Digital Distractions to Focus on Work. Available at: <https://www.sap.com/resources/addressing-digital-distractions>

Раздел 3

Culture Amp, Blog Article (2024), How to set goals for remote and hybrid teams. Available at: <https://www.cultureamp.com/blog/how-to-set-goals-remote-hybrid>

Dr. Theodotou, M. (2023), 10 Actionable Tactics To Motivate A New Hybrid Team Now. Available at: <https://elearningindustry.com/actionable-tactics-to-motivate-a-new-hybrid-team-now>

Alexis, M. (2024), How to manage hybrid teams. Available at: How to Manage Hybrid Teams: 20 Strategies (teambuilding.com)

Corporate Wellness Magazine (2024), Navigating Work-Life Balance: Tips for Preventing Burnout in the Modern Workplace. Available at: <https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/navigating-work-life-balance-tips-for-preventing-burnout-in-the-modern-workplace>

What is digital wellness and why is it important? - YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=JVbo_rzu8k0&ab_channel=Citrix

Ph. D. Caitlynn S., (2023), Addressing Digital Distractions to Focus on Work. Available at: <https://www.sap.com/resources/addressing-digital-distractions>

Раздел 4

Dale, G. (2021) Hybrid Working - Practical Guidance, cipd.org. Available at: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/guides/2024-pdfs/hybrid-working-taskforce-guide-feb2024.pdf>

Hallenbeck, G. (2023) How to Approach Leadership in a Hybrid Work Environment, Center

for Creative Leadership. Available at: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/how-leaders-should-approach-todays-new-hybrid-workforce/>

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

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

Раздел 5

Bailey, G. (2023). How to overcome proximity bias: Building an inclusive workplace. AIHR. <http://www.aihr.com/blog/proximity-bias>

Cooks-Campbell, A. (2024). Proximity bias: What it is, examples and how to avoid it. BetterUp. <http://www.betterup.com/blog/proximity-bias>

Fostering Inclusion and engagement: Strategies for success in remote teams. Chief Talent Officer. (2023). <https://www.chieftalentofficer.co/2023/12/04/fostering-inclusion-and-engagement-strategies-for-success-in-remote-teams>

Nuswantoro, B., & Richter, A. (2023). Hybrid Work, Visibility and Proximity. Amazon Web Services. https://higherlogicdownload.s3.amazonaws.com/AISNET/9954cc33-febd-4d00-a506-9c0b32e65c70/UploadedImages/13th_CNOW/CNoW13-2023_Hybrid_Work_Visibility_Proximity_Final_v2.pdf

Remote work best practices: Eleven tips for Success. Workplace from Meta. (2024). <https://en-gb.workplace.com/blog/remote-work-best-practices>

Scoop Team. (2023). What Is Proximity Bias and How Does It Impact Hybrid Teams? <https://www.scoopforwork.com/resources/what-is-proximity-bias-definition-impact-and-examples>

Siocon, G. (2022). Proximity bias: What is it and how to avoid it. Modern ATS & collaborative recruitment software. <https://recruitee.com/articles/proximity-bias>

Wellable. (2023). Overcoming proximity bias in hybrid work era. <http://www.wellable.co/blog/overcoming-proximity-bias-in-hybrid-work-era>

Раздел 6

Kubiak, E. (2021) Travail hybride : Une illusion d'équilibre - harvard business review France, HBR France. Available at: <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/12/41814-travail-hybride-une-illusion-dequilibre>

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

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

(2023) SHRM research reveals negative perceptions of remote work, Welcome to SHRM. Available at: <https://www.shrm.org/about/press-room/shrm-research-reveals-negative-perceptions-remote-work>

Robinson, B. (2022) 3 New Studies End Debate Over Effectiveness Of Hybrid And Remote Work, Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2022/02/04/3-new-studies-end-debate-over-effectiveness-of-hybrid-and-remote-work/>

Gratton, L. (2023) How to do hybrid right, Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>

How Muller scaled an international hybrid workforce with officernd (2024) OfficeRnD. Available at: <https://www.officernd.com/customers/how-muller-scaled-a-hybrid-workforce/>



STAY CONNECTED



Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA. Номер на проекта: 2023-1-BG01-KA220-VET-000153460