



## PROSPER БИЗНЕС КАЗУС

Успешна хибридна работа  
в европейските МСП

[www.prosper-project.eu](http://www.prosper-project.eu)



Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0  
International

Post Pandemic Empowerment Programme © 2023 by Die Berater/  
European E-Learning Institute/ BUPNET/ CATRO/ Momentum/  
Smart Revolution/ Eurotraining is licensed under [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Финансира се от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче са единствено на автора(ите) и не отразяват непременно тези на Европейския съюз или на OeAD-GmbH. Нито Европейският съюз, нито предоставящият ги орган могат да бъдат държани отговорни за тях.



Съфинансирано от  
Европейския съюз

# СЪДЪРЖАНИЕ

<b>01</b>	<b>Цел на настоящата бизнес обосновка</b>	<b>04</b>
<b>02</b>	<b>Хибридна работа: Обхват и формати</b>	<b>07</b>
<b>03</b>	<b>Хибридна работа на практика</b>	<b>09</b>
<b>04</b>	<b>Производителност в хибридна работна среда</b>	<b>11</b>
4.1	Предимства на хибридната производителност накратко	14
4.2	Предизвикателства	14
4.3	Методи и съвети	15
4.4	Научени уроци	17
<b>05</b>	<b>Принадлежност и приобщеност в хибридна работна среда</b>	<b>18</b>
5.1	Предимства на хибридното включване накратко	21
5.2	Предизвикателства	21
5.3	Методи и съвети	22
5.4	Научени уроци	24
<b>06</b>	<b>Благополучието на служителите в хибридна работна среда</b>	<b>25</b>
6.1	Предимства на хибридното благосъстояние накратко	27
6.2	Предизвикателства	28
6.3	Мерки и съвети	29
6.4	Научени уроци	30
<b>07</b>	<b>Устойчивост на бизнеса в хибридна работна среда</b>	<b>32</b>
7.1	Предизвикателства	35
7.2	Предимства на хибридната устойчивост накратко	36
7.3	Мерки и съвети	36
7.4	Научени уроци	38

# СЪДЪРЖАНИЕ

<b>08</b>	<b>Някои от най-добрите практики</b>	<b>39</b>
<b>Практика 1</b>	Създаване на ефективни канали за комуникация и сътрудничество	40
<b>Практика 2</b>	Определяне на приоритетите за баланс между професионалния и личния живот и подкрепа за благосъстоянието	41
<b>Практика 3</b>	Осигуряване на адекватна подкрепа и обучение	42
<b>Практика 4</b>	Насърчаване на благосъстоянието и интегриране на професионалния и личния живот	43
<hr/>		
<b>09</b>	<b>Хибридна работа: Тенденция, необходимост или бъдеще?</b>	<b>44</b>
<hr/>		
<b>10</b>	<b>Обобщение на проекта</b>	<b>47</b>
<hr/>		
	<b>Библиография</b>	<b>49</b>



# 01

## ЦЕЛ НА ТОЗИ БИЗНЕС КАЗУС



Работата от разстояние се превърна в обичаен модел на работа за много компании като наследство от пандемията COVID-19, която се наблюдава от 2020 г. насам. В рамките на много кратко време много компании преминаха към работа от разстояние. Чрез онлайн срещи служителите се информираха за новостите и си изясняваха следващите работни стъпки. Това беше рязка промяна, която не настъпи по естествен път, а под натиска на външни обстоятелства. Много мениджъри не разполагаха с достатъчно време, за да се подготвят стратегически и да поведат хората си в този процес на дигитализация.

Макар че импулсът за тази бърза дигитализация на цялото европейско работно място беше зададен от пандемията COVID-19, в много сфери необходимостта и ползите от хибридната работа беше осъзната и отчасти прилагана. Връщането към модела на работа от офиса може да не е обещаващ път за много компании и екипи. Особено имайки предвид опита на големите международни корпорации с гъвкавите модели на работа през последните години.

За много малки и средни предприятия, обаче, вълната на дигитализацията се стовари като цунами. Ето защо въпросът за много европейски малки и средни предприятия (МСП) е как могат да използват тази дигитализация целенасочено в дългосрочен план, за да гарантират висока удовлетвореност и ангажираност на служителите си, както и да постигат резултатите, към които се стремят, запазвайки мястото си на пазара сред конкурентите.

Целта на този бизнес казус, който е първият резултат от проекта на ЕС "Програма за овластяване след пандемията - PROSPER", е да ви предложи идеи и инструменти за управление за успешна хибридна работа като собственик или управител на МСП. За тази цел са разгледани по-подробно четири основни аспекта:

**Хибридна производителност**

**Хибридно благосъстояние**

**Хибридно приобщаване**

**Хибридна устойчивост**





Партньорите, участващи в [проекта PROSPER на ЕС](#), са малки и средни предприятия, които успешно са се ориентирали в бързата дигитализация, предизвикана от пандемията COVID-19. С този бизнес казус партньорите по проекта и свързаните с тях организации споделят своите доказани стратегии за здравословно продуктивно прилагане на хибридна работа в МСП.

Следователно този документ съдържа подбор на ориентирани към решения практически препоръки и методи, които трябва да ви послужат като важна основа за намиране на най-подходящите практики за вашата компания и служители.

Трябва да се отбележи обаче, че контекстът на дигиталната работа във всяка компания е различен и универсалните решения няма да доведат до успех. Освен това препоръките, предоставени в тази брошура, не са предназначени и всъщност не могат да се прилагат универсално. По-скоро трябва да се подберат тези практики, които са в съответствие с културата, стила на управление и бизнес процесите и каналите за комуникация на компанията.

# 02

## ХИБРИДНА РАБОТА: ОБХВАТ И ФОРМАТИ





Хибридна работа е модел на гъвкаво работно време, при който работата се извършва не само в помещенията на компанията, но и от дома или от друго място и може да се организира гъвкаво по отношение на времето. Следователно това е смесица от работа от разстояние и работа в помещенията на компанията, като служителите могат да работят от всяко място ([Европейски служби по заетостта, 2021 г.](#)).

Само по себе си това звучи много просто, но на практика създава много предизвикателства както за работодателите, така и за служителите.

Каква част от работното време трябва и може да се извършва от разстояние спрямо тази в офиса на компанията? Един от критериите, които определят обема на работата, която може да се извършва от дома, е обхватът на дейността на компанията. Офисната работа може лесно да се извършва от дома, но други дейности, като например продажби или производство, не могат. Но философията и стилът на управление на компанията също се отразяват на степента и формата на хибридна работа. Докато някои мениджъри са отворени към концепцията за хибридна работа от самото начало, други виждат повече рискове.

Прилагането на тези различни форми на хибридна работа се определя от всяко дружество и е предмет на споразумение между работодателя и работника. Например могат да бъдат дадени точни спецификации за това колко работно време трябва да се провежда в офиса или да се направи свободна, гъвкава уговорка. Не на последно място, обхватът на хибридният труд зависи и от условията на работа и спецификата на дейностите.

За работодателите можем да определим следните форми на хибридна работа, в зависимост от това на какво поставят основно поствят акцент:

## Превес на работата в офис:

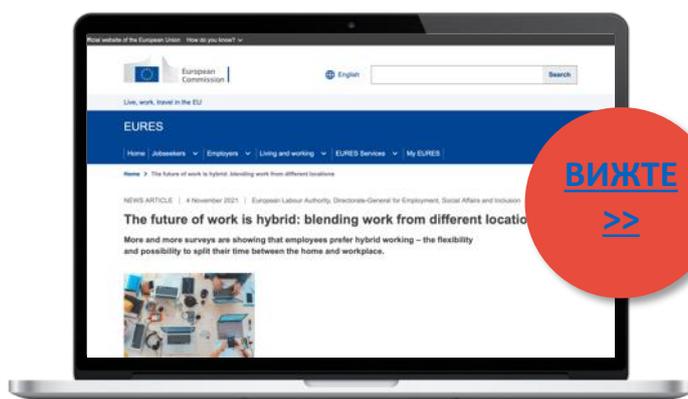
Основното работно място на служителите е помещението на компанията. Възможността да се работи от разстояние съществува при специални ситуации и изключителни случаи.

## Превес на работата от разстояние:

Работата обикновено се извършва дистанционно, а не в помещенията на компанията, но служителите имат възможност да използват офиса на компанията, когато имат нужда.

## Гъвкава работа:

Служителите работят на място или от разстояние, в зависимост от ситуацията и нуждите.



# 03

## ХИБРИДНА РАБОТА НА ПРАКТИКА



Хибридно работно място в най-основния си вид изглежда просто, когато се разглежда единствено от пространствен аспект: то предлага на служителите автономност да избират работното си място, независимо дали е от дома или в помещенията на компанията. На практика обаче хибридният модел на работа става по-сложен и поставя пред ръководството безброй предизвикателства, с които трябва да се справи:



Хибридна работа неизменно изисква целенасочени начини на сътрудничество и е наложително както работодателите, така и техните екипи да бъдат отворени към тези промени. Познаването и отвореността към дигиталните технологии са от жизненоважно значение за използването на пълния потенциал на хибридна работа.

Освен това хибридна работа поставя по-силен акцент върху личната отговорност на служителите. Тази промяна на парадигмата налага доверието да бъде на преден план в управленските практики. При хибридните модели на работа културата на работното място претърпява трансформационна промяна.

Освен това, с нарастващия фокус върху устойчивостта на бизнеса, е от решаващо значение да се интегрират подходящи дигитални интелигентни системи.

Предприятията трябва да внимават да не възпроизведат просто традиционните си практики в офиса в отдалечен контекст, а по-скоро да въведат иновации и да се адаптират за оптимална ефективност и растеж.

01

## ПРОМЕНИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА СЛУЖИТЕЛИТЕ:

Как преминаването към хибридна работна среда променя начина, по който се управляват служителите?

02

## ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ИНТЕГРИРАЩА СРЕДА:

Какво характеризира ефективната и интегрираща хибридна работна среда и кои са нейните компоненти?

03

## ОПЕРАТИВНИ НЕОБХОДИМОСТИ:

Каква оперативна инфраструктура и модификации са необходими за улесняване на хибридно работно място?

04

## ТЕХНИЧЕСКИ И ПРАВНИ ПРОБЛЕМИ:

Освен технологичните нужди, с какви правни разпоредби и насоки трябва да се съобразяват предприятията в хибридна среда?

05

## ФИНАНСОВИ СЪОБРАЖЕНИЯ:

Какви са непосредствените и дългосрочните последици за разходите, свързани с преминаването към и поддържането на хибриден модел на работа?

# 04

## ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТ В ХИБРИДНА РАБОТНА СРЕДА



Хибридна работа налага по-високо ниво на дигитализация на сътрудничеството в бизнеса. Същността на хибридна продуктивност е използването на подходящи дигитални инструменти за работа със съответните намерение, интелигентност и ефективност. Когато се прилага правилно, това може да повиши производителността на компанията, независимо дали става въпрос за стоки, услуги или капитал. За мениджърите, които се стремят да увеличат максимално потенциала на хибридна производителност, става от първостепенно значение да вникнат в нейните четири основни компонента:

01

#### **КОМУНИКАЦИЯ И СЪТРУДНИЧЕСТВО:**

Начинът, по който екипите си сътрудничат и общуват, определя ефективността на хибридна работа. Това включва както синхронни (като видеоразговори), така и асинхронни (като имейли) начини на комуникация. Ефективните инструменти за сътрудничество могат да подобрят работата в екип в различни часови зони или на различни физически места. Трябва да има ясна представа за съществуващите канали за комуникация в компанията в допълнение към реалистичния баланс на работното натоварване и определеното работно време.

02

#### **УПРАВЛЕНИЕ НА ЗАДАЧИТЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ НА ИЗОСТАВАЩИТЕ:**

От съществено значение е да следите текущите задачи и изоставането, което се отнася до натрупани, но незавършени задачи или елементи. Ефективните инструменти за управление на задачите гарантират, че задачите се приоритизират, делегират и проследяват ефикасно, като се предотвратява това, дадена работа да не бъде завършена.

03

#### **МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО:**

В хибридна среда традиционните методи за надзор стават по-малко приложими. Мениджърите се нуждаят от надеждни дигитални платформи за наблюдение на проекти, проследяване на работата на служителите и измерване на резултатите. Това може да доведе до по-обективни оценки на изпълнението и по-добри стратегически решения.

04

#### **АДАПТИРАНЕ КЪМ СОЦИАЛНО-ИКОНОМИЧЕСКИТЕ ПРОМЕНИ:**

Тъй като светът около нас се променя, трябва да се променят и нашите работни процеси. Хибридният модел на работа, използван в бизнеса, трябва да бъде достатъчно гъвкав, за да се адаптира към социално-икономическите трансформации, независимо дали става въпрос за нови пазарни тенденции, технологични иновации или променящи се нужди на клиентите.

Но как МСП могат да използват тези принципи по най-добрия начин? На първо място е необходимо да се разбере настоящата комуникационна среда в компанията и да се направи реалистична оценка на работното натоварване спрямо разпределеното работно време. На тази основа трябва да се избера правилните дигитални технологии.

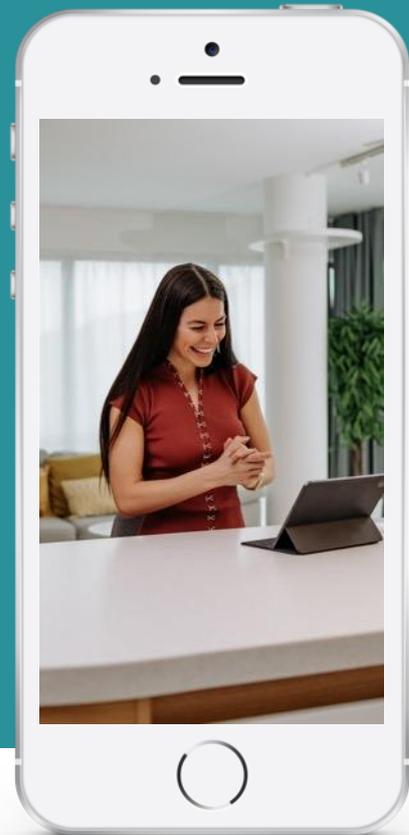
Изборът им е част от глобалната стратегия на компанията за развитие. Инструментите трябва да се оценяват не изолирано, а във връзка с уникалните оперативни процеси, комуникационни структури и канали на компанията. Изключително важно е да се устои на съблазънта на незабавното приемане на последните иновации без обмисляне и оценка. Претоварването на организацията с най-съвременни инструменти без ясна цел или съгласуваност може повече да попречи, отколкото да помогне. Оптималната стратегия включва адаптиране на избора на инструменти към специфичните нужди на компанията, като се гарантира, че те допълват и подобряват съществуващите работни процеси, а не ги нарушават.



## 4.1. Предимства за бизнеса от добрата хибридна производителност

Ако дигиталните инструменти се използват целенасочено и стъпка по стъпка, се създава основа за подобряване на хибридната производителност. Това може да доведе до следните предимства за компаниите:

- Хибридната производителност осигурява повече време за най-важните неща. Задачите на различните професии могат да се изпълняват по-ефективно, по-продуктивно и по-качествено.
- Трансферът на знания в рамките на компанията може да се осъществи по-гладко и бързо.
- Сътрудничеството между отделите и вътре в тях може да бъде подобро.
- Хибридната производителност може да увеличи производството на стоки, услуги и капитал.
- Бизнес процесите могат не само да бъдат автоматизирани, но и опростени благодарение на дигиталните инструменти.



## 4.2. Предизвикателства

При внедряването на дигитални инструменти и софтуер компаниите могат да се сблъскат със следните предизвикателства, свързани с хибридната производителност:

**Сътрудничество:** Поради липса на ИТ умения или претоварване с работа служителите не използват или използват в малка степен предоставените дигитални инструменти, което оказва отрицателно въздействие върху сътрудничеството между членовете на екипа.

**Работен процес:** Оптимизирането на работните процеси е много сложна задача, която изисква автоматизирани и ясни структури. Само с помощта на правилните технологии и подходящите функции може да се постигне максимално оптимизиране на бизнес процесите, комуникационните канали и организационната структура.

**ИТ сигурност:** Увеличаването на дистанционната работа върви ръка за ръка с рисковете за ИТ сигурността. Работодателите трябва не само да гарантират ИТ сигурността в офиса, но и да инвестират повече в ИТ и тяхната сигурност за служителите, които работят дистанционно.

**Измерване на производителността:** Тъй като хибридната работа включва различни модели на работа, измерването на производителността е голямо предизвикателство за мениджърите. Доказаните системи не могат да се използват за работа от разстояние. В края на краищата, как се следи производителността в отдалечения офис? Броят на кликанията с мишката? Честотата на отговорите на имейли? Този въпрос все още търси своя адекватен отговор.

**Технологично оборудване:** Не всички служители разполагат с необходимото оборудване у дома, за да се възползват напълно от възможностите на хибридната работа. Дори осигуряването на бърз и сигурен интернет може да е голямо предизвикателство в някои региони.

**Концентрирана работа:** В отдалечения офис разсейващите фактори са навсякъде - от пълна съдомиялна машина до домашни любимци и задачи. Колкото повече разсейващи фактори има в работната среда, толкова по-малко концентрирани са хората в това, което правят. Това се отразява на производителността им.

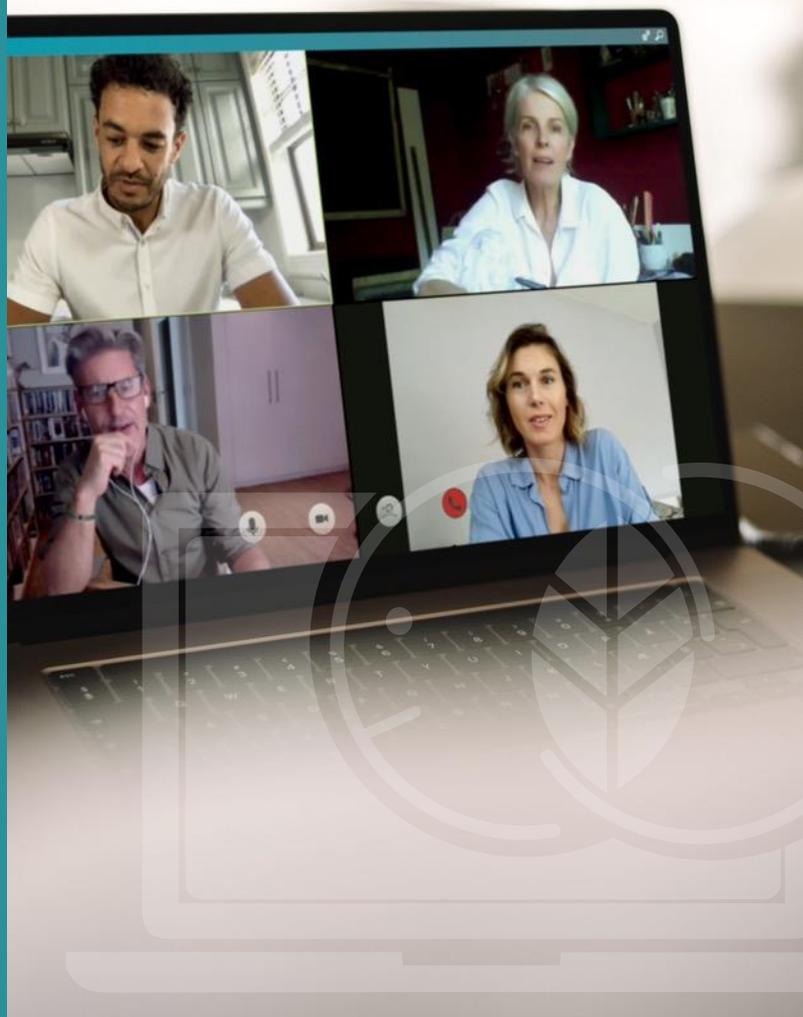
## 4.3. Методи и съвети

Ако искате дигиталните инструменти, които ползвате, да достигнат пълния си потенциал, е необходима цялостна концепция за дигитализация, съобразена с компанията и нейната корпоративна култура, за да се гарантира постигането на желаната производителност в хибридна среда.

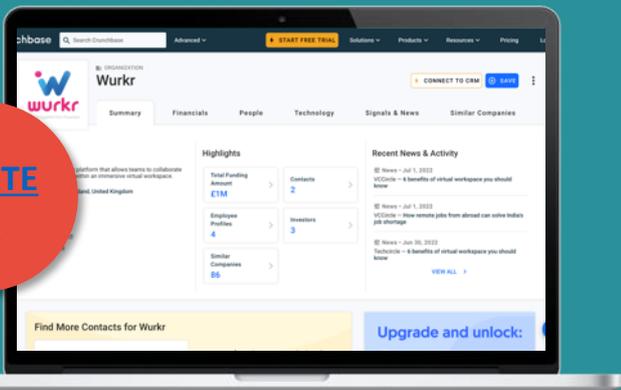
Можете да използвате различни методи като:

### Виртуален офис за екипи

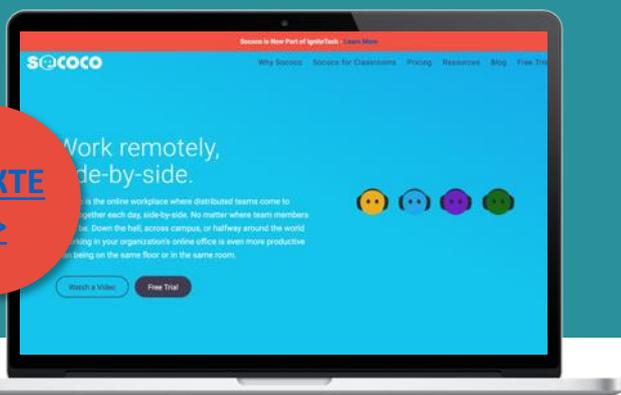
Хибридната работа изисква оптимален виртуален "офис"/работно пространство, в което служителите могат да си сътрудничат и да работят в мрежа. Виртуалното работно пространство се използва, за да симулира офис среда. По този начин всеки може да работи у дома или на любимо място, но все пак заедно с колегите си. По този начин се запазва усещането за "ние" и се поддържа близостта с екипа. Популярни платформи за тази цел са напр: **Walkabout workplace**, **Wurkr** и **Sococo**.



[ВИЖТЕ](#)



[ВИЖТЕ](#)



## Развитие на култура на учене

Работодателите трябва, от една страна, да идентифицират пропуските в дигиталната грамотност на служителите, а от друга - да са наясно с променящите се пазарни нужди, за да могат да реагират бързо на тези пазарни промени, като предоставят на служителите необходимите възможности за обучение.

## Синхронизация за бързина и гъвкавост

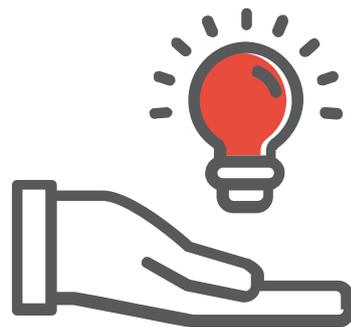
Възможността да се консултирате с членовете на екипа отново и отново е важна предпоставка за хибридната продуктивност. Една много проста функция, а именно **синхронизацията на календара**, позволява на членовете на екипа бързо да разпознават кога с кого могат да се консултират за кратко, да получат кратка информация или дори да участват в кратък брейнсторминг или обмен на идеи. Това доближава хибридната работа до тази в офиса, като гарантира бърз и ефективен обмен на информация по професионални въпроси, точно когато хората имат нужда от това.

## По-малкото е повече

Съществуват много добри дигитални инструменти, които улесняват работата по различни начини или опростяват бизнес процесите. За да се даде възможност за хибридна производителност, е важно да не се прекалява с броя на различните софтуери и инструментите, използвани в компанията. Използването на единен пакет от програми може да увеличи производителността, да спести време и да постигне по-добри резултати.

## Разпознаване на промените

Нищо не е толкова сигурно, колкото промяната, особено в областта на информационните и комуникационните технологии. Мениджърите трябва постоянно да преглеждат работните процеси и потоци и да правят промени, ако е необходимо, за да останат в крак с времето.



## 4.4. Научени уроци

Нито една компания не може да избегне темата за хибридната производителност като част от процеса на дигитализация. Независимо дали сте в офиса или работите от разстояние, винаги има неща извън професионалните задачи, които изискват внимание. Особено в областта на хибридната продуктивност можете да постигнете фокусирана работа с помощта на инструменти:

- Хибридното и гъвкавото работно време се превърна в решаващ фактор за набиране и задържане на таланти служители, тъй като те все повече предпочитат алтернативни условия на труд.
- Хибридната производителност се влияе не само от дистанционните работници, но и от организационната култура, структура и други измерения, като например хибридното приобщаване и хибридното благосъстояние и грижата за тях.
- Въпреки че всички служители са засегнати от дигитализацията, те няма да бъдат еднакво отворени към идеята за хибридна работа.
- Работата от разстояние може да доведе до още по-добри резултати, ако служителите разполагат с необходимите умения, като например дигитални умения и технологии, подходяща интернет връзка и безопасен софтуер.
- За да се използват напълно предимствата на хибридната работа, както и за да се идентифицират и намалят рисковете, трябва да се създадат рамкови условия, които да се спазват от всички участващи страни. В идеалния случай тези рамкови условия се разработват в процес, който отчита желанията и на двете страни - служители и ръководители, и предвижда редовни прегледи.

## ПЕРСПЕКТИВИТЕ НА МЕНИДЖЪРИТЕ НА ЕВРОПЕЙСКИТЕ МСП

- *Хибридните работни споразумения трябва да се възприемат като непрекъснат процес без крайна фаза и да се преразглеждат редовно. (MOMENTUM, Ирландия)*
  - *Хибридната работа в сравнение с работата в корпоративен офис е съвсем различен вид работа. При правилно планиране и структуриране може да предложи значителни предимства, като по-добър баланс между професионалния и личния живот, по-малко въздействие върху околната среда и по-голям набор от таланти за компаниите, тъй като не е задължително набирането на персонал да се извършва на определено географско място. (DIE BERATER, Австрия)*
  - *Хибридната работа се основава на добра организация, разбирателство и взаимно доверие. (EUEI, Дания)*
  - *Трябва да се въведат нови, общи и обективни показатели за наблюдение на хибридната продуктивност, както и нови процедури за споделяне, съхранение и сигурност.*
- Служителите не бива да се чувстват принудени да бъдат твърде дигитални. Като ръководител е важно да признаете, че всеки служител има различна скорост за изпълнение на задачите в цифров формат. (CATRO, България)*
- *Киберсигурността придобива централно значение в хибридния модел на работа. ИТ сигурността трябва да се разбира като основна предпоставка за успешна цифрова трансформация. (Smart Revolution, Италия)*
  - *Степената на хибридна производителност зависи не само от дистанционните служители, но и от организационната култура и структура, както и от други измерения, като например хибридното включване и благосъстояние. (BUPNET, Германия)*
  - *За да се осигури хибридна производителност, мениджърите и служителите трябва да се съсредоточат върху комуникацията. (Eurotraining, Гърция)*

# 05

## ПРИНАДЛЕЖНОСТ И ПРИБОБЩАВАНЕ В ХИБРИДНА РАБОТНА СРЕДА





Тъй като компаниите приемат и развиват своите нови и уникални хибридни модели на работа, за ръководството е жизненоважно да се погрижи хората да усещат принадлежност, доверие и свързаност. С бързите темпове на дигитализацията съществува риск хората да се почувстват пренебрегнати и да се възприемат по-скоро като обикновени колелца в машина, отколкото като ценни участници в мисията на компанията и ежедневните процеси. Ако не се предприемат превантивни мерки, тези чувства могат да се превърнат в чувство за социална изолация, което да доведе до намаляване на морала, откъсване от екипната динамика и потенциално напускане на компанията. Ето защо хибридното приобщаване се превръща в основен принцип на съвременната работна култура. Тя подчертава, че всички членове на екипа, независимо от техните роли, йерархия или професионални отговорности, имат равен и безпрепятствен достъп до дигиталната инфраструктура на компанията. Нещо повече, става въпрос не само за достъп, но и за гарантиране, че служителите притежават уменията и увереността да използват ефективно тези дигитални инструменти.

Истинското приобщаване в хибридният модел подкрепя идеята, че дигитализацията не е ексклузивна област, запазена за определени роли или нива в компанията.

Вместо това тя е колективно начинание, в което участва всеки служител. Този холистичен подход не само осигурява оперативна ефективност, но и насърчава съвместна, приобщаваща и сплотена работна среда, в която всеки член се чувства ценен и неразделна част от успеха на компанията. Основните подходи за улесняване на прехода включват:



01

## ОБУЧЕНИЕ ЗА ВСИЧКИ:

Предложете обучения за всички, за да се уверите, че никой не се затруднява с новите инструменти. Не става въпрос само за това как да ги използвате, но и защо са полезни.

02

## ОТКРИТА КОМУНИКАЦИЯ:

Насърчавайте обратната връзка. Разбирането на притесненията на служителите помага да се направят необходимите корекции. Редовните контролни проверки могат да помогнат за идентифицирането на всеки, който се чувства откъснат.

03

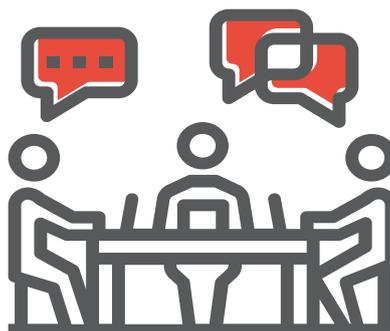
## РАВЕН ДОСТЪП:

Уверете се, че всеки служител, независимо от неговата позиция или роля, има достъп до необходимите дигитални инструменти. Така се създават равни условия и се насърчава приобщаването.

04

## ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕКИП:

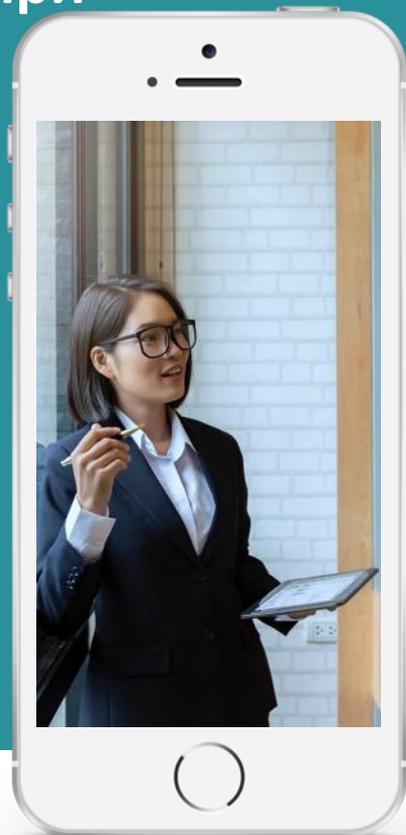
Понякога хибридната работа може да отслаби екипния дух. Организирането на виртуални събития за сплотяване на екипа или редовни срещи може да помогне за поддържане на приятелството. В компаниите хибридната работа е съпроводена с големи и все пак често подценявани предизвикателства в социален план.



## 5.1. Предимства за компанията от добро ниво на приобщеност при хибриден модел на работа

От само себе си се разбира, че техническият компонент на внедряването на дигиталните процеси или инструменти в компанията вече представлява достатъчно голямо предизвикателство за мениджърите. Но ако служителите се възприемат като равни в компанията в смисъла на хибридно включване, това носи много предимства в дългосрочен план:

- Укрепване на психичното благополучие на служителите.
- Повишаване на мотивацията им.
- Укрепване на чувството за единство.
- По-добро сътрудничество.
- Подобряване на вътрешния информационен поток.
- Насърчаване на социалните контакти в рамките на компанията.

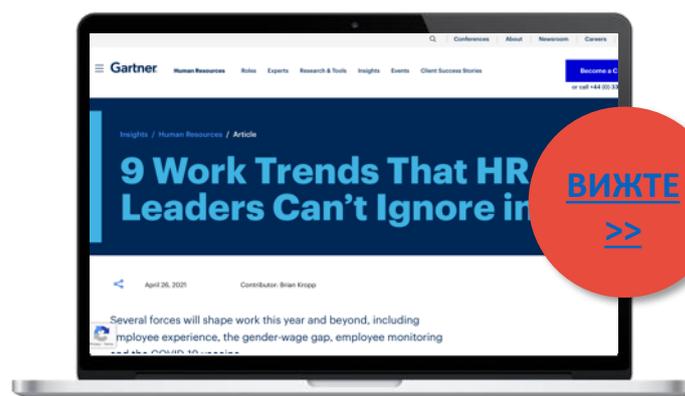
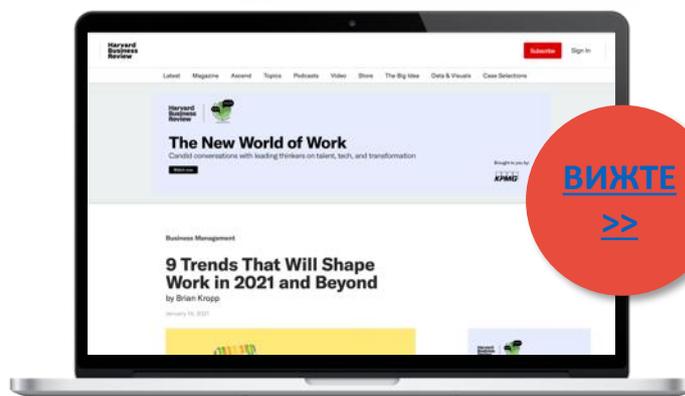


## 5.2. Предизвикателствата

Предизвикателствата на социално ниво обикновено са много сложни. Една от причините за това е, че те са много индивидуални и не могат да бъдат решени с обща концепция. За мениджърите в областта на хибридно включване възникват по-специално следните предизвикателства:

### Несправедлива оценка на изпълнението

Проучванията показват, че работещите от разстояние са с около 5% по-продуктивни ([Harvard Business, януари 2021 г.](#)). Въпреки това проучванията показват, че 64% от мениджърите смятат, че служителите на място работят по-добре от дистанционните работници. Кое то води до това, че служителите, работещи на място, получават по-голямо увеличение на заплатата или са повишени по-бързо, отколкото дистанционните служители ([Gartner, април 2021 г.](#)). Това неравносечно третиране на служителите в хибридна работа е основен източник на риск и може да доведе до други негативни последици, включително до изолация и усещане за изключване.



## Липса на дигитални умения

Не всички служители имат еднакво ниво на дигитални умения. За да могат ефективно да използват цифровите инструменти, е от решаващо значение служителите да придобият необходимите умения. Само по този начин те могат да овладеят ежедневната си работа с дигитални инструменти по самостоятелен начин. Хибридната работна среда изисква висока степен на доверие от страна на мениджърите, което се счита за ключов фактор за успех.

## Доверие вместо контрол

Доверието е важен аспект не само от гледна точка на мениджъра, но и от тази на служителите, тъй като доверието в мениджъра насърчава удовлетвореността от работата (Jäckel 2020). Ако мениджърите нямат истинско доверие в служителите си, те трябва да преосмислят управлението на човешките ресурси, като започнат от по-внимателен процес на набиране на персонал.

## 5.3. Методи и съвети

Как обаче хибридното приобщаване може да се приложи на практика? Ще ви покажем някои елементи, които и вие можете да приложите във вашата компания:

### Виртуални почивки за тимбилдинг

Онлайн почивките за кафе или обяд могат да бъдат забавна промяна в ежедневието на дистанционната работа. Те служат за обмяна на опит между служителите и поддържат чувството за сплотеност. Например като ръководител можете да организирате виртуални пица паузи, в които всички служители получават пица или друга храна, доставена на работното място по едно и също време. Възможни са и виртуални офис партита или предоставяне на служителите на пакети с грижи, съдържащи специални продукти, които съответстват на компанията.

### Програма “Buddy”

При системата "приятел / buddy" мениджърите събират двама души, за да насърчат неформалната и много открита комуникация между тях. Системата на приятелите е от съществено значение при хибридните модели на работа в контекста на въвеждането на нови служители. Опитните служители служат като подкрепа за новите колеги, за да се ориентират в компанията и нейните ценности и социална структура. Приятелите обикновено са колеги от същия екип или със сходни функции. Това обаче невинаги е задължително и може да бъде определено от ръководителите или членовете на екипа.



## Подкрепа от партньорски групи

Хибридната работа често е много изолирана. Няма как да се срещате в коридора или в кухнята на кафето с други колеги, но с малко креативност може да се прави и онлайн, за да се насърчава неформалния обмен между хората. Това е важен компонент за развитие на усещането за принадлежност в хибридна среда.

## Дейности за сплотяване на екипа

Ако хората рядко се събират в офиса поради хибридната работа, това трябва да се случва на друго място и в друга обстановка, за да се насърчи добрата работна атмосфера и работата в мрежа. Много подходящи за това са дейностите като тиймбилдинг, чиято добавена стойност вече е призната от много компании. Те обикновено имат за цел да насърчат и развитието на различни компетенции и меки умения, като например творческото решаване на проблеми.

## Онлайн Jour-Fixe

Хибридната работа се нуждае от съвместен обмен, за да се изяснят следващите стъпки, да се разпределят задачите или да се генерират идеи. Точно както в културата "лице в лице", jour fixes са идеални за това. Поредица от презентации и/или изпълнения, дискусии или подобни събития, които се случват в определен ден всеки месец. Редовността на тези jour fixes е изключително важна в случай на хибридна работна организация. Уверете се, че jour fixe се провежда винаги в един и същи ден и по едно и също време. Това дава на служителите сигурност и структура.

Тези срещи също така дават възможност за насърчаване на открита комуникация помежду им. Това може да бъде фиксирана точка в дневния ред, както и да се отнася до обмена на лична информация, като например преживявания през уикенда.



## 6. Адаптация на "Офис пространство"

Оставянето на помещенията такива, каквито са, но същевременно преминаването към хибридна работа е възможно, но в много отношения няма смисъл. Хибридната работа трябва да насърчава по-добрата комуникация и работа в мрежа между служителите. За да се постигне това, части от помещенията на компанията трябва или могат да бъдат адаптирани. Създайте пространствено решение в предприятието, където могат да се обменят творчески идеи, да се споделят опит и знания, да се задават въпроси и да се правят всякакви срещи между служителите.

## 5.4. Научени уроци

Чувството за принадлежност е много важен фактор за успешното прилагане на хибридният работен модел в дългосрочен план:

- Използвани професионално и отговорно, дигиталните инструменти и технологии могат да подкрепят изграждането на чувство за принадлежност към компанията и екипа. Предпоставка за това е винаги да се разработва цялостна стратегия за използването на дигиталните инструменти и технологии, като фокусът е не само върху техническите и финансовите аспекти, но и да обхваща социалния компонент. Процесите на дигитализация трябва да бъдат подкрепени от служителите, за да се реализират успешно.
- Дигиталните инструменти се превърнаха в неизменна част от процеса на набиране на персонал и управление на човешките ресурси, като позволяват да се достигне до повече хора. Те също така предлагат многобройни възможности за дейности по набиране на персонал. В същото време тези инструменти могат да бъдат и пречка, ако служителите не разполагат с необходимите технически познания или умения, за да ги използват.
- Изключително важно е да се гарантира, че лидерското поведение и процесите в хибридните екипи не изключват никого. Никога не трябва да се забравя чувството "ние". Ясната и открита комуникация е много важна, за да се подкрепя и развива силата на екипите.
- Всички служители и ръководители, независимо от тяхната позиция, йерархия или отговорност в компанията, са засегнати от процеса на дигитализация и неговите предизвикателства, тъй като не всички имат еднакъв достъп до едни и същи услуги и не всички имат еднакво ниво на дигитални умения.

## ПЕРСПЕКТИВИТЕ НА МЕНИДЖЪРИТЕ НА ЕВРОПЕЙСКИТЕ МСП

- *Намирането на баланс между хибридната работа и чувството за принадлежност може да превърне компанията в изключително привлекателно място за работа. Това обаче изисква мениджърите на всички нива да изслушват и напътстват служителите си. (Catro Bulgaria)*
- *Културата на приобщаване е все по-важно конкурентно предимство за компаниите, когато става въпрос за набиране и задържане на таланти. (Smart Revolution, IT)*
- *Резултатите от научни изследвания показват, че доверието е важна основа за дигиталното лидерство и сътрудничество. Но доверието не е само емоционално - то е научно. За дигиталното сътрудничество доверието и ясната комуникация променят правилата на играта. Промените в компанията трябва да се извършват в диалог със служителите и да включват организационната култура. (EUEI, DE)*

*Балансът в хибридната работа не е свързан само с логистиката, а и с принадлежността. Приобщаването не е модна дума; то е нашето предимство в борбата за привличане и задържане на таланти!*



# 06

## БЛАГОПОЛУЧИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ХИБРИДНА РАБОТНА СРЕДА



Насърчаването на физическото и психическото благополучие на служителите е във фокуса на вниманието на много мениджъри и специалисти по човешки ресурси. Ако по-голямата част от работата се извършва пред компютъра и е в хибридна работна среда, благополучието и благосъстоянието на хората неизбежно се превръща в основен фокус на мениджърите, служителите по човешки ресурси и ръководството. Причините за това са много и разнообразни.

Пренасянето на работата в собственото пространство на човек автоматично води до смесване на личния и професионалния живот. Това има своите предимства и недостатъци. Предимствата са свързани с гъвкавостта на времето, което допринася значително за повишаване на производителността на служителите. Въпреки това непрекъснатото и интензивно повишаване на производителността в дигитална среда може да има сериозни последици за благосъстоянието на човека. Този ефект се засилва допълнително от факта, че хората, работещи в хибридна среда, чувстват, че трябва да правят повече, отколкото ако работеха изключително в офисите или помещенията на компанията (Harvard Business, януари 2021 г.). Причината за това се крие в това, че никой не може да види какво и кога правят хибридните служители. В резултат на това служителите изпитват вътрешен натиск да бъдат по-продуктивни. Тази по-висока продуктивност обаче е за сметка на благосъстоянието им. Често се увеличават безпокойството, нивото на стрес и служителите се чувстват прегорели и зациклили. Проблемът се увеличава и от факта, че хората рядко усещат как това се случва и кога е необходимо да спрат.

Освен това хибридната работа води до прекарване на още повече работно време пред компютъра, тъй като срещите се провеждат и онлайн. Резултатът е по-голямо натоварване на очите и мозъка. Тъй като хибридната работа елиминира естественото придвижване от един офис в друг или в заседателната зала, съществува риск от обездвижване, което пряко влияе върху физическото и психическото състояние на служителите.

Следователно хибридното благосъстояние описва въздействието на информационните и комуникационните технологии и дигиталните услуги върху психическото, физическото, социалното и емоционалното здраве на служителите. Насърчаването на благосъстоянието в хибридна среда е съществена част от отговорността на мениджърите и лидерите. То води и до по-широко взаимодействие с въпросите, свързани с чувството за принадлежност, приобщеност и удовлетворение, а от там и с производителността и бизнес резултатите.



# 6.1. Предимства на хибридно благосъстояние накратко

Интегрирането на хибридните стратегии за благосъстояние в бизнес средата има многостранни предимства:

## 1. Насърчаване на физическото и психично здраве:

Хибридните модели на работа често означават по-голяма гъвкавост. Служителите могат да адаптират средата си към личните си нужди, да правят почивки, за да се разтягат или разхождат, и дори да включат фитнес в ежедневието си, което допринася за физическото благополучие. Гъвкавостта се отнася и за умствените почивки. Хибридният модел може да облекчи стреса от дългите пътувания до работното място и строгите графици, като позволи на служителите да изберат работно място, което да спомага за умственото спокойствие и съсредоточаване.

## 2. Насърчаване на мотивацията и осведомеността:

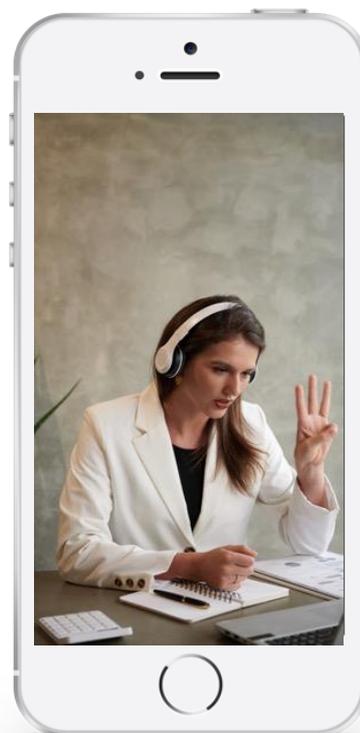
Служителите често се чувстват по-ценени, когато им се гласува доверие и им се предоставя автономия, присъщи на хибридните модели на работа. Това доверие може да повиши мотивацията, тъй като работниците се чувстват овластени да управляват задачите си по начин, който отговаря на личния им ритъм. Благодарение на гъвкавостта да балансират по-добре работата и личния си живот, служителите често осъзнават нуждите си да се погрижат за себе си и могат да действат проактивно, което е фактор да останат в най-добрата си психическа и физическа форма.

## 3. Укрепване на чувството за единство:

С подходящите инструменти и стратегии хибридният модел може да насърчи силното усещане за общност и принадлежност към нея. Редовните виртуални срещи на екипа, съвместните проекти и дигиталните активности за изграждане на екипи могат да преодолеят физическото разстояние, да повишат сплотеността и да гарантират, че нито един член на екипа не се чувства изолиран или пренебрегнат.

## 4. Насърчаване на добра работна атмосфера:

Когато екипите получават подкрепа за своето благосъстояние и гъвкавост, това често води до по-високи нива на удовлетвореност и щастие. Това положително настроение се излъчва, създавайки жизнена, съвместна и подкрепяща атмосфера, независимо дали членовете на екипа работят дистанционно или в офиса.





## 6.2. Предизвикателства

От друга страна, разбира се, насърчаването на хибридното благосъстояние поставя и редица предизвикателства пред ръководителите на МСП, сред които:

### Разширено управление

COVID-19 постави личните и здравните аспекти на служителите в центъра на задачите на мениджърите. Ако мениджърите поемат тази задача и я интегрират в своята сфера на отговорност, това може да повлияе положително на физическото и психическото благополучие на служителите и да доведе до повишаване на ефективността (Baker, 2020). Това обаче изправя мениджърите пред промяна в стила на ръководство.

### Дигитално претоварване

Работата от разстояние води до това, че служителите работят повече и по-дълго. В съчетание с усещането и вътрешния натиск, че трябва да се работи повече, това удължаване на работния ден може да доведе до дигитално претоварване в дългосрочен план.

### Скептицизъм

Въпреки че много служители ще приемат предложения за насърчаване на хибридното благосъстояние и свързаното с него физическо и психическо здраве, някои служители ще бъдат скептични към предложенията или ще смятат, че не се нуждаят от тях. Предизвикателството за мениджърите е да определят кои служители се нуждаят от услугите (като дни за благополучие, програми за подпомагане на ангажираността на служителите и т.н.) и да намерят начин да ги привлекат.



## 6.3. Тактики за поддържане на благосъстоянието в хибридната работна среда

Почти не останаха работни места, които да не зависят от технологиите. Много професии се упражняват изцяло онлайн. Това задължава мениджърите да прилагат мерки за хибридно благополучие на работното място. Ето няколко примера:

### Консултантски услуги

Мениджърите трябва да предлагат цялостна подкрепа на служителите на няколко нива: преки професионални консултантски услуги в подкрепа на психичното здраве на служителите, за да се насърчи чувството за принадлежност. Това може да включва и членове на семейството. Предимството е, че партньорите, приятелите или роднините могат да поддържат близки отношения със служителя и да му оказват емоционална подкрепа. Примери за това са подаръци за добре дошли за семейството на новите служители, организиране на ден на отворените врати, на който са поканени всички членове на семействата на служителите, или други събития, насочени към свързване на семейството и работата.

### Офлайн почивки

В допълнение към обедната почивка служителите, които работят в хибриден режим, трябва да правят редовни почивки от 5 до 10 минути. Тези кратки почивки от работа онлайн не трябва да се използват за извършване на работа офлайн. Тези почивки трябва да са изключително за релаксация.

### Хибридното благосъстояние като част от корпоративната култура

Това, което се преживява на най-високо ниво в компаниите, се възприема от всички служители. Важно е да се създаде и поддържа корпоративна култура, основана на доверие, подкрепа и най-вече на грижа за себе си.



## Творческо проучване

Хибридно благосъстояние е много индивидуално: различните служители ще се нуждаят от подкрепа в различни области на хибридно благосъстояние. Чрез креативни проучвания, включващи въпроси за социални и психологически проблеми, мениджърите могат да получат представа за аспектите на психичното здраве на служителите и, ако е необходимо, да решат проблемите с координирани мерки.

## Насърчаване на грижата за здравето на работното място

В повечето европейски страни насърчаването на грижата за здравето на работното място най-често се предлага като доброволно допълнително обезщетение, предоставяно от работодателите. Въпреки това, поради прогресивната дигитализация на работния свят, този елемент трябва да заема централно място, за да може да се гарантира благосъстоянието на служителите в хибридна работна среда. При разработването на концепция за промоция на здравето на работното място е важно да се вземе предвид и дигитализацията, която води до по-високото ниво на стрес и риск от прегаряне, както и физическия компонент на повишеното натоварване. Мерките за насърчаване на здравето на работното място могат да включват нови модели на работно време, правилна поза на седене, ергономичност и техники за релаксация.



## 6.4. Научени уроци

Необходимостта от грижа за благосъстоянието на хората, работещи в хибридна среда, е неизбежна и може да се подкрепи с индивидуални стратегии, както и с дигитални инструменти. Основните изводи в областта на хибридно благосъстояние включват:

- За да се постигне хибридно благополучие в компанията и сред служителите, е важно да се гарантира, че хората на отдалеченото работно място не се чувстват изолирани и отделени от компанията като цяло и хората, работещи в офисите.
- Дигитализацията промени из основи класическото работно място за много кратко време. Това беше съпроводено както с подобрения, така и с рискове за физическото и психическото благосъстояние на хората. Специализирани и навременни мерки могат да намалят тези рискове.
- Хибридно благосъстояние изисква правилно използване на информационните и комуникационните технологии. Тъй като дигитализацията няма да намалее през следващите години, а ще продължи да се развива, служителите ще трябва да работят с технологии през целия си професионален живот. Този факт сам по себе си прави мениджърите отговорни за насърчаването на хибридно благосъстояние чрез въвеждане на политики и подходящи практики.

## ПЕРСПЕКТИВИТЕ НА МЕНИДЖЪРИТЕ НА ЕВРОПЕЙСКИТЕ МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Хибридно благосъстояние предизвиква всички нас да усвояваме и прилагаме нови умения. Служителите трябва да осъзнаят, че трябва да се грижат за собственото си здраве и безопасност. Това мислене трябва да бъде подкрепено от ръководството.*

*(Catro Bulgaria)*

*Хибридно благосъстояние изисква нова организация на работата, нови умения и начини на мислене за хората. Служителите трябва сами да признаят и да разберат в по-голяма степен, че работата не може да "уврежда" тяхното психическо и физическо богатство.*

*(Smart Revolution, IT)*

*Нашите цифрови работни пространства са преди всичко човешки пространства. Докато технологиите ни движат напред, колективният ни човешки дух е този, който ни свързва. Заедно ние се ориентираме, коригираме и израстваме от всяко предизвикателство.*

*(Momentum, IE)*



**Необходимостта и важността от грижа за благосъстоянието на хората, работещи хибридно, не означава забавяне на темпото, а интелигентна и устойчива производителност (EUEI, DE).**



# 07

## УСТОЙЧИВОСТ НА БИЗНЕСА В ХИБРИДНА РАБОТНА СРЕДА





Благодарение на бързата дигитализация устойчивостта се превърна в нещо повече от социален и екологичен въпрос. И това е добре, защото само стратегии за устойчивост, които включват цялата верига на стойността, водят до перспективна и конкурентоспособна икономика. Това включва енергийно ефективни центрове за данни, както и по-екологични вериги за доставки.

Но какво представлява хибридната устойчивост и не е ли това някакво противоречие в понятията?

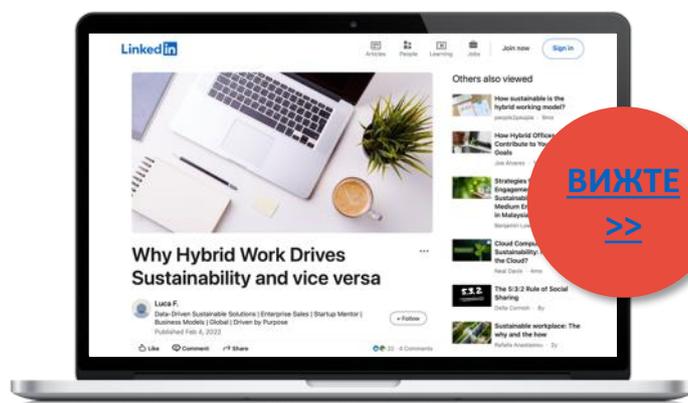
Вярно е, че технологиите са отговорни за отделянето на вещества, които са вредни за климата и околната среда. Това обаче може да бъде предотвратено чрез хибридна устойчивост:



Това включва намаляване и компенсирание на емисиите на CO<sub>2</sub>, пестене на излишни ресурси и избягване на технологични и дигитални отпадъци в компанията.

[Лука Фераро](#) отива по-далеч в разбирането за устойчивост в хибридният сектор, тъй като тя се отнася не само до въздействието върху околната среда, но и до равенството между половете, равните възможности за работа и приобщаването, в съответствие с насоките на целите за устойчиво развитие на ООН. Освен това хибридната устойчивост предоставя инструмент за обсъждане, осмисляне и оценка на индивидуалните, корпоративните и обществените нужди и проблеми. Концепцията за хибридната устойчивост подчертава необходимостта от критичен въпрос за това какъв е приносът на дружествата към обществото.

**Хибридната устойчивост се отнася до практики, при които дигиталните информационни и комуникационни технологии (ИКТ) се използват по начин, който предотвратява или намалява отрицателните въздействия върху околната среда.**



Въпросът с устойчивостта в хибридният свят е сложен и въпросът откъде дадена компания да започне с хибридна устойчивост е особено актуален.

В нашето проучване се очертаха две основни възможности:

01

02

03

04

05

06

## ЗЕЛЕНОТО:

Зелените ИТ имат за цел да намалят въздействието на ИКТ върху околната среда. Зелените ИТ се отнасят не само до производството и изхвърлянето, но преди всичко до начина, по който се използват ресурсите.

## ЗЕЛЕНО ОТВЪТРЕ:

Какво характеризира ефективната и интегрираща хибридна работна среда?

## ПРИВЕЖДАНЕ В СЪОТВЕТСТВИЕ СЪС СДГ НА ООН В ЕДИН ХИБРИДЕН СВЯТ:

Застъпва се за хибридни стратегии, които осигуряват общодостъпни възможности. Това ще интегрира офлайн и онлайн инициативи, като гарантира, че хибридна устойчивост е в съответствие с по-широките цели на ООН за устойчиво развитие.

## ХИБРИДНО РАВЕНСТВО МЕЖДУ ПОЛОВЕТЕ:

Насърчаване на равнопоставеното представяне както във физическите, така и в дигиталните работни пространства. Равното заплащане, възможности за растеж и представителство на различните нива на вземане на решения в хибридна среда и проактивно предотвратяване на непреднамерени предразсъдъци по отношение на пола по отношение на използването на дигиталните инструменти.

## РАВНИ ХИБРИДНИ ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РАБОТА:

Подкрепа за демократизирането на хибридното работно пространство. Гарантиране, че ролите и отговорностите както във физическата, така и в дигиталната сфера, са достъпни за различни таланти, без да се ограничават от географски или обществени граници.

## ХИБРИДНО ПРИОБЩАВАНЕ:

Подпомагане създаването на хибридна среда, която е отворена към разнообразните нужди на всички потребители. Застъпване за хибридни платформи, разработени с функции за достъпност, които да обслужват хората с увреждания. Гарантиране, че всички, независимо от техния произход, имат равен достъп до дигитални и физически инструменти.

## 7.1. Предизвикателства

Предизвикателствата в областта на хибридната устойчивост за МСП се състоят по-специално в следните аспекти:

### Емисии на парникови газове

Енергията, необходима за едно търсене в интернет или изпращане на електронна поща, е малка - приблизително 4,1 милиарда души, или 53,6 % от световното население, вече използват интернет. Тези частици енергия и свързаните с тях парникови газове, отделяни при всяка онлайн дейност, могат да се сумират. Според някои оценки **въглеродният отпечатък на нашите устройства, интернет и поддържащите ги системи представлява около 3,7 % от глобалните емисии на парникови газове.** Според Майк Хазас, изследовател от университета в Ланкастър, това е сходно с количеството, което се произвежда от **авиоиндустрията в световен мащаб.** Според прогнозите тези емисии ще се удвоят до 2025 г. [Защо интернет навигите ви не са толкова чисти, колкото си мислите - BBC Future](#)



### Повишаване на цените на електроенергията и газа

Поради пандемията COVID-19 и високата инфлация през 2022 г. цените на газа и електроенергията се повишиха до неуправляеми нива за много компании. Ако служителите или работодателите трябва да плащат всички разходи за газ и електроенергия, причинени от работата от разстояние, това създава още едно голямо предизвикателство и за двете страни.



### Сигурност на данните

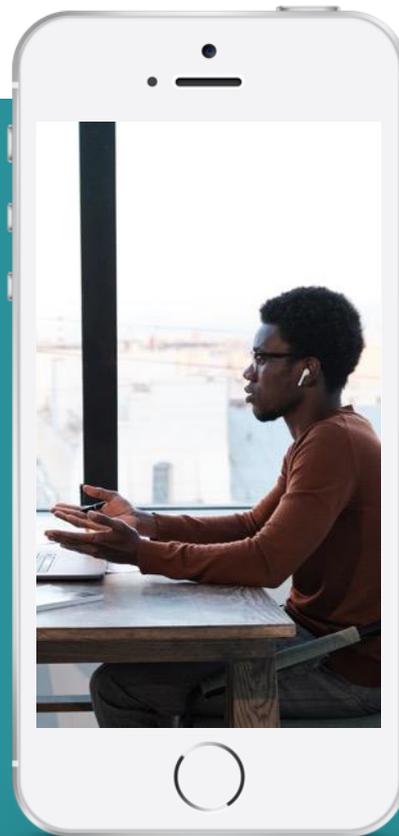
След глобалната пандемия преминаването към работа от разстояние увеличи броя на кибератаките, насочени към отдалечени и хибридни среди. Киберпрестъпленията ще струват на ирландската икономика 9,6 млрд. евро през 2020 г. с 50% увеличение на онлайн престъпленията в Ирландия през 2020 г. - [Grant Thornton](#). От съществено значение е дружествата да предприемат мерки за защита на себе си, на своите служители и на клиентите си от изтичане на данни. Това от своя страна налага използването на повече технологии и дигитални инструменти за защита на дигиталните данни. По този начин увеличаването на технологиите е и за сметка на устойчивостта и околната среда.



## 7.2 Предимства на хибридната устойчивост накратко

Хибридната устойчивост може да доведе до:

- спестяване на разходи за енергия,
- намаляване на времето за престой,
- намаляване на емисиите,
- оптимизиране на процесите, технологиите и работата на инсталациите,
- конкурентни предимства..



## 7.3. Мерки и съвети

Истинският устойчив дизайн на дигитализацията в компаниите все още е рядкост, не на последно място защото технологиите се развиват толкова бързо и стратегиите за устойчивост изискват постоянно адаптиране. Ето защо цялостното мислене за устойчивост и дигитализация все още е новост за много ръководителите на компаниите. Предлагаме ви някои инструменти, които ще ви послужат като отправни точки за размисъл за вашите собствени практики:

### 1. Компенсация на въглеродни емисии

Директорите и мениджърите трябва да разглеждат околната среда като част от своята отговорност и да прилагат вътрешна система, която изчислява въглеродния отпечатък на всички практики на компанията. В замяна на това емисиите на CO2 могат да бъдат компенсирани чрез различни екологични проекти.

### 2. Зелен хардуер

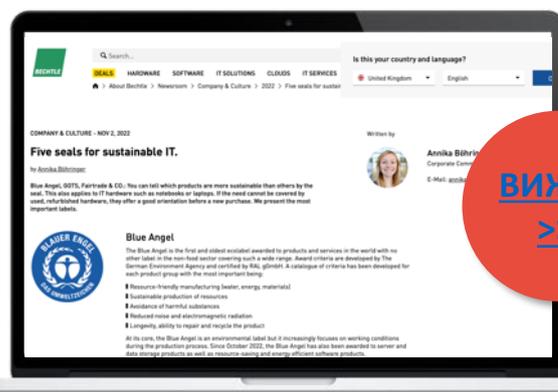
Опазването на околната среда в една компания започва със закупуването на хардуер. Това е област, която много често се пренебрегва, но е много лесна за изпълнение. Фокусът е върху производството, което пести ресурси, издръжливостта, ниското потребление на енергия и екологосъобразното изхвърляне. Знаците за качество за зелени ИТ, като например "Blue angel", и други, описани в тази интересна статия - "[Пет печата за устойчиви ИТ](#)", помагат при избора на екологичен хардуер. Когато става въпрос за изхвърляне на съществуващ хардуер, правилното изхвърляне е от ключово значение. Отделните части могат да се рециклират и използват повторно.

### 3. Ефективно управление на данните

В допълнение към устойчивия хардуер и софтуер, управлението на данните също играе важна роля за хибридната устойчивост. По-специално производствените компании могат да избегнат свръхпроизводството чрез правилно управление на данните.

### 4. Хостинг в облак

Работата с по-ефективно използване на ресурсите също е възможна благодарение на хостинга в облак. Вместо на сървър, който е собственост на компанията, данните се съхраняват в облака по начин, който пести ресурси. По този начин се намаляват хардуерните изисквания и отпечатък на компаниите.



## Процеси без хартия

Да премахнете принтерите в офиса ви звучи невъзможно? Всъщност има многобройни варианти за екологичен ИТ софтуер, които правят възможни офисите без хартия. Ако преминете към безхартиени процеси във вашата компания, това ще доведе и до намаляване на бюрокрацията и документацията. Освен това не е необходимо да купувате хартия или тонер. Използването на електронни подписи е крайъгълен камък на един наистина безхартиен процес. Те премахват необходимостта от отпечатване, подписване и сканиране на физически документи. Електронните подписи осигуряват сигурни и правно обвързващи методи за удостоверяване на документи, споразумения и одобрения. Те не само намаляват потреблението на хартия, но и ускоряват времето за извършване на транзакциите и подобряват проследимостта на документите.

## Оптимизирано сървърно помещение

Не само самият сървър консумира енергия; охлаждането и осветлението са други важни елементи, консумиращи ресурси, които можете да отстраните във вашата компания. Можете да направите това, като използвате помещения за сървърите, в които има малко или никаква слънчева светлина. Прозорците могат да бъдат оборудвани с отразяващи фолиа и да бъдат изолирани.

## Служителите като част от хибридните стратегии за устойчивост

Независимо от това коя хибридна стратегия за устойчивост прилагате във вашата компания, не забравяйте да включите служителите, за да могат те да развият съзнание за зелените ИТ. Някои практики на хибридната устойчивост, като например закупуването на устойчив хардуер, може на пръв поглед да не се отразяват на работата на служителите, но други, като например безхартиените процеси, променят изключително много ежедневно им работа. Ако темата за хибридната устойчивост се илюстрира от мениджърите с убеденост и като нещо естествено, възприемането ѝ от служителите е по-бързо и лесно.



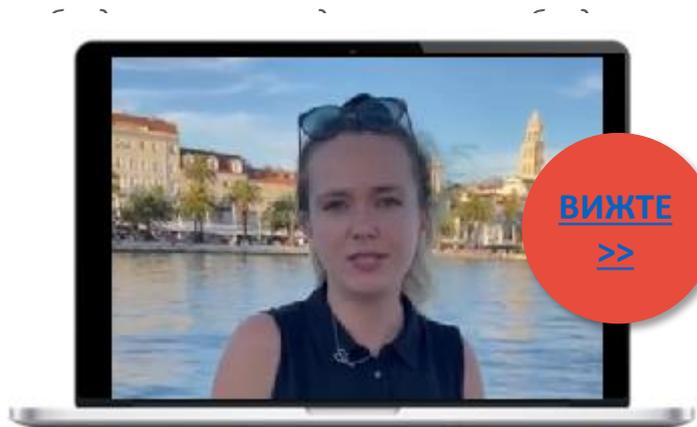
## 7.4. Научени уроци

Хибридната устойчивост е постоянен процес, който трябва да се разбира като част от корпоративната култура.

- Хибридната устойчивост води до възможността да се използва напълно потенциалът на дигиталните технологии.
- С помощта на "зелени" ИТ и с въвеждане на зелени ИТ мерки компаниите могат не само да допринесат за хибридна устойчивост, но и да намалят разходите в компанията.
- Мерките за хибридна устойчивост са не само необходимост, но водят до конкурентно предимство.
- Устойчивостта върви ръка за ръка с хибридна производителност, хибридно благополучие и хибридна принадлежност; всички аспекти се подкрепят взаимно.

## ПЕРСПЕКТИВИТЕ НА МЕНИДЖЪРИТЕ НА ЕВРОПЕЙСКИТЕ МСП

- *Работата от разстояние може да допринесе значително за екологичната устойчивост, тъй като намалява броя на пътуванията до работното място, особено в случаите, когато служителите не използват устойчив транспорт.*  
(Die Berater, AT)
- *Както служителите, така и работодателите трябва да са наясно с негативното въздействие на цифровите смущения върху околната среда и да са готови да заемат проактивна позиция, за да постигнат промяна.*  
(Catro Bulgaria)
- *Устойчивостта върви ръка за ръка с благосъстояние и хибридна принадлежност като парчета от пъзел.*  
(Eurotraining, GL)
- *Хибридната устойчивост зависи от промяна нива и във всички видове дейности.*  
(EUEI, Дания)
- *Въздействието на хибридна работа се корпоративния отпечатък.*  
(SMART REVOLUTION, IT)



# 08

## НЯКОИ ОТ НАЙ- ДОБРИТЕ ПРАКТИКИ



# ПРАКТИКА 1

## СЪЗДАВАНЕ НА ЕФЕКТИВНИ КАНАЛИ ЗА КОМУНИКАЦИЯ И СЪТРУДНИЧЕСТВО

За да бъдат успешни гъвкавите или хибридните схеми на работа, трябва да се установят открити линии на комуникация. Този стандарт за професионално съвършенство включва следните характеристики:

01

### ЕЛЕКТРОННИ СРЕДСТВА ЗА КОМУНИКАЦИЯ:

Видеоконференциите, незабавните съобщения и платформите за управление на проекти са само няколко примера за инструменти за цифрова комуникация, които всеки служител в МСП трябва да използва, за да улесни комуникацията и сътрудничеството в реално време между членовете на екипа. Използването на такива инструменти улеснява комуникацията, вземането на решения и разрешаването на проблеми, независимо от географските граници.

02

### НОРМИ И ИЗИСКВАНИЯ ЗА ДИАЛОГ:

Поставяте конкретни цели за достъпност, време за реакция и предпочитани канали за контакт (на изпълнително ниво, с ИТ мениджъра). Софтуерен инженер в технологична компания заяви, че тази практика помага да се гарантира, че членовете на екипа знаят кога и как да общуват, което от своя страна намалява възможността за недоразумения и забавяния. Насоките за ефективно сътрудничество трябва да включват предпочитани средства за комуникация, които са адаптирани към нуждите на отделните дейности и контекст.

03

### РЕДОВНИ СРЕЩИ НА ЕКИПА:

Като част от динамичен екип в силно конкурентна и постоянно променяща се индустрия е важно да организирате редовни срещи на екипа, индивидуални срещи или ежедневни срещи, за да проверявате работата на всички, да обсъждате възникнали проблеми и да държите всички на една вълна. Предполага се (ниво висш мениджмънт, технологичен мениджър), че редовните контролни срещи могат да насърчат чувството за връзка, отговорност и сътрудничество сред служителите, които работят отдалечено или в хибриден режим.

04

### НАСЪРЧАВАНЕ НА ПРОЗРАЧНА КОМУНИКАЦИЯ:

Честният и прозрачен обмен на информация насърчава обстановката, в която членовете на екипа се чувстват сигурни, че предоставят актуална информация, задават въпроси и правят коментари. Ръководителят на отдел "Човешки ресурси" в българска банка твърди, че това повишава доверието на служителите един към друг и желанието им да работят заедно.

Чрез комбиниране на информацията, получена от интервютата със служителите и интервютата с ръководството, тази интегрирана най-добра практика подчертава стойността на ефективните инструменти за комуникация, изяснява очакванията за комуникация, подкрепя редовните контролни срещи и насърчава прозрачността и откритата комуникация. Подобни дейности помагат на отдалечените и хибридните екипи да работят заедно, да поддържат връзка и да постигат целите си по продуктивен начин.

*Източник: Интервюта със служители и мениджъри.*

## ПРАКТИКА 2

# ПОСТАВЯНЕ НА ПРИОРИТЕТ ВЪРХУ БАЛАНСА МЕЖДУ ПРОФЕСИОНАЛНИЯ И ЛИЧНИЯ ЖИВОТ И ПОДКРЕПА ЗА БЛАГОСЪСТОЯНИЕТО

Важно е да се насърчава балансът между професионалния и личния живот и да се подкрепя благосъстоянието на служителите, тъй като работата от разстояние или в хибридна среда може да размие границата между професионалния и личния живот. Малките и средните организации могат да насърчават здравословен баланс между професионалния и личния живот, за да помогнат на своите служители, работещи от разстояние или в хибридна среда, да избегнат прегарянето, да повишат удовлетвореността от работата и общото благосъстояние.

Трябва да се въведат ограничения, като мениджърите трябва ясно да покажат на служителите си да разделят работата и личния си живот. Това включва определяне на редовно работно време, създаване на специално работно пространство и установяване на навици, които помагат за отделяне на работата от личното време. Също така е важно да се напомня на служителите да се „изключват“ от работата, докато не са на работа.

Тази цел може да бъде постигната, като се осигурят на персонала условията, от които се нуждае, включително достъп до програми и инструменти. Някои от начините за постигането ѝ включват предоставяне на различни ресурси за психично здраве, организиране на онлайн програми или събития за уелнес и насърчаване на хората да практикуват грижа за себе си. Като напомнят на служителите да правят редовни почивки, да се упражняват и да се държат отговорно, мениджърите помагат за подобряване на тяхното здраве и продуктивност.

Дайте възможност на служителите да определят сами графика си в рамките на определени параметри, за да могат да балансират по-добре професионалните и личните си задължения. Тази свобода на действие е от полза за тях, тъй като те могат да адаптират подхода си към спецификата на ситуацията. В резултат на това се повишава хармонията между професионалния и личния живот и удовлетворението на работното място.



*Източник: Интервю с мениджър сертификация в сертифициращ орган*

## ПРАКТИКА 3

# ОСИГУРЯВАНЕ НА ПОДХОДЯЩА ПОДКРЕПА И ОБУЧЕНИЕ

Мерките, предприети от МСП, за да се даде приоритет на помощта и обучението на служителите, са от решаващо значение за успеха им при дистанционна и хибридна работа.

Една задълбочена програма за обучение на служителите трябва да включва няколко умения, включително способността за ефективна комуникация, управление на времето, използване на технологии за сътрудничество и постигане на добър баланс между професионалния и личния живот. Чрез адаптиране на програмите към нуждите на мениджърите и служителите може да се укрепят уменията и да се повиши осведомеността за трудностите на дистанционната работа.

От решаващо значение е също така да се осигури солидна техническа помощ за отдалечените служители, така че проблемите да могат да се решават бързо. Ръководителите трябва да приемат запитвания от страна на работниците. Горещите линии за ИТ поддръжка, инструкциите за отстраняване на неизправности и пълен набор от необходими инструменти са примери за това, което може да попадне в тази рубрика.

Служителите в малки и средни предприятия могат да се справят по-успешно с дистанционните си задължения, ако техните работодатели им предоставят инструментите, необходими за доброто изпълнение на работата им.



*Източник:*

- *Младши ръководител на проект: По време на интервюто служителят спомена за необходимостта от програми за обучение както за мениджърите, така и за служителите, за да могат да се ориентират ефективно в работата от разстояние.*
- *Ръководител на проекти в европейски проекти и разработчик на цифрово съдържание: Служителят изрази необходимостта от обучение и насоки за работодателите и служителите за възприемане на модел на дистанционна/гъвкава работа.*

# ПРАКТИКА 4

## НАСЪРЧАВАНЕ НА БЛАГОСЪСТОЯНИЕТО И ИНТЕГРИРАНЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНИЯ И ЛИЧНИЯ ЖИВОТ

МСП трябва да ценят здравето и щастието на служителите, за да създадат положителна дистанционна или хибридна работна среда. Те трябва да помислят за следните възможности:

- Изготвяне на стратегии и прилагане на инициативи за повишаване на благосъстоянието на служителите. Нещата, които могат да попаднат в тази категория, включват улесняване на достъпа до услуги за психично здраве, разработване на виртуални уелнес инициативи и застъпничество за практики за самообслужване. Трябва да се насърчават почивките, физическите упражнения и положителните практики на работното място, за да се подобрят здравето и моралът на работниците и да се повиши производителността.
- Определянето на ясни очаквания за работното време, насърчаването на служителите да се откъсват от работата след края на работното време и насърчаването на здравословна среда у дома чрез предлагане на ергономични промени са стъпки към създаването на здравословна интеграция между работата и личния живот. Налага се служителите да поставят ясни граници между професионалния и личния си живот, да въведат ритуали, които им помагат да разграничават професионалния и личния си живот, и да определят определени зони в офиса за специфични видове работа.
- МСП, които ценят благосъстоянието на служителите и баланса между професионалния и личния живот, може да са в състояние да създадат необходимите условия, за да могат отдалечените и хибридните работници да се чувстват подкрепени, продуктивни и щастливи на работното си място.



Източник:

- *Разработчик на съдържание за електронно обучение: Служителят изтъкна значението на баланса между професионалния и личния живот и благосъстоянието при работа от разстояние, като спомена необходимостта от политики, подкрепящи благосъстоянието на служителите.*
- *Администриране и техническа поддръжка на платформа за електронно обучение и координатор на европейски проекти: Служителите подчертаха предизвикателствата, свързани с интегрирането на професионалния и личния живот, и необходимостта от инициативи, насърчаващи благосъстоянието и справянето със стреса.*

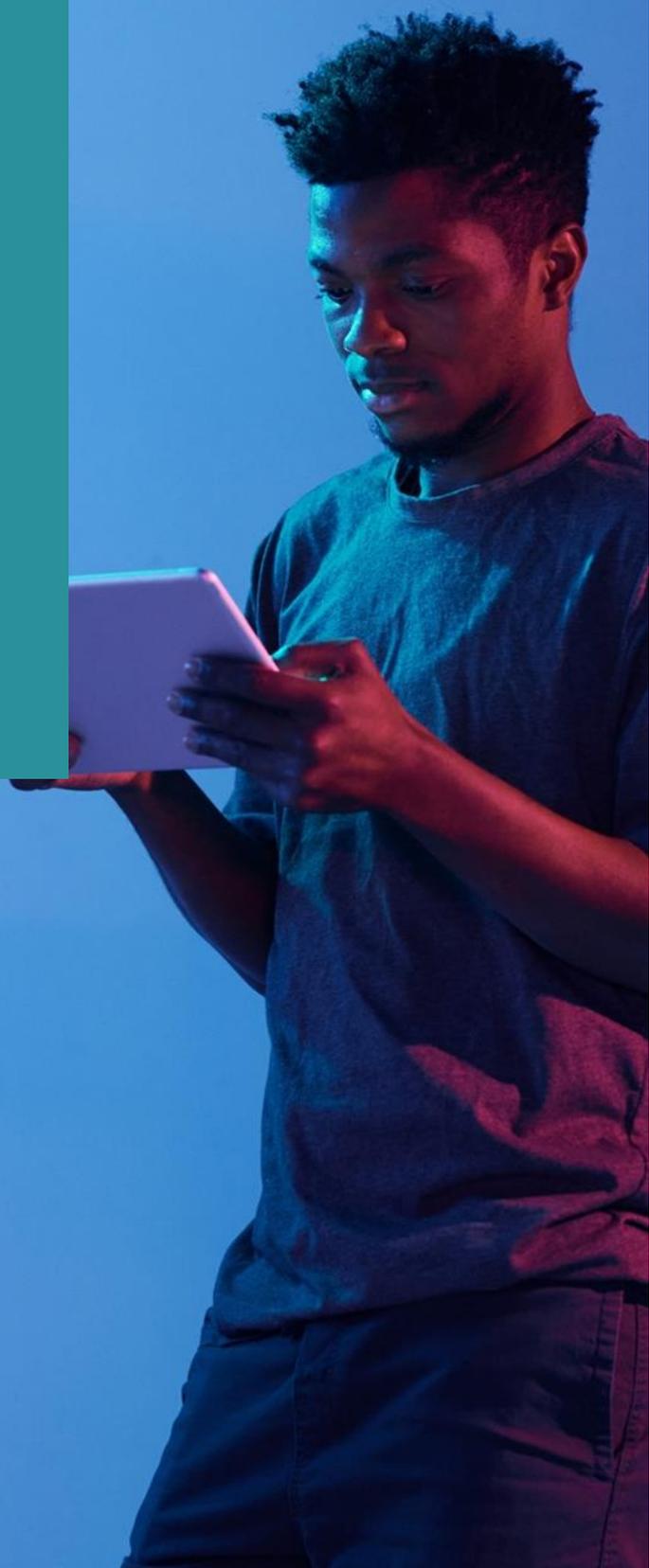
# 09

## ХИБРИДНАТА РАБОТА: ТЕНДЕНЦИЯ, НЕОБХОДИМОСТ ИЛИ БЪДЕЩЕ?



За много компании днешният свят на работа е коренно различен от този преди пандемията COVID-19. Много работни места могат и ще бъдат трансформирани онлайн, което ще ги направи независими от местоположението на хората. Онлайн работният модел се счита за новата форма на присъствие в трудовия свят. Следователно това не е просто тенденция, която ще отmine, а нов модел на работа, който също е желан и търсен от много служители.

За мениджърите е полезно да отбележат, че дигитализацията и хибридната работа оказват много положително влияние върху **ПРОДУКТИВНОСТТА**. С подходящите дигитални инструменти работното време става по-ефективно и има повече време за най-важното. Предизвикателството тук се състои преди всичко в избора на правилните инструменти. Важно е не само да се съсредоточите върху многото чудесни функции и предимства на отделните инструменти, но и винаги да се взема предвид корпоративната култура, каналите за комуникация и бизнес процесите.

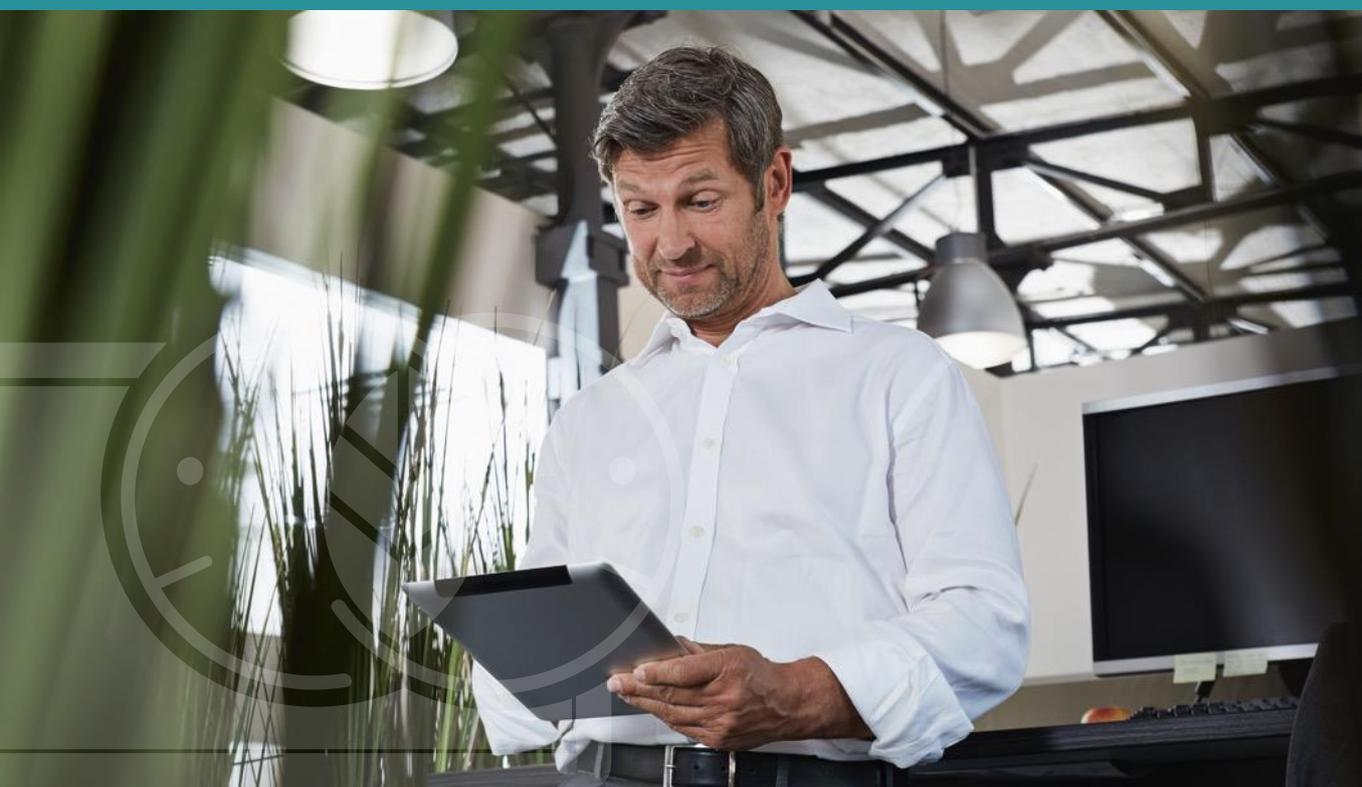


Дигитализацията в компаниите има и голям социален компонент, който се проявява под формата на **ХИБРИДНО ВКЛЮЧВАНЕ**. Не всички служители намират за еднакво лесно да използват дигиталните инструменти. Дори ако служителите искат да използват предимствата на дистанционната работа, мениджърите трябва да гарантират, че те притежават и необходимите умения. В противен случай съществува опасност отделни служители да се демотивират и изолират. Можете да противодействате на това явление чрез целенасочено използване на подходящи инструменти и практики. Провеждане на неформални екипни дейности се оказва изключително успешно, като те могат да бъдат както онлайн базирани, така и присъствено. Това може да се осъществи например под формата на редовни виртуални срещи с пица. Макар че подобни събития или социални взаимодействия първоначално могат да изглеждат нови и понякога отблъскващи, опитните дистанционни служители са убедени, че виртуалните събития помагат да се намали чувството за изолация и да се насърчи чувството за принадлежност.

Ефектите от хибридната работа и свързаното с нея преминаване към дигитални инструменти оказват голямо въздействие и върху физическото и психическото здраве на служителите. В допълнение към по-високия риск от прегаряне, съществуват и рискове от повишено физическо натоварване. Допълнителна опасност идва от това, че тези напрежения не се разпознават от ръководителите или се разпознават твърде късно. Това важи с особена сила, ако служителите работят предимно от разстояние и не са създадени достатъчни или подходящи условия за обмен. Мерките на **подобряване на разбирането и прилагането на концепцията за благосъстояние в хибридна среда** могат да предотвратят именно тези и други опасности.

В бъдеще на компаниите ще се търси много по-голяма отговорност по отношение на аспектите на устойчивостта. Внедрените ИКТ системи трябва да водят не само до оперативни, но и до екологични ползи. Ето защо компаниите на бъдещето мислят за устойчивостта още в началото на процеса на дигитализация и внедряването на хибридна работа. За един работен свят с **хибридна устойчивост** мениджърите могат да дадат важен принос с множество мерки. С екологичен хардуер, безхартиени бизнес процеси и хостинг в облак като примери за възможни мерки МСП могат да предприемат важни стъпки за намаляване на въглеродния си отпечатък.

Следователно успехът на здравословната хибридна работа зависи основно от използването на подходящи технологии и решения за сътрудничество, които са адекватни за компанията. Работната култура е необходимо да е проектирана така, че да позволява гъвкавост и лесна адаптация.



# 10

## ОБОБЩЕНИЕ НА ПРОЕКТА





Пандемията доведе до промяна на парадигмата в управлението поради рязкото увеличаване на практиките за работа от дома. Въпреки това преминаването към хибридна работа поставя предизвикателства както пред мениджърите, така и пред служителите. От една страна, днешните мениджъри се нуждаят и от умения за междуличностно общуване и изграждане на взаимоотношения, за да могат да изпълняват традиционните управленски дейности чрез дигитални интерфейси. От друга страна, неограничената дигитална работа може да има отрицателни последици за психическото и физическото здраве на служителите, което води до дигитално прегаряне и ниска производителност. До момента, съществуващите предложения за обучение и образователни ресурси за дистанционно ръководство са насочени предимно към многонационалните корпорации. Тъй като МСП съставляват 99% от компаниите и в тях работят 66% от европейците, проектът PROSPER е разработен, за да отговори на нуждите на мениджърите на европейските МСП, и е съобразен с опита на партньорите, всички от които са доставчици на професионално обучение за сектора на малките и средните предприятия.

Общата цел на Програмата за овластяване след пандемия (PROSPER) е да се проектира, разработи и приложи нов подход за обучение, който да даде възможност на мениджърите на МСП да преосмислят ролята си на дистанционни мениджъри и да гарантират, че дистанционните служители балансират дигиталната производителност с грижа за благосъстоянието си и чувство на приобщеност и принадлежност.

С PROSPER подкрепяме МСП и преподавателите чрез:

- **Разработване на** ново обучение за мениджъри на МСП/персонал по човешки ресурси/ръководители на екипи за актуализиране на техните лидерски умения за отдалечени/хибридни условия.
- **Гарантиране, че** специфичните нужди от обучение на МСП са задоволени и че са включени по-широките тенденции на дигитализация, приобщаване и благосъстояние.
- **Принос за** адаптиране на професионалното образование и обучение (ПОО) към нуждите на пазара на труда поради продължаващата дигитална трансформация, подхранвана от пандемията Covid19.

Тези цели се постигат чрез три предложения:

- **Бизнес казус:** предлага решения и отговори на нови въпроси, свързани с хибридната работа, и е адаптиран към специфичните нужди на малките и средните предприятия (МСП).
- **Онлайн обучение:** предоставяме на мениджърите, служителите в областта на човешките ресурси и ръководния персонал компактно онлайн обучение с 4 основни модула за продуктивност, приобщаване, благосъстояние и устойчивост в хибридната работа.
- **Програма за овластяване:** подпомагане на мениджъри, HR и ръководни кадри в тяхната мисия за организационна промяна и предлагане на присъствени семинари.

# БИБЛИОГРАФИЯ

- Baker, Mary (2020, октомври) . Какво представлява новото споразумение за заетостта?  
<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/what-is-the-new-employment-deal>
- Cybercom Group. (n.d.). Дигитална устойчивост: Пътят към устойчиво дигитално бъдеще.  
<https://static1.squarespace.com/static/59dc930532601e9d148e3c25/t/5a2c97b5e4966be66fae2716/1512871882345/Cybercom-Digital-Sustainability-full+report.pdf>
- Алианс за дигитални МСП. (n.d.). Какво е устойчива дигитализация?  
<https://www.digitalsme.eu/what-is-sustainable-digitalisation/>
- Европейски служби по заетостта. (2021, 4 ноември). Бъдещето на работата: хибридно - съчетаване на работа на различни места.  
[https://eures.ec.europa.eu/future-work-hybrid-blending-work-different-locations-2021-11-04\\_en](https://eures.ec.europa.eu/future-work-hybrid-blending-work-different-locations-2021-11-04_en)
- Gartner. (2020 г., октомври). Gartner идентифицира три измерения, които определят новите отношения между работодател и служител  
<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-10-13-gartner-identifies-three-dimensions-that-define-the-new-employer-employee-relationship>
- Gartner. (2021, април). 9 тенденции в работата, които HR лидерите не могат да игнорират през 2021 г. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-work-trends-that-hr-leaders-cant-ignore-in-2021>
- Jäckel, Ariane . (2020). Доверие и лидерство в контекста на дигиталната работа.  
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11612-020-00516-y.pdf>
- Кроп, Брайън. (2021, януари). 9 тенденции, които ще оформят работата през 2021 г. и след това. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2021-and-beyond>



## Можете да ни намерите в:

- <https://www.facebook.com/Workplace.SMEs.EU>
- <https://www.linkedin.com/company/workplace-smes>

[www.prosper-project.eu](http://www.prosper-project.eu)

Финансира се от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче са единствено на автора(ите) и не отразяват непременно тези на Европейския съюз или на Изпълнителната агенция за образование и култура (EACEA). Нито Европейският съюз, нито EACEA могат да бъдат държани отговорни за тях.



Съфинансирано от  
Европейския съюз