



ХИБРИДНИТЕ ЕКИПИ – АЛТЕРНАТИВА НА ВИРТУАЛНИТЕ И ТРАДИЦИОННИТЕ

HYBRID TEAMS – AN ALTERNATIVE TO VIRTUAL AND TRADITIONAL LONES

Пламена Пенчева

Plamena Pencheva

Великотърновски университет “Св. св. Кирил и Методий”
„St. Cyril and St. Methodius“ University of Veliko Turnovo

Abstract: This article discusses hybrid teams as an alternative to traditional and virtual ones. Attention is drawn to the meaning and types of hybrid teams, highlighting their advantages and disadvantages. Based on the identified weaknesses of the hybrid rhythm of work, advices are formulated for hybrid team leaders to follow in order to deal with difficulties that may arise.

Keywords: hybrid teams; types; advantages; disadvantages;

JEL: M19

Въведение

Бързо променящата се и динамична среда през последните години наложи на всички ни един малко по-необичаен начин на работа – дистанционно или „хоумофис“. Всички трябваше да се приспособим бързо към новосъздалата се ситуация и да свикнем с нея. Сега обаче, когато се вижда светлина в тунела и ни се дава възможност постепенно да се върнем към стария си начин на работа, не всички са готови за това. Едни предпочитат и искат да работят в комфорта на дома си, а други предпочитат отново да са сред колеги, т.е. образно казано изправят се един срещу друг традиционните и виртуалните екипи. Кое обаче е по-добро и има ли алтернатива? В настоящата статия ще се опитаме да дадем отговор на точно този въпрос. Като за целта ще разгледаме понятието виртуален екип и ще представим хибридният екип като възможна алтернатива, която да задоволи желанията на всички и в отговор на предизвикателната среда, в която оперират съвременните организационни единици. Ще разгледаме разновидностите в организацията на хибридна работа, ще обособим ползите от нея, както и трудностите, които могат да възникнат, и ще предложим възможности за тяхното преодоляване.

1. Хибридни екипи – същност и видове

Работата във виртуални екипи се наложи масово през последните две години и всички ние постепенно свикнахме с този начин на работа, макар в началото да беше твърде нетипично за по-голяма част от служителите, а и за самите ръководители. Днес, когато обстоятелствата наложени от COVID-19 дават възможност да се върнем към стария си начин на работа, прави впечатление, че има хора, които виждат повече предимства в работата от разстояние и искат да го запазят като начин на работа. Кристиан Хаджиев определя виртуалните екипи като „малки временни групи от хора с допълнителни знания и умения, които работят (комуникират, взаимодействат и формират взаимоотношения) извън пространствените, времевите и организационните граници чрез мрежи от комуникационни технологии за постигането на специфични цели и задачи (Hadjiev,

2021, р. 47–50). Виртуалните екипи могат да бъдат определени и като формирване, в което се комуникира посредством цифрови технологии и неговите членове са отдалечен физически един от друг. Поради тази причина основният им недостатък е, че социализацията между участниците в екипа се случва много трудно, както и изграждането на взаимоотношения.

Не са малко служителите, които въпреки възможността да се върнат на работа в офиса, все още предпочитат да останат и да работят от вкъщи – дали защото се притесняват за здравето си или защото трябва да се грижат за децата, могат да се посочат редица други причини. Има и такива, които нямат търпение да се завърнат на терен във фирмата. Съвременните ръководители трябва да намерят начин да се справят с това предизвикателство така, че и едните, и другите да бъдат удовлетворени и да запазят работоспособността си. Решението, за да се обединят тези две групи от служители и да заработят заедно ефективно, е хибридният екип. Проучване на LinkedIn, показва, че над 56% от служителите предпочитат хибридната работа. Хибридният ритъм на работа позволява на служителите да комбинират работа на място и дистанционно. Компании като Meta, Twitter, Google, Microsoft избраха да продължат да работят на този принцип и след като пандемията утихна, поне засега. В статията си „Парадоксът на хибридната работа“ Сатя Надела, изпълнителният директор на Microsoft, обяснява, че според тяхно проучване по-голямата част от служителите казват, че искат по-гъвкави възможности за отдалечена работа, но в същото време казват и че искат повече лично сътрудничество след пандемията. Това е парадокса на хибридната работа (Nadella, 2021). Тук е моментът, в който прекия ръководител трябва да положи усилия и да отдели време, за да се справи с този парадокс, за да извлече максимума от хибридният екип.

Има много разновидности на хибридната работа. Някои компании могат да си позволят всеки служител да има гъвкавостта да работи на място или отдалечено през определени дни от седмицата. Други може да имат служители на пълен работен ден онлайн или на пълен работен ден в офиса. А трети могат да си позволят и двете комбинации. За да се избере най-правилната разновидност, ръководителите трябва да са наясно с особеностите на всяка една, както и с нейните предимства и недостатъци. Могат да бъдат разгледани различни видове хибридни екипи в зависимост от начина на организация на тяхната работа. Ето кои са те:

- По желание
 - Първо дистанционно
 - Първо на място
- Разделена седмица
- Седмица по седмица
- Работа на смени
- За отделни екипи

При първата разновидност „по желание“ служителите сами избират как да работят – дали дистанционно или на място, според личните си предпочитания и работата, която имат да вършат. Тук могат да се обособят два подвида – по желание първо дистанционно и по желание първо на място. В първия случай служителите работят повечето време от разстояние и когато има нужда отиват в офиса. Втория случай е обратното – служителите работят на място в офиса през по-голямата част от времето и когато преценят или изпитат необходимост поради лични ангажменти, се връщат за работа от вкъщи.

Предимството на този начин на работа е, че позволява на всеки служител да използва най-ефективните работни практики за него, което допринася за поддържане на високи нива на работоспособност. За да се приложи обаче, ръководителите трябва да имат достатъчно доверие в преценката на своите служители, защото от тях ще зависи да решат кога ще се появят физически в офиса. В същото време се внушава доверие у служителите, което ще ги направи по отдадени спрямо работата и организацията. Друга полза от тази разновидност, която може да се посочи, е, че дава възможност за оптимизиране на срещите и осигуряване на удобни пространства за сътрудничество и провеждане на оперативки. Всичко това води до подобряване ефективността на работата. При разновидността „по желание“, когато служителите прекарват повече време в офиса,

не се налага да се правят твърде много промени в организацията на работния процес, нито и във вътрешно-организационните правила, следователно този вид е по-лесен за прилагане и изпълнение. Най-добър е за организации, чието производство зависи от сътрудничеството, например за строителството и производствената сфера.

Сред недостатъците, които могат да се посочат, са, че офисът може да се пренасели, ако всички по едно и също време решат да го посетят. Също така е възможно и обратното и може да има неизползване на офис площите. Поради тази причина моделът „по желание“ може да бъде определен като непредвидим, защото няма изготвен график, който да се следва за посещение на офиса и всеки отива там когато реши и има нужда. Друг недостатък, който може да се посочи, е, че така организиран, работният процес може да намали производителността на служители, които живеят далеч от офиса, защото ще им се наложи да отделят време за придвижване.

Следващият вид хибриден екип е т. нар. **разделена седмица**. При него служителите прекарват 2–3 дена в работа на място и 2–3 дена в дистанционна работа. Този подход позволява на ръководителя да поддържа връзка с екипа си и да реализира срещите си със служителите лице в лице. Организациите, които използват този вариант на работа, обикновено разделят седмицата между различните отдели – например отдел „Маркетинг“ работи присъствено понеделник и вторник, а отдел „Човешки ресурси“ от сряда до петък. Така организиран работният процес дава възможност да не се допуска пренаселване в офиса, с което се избягват част от недостатъците на хибридният модел „по желание“. В същото време това позволява на организациите да се провеждат ефективни срещи лице в лице и да се поддържа динамиката на екипа, също така се избягва пренаселеността в офисните пространства. Тази разновидност на хибридната работа може да доведе до увеличаване на разходите за наем на офис, както и на режимните разходи, което е и нейната основна слабост.

Следващата разновидност е **седмица по седмица** – тук има редуване на работата седмица в офиса със седмица работа дистанционно, което позволява по-големи екипи да използват офисното пространство едновременно. Този вариант е изгоден за организации с много служители. Дава възможност да се намали драстично офисното пространство, а също така и режимните разходи, защото при положение, че само около половината от служителите са на работа на място, това позволява да се наеме офис с по-малка площ, което автоматично означава, че разходите за издръжка намаляват. Недостатъците, които могат да се обособят, са два – първо, че при него липсва гъвкавост, и второ, спешните срещи могат да нарушат графика. Гъвкавостта липсва, защото се прави график, който засяга големи групи от хора и следователно по-трудно биха могли да се правят корекции в него. В случаите, когато се налага да се проведе извънредна среща в някой отдел това ще доведе до намеса в графика или до затрудненото ѝ провеждане поради липса на свободно офисно пространство. За да се справи с този проблем, организацията може да ползва споделени офиси за провеждане на срещата, но това ще наложи направата на извънредни разходи за наем.

При **работата на смени** се редуват два типа работа – сутрешни и вечерни смени. При този модел една част от служителите работят до обяд в офиса, а следобед отдалечено, а останалата част обратно – сутрин дистанционна работа, а през втората половина на деня от офиса. Не са много плюсовете, които могат да бъдат посочени, но все пак основното предимство на този подход е наличието на изготвен график и яснота кой и кога ще бъде в офиса, като по този начин се избягва пренаселването на офисните площи. Тук като недостатък може да се посочи, че така организиран, работният ден може да създаде неудобство, за някои служители особено за тези, които по-трудно се концентрират. Също така, и при този подход следва да посочим, че се губи време за придвижване в средата на работния ден от или до работното място, което отнема от времето за обедна почивка на служителите.

Хибридна работа за **отделни екипи** – подходящ е за фирми, които изискват конкретни служители да работят на място. Подобрява ефективността на служителите, които не е нужно да са в офиса, например IT отдела, отдел „Човешки ресурси“, административния персонал. Трябва да се отбележи, че са възможни конфликти между служителите, назначени да работят на място и дистанционните, тъй като едните могат да се почувстват привилегирани за сметка на другите. Друг

недостатък, който може да се посочи, е, че екипите, работещи отдалечено, могат да се почувстват социално изолирани и да се отдалечат постепенно от организационните цели. В този случай е изключително важна ролята на ръководителя на такъв екип, защото той трябва да се опита да поддържа непрекъсната връзка с подчинените си, да се стреми към по-неформални отношения и да прави всичко възможно, за да създаде съпричастност и отдаденост у служителите си. Добър подход е провеждането на срещи лице в лице от време на време за обсъждане на целите и задачите, които трябва да бъдат постигнати.

Всяка разновидност на хибридните екипи има своите силни и слаби страни. Това, което дава резултат при големите корпорации, може да не функционира при по-малките. Освен това, един и същ модел може да не е от полза за предприятия в една и съща индустрия поради различия в организационната култура и ценностите на работното място. Типът хибриден модел, който една организация ще следва, зависи преди всичко от ръководителя, служителите и сферата на дейност, в която се развива фирмата. Преди да се избере трябва да се претеглят предимствата и недостатъците на всеки един вид, да се помисли как да се преодолеят негативите от тази организация на работния процес и по какъв начин ще бъде приет модела от служителите. Добре е след като бъде избран модела да се организира среща със засегнатите служители, на която да се обсъди нововъведението и тяхното мнение в тази насока. Ръководителите трябва предварително да бъдат готови и с набор от средства за преодоляване на съпротивата срещу внедряването на хибридният начин на работа.

2. Ползи от хибридната работа

Този начин на организация на работния процес е все още нетипичен за по-голямата част от съвременните организации, но категорично притежава редица преимущества, които ще се опитаме да обособим. Познавайки предимствата на хибридната работа за мениджърите ще е по-лесно да вземат решение да го приложат, а също така и с по-голяма лекота ще убедят служителите си в необходимостта от въвеждането на този начин на работа. Можем да посочим следните плюсове при работата в хибриден екип:

- по-удовлетворени служители;
- по-добро психично здраве за подчинените;
- по-висока производителност на труда;
- намаление на разходите на фирмата за наем и режимните;
- по-голяма свобода за служителите;
- по-добро мнение за компанията;
- привличане и задържане на по-квалифицирани кадри;
- пестене време.

Работейки в хибриден екип, служителите се чувстват по-удовлетворени, защото по-лесно балансират между личен и професионален живот. Това е така защото те сами могат да преценят кога да бъдат в офиса, кога да работят дистанционно. Също така този начин на работа е по-сигурен за тези, които се безпокоят за здравето си и предпочитат все още да ограничават контактите си лице в лице.

Хибридният начин на работа подобрява психичното здраве на служителите, тъй като те не са изолирани, работейки единствено онлайн, а имат възможност и да поддържат контакт присъствено със своите колеги и ръководител на определени периоди от време.

Ставайки част от подобно формирование, служителите са по-производителни, защото сами избират кога по какъв начин да работят, съобразявайки се с това в коя част на денонощието се чувстват най-работоспособни.

Несъмнено друго предимство на хибридната работа е, че с нея се намаляват разходите за наем на офис, тъй като могат да се наемат по-малки помещения, което е предпоставка за намаляването на по-ниски режимни разходи, или да се използват споделени офисни пространства, за които ще се заплаща само наем за използването на площта за определени периоди, без да се правят разходи за издръжка.

Служителите изграждат по-добро мнение за компанията, за която работят, защото при хибридният начин на работа фирмата демонстрира, от една страна, доверие в тях, като им дава повече свобода, и от друга, грижа спрямо тях. Хибридната работа дава по-голяма автономия на заетите лица, за да приспособят работата към останалата част от живота си, вместо да организират други части от делничния ден около работата в офиса. Друга полза от хибридната работа е, че дава възможност на управление на времето чрез напомняния и персонализирани графици.

Едно значимо предимство на хибридният екип е, че дава възможност за задържане на квалифицирани служители, на които в противен случай може да им се наложи да напуснат, за да се грижат за децата си, поради риск за здравето, защото живеят в друго населено място и прочие. Виртуалната работа е благодат за набирането на таланти, които иначе биха били недостъпни или ще им е трудно да се преместят.

Полза от хибридният ритъм на работа е, че служителите пестят време от пътуване до работа, което могат да вложат в повишение на квалификацията си или други форми на професионално развитие, като по този начин демонстрират ангажираност към компанията и целите ѝ.

3. Трудности и съвети при хибридна работа

За да могат ръководителите да преценят дали този начин на работа е подходящ за тяхната организация и служители им, те трябва да са наясно и с трудностите, които биха могли да възникнат в хода на работния процес. Ние ще се опитаме да ги изведем, като освен това ще предложим и възможности за тяхното преодоляване.

При хибридната работа ръководителите рискуват да се създаде динамика както в групата, така и извън нея, което да доведе до разделение между служителите, а това, от своя страна, да допринесе до намаляване на сътрудничеството и по-често възникване на конфликти или, по друг начин казано, екипът може да се разедини на присъствено и онлайн работещи. За да се справи с тази трудност, мениджърът може да организира работни срещи в офиса, на които всички служители да присъстват – без значение дали традиционно работят дистанционно или на място.

Тъй като вероятността за подобно разединяване на екипа води до сформирание на неформални групи в него, мениджърите трябва да знаят как да управляват умно тези неформални формирания в рамките на работната група. Поради това, че имат сходни интереси, участниците в такива обединения са склонни да изключват останалите от работната група от ключови разговори или дори да не желаят да споделят информация с тях. Тези неформални групи дори може да се опитат да диктуват правилата за работа и поведение, както и това на кого да бъдат възлагани определени задачи и проекти. Това може да направи служителите, работещи дистанционно, по-малко ангажирани с работата, решаването на проблеми в екипа и споделянето на знания, а останалите могат да ги квалифицират като по-малко полезни, което реално изобщо да не е така. Връзката между хората в екипа зависи от интензивността и близостта помежду им, затова трябва да се работи по изграждането на екипна сплотеност или кохезия. Добра идея за социализиране на екипа при хибриден начин на работа е обеден чат в Zoom, MsTeams или happy hour за хибридна среща. Хибридните обеда могат да играят ролята на новото социално кафене, където членовете на екипа могат да се съберат в неформална обстановка, за да споделят 20–30 минути хранене, независимо дали работят традиционно онлайн или лично.

Често срещата грешка при управлението на хибридният модел е, че липсва тиймбилдинг или той се провежда много рядко, което се отразява на кохезията на сътрудниците. Съвременните ръководители не трябва да пропускат това, като за целта могат дори да използват онлайн заседанията или присъствените такива, като отделят в началото им по няколко минути за прилагане на различни айсбрейкъри, с помощта на които малко по малко ще се разчупи атмосферата и ще се създадат по-близки неформални отношения както между ръководителя и неговите подчинени, така и между тях самите.

Частично разделеният екип може би имат повече проблеми с комуникацията. За да се преодолее това, работниците може да работят в едни и същи дни в офиса, макар че това може да е

непрактично и да доведе до пренаселване. Комбинация от синхронна и асинхронна комуникация е добра възможност за подобряване на комуникацията, като например да се използва онлайн чат за комуникация с всички от екипа, независимо от начина им на работа. Също така е добре да се уточни предварително кой е най-удачния инструмент за онлайн комуникация. Мениджърите трябва да попитат служителите си конкретно за предпочитания от тях канал за комуникация и дали имат предложения за време от деня и честота на комуникацията.

С цел избягване на комуникационни проблеми, трябва да се даде възможност на всеки да комуникира онлайн по подходящ за него начин, т.е. едни по делово и стегнато, а други с повече емотикони и неформална комуникация. Казано по друг начин – да се създаде среда, в която да се насърчават различните комуникационни стилове, така че всеки да е достатъчно ангажиран и да може да изрази себе си и идеите си свободно.

Недостатък на този тип работа е и възможността от професионално прегряване при служителите, които не съумяват да балансират между личен и професионален живот. Често се случва и служител да продължи да работи от вкъщи дори когато не се чувства добре или е болен, т.е. имаме презентизъм. За да не се допуска подобно нещо, е добре мениджърът да поговори предварително със своите служители и заедно да въведат правила по отношение на комуникацията в извънработно време, както и да проявява заинтересованост относно натовареността на сътрудниците си, както и тяхното състояние, особено на тези, работещи дистанционно.

Възможно е да възникнат проблеми с координацията на работата между служителите на място и тези, които работят отдалечено. Не трябва да се очаква всички те да работят в едни и същи часове и с еднакво темпо, въпреки че понякога това е необходимо. Добре е дните за работа от вкъщи да се използват за задачи, които изискват повече концентрация, вместо за видео срещи. За да се преодолее тази трудност, може да се внедри ERP система, чрез която да се проследява всеки един от екипа какви задачи има възложени и какъв е напредъкът му по тях. Това е от значение когато се наблюдава взаимозависимост между задачите на служителите, а също така и превантивна мярка срещу професионално прегряване. Също така, ръководителите трябва да одитират периодично служителите си, като проверят и кой какво получава за свършената работа. За целта е добре да има разработена ясна и прозрачна система за възнаграждения, като мениджърът трябва да се увери, че подчинените му са наясно с тази система. В хибридният ритъм на работа ръководителите са, по-склонни да виждат по-ясно постиженията на тези, които присъстват в офиса и следователно да повишават по-често тях за сметка на дистанционно работещите. Затова при повишения никога не трябва да се забравят и отдалечените работници, защото някои от тях също биха могли да заслужават и да са подходящи за награда. Не бива да се концентрират само върху едните за сметка на другите. Не трябва да се остава с впечатлението, че отдалечените служители са по-малко ангажирани от присъстващите в офиса. В хибридният свят характеристиките, които преди са били възприемани като ценни за служителите и впоследствие са били възнаграждавани, сега вече не са толкова актуални, а и при отдалечените работници трудно могат да се видят, като например желанието за активна комуникация и чувство на удовлетвореност от социалните взаимоотношения. Ето защо е необходимо да се направят корекции в политиката на компанията по отношение на някои норми на работа или дори в системата за възнаграждение.

При хибридният ритъм на работа е налице и повишена зависимост от технологиите, тъй като комуникацията се осъществява посредством използването на смартфон или компютър. Важно е да се осигури дистанционна ИТ помощ на служителите, които работят от разстояние, както и необходимото оборудване и обучение за работа с него. Мениджърът трябва да има предвид, че служителите в офиса се обучават по-бързо отколкото отдалечените работници, затова не трябва да се бърза с определения като по-квалифицирани или по-продуктивни. За нови служители трябва да се осигури наставник, към който да се обръщат за ежедневни неформални въпроси и информация, като по този начин те няма да пропуснат неформалното обучение, което иначе биха получили в офиса в процеса на работа. Вариант е и обучението за новоназначени служители да се провежда на място в офиса, което ще благоприятства изграждането на взаимоотношения и връзки с ментора и компанията и ще подпомогне процеса на социализация.

Проблем при работата с хибридни екипи е, че голяма част от офисните пространства стават неизползваеми, което води и до направата на излишни разходи, които могат да се оптимизират. За целта могат да се оптимизират работните пространства, като се наемат по-малки офиси и се запазят конферентните зали. В същото време обаче може да се стигне до пренаселване на офиса, ако няма изготвен план за неговото посещение. За да не се стига до това, трябва да се създадат графици на работното място, като по този начин ще се осигури гъвкавост на служителите.

Когато ръководителят преценява кой да работи дистанционно и кой на място, трябва да се вземе предвид интровертността и екстравертността на служителите. По всяка вероятност интровертите ще предпочитат да продължат с дистанционната работа за разлика от екстравертите, които няма да имат търпение да се върнат в офиса. Също така за хората, които предпочитат рутината обаче, би било по-трудно да приемат хибридният начин на работа, тъй като по-трудно ще се приспособят. Препоръчително е да се проучи мнението на служителите за хибридният начин на работа чрез анкета, като всеки може да изрази предпочитанието си.

По време на хибридни срещи не трябва да се пренебрегват виртуалните участници в разговора. Добре е предварително да се изпрати дневен ред или темите, които ще бъдат обсъдени, за да могат всички да се подготвят. След като срещата приключи нека всички да изпратят идеите си по имейл или чрез програмата за споделяне, която използва фирмата, като например общ чат. Асинхронното участие дава възможност на по-стеснителните да изразят мнението и идеите си. Когато ще се реализира видео среща с ръководителя, нека служителите да са с подходящо облекло дори и тези, които работят дистанционно.

Физическата дистанция може да доведе и до психологическа такава. Когато сме в офиса понякога е нужен само един поглед, за да разберем, че колега има лош ден или среща затруднения в работата. Това обаче не може да се приложи при служителите, които работят отдалечено. Едно от решенията на този проблем е да се използва зелената точка в чата, която показва на другите, че сме на разположение и може да се приема като отворената врата на офиса, показваща готовност за комуникация. Напредъкът на технологиите дава възможност да се създадат различни онлайн зали, които да наподобяват заседателната в офиса или стаята за почивка, за да се създаде усещане за принадлежност и сплотеност и да се ограничи възможността за изолация и чувството за социално изключване.

Заклучение

Хибридният ритъм на работа беше наложен от извънредната обстановка, с която се сблъскахме всички ние покрай COVID-19, но той категорично ще остане да се прилага и занапред. Мениджърите трябва да са запознати с неговата същност и различните видове хибридни модели, за да подберат най-правилният за тяхната организация. Също така, съвременните ръководители е необходимо да са наясно с неговите предимства и недостатъци, за да могат да внедряват адекватно този начин на организация на работния процес. Те могат да следват някои от следните съвети за ефективно управление на хибриден екип: социализирайте членовете на хибридният екип, като се опитате да предотвратите разделение между тях на онлайн и присъствено работещи; използвайте подходящите комуникационни канали, като дадете възможност на всеки да прилага най-подходящия за него стил на комуникиране; оптимизирайте работните пространства; провеждайте от време на време присъствени за всички работни срещи; не пренебрегвайте виртуално работещите служители за сметка на тези, работещи на място; не допускайте физическата дистанция да се превърне в психологическа.

REFERENCES

1. **Penchev, P. 2007.** Organizational development, V. Tarnovo може да създаде неудобство, Abagar (in Bulgarian).
2. **Hadjiev, K. 2021.** Sofia, Management of virtual teams (in Bulgarian)
4. **Nadella, Satya.** Hybrid work paradox, viewed 26 April 2022 < <https://www.linkedin.com/pulse/hybrid-work-paradox-satya-nadella> >
5. Hybrid model of work, viewed 30 April 2022 < <https://ehr.bg/2021/09/24/hibriden-model-na-rabota/> >

За контакти:

Пламена Пенчева, доцент, доктор

Служебен адрес: гр. Велико Търново, 5000, ул. „Арх. Г. Козаров“ №1
Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“

Стопански факултет

Катедра „Стопанско управление“

Ел. поща: p.pencheva@ts.uni-vt.bg
