



СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ “СВ.КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”
ДОКТОРСКА ПРОГРАМА “СТОПАНСКО УПРАВЛЕНИЕ”
КАТЕДРА “СТОПАНСКО УПРАВЛЕНИЕ”

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд

УПРАВЛЕНИЕ НА ХОРА И ЕКИПИ
ПРИ ДИСТАНЦИОННА РАБОТА
(ВЪВ ВИРТУАЛНА СРЕДА)

За придобиване на научно-образователна степен „доктор“ в професионално
направление 3.7.Администрация и управление

Докторант:

Райна Пехливанска

Научен ръководител:

проф.д.с.н. Цветан Давидков

София, 2024

Съдържание

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Обща характеристика на дисертационния труд..... | 3 |
| 1.1. Актуалност на изследването | 3 |
| 1.2. Степен на изследване на проблема | 4 |
| 1.3. Основна цел на изследването | 5 |
| 1.4. Задачи на изследването | 5 |
| 1.5. Логика на изследването..... | 6 |
| 1.6. Обект и предмет на изследването | 6 |
| 1.7. Изследователски въпроси | 7 |
| 1.8. Методи на изследване | 8 |
| 1.9. Ограничения на изследването | 9 |
| 2. Съдържание на дисертационния труд..... | 9 |
| 3. Кратко изложение на дисертационния труд..... | 11 |
| 3.1. Увод..... | 11 |
| 3.2. Първа глава: Теоретико – методологичен анализ на дистанционната работа | 11 |
| 3.2.1. Дистанционната работа – същност и определения | 11 |
| 3.2.2. Предимства и недостатъци на дистанционната работа | 12 |
| 3.2.3. Изследвани понятийни индикатори..... | 14 |
| 3.3. Втора глава: Методология и методика на изследването..... | 17 |
| 3.4. Трета глава: Анализ на резултатите. Дискусия..... | 20 |
| 3.4.1. Описание на изследваните лица | 20 |
| 3.4.2. Представяне..... | 21 |
| 3.4.3. Баланс работа – личен живот..... | 27 |
| 3.4.4. Гъвкавост | 30 |
| 3.4.5. Автономност | 32 |
| 3.4.6. Предпочитан модел на работа от служителите. Предимства и недостатъци на дистанционната работа. | 34 |
| 3.4.7. Дистанционната работа – гледната точка на работодателите | 39 |
| 3.4.8. Обобщение на резултатите, представени в трета глава | 40 |
| 3.4.9. Дискусия..... | 42 |
| 3.5. Заключение | 43 |
| 4. Научни приноси – самооценка | 48 |
| 5. Публикации на автора, свързани с дисертационния труд | 48 |
| Списък с използвана литература | 49 |

1. Обща характеристика на дисертационния труд

Дисертационния труд се състои от 179 страници, от които 149 страници основен текст, който включва Увод, Първа глава, Втора глава, Трета Глава и Заключение, 15 страници Приложения и 15 страници Източници. Използваните източници са 180, от които 15 – на български език. В дисертационния труд се съдържат 32 таблици и 31 фигури.

Авторът на дисертационния труд, редовен докторант в катедра „Стопанско управление“ към Стопански факултет на СУ „Св. Климент Охридски“, е направил качествено и количествено изследване, участвал е с доклади в два научни форума в страната и е публикувал три статии.

1.1. Актуалност на изследването

Пандемията от Ковид-19 наложи резки промени, свързани с начина на работа и функциониране на организациите. Близко 80% от хората в Европа, които са работили в офис преди 2020 г., са работили от вкъщи за определен период от време след началото на пандемията (за сравнение преди това от вкъщи са работили само 20%) (*Ferreira et al., 2020*).

От 2022 година част от компаниите се опитват да връщат служителите в офисите в хибриден модел на работа (например с 2 – 3 дни работа в офис). Усетили обаче предимствата на дистанционната работа (а в някои случаи и вече преместили се извън големите градове), част от служителите оказват силна съпротива срещу тази фирмена политика. Същевременно друга част от хората, изпитали и негативни ефекти (например недостатъчна възможност да общуват с колегите си; затруднена работа от вкъщи поради различни причини), приветстваха решението „назад към офиса“. Посоката на предпочитанията зависи в голяма степен от различни фактори - възраст, образование, семейно положение; наличие на деца в семейството; сектор; характер на работата; тип заетост и др. (*Arntz, Ben Yahmed & Berlingieri, 2020; Barbour, Menon & Mannering, 2021; Kramer & Kramer, 2020; Olson, 1983; Zhang et al., 2020*).

С преминаването на пандемията работата изцяло в офис остава в “старото нормално” (*Lodovici, 2021*). По-вероятно е да се продължи с хибриден модел на работа като комбинация между работа от вкъщи и работа в офис. Ако бъдат принудени да се върнат в офиса, 64% от служителите биха напуснали работа (*Richardson & Antonello, 2022*). Въпросът, свързан с “новото нормално”, не е дали е възможно да се работи дистанционно;

въпросът е да се намери оптималният модел на работа, който да бъде удовлетворяващ и за компаниите, и за служителите.

1.2. Степен на изследване на проблема

Литературният обзор на направените до момента изследвания показва, че дистанционната работа може да има ясно изразени предимства и недостатъци за служителите и организациите. Сред предимствата са: по-ниски разходи (за наем на сгради, транспорт, паркинг, храна); достъп до повече таланти; по-ниско текучество и по-малко отсъствия на служителите; по-голямата гъвкавост и автономност; по-високи нива на удовлетворение от работата. Предизвикателствата за организациите са свързани с екипния дух и сътрудничеството; въвеждането на нови сътрудници; поддържането на организационната култура; намалената креативност и иновации. Сред недостатъците за служителите са чувството за изолираност, здравословните проблеми, намалените възможности за кариерно развитие.

В разгледаните изследвания част от данните и ефектите се интерпретират разнопосочно. Според едни проучвания при работа от вкъщи производителността на служителите нараства; според други - намалява. Възможни ползи за служителите са подобреният баланс между работа и личен живот, както и намалените нива на стрес. Но при неправилно управление на времето и проблемни лични граници, дистанционната работа може да влияе отрицателно върху тях.

Следва да се има предвид, че голяма част от проучванията, свързани с дистанционната работа, са проведени по време на пандемията от Ковид-19 (през периода 2020 - 2021 година). Тогава масово се въвежда този начин на работа, а липсват достатъчно данни за ефектите му върху служителите. Това обаче води до проблеми при сравняването с предишни изследвания, когато дистанционната работа не е била наложена от външни обстоятелства (служителите са имали *избор* откъде да работят). Наличието на малки деца в семейството, които през това време са вкъщи заради затварянето на училищата и детските градини, липсата на отделно пространство за по-голямо съсредоточаване върху работата, недостатъчно добрата интернет връзка, липсата на удобни работни места у дома, стресът от цялостната обстановка и др. вероятно са оказали влияние върху отговорите на изследваните лица (ИЛ) в конкретния период.

Днес се наблюдава тенденция към използване на хибридни (смесения) модел на работа, който съчетава работата в офиса с възможност за работа от дистанция (от 1 до 4 дена в седмицата). Това дава възможност на служителите да се възползват от гъвкавостта на този модел. В същото време организациите успяват да запазят екипния дух и културата чрез срещите на живо.

Би било полезно изследванията да продължат в настоящата ситуация – без форсмажорни обстоятелства, налагащи работата от вкъщи. Целта е да се установи емпирично какво е влиянието на отдалечената работа върху факторите, за които до момента съществуват противоречиви данни (например производителност и баланс между работата и личния живот). Въз основа на систематични актуални данни и като се отчитат определени тенденции, следва да се обосноват предпочитаните модели за работа на служителите и организациите. Със сигурност следва да се вземат предвид и факторите, въз основа на които тези модели се индивидуализират към нуждите на конкретните организации.

1.3. Основна цел на изследването

Дисертационната работа има за цел да изследва влиянието на дистанционната работа върху представянето на служителите, техния баланс между професионалния и личния живот, гъвкавостта и степента на автономност. В допълнение, изследването се фокусира върху предпочитанията на служителите относно конкретни модели на работа и какви са причините за тези предпочитания. Последният етап от изследването е свързан с проучване на гледната точка на работодателите относно ефектите на дистанционна работа с цел по-голяма обективност. От практическа гледна точка получените резултати ще предоставят информация, която ще помогне на организациите при вземането на решения относно политиката за дистанционна работа за своите служители. Те следва да имат предвид предимствата и недостатъците на този модел на работа при формулирането на съответните стратегии.

1.4. Задачи на изследването

1. В *ретроспективен план* да се проучат направените до момента изследвания във връзка с работата от разстояние. Да бъдат определени основните области, за които няма достатъчно данни или има противоречиви такива.

2. В *теоретичен план* да се разгледат определенията за дистанционна работа, да се направи сравнение с други понятия, които се използват като синоними или близки на нея.

3. В *методологичен и методически план* да се оценят и сравнят използваните методи за изследване на ефектите от дистанционната работа, така че да се определи най-подходящият за настоящото проучване.

4. В *емпиричен план* да се проведе проучване за проверка на хипотезите и да се интерпретират резултатите.

5. На база получените резултати да бъдат направени *изводи и препоръки*, които да са от полза за организациите при вземане на решение какъв модел на работа да изберат за своите служители.

1.5. Логика на изследването

Фигура 1: Логика на изследването



1.6. Обект и предмет на изследването

Обект на изследване на настоящата дисертация са хора от различни сектори в България, по-голямата част от които са имали възможност да работят дистанционно. В анкетното

проучване участие взеха 814 респондента, от които бяха изключени непълните отговори и бяха анализирани 560 анкетни карти. Обект на изследване са също така организации, в които служителите имат възможност да работят от вкъщи. Техни представители в лицето на Мениджъри „Човешки ресурси“ бяха интервюирани и споделиха гледната точка на компаниите относно различните модели на работа.

Предмет на изследване е дистанционната работа, нейните ефекти, предимства и недостатъци за служителите и за организациите. За целите на настоящата дисертация ще бъдат разграничени хибридният модел на работа, който включва възможност за работа от вкъщи от 1 до 4 дни в седмицата, и дистанционният модел на работа, определен като изпълняване на длъжностните задължения повече от 4 дни в седмицата извън офиса.

1.7. Изследователски въпроси

Изследването обхваща 8 изследователски въпроса, които биха могли да се разделят в две групи. Първата група е свързана с дистанционната работа и нейните ефекти върху четирите фактора – представяне, баланс работа – личен живот, гъвкавост и автономност. Тези въпроси са илюстрирани на *Фигура 2: Изследователски модел*. Втората група обхваща следващите четири въпроса, които засягат предпочитанията и политиките относно моделите на работа (от служителите и от организациите).

Група 1:

Изследователски въпрос 1: Дали работата от разстояние влияе върху *представянето* на служителите и по какъв начин?

Изследователски въпрос 2: Дали работата от разстояние влияе върху *баланса между работа и личен живот* на служителите и по какъв начин?

Изследователски въпрос 3: Дали работата от разстояние влияе върху *гъвкавостта* на служителите и по какъв начин?

Изследователски въпрос 4: Дали работата от разстояние влияе върху *автономността* на служителите и по какъв начин?

Група 2:

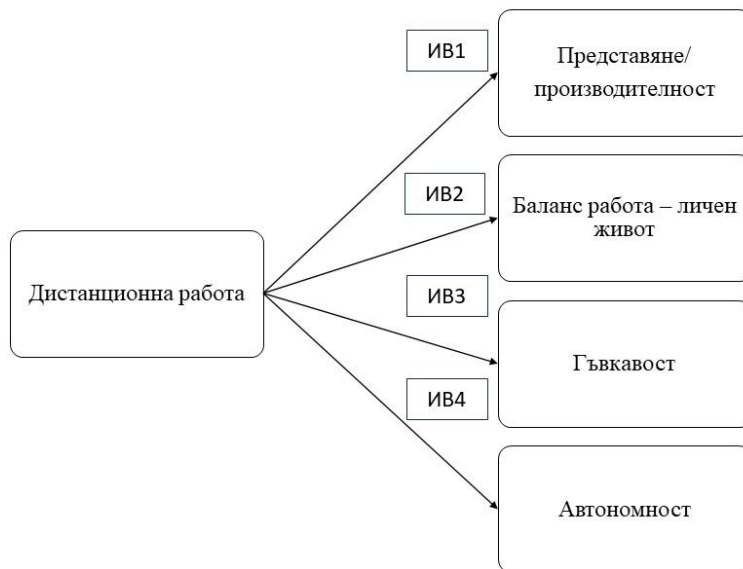
Изследователски въпрос 5: Кой е *предпочитаният модел на работа* на служителите?

Изследователски въпрос 6: Дали *предпочитаният* модел на работа съвпада с *действителния* такъв?

Изследователски въпрос 7: Какви са *причините за предпочитанията* на служителите към определен модел на работа?

Изследователски въпрос 8: Каква е *гледната точка на работодателите* относно политиките и ефектите от дистанционната работа?

Фигура 2: Изследователски модел



1.8. Методи на изследване

За дефиниране на понятията „дистанционна работа“ и „хибридна работа“ се използват методите **теоретичен анализ и научен синтез на теоретичните** и емпирични изследвания, проведени до момента.

В емпиричната част се използва методът допитване под формата на **фокус групи, интервюта и пряка анкета**. Фокус група сред 9 участници от научна и бизнес среда е организирана на 15 декември 2021 г. с цел стесняване на фокуса на изследването. След определянето на целите е съставен въпросник за провеждане на анкетно проучване. Пилотно проучване се осъществява през януари 2023 г. с 9 участници. Тяхната обратна връзка е взета предвид при формулиране на окончателния вариант на въпросника. Официалното анкетно проучване се осъществява в периода 01.02.2023 – 02.03.2023 г. през онлайн платформата LimeSurvey. Проучването е разпространено през социални мрежи като Facebook и LinkedIn. Анкетата се състои от 49 индикатора и 8 демографски въпроса. През октомври – декември 2023 година са проведени и 7 интервюта и 1 фокус група с 4-ма

участници – предимно представители на „Човешки ресурси“ от организации, които дават възможност на служителите си да работят дистанционно.

1.9. Ограничения на изследването

1. Изследваните лица са *единствено и само от България* – това задава определен национален и културен контекст.
2. *Производителността* се оценява въз основа на *самооценка* на изследваните лица. Не са предвидени индикатори, чрез които тази самооценка да се контролира.
3. Емпиричните данни са набрани в рамките на един месец – в този смисъл те очертават по-скоро *моментна снимка* на ситуацията. Върху резултата оказва въздействие и състоянието на *пазара на труда* в ИТ сектора към конкретния момент. Има вероятност картината да е различна, ако емпиричните данни са набрани през друг период (при друга ситуация на пазара на труда).
4. В съвкупността на изследваните лица *най-силно са застъпени сферите* „Информационни и комуникационни технологии“ (ИКТ) и „Финанси/застраховане“. При необходимост от по-добра представителност на данните за други области, присъствието на последните трябва да се засили.
5. Извън обсега на изследването остават фактори, които са важни при определяне на политиката на компаниите относно дистанционната работа. Такива са например влиянието на работата от разстояние върху организационната култура, ангажираността на служителите, екипната ефективност и др.

2. Съдържание на дисертационния труд

Дисертационният труд е развит в три основни глави. Първа глава включва представяне на теоретико-методологичния анализ, свързан с дистанционната работа. Втора глава съдържа методологията и методиката на изследването. В трета глава са представени резултатите от количественото и от качествено проучване, направен е анализ, въз основа на който са изведени практически приложения и препоръки. Дисертацията завършва със заключение.

Съдържание на дисертационния труд

УВОД 4

| | | |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. | Актуалност на проблема | 4 |
| 2. | Степен на изследване на проблема | 6 |
| 3. | Основна цел на изследването | 8 |
| 4. | Задачи на изследването | 8 |
| 5. | Логика на изследването | 9 |
| 6. | Обект и предмет на изследването | 9 |
| 7. | Изследователски въпроси | 10 |
| 8. | Методи на изследването | 11 |
| 9. | Ограничения на изследването | 12 |
| ПЪРВА ГЛАВА: ТЕОРЕТИЧЕН АНАЛИЗ НА ДИСТАНЦИОННАТА РАБОТА | | 12 |
| 1.1. | Дистанционната работа – същност и определения | 12 |
| 1.2. | Предимства и недостатъци на дистанционната работа | 17 |
| 1.2.1. | Предимства на дистанционната работа за организациите и за служителите | 20 |
| 1.2.2. | Недостатъци на дистанционната работа за организациите и за служителите | 24 |
| 1.2.3. | Ефекти на дистанционната работа за обществото | 30 |
| 1.3. | Изследвани понятийни индикатори | 31 |
| 1.3.1. | Представяне | 31 |
| 1.3.2. | Баланс работа – личен живот | 36 |
| 1.3.3. | Гъвкавост | 43 |
| 1.3.4. | Автономност | 47 |
| 1.4. | Обобщение на първа глава | 50 |
| ВТОРА ГЛАВА: МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДИКА НА ПРОУЧВАНЕТО | | 51 |
| 2.1. | Теоретична обосновка | 51 |
| 2.2. | Методи и методология на изследването | 52 |
| 2.2.1. | Фокус група | 53 |
| 2.2.2. | Въпросник | 56 |
| 2.2.3. | Факторен анализ | 62 |
| 2.3. | Обобщение на втора глава | 65 |
| ТРЕТА ГЛАВА: АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ. ДИСКУСИЯ. | | 65 |

| | | |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. | Описание на изследваните лица | 65 |
| 3.2. | Представяне | 70 |
| 3.2.1. | Представяне при работа от разстояние | 70 |
| 3.2.2. | Представяне при работа от офис | 75 |
| 3.3. | Баланс работа – личен живот | 85 |
| 3.4. | Гъвкавост | 94 |
| 3.5. | Автономност | 102 |
| 3.6. | Предпочитан модел на работа от служителите. Предимства и недостатъци на дистанционната работа. | 109 |
| 3.6.1. | Модел (място) на работа | 109 |
| 3.6.2. | Предимства и недостатъци на дистанционната работа | 113 |
| 3.7. | Дистанционната работа – гледната точка на работодателите | 124 |
| 3.8. | Обобщение на резултатите, представени в трета глава | 135 |
| 3.9. | Дискусия | 137 |
| | ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 144 |
| | СПИСЪК С ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА | 150 |
| | ПРИЛОЖЕНИЯ | 165 |

3. Кратко изложение на дисертационния труд

3.1. Увод

Уводът на дисертационния труд включва информация относно актуалността на проблема, степента на неговото изследване до момента, основната цел, задачи и логика на изследването, обект и предмет, изследователски въпроси, методи и ограничения на изследването.

3.2. Първа глава: Теоретико – методологичен анализ на дистанционната работа

3.2.1. Дистанционната работа – същност и определения

В дисертационния труд са представени различните определения, свързани с дистанционната работа, спецификите в разграничаването на този модел на работа според място или време.

От посочените определения следва, че няма единно, общоприето понятие за дистанционна работа. Налице са припокривания между понятията *дистанционна работа*, *телеработа*, *работа от вкъщи*, *хибридна работа*. Отсъствието на ясни граници между понятията затруднява сравняването на изследванията в тази област.

3.2.2. Предимства и недостатъци на дистанционната работа

Настоящата глава цели да представи двете страни на дистанционната работа - положителната и отрицателната, която може да има за работодателите и за служителите.

Таблица 1: Предимства и недостатъци на дистанционната работа за организациите и за служителите

| | Предимства | Недостатъци |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За организациите | <ul style="list-style-type: none"> - по-висока производителност на служителите (<i>Aslan et al., 2022; Baruch & Nicholson, 1997; Bloom, 2014; CIPD, 2021; Chmeis & Zeine, 2024; Collins, 2005; Deloitte, 2023; Ferreira et al., 2020; Gajendran & Harrison, 2007; George et al., 2022; Eurofound and ILO, 2017; Microsoft, 2022; Lari, 2012; Lasfargue & Fauconnier, 2015a; Tori et al.</i>); - по-ниски разходи (<i>Масалджийска, 2020; Global Workplace Analytics, 2021; Ferreira et al., 2020; Lodovici, 2021</i>); - достъп до повече таланти (<i>Ferreira et al., 2020; Kuzior et al., 2022; Lodovici, 2021</i>); - по-ниско текучество и по-малко отсъствия на служителите (<i>Gajendran & Harrison, 2007; Ferreira et al., 2020; Lodovici, 2021</i>). | <ul style="list-style-type: none"> - намалена производителност на служителите (<i>CIPD, 2021; Gibbs et al., 2021; Microsoft, 2022; Morikawa, 2020</i>); - поддържане на екипен дух и сътрудничество (<i>Collins, 2005; Ferreira et al., 2020; Lodovici, 2021; Miller et al., 2021; Morganson et al., 2010; Murphy, 2021; PwC, 2021; Šmite et al., 2023</i>); - по-трудно въвеждане на нови служители (<i>Microsoft, 2022</i>); - поддържане на организационна култура (<i>Remote work: the CEO perspective, 2020</i>); - намалена креативност и иновации (<i>Remote work: the CEO perspective, 2020</i>). |

| | Предимства | Недостатъци |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За служите- лите | <p>-по-добър баланс работа – личен живот (<i>Ammons & Markham, 2004; Baruch & Nicholson, 1997; CIPD, 2021; Chmeis & Zeine, 2024; Deloitte, 2023; Ferreira et al, 2020; Gajendran & Harrison, 2007; George et al., 2022; Lasfargue & Fauconnier, 2015a; Lodovici, 2021; Saura et al., 2022</i>);</p> <p>- по-ниски разходи (за транспорт, паркинг, храна)(<i>Deloitte, 2023; Global Workplace Analytics, 2021; Ferreira et al., 2020</i>);</p> <p>- по-голяма гъвкавост и автономност (<i>Кичева, 2020; Deloitte, 2023; Eurofound and ILO, 2017; Eurofound, 2020a; Gajendran & Harrison, 2007; Giménez-Nadal et al. (2018); Harpaz, 2002; Kłopotek, 2017; Tremblay & Genin, 2007</i>);</p> <p>- по-ниски нива на стрес (<i>Deloitte, 2020; Moretti et al., 2020</i>);</p> <p>- по-високи нива на удовлетворение от работата (<i>Bellmann & Hübler, 2020; Collins, 2005; Eurofound and ILO, 2017; Erro-Garcés et al, 2022; Felstead & Henseke, 2017; Gajendran and Harrison, 2007; Golden & Veiga, 2005; Morganson et al., 2010; Richardson & Antonello, 2022; Tori et al.</i>).</p> | <p>- липса на ясно разграничение между работа и личен живот; (<i>Антонова & Иванова, 2022; Allen & Shockley, 2007; Eurofound, 2020a; Juchnowicz & Kinowska, 2021; Kłopotek, 2017; Zhang et al., 2020</i>);</p> <p>- по-високи нива на стрес (<i>Baruch & Nicholson, 1997; Bregenzler & Jienez, 2021; Eurofound, 2020a; Lodovici, 2021; Rohwer et al., 2020; Salanova et al., 2013; Sandoval-Reyes et al., 2021; Soumya, 2021</i>);</p> <p>- чувство на изолираност (<i>Deloitte, 2023; Eurofound and the ILO, 2017; Kłopotek, 2017; Mulki et al, 2009; Oleniuch, 2021</i>);</p> <p>- здравословни проблеми (<i>Davis et al., 2019; Eurofound, 2020a; Moretti et al., 2020</i>);</p> <p>- намалени възможности за кариерно развитие (<i>Collins, 2005; Deloitte, 2023; Gálvez et al., 2020; Grzegorzczuk et al., 2021; Maruyama and Tietze, 2012; Nakrošiene et al., 2019</i>).</p> |

Въз основа на изследванията досега интерпретациите на резултатите от дистанционната работа не са еднозначни. Налице са противоречиви данни и оценки за производителността на служителите; за баланса между работата и личния живот; за ефектите върху стреса и др. В таблица 1 в обобщен вид са представени изявените предимства и недостатъци за организациите и служителите, които са свързани с дистанционната работа.

По-нататък в същия раздел са представени в по-големи детайли резултатите от проучванията, свързани с предимствата и недостатъците на този модел на работа за организациите, за служителите и за обществото.

3.2.3. Изследвани понятийни индикатори

3.2.3.1. Представяне

Представянето се определя от качеството и количеството на извършената работа като част от определените отговорности на служителите и директно оказва влияние върху финансовите и нефинансовите резултати на компанията (*Susanto et al., 2022*). В настоящата работа понятията представяне, продуктивност и производителност на служителите са използвани като синоними, тъй като в литературата те често се употребяват с един и същи смисъл.

Новите форми на работа, които се появиха, зависят в по-малка степен от това, служителите да присъстват в офиса на работодателя за определен период от време всеки ден, и повече от гъвкавостта по отношение на местоположение и разпределение на задачите и управление чрез цели (*Eurofound, 2020a*).

Съществуват противоречиви данни дали при работа от вкъщи производителността нараства или намалява (*Baruch & Nicholson, 1997; Bloom, 2014; CIPD 2021; Collins, 2005; Ferreira et al., 2020; Gajendran & Harrison, 2007; George et al., 2022; Eurofound and ILO, 2017; Microsoft, 2022; Lari, 2012; Lasfargue & Fauconnier, 2015a; Speedman, 2020; Tori et al.*); (*CIPD 2021; Gibbs et al., 2021; Microsoft, 2022; Morikawa, 2020; Rožman et al., 2021*).

Някои изследвания (въз основа на измервания, които изключват субективна оценка) доказват, че при работа от разстояние производителността категорично нараства (*Bloom, 2014; Collins, 2005; Gibbs et al., 2021*). В други изследвания се разчита на самооценката на служителите (*Lasfargue u Fauconnier, 2015a; Microsoft; 2022*). В трета група изследвания се разчита на оценката на ръководителите за представянето на техните служители (*Ferreira et*

al., 2020; *Microsoft*, 2022; *CIPD* 2021). В четвърта група изследвания се използва мета анализ (*Gajendran & Harrison*, 2007). Вероятни причини за по-високата производителност са: по-малко разсейвания; повече време, отделено за работа; по-силна мотивация. В същото време, ако в семейството има например малки деца (а няма отделено работно пространство), концентрирането на вниманието се затруднява и това може да се отрази негативно върху работното представяне.

3.2.3.2. Баланс работа – личен живот

Отношението работа – личен живот се състои от две основни области, всяка от които със свои собствени граници, като работата може да навлиза в семейството (например родител, който трябва да работи до късно и пропуска представяне на детето си), както и семейството може да се намесва в работата (например болно дете, което изисква вниманието на родителя си по време на работен ден) (*Duxbury, Higgins, & Mills*, 1992; *Grant, Wallace & Spurgeon*, 2013; *Morganson et al.*, 2010).

Все още се съобщават различни резултати за влиянието на дистанционната работа върху баланса работа – личен живот на служителите. Някои проучвания доказват, че между двете съществува положителна зависимост (*Ammons & Markham*, 2004; *Baruch & Nicholson*, 1997; *CIPD*, 2021; *Ferreira et al*, 2020; *Gajendran & Harrison*, 2007; *George et al.*, 2022; *Lasfargue & Fauconnier*, 2015a; *Lodovici*, 2021; *Saura et al.*, 2022). Според други работата от разстояние – напротив – увеличава риска от дисбаланс между тях (*Eurofound*, 2020a; *Juchnowicz & Kinowska*, 2021; *Zhang et al.*, 2020), защото се заличават границите.

Работата от разстояние може да допринесе за подобрения баланс работа – личен живот при: намалено време за пътуване (*Кичева*, 2020; *CIPD*, 2021; *Ford et al.*, 2021; *Grant, Wallace & Spurgeon*, 2013; *Lodovici*, 2021); служителите със семейни задължения, ако те работят от време на време, но не постоянно отдалечено, тъй като последното увеличава риска от конфликти между двете сфери (*Eurofound*, 2020a; *Shokey & Allen*, 2007); подкрепящо поведение на ръководителя, което може да повлияе дори и върху работното удовлетворение и представяне на служителите (*Susanto et al.*, 2022; *De Valdenebro Campo et al.*, 2021); наличие на отделно работно пространство (*Ammons & Markham*, 2004; *Crosbie & Moore*, 2004), както и добра дисциплина и мотивация за работа (*Ammons & Markham*, 2004).

Негативни последиствия върху този баланс се наблюдават при: невъзможност за откъсване от работата и чувство, че трябва да са постоянно на разположение за мениджърите и колегите (*Baruch & Nicholson, 1997; Crosbie & Moore, 2004; Grant, Wallace & Spurgeon, 2013; Felstead & Henseke, 2017; Ford et al., 2021*); наличието на малки деца в семейството и липсата на физически отделено пространство (*Baruch & Nicholson, 1997; Ford et al., 2021*); по-честата работа от вкъщи, която може да допринесе за навлизането на семейството в работата, но да намали това на работата в семейството (*Golden et al., 2006*); жените, които са с по-голям риск от по-високи нива на стрес и напрежение заради изисквания, които самите те си налагат (*Ammons & Markham, 2004; Gálvez et al, 2020*), въпреки че жените са по-склонни да работят от вкъщи (*Zhang et al. , 2020*), както и жените с деца до 13 г. (*Arntz, Ben Yahmed & Berlingieri, 2020*);

3.2.3.3. Гъвкавост

Гъвкавостта може да се отнася за две направления – време и място на работата (*Shockley & Allen, 2007*). ИКТ допринасят за развитието на новите организации на работа, като позволяват по-голяма гъвкавост по отношение на мястото и времето, в което да работим (*Eurofound and ILO, 2017; Gajendran & Harrison, 2007; Harpaz, 2002; Tremblay & Genin, 2007*). Тези форми на организация разчитат по-малко на регулярни режими и повече на гъвкаво разпределение на задачите. Тази смяна е съпътствана от разбирането, че работата е по-скоро проектно ориентирана, фрагментирана и зависима от представянето. Този тип работа не е задължително обвързан със стандартното работно време, но изисква от служителите да са на разположение, да спазват срокове и да достигат определени цели, поставени от работодатели или клиенти (*Eurofound, 2020a*).

От направените до момента изследвания може да се заключи, че гъвкавостта по отношение на време и място на работа води до по-голяма ангажираност и удовлетвореност на служителите, по-добър баланс работа – личен живот и по-добро представяне. В същото време служителите може да изпитат и негативните ефекти, като по-чести прекъсвания и нарушени граници между професионалния и личния живот. Въпреки това по-голямата част от тях биха искали да имат възможност за такава гъвкавост (*Richardson & Antonello, 2022*).

3.2.3.4. Автономност

Според *Eurofound (2020a)* “Автономността на работа се отнася до възможността служителят да определя сам някои аспекти от своята работа (като например реда на задачите, скоростта или работните методи), да изразява мнение при избора на колеги и да почива, когато желае.”¹

От представените проучвания може да бъде направено заключението, че автономията има положителни ефекти (върху представянето на служителите, баланса работа – личен живот, работното удовлетворение, намаляването на стреса), като има изследвания, които потвърждават, че съществува връзка между дистанционната работа и повишената автономия. В същото време, ако липсват умения за управление на времето, при наличие на малки деца в дома, при (само)наложени прекалено високи цели или при прекалено голяма честота на работа от вкъщи, този актив може да се превърне в пасив за служителите. Това противоречие дава основание да бъде изследвана връзката между дистанционната работа и автономията – дали се повишава или намалява с по-голяма честота на работа от вкъщи.

3.3. Втора глава: Методология и методика на изследването

За дефиниране на понятията дистанционна работа и хибридна работа се използват методите **теоретичен анализ и научен синтез на теоретичните** и емпирични изследвания, проведени до момента. В емпиричната част се използва методът допитване под формата на **фокус групи, пряка анкета и интервю**.

Представени са резултатите от фокус групата, проведена с цел стесняване на фокуса, въпросникът, използван при количественото изследване, както и резултатите от факторния анализ.

Факторен анализ

Преди същинския анализ, твърденията, изследващи 5-те фактора, бяха подложени на изследователски факторен анализ с цел редуциране на броя на началните променливи и обособяване на факторни групи. Изискванията на този тип Фактори (случаен характер на данните, над 300 отговора на анкетата, взаимно корелиращи си променливи, стойности на

¹ Eurofound (2020a). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*, New forms of employment series, *Publications Office of the European Union, Luxembourg*, p.14

КМО тест над 0.5, значимост на Bartlett's Test за сферичност, детерминанта, различна от нула (Yong & Pearce, 2013)), са изпълнени в настоящото изследване.

Факторите са извлечени въз основа на собствени стойности (eigenvalues), а за въртене е използван Varimax методът. В завъртяното решение с факторните тегла са игнорирани малките коефициенти с абсолютна стойност под 0.4. В резултат бяха обособени пет фактора, при които дисперсията на данни показва кумулативна стойност равна на 72.6 % (> 50%), а първият фактор не отговаря за повече от 50% от общата дисперсия (26 %), което показва, че няма опасност от отклонение на извадковите оценки (common method bias) (Jordan & Troth, 2020). При прегледа на завъртяната матрица на компонентите (Таблица 2: Завъртяна матрица на компонентите (факторен анализ)) се наблюдава доста добро разпределение на факторните групи, а всички измерители имат факторни тегла над 0.5. Eigenvalues на четирите фактора са > 1 (Kaiser, 1960). Високите стойности на Алфите на Кронбах (над 0,7 за четири от факторите и близо до 0,7 за 1 от тях) потвърждават надеждността им (Hair et al, 2010; Taber, 2018).

Таблица 2: Завъртяна матрица на компонентите (факторен анализ)

| Измерители | Фактори | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| В каква степен сте удовлетворен/а от доброто съгласуване между работата и личния Ви живот. | ,895 | | | | |
| В каква степен сте удовлетворен/а от разпределението на времето (време за работа – време за личен живот). | ,889 | | | | |
| В каква степен сте удовлетворен/а от разпределението на вниманието (внимание към работа – внимание към личния живот). | ,888 | | | | |
| В каква степен сте удовлетворен/а от личната Ви способност да балансирате нуждите на работата с личните Ви нужди (и тези на Вашето семейство). | ,873 | | | | |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| В каква степен сте удовлетворен/а от възможността едновременно и да си вършите добре работата, и да изпълнявате пълноценно свързаните с дома задължения. | ,802 |
| Когато работя от офис, работната среда ми позволява да постигам високо качество в работата си. | ,911 |
| Когато работя от офис, работната среда ми позволява да изпълнявам задачите си ефективно и навреме. | ,895 |
| Когато работя от офис, работната среда ми позволява да постигам това, което ръководителят очаква от мен. | ,875 |
| Когато работя от офис, работната среда ми позволява да изпълнявам задачите си удовлетворително. | ,874 |
| Когато работя от офис, работната среда ми позволява да подобрявам цялостно работата си . | ,803 |
| Когато работя от разстояние, работната среда ми позволява да постигам високо качество в работата си. | ,901 |
| Когато работя от разстояние, работната среда ми позволява да изпълнявам задачите си ефективно и навреме. | ,890 |
| Когато работя от разстояние, работната среда ми позволява да изпълнявам задачите си удовлетворително. | ,872 |
| Когато работя от разстояние, работната среда ми позволява да подобрявам цялостно работата си . | ,818 |
| Когато работя от разстояние, работната среда ми позволява да постигам това, което ръководителят очаква от мен. | ,814 |
| Аз определям как да си върша работата. | ,815 |
| Сам/а определям реда (последователността) на задачите в работата си. | ,772 |

| | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Сам/а съгласувам собствената си работа с тази на колегите. | | | | | | ,764 |
| Сам/а вземам важни решения за работата си. | | | | | | ,740 |
| С какво темпо да работя – това решавам сам/а. | | | | | | ,720 |
| Сам/а определям работното си време (график). | | | | | | ,767 |
| Сам/а избирам къде да работя - дистанционно или от офис. | | | | | | ,747 |
| Имам възможност да върша лични неща в рамките на стандартното работно време. | | | | | | ,728 |
| Собствени стойности (eigenvalues) | 6,0 | 3,9 | 3,0 | 2,5 | 1,3 | |
| % от дисперсията | 26,0 | 16,9 | 13,2 | 10,7 | 5,8 | |
| Обяснена обща дисперсия (%) | | | 72,6 | | | |
| Cronbach's alpha | ,939 | ,920 | ,928 | ,838 | ,698 | |

3.4. Трета глава: Анализ на резултатите. Дискусия

В настоящата глава са представени резултатите от емпиричното проучване, което включва няколко метода – онлайн анкета, интервюта и фокус група.

3.4.1. Описание на изследваните лица

В анкетата вземат участие 813 респондента, от които 544 – с напълно завършени анкетни карти. За статистическата обработка на резултатите са взети предвид **560** анкетни карти, тъй като някои от анкетираните са пропуснали незадължителните демографски въпроси. Респондентите са само от България. Като обобщение на характеристиките на ИЛ може да се каже, че те са: с основна сфера на дейност „Информационни и комуникационни технологии“ (67%, n=373) и „Финанси/застраховане“ (11%, n=62); със сравнително равномерно разпределение според трудов стаж; имат завършено висше образование бакалавър или магистър (близо 85%, n=474); повечето нямат ръководни функции (68%, n=381); по-голяма част са семейни (включително съжителство на семейни начала) – 69% (n=389); повече от половината нямат деца до 18 г. (53%, n=298), но 45% (n=248) имат поне 1 дете; почти половината (46%, n=257) са на възраст от 31 до 40 години и са равномерно разпределени по пол (53%, n=296, са жени, и 45%, n=255, са мъже).

За проверка на *Изследователски въпроси 1-4*: „Дали работата от разстояние влияе върху представянето/баланса работа – личен живот/ /гъвкавостта/автономността на

служителите и по какъв начин?“, са използвани два типа анализи – корелационен и дисперсионен, заради наличието на качествен фактор и количествен резултат.

3.4.2. Представяне

3.4.2.1. Представяне при работа от разстояние

Връзката между трите групи модели на работа и представянето при работа от разстояние е изобразено на *Фигура 3: Представяне (при работа от разстояние) и модел на работа (3 групи)*.

Фигура 3: Представяне (при работа от разстояние) и модел на работа (3 групи)

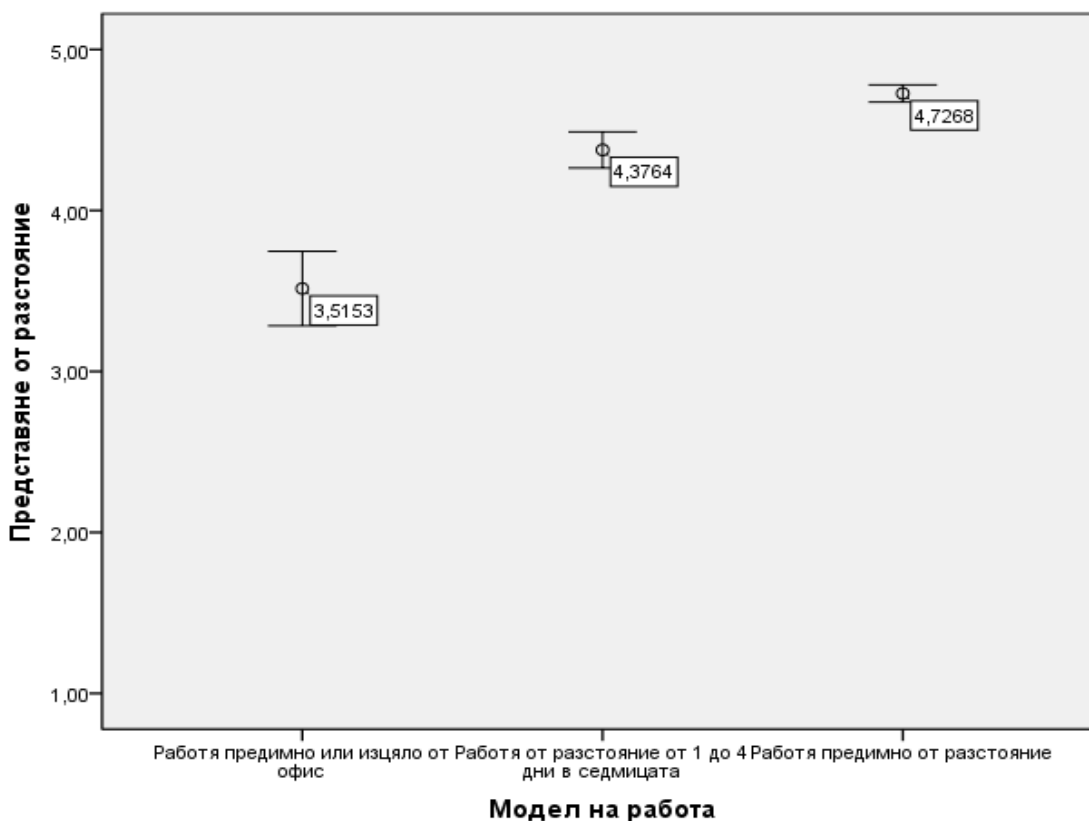


Таблица 3: ANOVA – Представяне (при работа от разстояние) и модел на работа (3 групи)

| | Сума на квадратите | df | Среден квадрат | F | Sig. |
|---------------|--------------------|-----|----------------|---------|------|
| Между групите | 97,832 | 2 | 48,916 | 108,838 | ,000 |
| В групите | 243,146 | 541 | ,449 | | |
| Общо | 340,978 | 543 | | | |

Можем да заключим, че приложеният модел е адекватен, тъй като $\text{Sig.F} = 0,000 < 0,05$ (Таблица 3: ANOVA – Представяне (при работа от разстояние) и модел на работа (3 групи)). Следователно може да се приеме, че има връзка между модела на работа и производителността на служителите, а заради промяната на средните може да заключим, че връзката е права.

Коефициентът на определеност Eta square се равнява на **0.297**, т.е. **30%** от различията в представянето от разстояние може да се обяснят с фактора модел на работа.

Сравнението по двойки показва, че има статистически значими разлики между всички групи респонденти според модела на работа, както е видимо от Таблица 4: Сравнение по двойки – Представяне (при работа от разстояние) и модел на работа (3 групи).

Таблица 4: Сравнение по двойки – Представяне (при работа от разстояние) и модел на работа (3 групи)

| Сравнение по двойки | | | | | | |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------|--------------|------|----------|-------|
| Tamhane | | | | | | |
| (I) Колко често работите от разстояние: | (J) Колко често работите от разстояние: | Разлика между средните (I-J) | Станд.грешка | Sig. | Интервал | |
| | | | | | Долен | Горен |
| Работа предимно или изцяло от офис | Работа от разстояние от 1 до 4 дни в седмицата | -,861* | ,129 | ,000 | -1,174 | -,549 |
| | Работа предимно от разстояние | -1,212* | ,119 | ,000 | -1,501 | -,922 |
| Работа от разстояние от 1 до 4 дни в седмицата | Работа предимно или изцяло от офис | ,861* | ,129 | ,000 | ,549 | 1,174 |
| | Работа предимно от разстояние | -,350* | ,063 | ,000 | -,501 | -,200 |
| Работа предимно от разстояние | Работа предимно или изцяло от офис | 1,212* | ,119 | ,000 | ,922 | 1,501 |
| | Работа от разстояние от 1 до 4 дни в седмицата | ,350* | ,063 | ,000 | ,200 | ,501 |

*Разликата между средните е значима при $\text{Sig.} < 0.05$

3.4.2.2. Представяне при работа от офис

Дисперсионният анализ показва противоположна връзка, когато става въпрос за работа от офис. Връзката е изобразена на Фигура 4: Представяне (при работа от офис) и модел на работа (3 групи). Хората, които работят по-често от разстояние, са оценили по-ниско своето представяне в офис в сравнение с тези, които работят предимно от там.

Фигура 4: Представяне (при работа от офис) и модел на работа (3 групи)

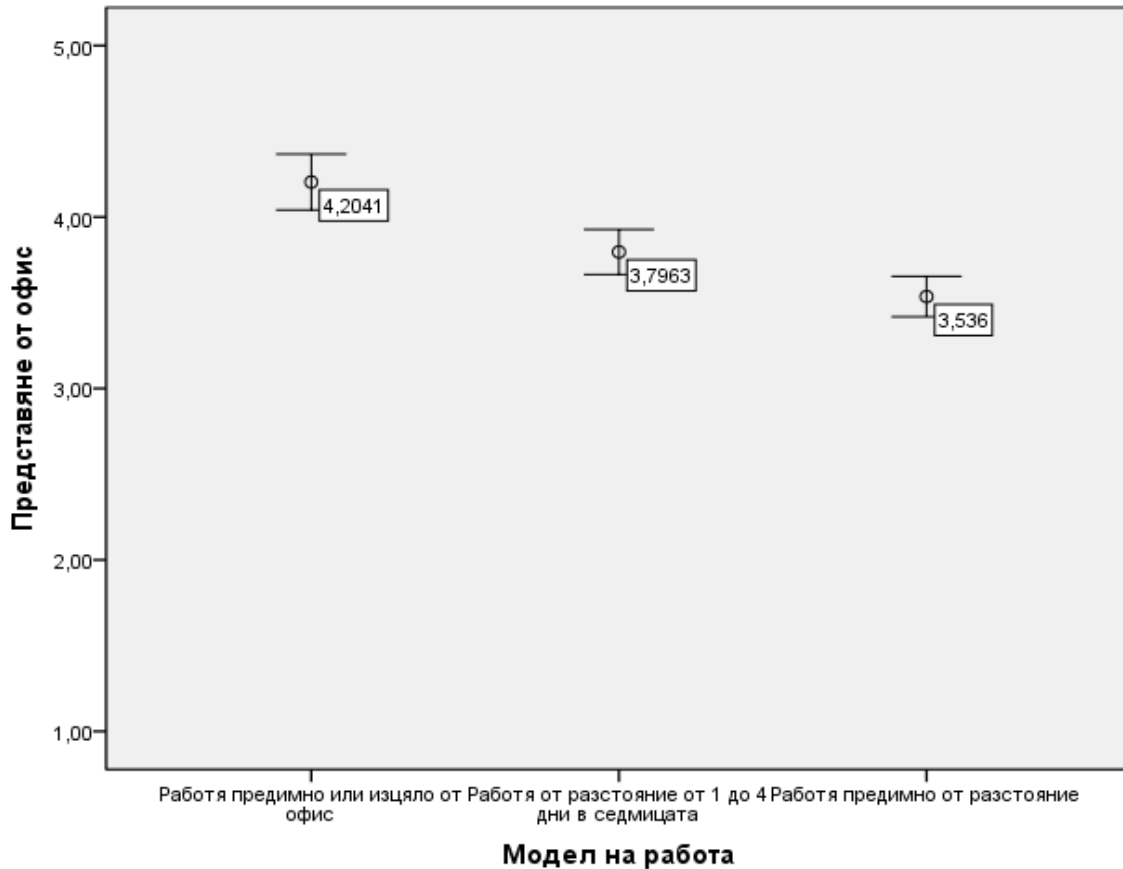


Таблица 5: ANOVA – Представяне (при работа от офис) и модел на работа (3 групи)

| | Сума на квадратите | df | Среден квадрат | F | Sig. |
|---------------|--------------------|-----|----------------|--------|------|
| Между групите | 33,809 | 2 | 16,905 | 18,644 | ,000 |
| В групите | 505,047 | 557 | ,907 | | |
| Общо | 538,857 | 559 | | | |

От Таблица 5: ANOVA – Представяне (при работа от офис) и модел на работа (3 групи) се вижда, че приложеният модел е адекватен, тъй като $\text{Sig.F} = 0,000 < 0,05$. Следователно може да се приеме, че има връзка между модела на работа и производителността на служителите от офис, а заради промяната на средните може да заключим, че връзката е обратна – т.е. колкото по-често работят отдалечено, толкова по-ниско оценяват своята продуктивност от офис.

Таблица 6: Представяне (при работа от офис) и модел на работа (3 групи)

| Tamhane | | Разлика между средните (I-J) | Станд.грешка | Sig. | Интервал | |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------|--------------|------|----------|--------|
| (I) Колко често работите от разстояние: | (J) Колко често работите от разстояние: | | | | Долен | Горен |
| Работа предимно или изцяло от офис | Работа от разстояние от 1 до 4 дни в седмицата | ,40780* | ,10586 | ,000 | ,1530 | ,6626 |
| | Работа предимно от разстояние | ,66812* | ,10189 | ,000 | ,4229 | ,9134 |
| Работа от разстояние от 1 до 4 дни в седмицата | Работа предимно или изцяло от офис | -,40780* | ,10586 | ,000 | -,6626 | -,1530 |
| | Работа предимно от разстояние | ,26032* | ,08981 | ,012 | ,0450 | ,4757 |
| Работа предимно от разстояние | Работа предимно или изцяло от офис | -,66812* | ,10189 | ,000 | -,9134 | -,4229 |
| | Работа от разстояние от 1 до 4 дни в седмицата | -,26032* | ,08981 | ,012 | -,4757 | -,0450 |

Разликата между средните е значима при Sig.<0.05

Сравнението по двойки показва, че има статистически значими разлики между всички групи респонденти според модела на работа, както е видимо от *Таблица 6: Представяне (при работа от офис) и модел на работа (3 групи)*.

На база тези резултати може да бъде направено заключението, че работата от разстояние има положителен ефект върху представянето на служителите. Също така да бъде допуснато, че тези изводи не са валидни за хората, които предпочитат да работят от офис, тъй като те изпитват затруднения при работа от вкъщи, някои от които са разгледани в следващите редове.

Беше направен и сравнителен анализ между представянето от офис и представянето при работа от вкъщи (*Таблица 7: Сравнителен анализ между представянето от разстояние и представянето в офис*). Оказа се, че средните стойности на представянето при работа от разстояние са по-високи (средна=4.47) в сравнение с тези от офис (средна=3.73) Тези резултати показват, че при работа от вкъщи служителите не само запазват, но и увеличават своята производителност. Все пак следва да бъде отчетено, че резултатите са на база самооценка от служителите, което е едно от ограниченията на изследването.

Таблица 7: Сравнителен анализ между представянето от разстояние и представянето в офис

| | Представяне от разстояние | Представяне в офис |
|--|---------------------------|--------------------|
| | | |

| | | | |
|-------------------------|-------------------|-------------|-------------|
| N | Брой отговори | 544 | 560 |
| | Липсващи отговори | 16 | 0 |
| Средна | | 4,47 | 3,73 |
| Станд. грешка от средна | | ,04 | ,04 |
| Медиана | | 5,00 | 4,00 |
| Станд.отклонение | | ,84 | 1,02 |
| Минимум | | 1,00 | 1,00 |
| Максимум | | 5,00 | 5,00 |

Корелационен анализ

За проверка и анализ на резултатите беше използван и методът на корелационния анализ. Като коефициент беше използван този на Spearman. За нулева хипотеза (H0) приемаме, че няма връзка между дистанционната работа и представянето от разстояние, баланса работа – личен живот, гъвкавостта и автономността, при което коефициентът би бил равен а 0. Алтернативната такава (H1) би доказала връзка между тях и коефициентът би бил различен от 0.

При всички показатели е открита статистически значима връзка ($p < 0.05$). Резултатите са показани в Таблица 8: *Корелационен анализ между дистанционната работа и представянето от разстояние, представянето в офис, баланса работа – личен живот, гъвкавостта и автономността.*

Таблица 8: Корелационен анализ между дистанционната работа и представянето от разстояние, представянето в офис, баланса работа – личен живот, гъвкавостта и автономността

| Spearman Correlation | | | | | |
|--------------------------------|--------------|-------------------------|---------------------------|-------------------|---------------------|
| Дистанционна работа и.. | Value | N of Valid Cases | Asymp. Std. Errora | Approx. Tb | Approx. Sig. |
| Представяне от разстояние | ,462 | 544 | ,038 | 12,112 | ,000 |
| Представяне в офис | -,247 | 560 | ,040 | -6,025 | ,000 |
| Баланс работа - личен живот | ,390 | 560 | ,037 | 9,993 | ,000 |
| Гъвкавост | ,341 | 560 | ,041 | 8,555 | ,000 |
| Автономност | ,144 | 560 | ,043 | 3,444 | ,001 |

Според скалата за оценяване на структурните изменения и различия на Шопова (2018) всички връзки са със значителни структурни изменения/различия (над 0,30 до 0,50) с изключение на автономността (0,144), която попада в групата на слабите такива (над 0,07 до 0,15). Включен беше и показателят представяне в офис, но най-вече с цел сравнение на средните стойности между него и представянето от вкъщи. Неговите стойности (-0,247) са единствените с отрицателен знак, което показва противоположна връзка, при това такава, която води до умерени структурни изменения/различия (над 0,15 до 0,30).

На база емпиричните данни и направените анализи може да бъде заключено, че служителите, които работят по-често от разстояние, оценяват по-високо своето представяне при работа от вкъщи. Отговорът на **първия изследователски въпрос следователно е, че съществува статистически значима положителна умерена връзка между дистанционната работа и производителността/представянето на служителите.** Тези резултати са в съответствие с изводите от редица проучвания (*Baruch & Nicholson, 1997; Bloom, 2014; CIPD 2021; Collins, 2005; Ferreira et al., 2020; Gajendran & Harrison, 2007; George et al., 2022; Eurofound and ILO, 2017; Microsoft, 2022; Lari, 2012; Lasfargue & Fauconnier, 2015a; Speedman, 2020; Tori et al.*). Сред вероятните причини за по-високата производителност са възможност за по-добър фокус и по-малко разсейвания (*Bloom, 2014; CIPD, 2021; Martinez-Sanchez et al., 2008; Tremblay & Genin, 2007*) и наличие на подходящите условия за работа у дома (*Nakrošiene et al, 2019*), като отделно работно пространство, удобен стол, добър интернет.

Работещите предимно или изцяло от офис оценяват значително по-ниско представянето си от вкъщи. Възможно е при тях да липсват подходящи условия за работа у дома (*CIPD, 2021; Morikawa, 2020*); да се мотивират по-трудно за работа и по-лесно да се разсейват (особено при наличие на малки деца) (*Gibbs et al., 2021*); заради това, че работата се съчетава с изпълнение на домакински задължения (*Gibbs et al., 2021*). Ако хората, които имат избор, работят от вкъщи само заради гледане на болно дете например, може именно в този период резултатите и представянето им да спадат значително, заради необходимостта от по-чести прекъсвания или по-малко време за работа.

В раздел „3.6.2. Предимства и недостатъци на дистанционната работа“ на дисертационния труд се описва, че има установена статистически значима умерена връзка между предпочитания модел на работа и действителния такъв (с коефициенти Cramer's

$V=0.56$ и $Spearman= 0.67$, $p < 0.05$). Това може да наведе на мисълта, че служителите са избрали именно модела на работа от офис, защото не се чувстват продуктивни при работа от вкъщи. Обратното също би било валидно за работещите дистанционно – те са направили избор да работят от разстояние, защото оценяват представянето си по-високо при работа у дома.

3.4.3. Баланс работа – личен живот

Дисперсионният анализ показва наличие на права връзка между дистанционната работа и баланса работа – личен живот, както се вижда на *Фигура 5: Баланс работа – личен живот и модел на работа (3 групи)* от промените в средните стойности на 3-те групи респонденти според модела на работа. Хората, които работят предимно от разстояние, са дали най-високи оценки в сравнение с останалите групи.

Фигура 5: Баланс работа – личен живот и модел на работа (3 групи)

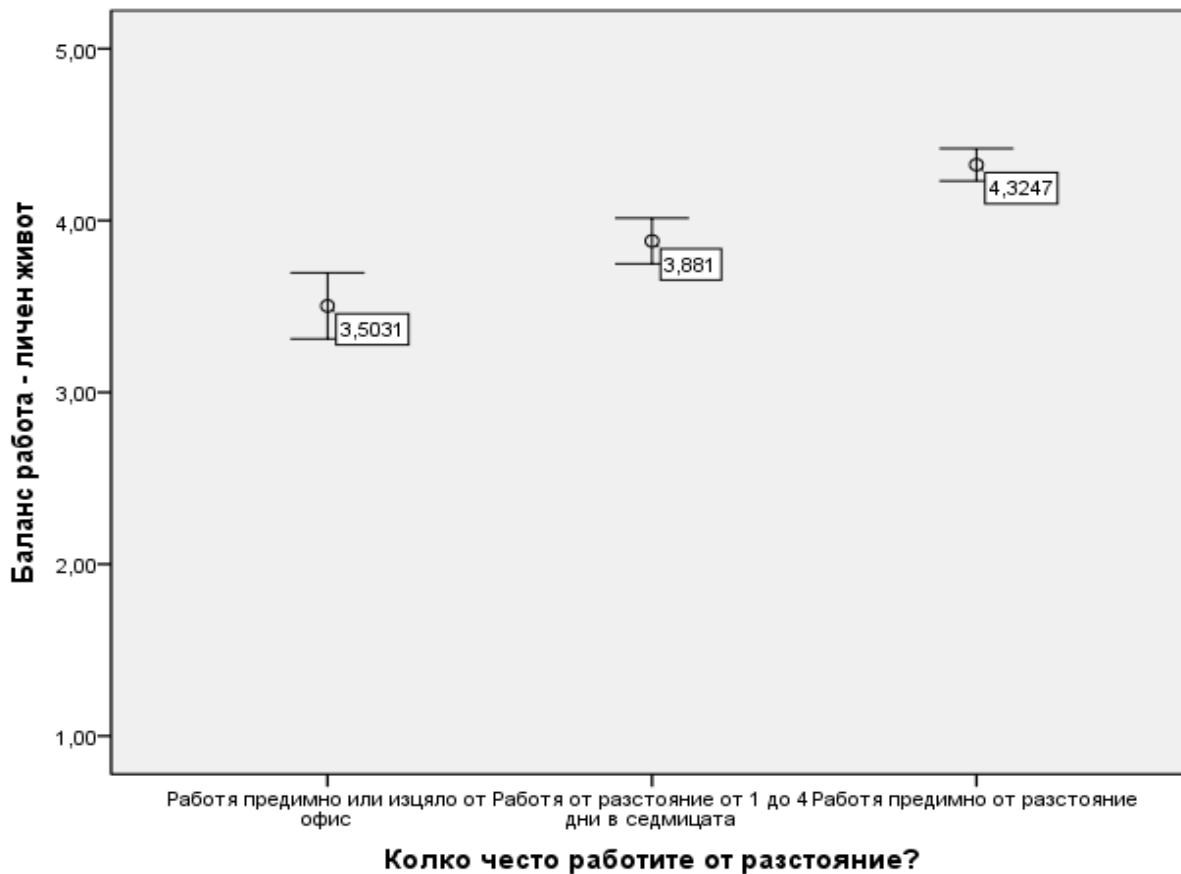


Таблица 9: ANOVA – Баланс работа – личен живот и модел на работа (3 групи)

| | Сума на квадратите | df | Среден квадрат | F | Sig. |
|---------------|--------------------|-----|----------------|--------|------|
| Между групите | 56,297 | 2 | 28,148 | 38,129 | ,000 |
| В групите | 411,198 | 557 | ,738 | | |
| Общо | 467,494 | 559 | | | |

От Таблица 9: ANOVA - Баланс работа – личен живот и модел на работа (3 групи) се вижда, че приложеният модел е адекватен, тъй като Sig.F= 0,000 < 0,05. Тестът за хомогенност на дисперсиите показва Sig.F= 0,100 > 0,05, затова при сравняването по двойки (Post hoc тестовете) беше използван коефициентът на **Tukey** (Таблица 10: Сравнение по двойки – Баланс работа – личен живот и модел на работа (3 групи)).

Таблица 10: Сравнение по двойки – Баланс работа – личен живот и модел на работа (3 групи)

Tukey HSD

| (I) Колко често работите от разстояние: | (J) Колко често работите от разстояние: | Разлика между средните (I-J) | Станд.грешка | Sig. | Интервал | |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------|--------------|------|----------|--------|
| | | | | | Долен | Горен |
| Работя предимно или изцяло от офис | Работя от разстояние от 1 до 4 дни в седмицата | -,37789* | ,11018 | ,002 | -,6368 | -,1190 |
| | Работя предимно от разстояние | -,82157* | ,10036 | ,000 | - | -,5857 |
| Работя от разстояние от 1 до 4 дни в седмицата | Работя предимно или изцяло от офис | ,37789* | ,11018 | ,002 | ,1190 | ,6368 |
| | Работя предимно от разстояние | -,44369* | ,08361 | ,000 | -,6402 | -,2472 |
| Работя предимно от разстояние | Работя предимно или изцяло от офис | ,82157* | ,10036 | ,000 | ,5857 | 1,0574 |
| | Работя от разстояние от 1 до 4 дни в седмицата | ,44369* | ,08361 | ,000 | ,2472 | ,6402 |

*Разликата между средните е значима при Sig.<0.05

Хомогенни подгрупи - баланс работа-личен живот

Tukey HSDa,b

| Колко често работите от разстояние: | N | Подгрупа за α = 0.05 | | |
|------------------------------------------------|-----|----------------------|--------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 |
| Работя предимно или изцяло от офис | 97 | 3,5031 | | |
| Работя от разстояние от 1 до 4 дни в седмицата | 163 | | 3,8810 | |
| Работя предимно от разстояние | 300 | | | 4,3247 |
| Sig. | | 1,000 | 1,000 | 1,000 |

Както е показано на *Таблица 10: Сравнение по двойки – Баланс работа – личен живот и модел на работа (3 групи)*, при това разделение се получават статистически значими разлики между всички групи респонденти според модела на работа.

Като резултат от корелационния и дисперсионния анализ за **Изследователски въпрос 2** може да се предположи, че **дистанционната работа има положителен ефект върху баланса между работа и личен живот на служителите, като връзката е слаба към умерена**. Тези резултати са в съответствие с изводите от предходни проучвания (*Кичева, 2020; Ammons & Markham, 2004; Baruch & Nicholson, 1997; CIPD, 2021; Ferreira et al, 2020; Gajendran & Harrison, 2007; George et al., 2022; Lasfargue & Fauconnier, 2015a; Lodovici, 2021; Saura et al., 2022*). Една от водещите причини вероятно е намаленото време за пътуване (*CIPD, 2021; Ford et al., 2021; Grant, Wallace & Spurgeon, 2013; Lodovici, 2021*). Това е в съответствие с мнението на 93% (n=508) от ИЛ (*в Приложение 4: Предимства и недостатъци при работа от разстояние – всички изследвани лица*). Спестеното време дава възможност то да се инвестира в лични ангажименти – например за семейството и близките или в любими занимания, дори в повече време за почивка или спорт, което също се потвърждава от 78% (n=423) от анкетиранияте (*в Приложение 4: Предимства и недостатъци при работа от разстояние – всички изследвани лица*). Освен това, осъществяването на домакински задължения става много по-лесно при работа от вкъщи (например – в обедната почивка).

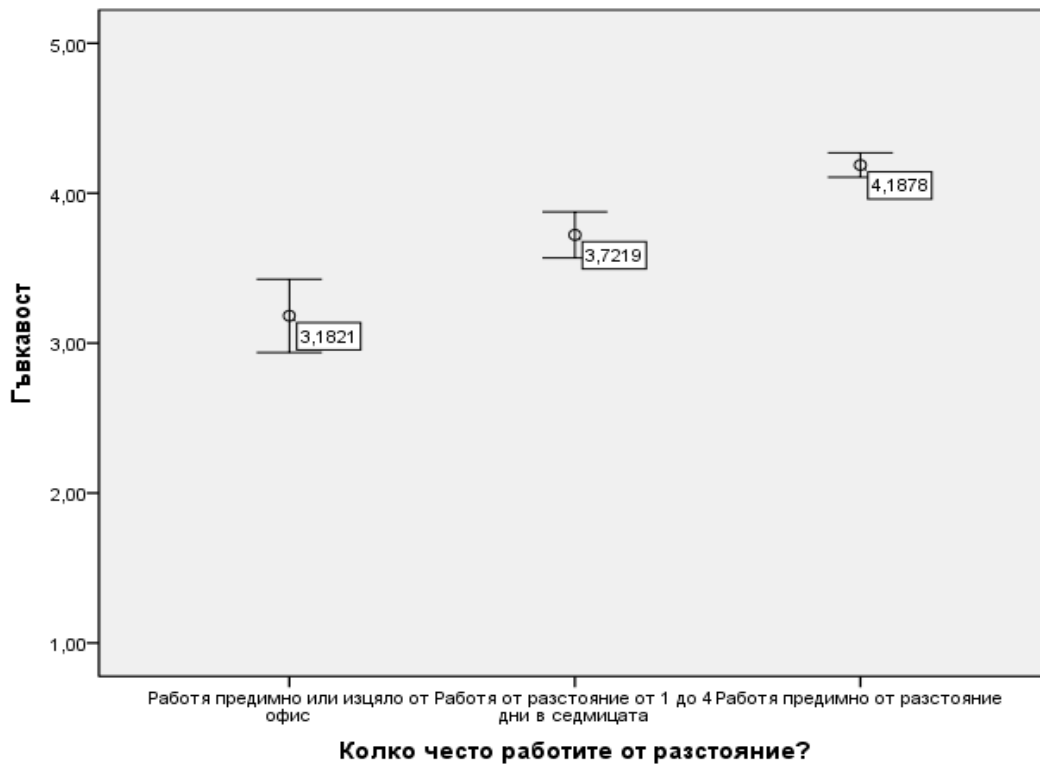
Работата от дистанция би могла да доведе и до размиване на границите между професионалния и личния живот, което да наруши този баланс. Усещането, че си постоянно на работа и трябва да отговориш веднага на работни електронни писма или съобщения, може да доведе до психическо изтощение и навлизане на работата в личния живот (*Baruch & Nicholson, 1997; Crosbie & Moore, 2004; Grant, Wallace & Spurgeon, 2013; Felstead & Henseke, 2017; Ford et al., 2021*). Това усещане е валидно за 39% от анкетиранияте (n=213) (*в Приложение 4: Предимства и недостатъци при работа от разстояние – всички изследвани лица*). Важни предпоставки за успешното разграничаване между двете сфери са наличие на отделно работно пространство (*Ammons & Markham, 2004; Crosbie & Moore, 2004*) и добра дисциплина и мотивация за работа (*Ammons & Markham, 2004*). При 25% (n=136) от респондентите липсват удобства за работа – например удобен офис стол и др., а

32% (n=177) не разполагат със свое отделно работно пространство (Baruch & Nicholson, 1997; Ford et al., 2021). Проблеми с мотивацията имат 22% (n=122) от ИЛ, а със самодисциплината – 24% (n=128) (в Приложение 4: Предимства и недостатъци при работа от разстояние – всички изследвани лица).

3.4.4. Гъвкавост

Резултатите от сравнението между трите групи по отношение на гъвкавостта са представени на Фигура 6: Гъвкавост и модел на работа (3 групи).

Фигура 6: Гъвкавост и модел на работа (3 групи)



От Таблица 11: ANOVA - Гъвкавост и модел на работа (3 групи) се вижда, че приложеният модел е адекватен, тъй като $\text{Sig.F} = 0,000 < 0,05$. Следователно може да се приеме, че има връзка между модела на работа и гъвкавостта на служителите, а заради промяната на средните може да заключим, че връзката е права.

Таблица 11: ANOVA - Гъвкавост и модел на работа (3 групи)

| | Сума на квадратите | df | Среден квадрат | F | Sig. |
|---------------|--------------------|----|----------------|--------|------|
| Между групите | 79,732 | 2 | 39,866 | 48,811 | ,000 |

| | | | | | |
|-----------|---------|-----|------|--|--|
| В групите | 454,930 | 557 | ,817 | | |
| Общо | 534,662 | 559 | | | |

Проверката на хомогенност показва различие на дисперсиите (Sig.F= 0,000 < 0,05), затова при сравняването по двойки (Post hoc тестовете) беше използван коефициентът на *Tamhane*. И в този случай се наблюдават статистически значими разлики между трите групи, както е изобразено на Таблица 12: Сравнение по двойки – Гъвкавост и модел на работа (3 групи).

Таблица 12: Сравнение по двойки – Гъвкавост и модел на работа (3 групи)

| Tamhane | | Разлика между средните (I-J) | Станд.грешка | Sig. | Интервал | |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------|--------------|------|----------|--------|
| (I) Колко често работите от разстояние: | (J) Колко често работите от разстояние: | | | | Долен | Горен |
| Работя предимно или изцяло от офис | Работя от разстояние от 1 до 4 дни в седмицата | -,53975* | ,14560 | ,001 | -,8908 | -,1887 |
| | Работя предимно от разстояние | -1,00565* | ,12990 | ,000 | -1,3203 | -,6910 |
| Работя от разстояние от 1 до 4 дни в седмицата | Работя предимно или изцяло от офис | ,53975* | ,14560 | ,001 | ,1887 | ,8908 |
| | Работя предимно от разстояние | -,46590* | ,08811 | ,000 | -,6777 | -,2541 |
| Работя предимно от разстояние | Работя предимно или изцяло от офис | 1,00565* | ,12990 | ,000 | ,6910 | 1,3203 |
| | Работя от разстояние от 1 до 4 дни в седмицата | ,46590* | ,08811 | ,000 | ,2541 | ,6777 |

*Разликата между средните е значима при Sig.<0.05

Като резултат от корелационния и дисперсионния анализ за *Изследователски въпрос 3* може да се предположи, че **дистанционната работа има положителен ефект върху гъвкавостта на служителите, като се наблюдава статистически значима слаба към умерена положителна връзка**. Тези резултати са в съответствие с изводите от предходни проучвания, според които ИКТ предоставят по-голяма гъвкавост по отношение на мястото и времето, в което да работим. (*Eurofound and ILO, 2017; Gajendran & Harrison, 2007; Harpaz, 2002; Tremblay & Genin, 2007*).

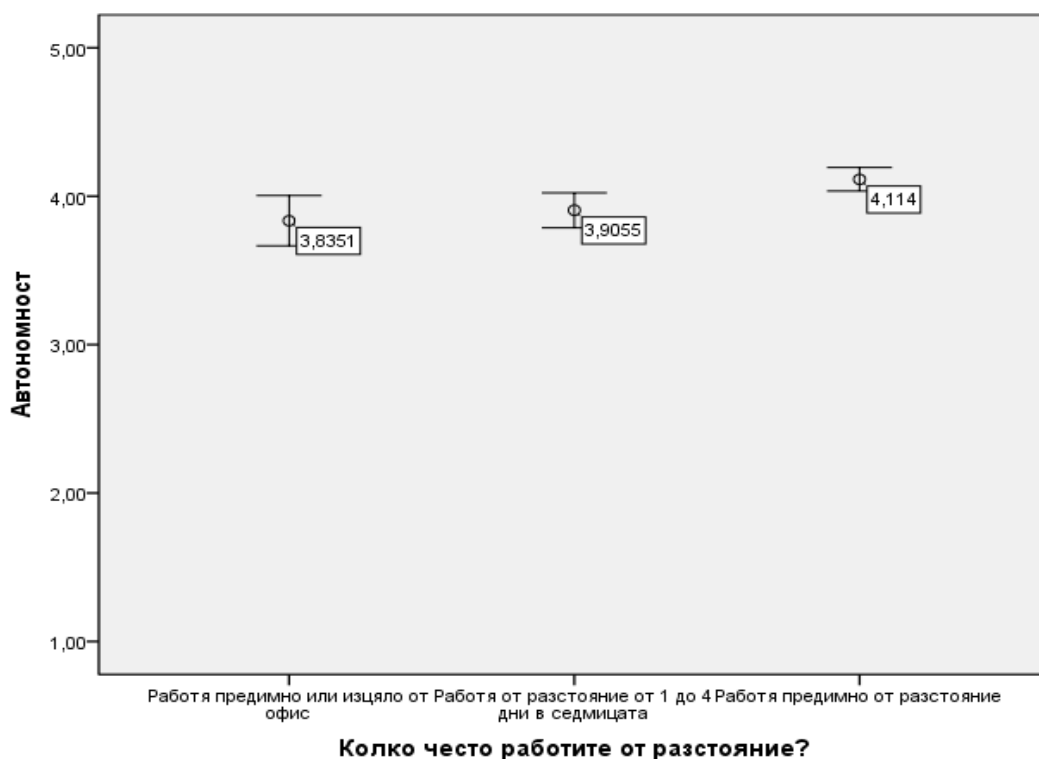
Сред вероятните причини за тези резултати, някои от които се потвърждават и от други проучвания, са: възможността за самостоятелно планиране на деня (*Ford et al, 2021*); това, че дейности, които изискват физическо присъствие у дома в определено време, са по-лесни за осъществяване, като например приемане на пратки, домакински задължения, физически упражнения (*Ford et al, 2021*); налице е възможност да се определя различно от

стандартното работно време (например по-късен старт и съответен край на деня) или да се „отработва“ пропуснатото време, ако човек има личен ангажимент през работния ден; може да се работи у дома вместо да се взима болничен, ако човек не се чувства добре или трябва да се грижи за малко дете.

3.4.5. Автономност

Резултатите от дисперсионния анализ за фактора автономност са изобразени на *Фигура 7: Автономност и модел на работа (3 групи)*. Средните на 3-те групи се различават, като се увеличават с по-голямата честота на работа от разстояние.

Фигура 7: Автономност и модел на работа (3 групи)



От *Таблица 13: ANOVA - Автономност и модел на работа (3 групи)* се вижда, че приложеният модел е адекватен, тъй като $Sig.F = 0,001 < 0,05$. Следователно може да се приеме, че има връзка между модела на работа и автономността на служителите, а заради промяната на средните може да заключим, че връзката е права

Таблица 13: ANOVA - Автономност и модел на работа (3 групи)

| | Сума на квадратите | df | Среден квадрат | F | Sig. |
|--|--------------------|----|----------------|---|------|
|--|--------------------|----|----------------|---|------|

| | | | | | |
|---------------|---------|-----|-------|-------|------|
| Между групите | 7,979 | 2 | 3,989 | 7,200 | ,001 |
| В групите | 308,647 | 557 | ,554 | | |
| Общо | 316,626 | 559 | | | |

Тестът за хомогенност на дисперсиите показва Sig.F= 0,106 > 0,05, затова при сравняването по двойки (Post hoc тестовете) беше използван коефициентът на **Tukey** (Таблица 14: Сравнение по двойки – Автономност и модел на работа (3 групи))

Таблица 14: Сравнение по двойки – Автономност и модел на работа (3 групи)

Tukey HSD

| (I) Колко често работите от разстояние: | (J) Колко често работите от разстояние: | Разлика между средните (I-J) | Станд.грешка | Sig. | Интервал | |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------|--------------|------|----------|--------|
| | | | | | Долен | Горен |
| Работя предимно или изцяло от офис | Работя от разстояние от 1 до 4 дни в седмицата | -,07047 | ,09546 | ,741 | -,2948 | ,1539 |
| | Работя предимно от разстояние | -,278958* | ,08695 | ,004 | -,4833 | -,0746 |
| Работя от разстояние от 1 до 4 дни в седмицата | Работя предимно или изцяло от офис | ,07047 | ,09546 | ,741 | -,1539 | ,2948 |
| | Работя предимно от разстояние | -,20848 | ,07243 | ,012 | -,3787 | -,0383 |
| Работя предимно от разстояние | Работя предимно или изцяло от офис | ,27895* | ,08695 | ,004 | ,0746 | ,4833 |
| | Работя от разстояние от 1 до 4 дни в седмицата | ,20848 | ,07243 | ,012 | ,0383 | ,3787 |

*Разликата между средните е значима при Sig.<0.05

Tukey HSDa,b

| Модел на работа | N | Subset for alpha = 0.05 | |
|------------------------------------------------|-----|-------------------------|--------|
| | | 1 | 2 |
| Работя предимно или изцяло от офис | 97 | 3,8351 | |
| Работя от разстояние от 1 до 4 дни в седмицата | 163 | 3,9055 | |
| Работя предимно от разстояние | 300 | | 4,1140 |
| Sig. | | ,688 | 1,000 |

В резултат на анализа са открити статистически значими разлики само между групата „Работя предимно от разстояние“ и останалите 2 групи. Между „Работя предимно или

изцяло от офис“ и „Работя от разстояние от 1 до 4 дни в седмицата“ не се установиха такива разлики.

Като резултат от корелационния и дисперсионния анализ за **Изследователски въпрос 4** може да се предположи, че **дистанционната работа има положителен ефект върху автономността на служителите, но връзката е много слаба**. Тези резултати са в съответствие с изводите от предходни проучвания (*Gajendran & Harrison, 2007; George et al., 2022; Eurofound, 2020a*).

Въпреки предположенията, че хората, които работят дистанционно, би следвало да бъдат по-самостоятелни във вземане на някои решения относно своята работа (темпо, ред на изпълнение на задачите, съгласуваност с колегите), резултатите показаха много слаба зависимост, което граничи с приемането на нулевата хипотеза. Вероятно факторът автономност в по-голяма степен зависи от други фактори – като роля в компанията или ниво на опитност на конкретната позиция. Според социодемографските характеристики тук се наблюдават слаби, но статистически значими различия в отговорите на мениджърите (с коефициент на Cramer – 0.194, Spearman – 0.193, $p < 0.05$), които по-често са отговорили, че сами вземат важни решения за работата си.

В същото време може да се предположи, че служителите са достатъчно овластени да взимат самостоятелно тези решения, тъй като повечето от ИЛ са отговорили, че са по-скоро или напълно съгласни с твърденията, съставляващи този фактор. Голяма част от анкетираните са със сфера на дейност „Информационни и комуникационни технологии“ (67%, $n=373$), при която се наблюдават по-малко йерархични организационни структури, и това също може да е основание за допускането, че в компанията има организационна култура, която предполага по-голяма автономност на служителите. Размерът на организациите, който не е обект на настоящото изследване, също вероятно би бил фактор за получаване на различни отговори. Колкото по-голяма е структурата, вероятно толкова по-ниски биха били резултатите по отношение на автономията.

3.4.6. Предпочитан модел на работа от служителите. Предимства и недостатъци на дистанционната работа.

Последната част от въпросника се състои от 22 твърдения – 12 негативни и 10 позитивни, свързани с работата от разстояние, преведени и адаптирани от Олиниук (*Oleniuch, 2021*).

Целта е чрез тях да се разяснят какви са причините служителите да предпочитат един или друг модел на работа, както и да се получи допълнителна информация и евентуални обяснения на резултатите относно връзката между дистанционната работа и представянето, баланса работа – личен живот, гъвкавостта и автономността.

Резултатите са разделени според 3 групи респонденти – тези, които са посочили, че предпочитат да работят „предимно или изцяло от разстояние“ (n=312, 57%), тези, които предпочитат да работят „балансирано – и от офис, и от разстояние“ (n=178, 33%), и тези, които са предпочитат „предимно или изцяло от офис“ (n= 54, 10%).

Таблица 15: Предимства и недостатъци на дистанционната работа според хората, които предпочитат да работят предимно или изцяло от офис

| | | Предпочитат работа предимно или изцяло от офис(n=54) | | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------|
| N | Когато се работи от разстояние, | Не съм съгласен/а | Нито съм съгласен/а, нито съм несъгласен/а | Съгласен/а съм |
| 1 | служителите не могат да поддържат и развиват своите социални контакти . | 15% | 5% | 80% |
| 3 | се появяват затруднения във взаимодействието между членовете на екипа. | 17% | 5% | 78% |
| 6 | хората се чувстват изолирани и самотни. | 11% | 13% | 76% |
| 11 | възниква проблем със самодисциплината и целенасоченото преследване на задачите. | 17% | 9% | 74% |
| 15 | пестиш време. | 15% | 11% | 74% |
| 8 | служителите вече не разполагат със свое отделно работно пространство. | 15% | 15% | 70% |
| 10 | отслабва способността да се мотивираш за работа. | 19% | 11% | 70% |
| 2 | се появяват технически проблеми – например липса на лаптоп, принтер, интернет и др. | 19% | 16% | 65% |
| 4 | се появява усещането, че си постоянно на работа. | 22% | 15% | 63% |
| 9 | липсват удобства за работа – например удобен офис стол и др. | 30% | 7% | 63% |
| 16 | разходите ти намаляват (например за транспорт, паркинг, храна). | 22% | 19% | 59% |
| 14 | можеш да посветиш повече време на близките си хора. | 28% | 16% | 56% |

| | | | | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|
| 17 | прекият ти ръководител осъществява по-слаб контрол. | 31% | 15% | 54% |
| 12 | липсва усещане за смисъла на работата | 33% | 15% | 52% |
| 13 | хората по-лесно адаптират работните задачи към собствените си нужди. | 7% | 41% | 52% |
| 7 | нарастват някои от разходите – например за отопление и интернет. | 33% | 28% | 39% |
| 5 | възниква затруднението да планираш самостоятелно времето и задачите си. | 35% | 28% | 37% |
| 18 | успяваш по-добре да се концентрираш (заради по-тихата среда и липсата на прекъсвания). | 46% | 24% | 30% |
| 22 | равнищата на стрес са по-ниски. | 46% | 28% | 26% |
| 19 | хората стават по-изобретателни (креативни). | 41% | 39% | 20% |
| 20 | хората са по-отдадени на работата. | 57% | 26% | 17% |
| 21 | удовлетвореността от работата нараства. | 54% | 35% | 11% |

Както става ясно от резултатите, представени в *Таблица 15: Предимства и недостатъци на дистанционната работа според хората, които предпочитат да работят предимно или изцяло от офис*, сред водещите причини служителите да предпочитат да работят предимно или изцяло от офис (n=54) са: не могат да поддържат и развиват своите социални контакти (80%); появяват се затруднения във взаимодействието между членовете на екипа (78%)(*Chmeis & Zeine, 2024; Deloitte, 2023; Ford et al., 2021; Lodovici, 2021; Miller et al., 2021; Morikawa, 2020*); хората се чувстват изолирани и самотни (76%)(*Deloitte, 2023; Eurofound and the ILO, 2017; Mulki et al., 2009; Oleniuch, 2021*); възниква проблем със самодисциплината и целенасоченото преследване на задачите (74%); служителите вече не разполагат със свое отделно работно пространство (70%) (*Baruch & Nicholson 1997; Morikawa, 2020*); отслабва способността да се мотивираш за работа (70%) (*Ford et al., 2021*).; появяват се технически проблеми – например липса на лаптоп, принтер, интернет и др. (65%)(*CIPD, 2021; Morikawa, 2020; Tabor-Blazewicz, 2022*); усещането, че си постоянно на работа (63%) (*Baruch and Nicholson, 1997; Deloitte, 2023; Ford et al., 2021; Oleniuch, 2021; Rohwer et al., 2020*.); липсват удобства за работа – например удобен офис стол и др. (63%) (*Moretti et al., 2020*).

Хората, които предпочитат да работят предимно или изцяло от разстояние (n=312) не отчитат такива затруднения (*Таблица 16: Предимства и недостатъци на дистанционната работа според хората, които предпочитат да работят предимно или изцяло от*

разстояние). Според тях при дистанционната работа: пестиш време (98%) (Кичева, 2020; CIPD, 2021; Eurofound and ILO, 2017; Ford et al., 2021; Grant, Wallace & Spurgeon, 2013; Lodovici, 2021); успяваш по-добре да се концентрираш (заради по-тихата среда и липсата на прекъсвания) (95%) (Bloom, 2014; CIPD, 2021; Deloitte, 2023; Martinez-Sanchez et al., 2008; Tremblay & Genin, 2007); разходите ти намаляват (например за транспорт, паркинг, храна)(93%) (Deloitte, 2023; Ferreira et al., 2020; Global Workplace Analytics, 2021); можеш да посветиш повече време на близките си хора (87%)(Deloitte, 2023;Ford et al.,2021); равнищата на стрес са по-ниски (77%); хората по-лесно адаптират работните задачи към собствените си нужди (71%); хората стават по-изобретателни (креативни) (66%); удовлетвореността от работата нараства (66%)(Bellmann and Hübler, 2021; Collins, 2005; Erro-Garcés et al., 2022; Eurofound and ILO, 2017; Gajendran and Harrison, 2007; Morganson et al., 2010; Richardson and Antonello, 2022; Tori et al.). По-голяма част от тях не изпитват затруднението да планират самостоятелно времето и задачите си (87%) и намират усещане за смисъла на работата (87%). Освен това, те имат удобства за работа – например удобен офис стол и др. (84%), способността да се мотивират за работа не отслабва (85%) (Ammons & Markham, 2004; Chmeis & Zeine, 2024), нямат проблем със самодисциплината и целенасоченото преследване на задачите (82%) (Ammons & Markham, 2004; Olson 1983).

Таблица 16: Предимства и недостатъци на дистанционната работа според хората, които предпочитат да работят предимно или изцяло от разстояние

| | | Предпочитат работа предимно или изцяло от разстояние (n=312) | | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------|
| N | Когато се работи от разстояние, | Не съм съгласен/а | Нито съм съгласен/а, нито съм несъгласен/а | Съгласен/а съм |
| 15 | пестиш време. | 0% | 2% | 98% |
| 18 | успяваш по-добре да се концентрираш (заради по-тихата среда и липсата на прекъсвания). | 1% | 4% | 95% |
| 16 | разходите ти намаляват (например за транспорт, паркинг, храна). | 3% | 4% | 93% |
| 14 | можеш да посветиш повече време на близките си хора. | 7% | 6% | 87% |
| 22 | равнищата на стрес са по-ниски. | 7% | 16% | 77% |
| 13 | хората по-лесно адаптират работните задачи към собствените си нужди. | 9% | 20% | 71% |

| | | | | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|
| 19 | хората стават по-изобретателни (креативни). | 3% | 31% | 66% |
| 21 | удовлетвореността от работата нараства. | 3% | 31% | 66% |
| 20 | хората са по-отдадени на работата. | 5% | 37% | 58% |
| 7 | нарастват някои от разходите – например за отопление и интернет. | 50% | 17% | 33% |
| 1 | служителите не могат да поддържат и развиват своите социални контакти . | 56% | 18% | 26% |
| 4 | се появява усещането, че си постоянно на работа. | 60% | 15% | 25% |
| 17 | прекият ти ръководител осъществява по-слаб контрол. | 57% | 23% | 20% |
| 8 | служителите вече не разполагат със свое отделно работно пространство. | 65% | 17% | 18% |
| 6 | хората се чувстват изолирани и самотни. | 71% | 18% | 11% |
| 3 | се появяват затруднения във взаимодействието между членовете на екипа. | 74% | 16% | 10% |
| 9 | липсват удобства за работа – например удобен офис стол и др. | 84% | 7% | 9% |
| 11 | възниква проблем със самодисциплината и целенасоченото преследване на задачите. | 82% | 9% | 9% |
| 10 | отслабва способността да се мотивираш за работа. | 85% | 7% | 8% |
| 2 | се появяват технически проблеми – например липса на лаптоп, принтер, интернет и др. | 72% | 20% | 8% |
| 12 | липсва усещане за смисъла на работата | 87% | 7% | 6% |
| 5 | възниква затруднението да планираш самостоятелно времето и задачите си. | 87% | 9% | 4% |

Резултатите могат да доведат до заключението, че психологическите и социалните нужди са от огромно значение за избор на модел на работа (офис, хибриден, дистанционен). Ако хората нямат необходимите условия за работа от разстояние (отделно работно пространство, удобен стол, техническо оборудване), те биха предпочели да работят от офис. Тези, които предпочитат работа от вкъщи, не само не срещат подобни проблеми, но и откриват много предимства в този модел на работа – като повече време за близките си, по-ниски разходи, по-добра концентрация, по-ниски равнища на стрес.

Отговорите на ИЛ, които предпочитат хибридният модел на работа, са балансирани между другите две групи. Те усещат в по-умерена степен предимствата и недостатъците на този модел на работа, като в същото време поддържат и връзката с офис средата.

Резултатите са валидни за всички групи ИЛ независимо от възраст, пол, семейно положение. Не бяха открити статистически значими разлики между респондентите според

социодемографски характеристики. Единствено между мениджърите и служителите без ръководни функции беше открита слаба, но статистически значима разлика в отговорите на някои въпроси (с коефициент на Cramer's V между 0.203-0.258, Spearman между 0.170 – 0.251, $p < 0.05$). Мениджърите по-често са посочвали, че са съгласни с твърденията, че когато се работи от разстояние, “служителите не могат да поддържат и развиват своите социални контакти”, “се появяват технически проблеми – например липса на лаптоп, принтер, интернет и др.”, “се появяват затруднения във взаимодействието между членовете на екипа”, “служителите вече не разполагат със свое отделно работно пространство” и “се появява усещането, че си постоянно на работа.” Също така, те не считат, че работата от къщи пести време и удовлетвореността от работата нараства в същата степен, както другите ИЛ. Мениджърите вероятно имат по-критичен поглед върху дистанционната работа, което се дължи на техните наблюдения върху ефектите ѝ върху екипите им. Техните отговори може би разкриват по-широка перспектива относно работата от разстояние, която включва не само личния им опит, но и ролята им на управляващи дистанционни екипи. Това е и вероятно причината те по-често да са отговаряли, че предпочитат балансирания модел на работа от къщи и от офис (Cramer's V - 0.245, Spearman – 0.238, $p < 0.05$) вместо изцяло или предимно дистанционно, както и в действителност да работят по-често от офис (Cramer's V - 0.204, Spearman – 0.188, $p < 0.05$), като работят от разстояние до 2 дни/седмично.

3.4.7. Дистанционната работа – гледната точка на работодателите

Наблюдават се различни подходи за определяне на политиките относно модела на работа след преминаване на пандемията, като повечето компании предлагат хибриден модел, който включва задължително посещение на офиса поне няколко дни в седмицата, или се опитват доброволно да привлекат служителите си с различни инициативи. Тази промяна води и до адаптации в офисните пространства, като се акцентира върху социалните активности. Служителите реагират различно към тези промени, като техните предпочитания зависят от лични характеристики и професионални изисквания.

Информацията от качествено проучване в голяма степен потвърди изводите, направени на база количественото такова, както и литературния обзор. Мненията на мениджърите относно продуктивността са противоречиви, като се наблюдава спад след първоначално увеличение по време на пандемията. Затвърдени бяха предположенията, че

представянето на служителите може да се подобри, заради по-добър фокус в домашна среда, но беше допълнено, че продуктивността зависи най-вече от личната отговорност на човека. Балансът между работа и личен живот се подобрява, особено за служителите с деца, но влиянието на семейната ситуация може да варира. Той е по-добър при дистанционната работа най-вече заради намаленото време за пътуване и възможността за съчетаване с лични ангажименти. Гъвкавостта в работното време и място на работа също се различава, а автономията е обект на противоречиви възгледи.

В областта на управлението на екипи в дистанционна работна среда следва да се акцентира върху информационната сигурност, поддържането на екипен дух и комуникацията. Инициативи като онлайн срещи и социални активности се прилагат, но международните екипи (най-вече) срещат затруднения в достъпността на мениджърите. Българското законодателство също представлява предизвикателство, изискващо компаниите да осигурят безопасни условия на труд при дистанционната работа. Въвеждането на нови служители и поддържането на социална динамика стават по-трудни, като организирането на събития за сплотяване се посочва като положителен метод за подобряване на екипната атмосфера при хибриден модел на работа.

3.4.8. Обобщение на резултатите, представени в трета глава

По отношение на изследователските въпроси резултатите от анализа са следните:

Изследователски въпрос 1: Дали работата от разстояние влияе върху *представянето* на служителите и по какъв начин? – Съществува статистически значима *положителна умерена връзка* между работата от разстояние и производителността/представянето на служителите.

Изследователски въпрос 2: Дали работата от разстояние влияе върху *баланса между работа и личен живот* на служителите и по какъв начин? – Работата от разстояние има *положителен ефект* върху баланса между работа и личен живот на служителите, като *връзката е слаба към умерена*.

Изследователски въпрос 3: Дали работата от разстояние влияе върху *гъвкавостта* на служителите и по какъв начин? – Работата от разстояние има положителен ефект върху гъвкавостта на служителите, като е връзката е статистически значима *слаба към умерена*.

Изследователски въпрос 4: Дали работата от разстояние влияе върху *автономността* на служителите и по какъв начин? – Работата от разстояние има *положителен ефект* върху автономността на служителите, но *връзката е много слаба*.

Изследователски въпрос 5: Кой е *предпочитаният* модел на работа на служителите? – 57% (n=312) от ИЛ биха желали да работят предимно (29%, n=161) или изцяло от разстояние (28%, n=151), 33% (n=178) предпочитат балансирано (и от офис, и от разстояние) и само 10% (n=54) са посочили, че предпочитат да работят предимно (8%, n=42) или изцяло от офис (2%, n=12).

Изследователски въпрос 6: Дали предпочитаният модел на работа *съвпада с действителния* такъв? – Наблюдава се голямо съответствие между предпочитанията на работещите и мястото, на което в действителност работят – това е валидно за 49% (n=42) от работещите в офис, 64% (n=103) от работещите хибридно и 85% (n=254) от работещите дистанционно, но 51% (n=43) от работещите в офиса биха искали да имат по-голяма гъвкавост по отношение на работата от разстояние, както и 32% (n=52) от тези, които работят хибридно.

Изследователски въпрос 7: Какви са *причините за предпочитанията* на служителите към определен модел на работа? – Съществуват разнообразни мотиви и ползи за служителите, които предпочитат да работят предимно в офис или отдалечено. Сред основните причини за предпочитане на офисната работа са затрудненията във взаимодействието с колегите, липсата на социални контакти, чувството на изолация и намалената мотивация. От друга страна, тези, които предпочитат работа от разстояние, отбелязват, че спестяват време, постигат по-добра концентрация, имат по-ниски разходи и по-голямо удовлетворение от работата. Мениджърите изразяват по-критична гледна точка към дистанционната работа поради техните наблюдения върху екипите и възможните негативни влияния върху производителността. Независимо от социодемографските характеристики, всички групи реагират различно на въпросите относно предимствата и недостатъците на различните работни модели. В заключение можем да отбележим, че психологическите и социалните нужди играят ключова роля при избора на работния модел, като наличието на подходящи условия и удобства са от съществено значение за успешната дистанционна работа.

Изследователски въпрос 8: Каква е гледната точка на работодателите относно политиките и ефектите от дистанционната работа? – Постпандемичната обстановка предизвиква *разнообразни подходи* към формулирането на работни политики, като повечето компании предлагат *хибриден модел*. Този модел обичайно включва задължително посещение на офиса поне няколко дни в седмицата или фирмите се стремят да привлекат своите служители с различни инициативи. Този преход води и до приспособяване на офисните пространства, с акцент върху подпомагането на социалните активности. Реакциите на служителите към тези изменения са многообразни, като техните предпочитания зависят от индивидуалните характеристики и професионалните изисквания. Резултатите от качествено проучване представляват силна подкрепа за изводите, изтъкнати в рамките на количественото изследване и литературния преглед. Възгледите на мениджърите относно производителността се изразяват в противоречиви мнения, като се отбелязва намаляване след началното увеличение през периода на пандемията. Потвърдиха се предположенията, че представянето на служителите може да се усъвършенства благодарение на по-добрия фокус в домашна обстановка. Беше добавено, че ключовата роля за производителността играе личната отговорност на индивида. Балансът между професионалния и личния живот се подобрява, особено за служителите с деца, но влиянието на семейната обстановка може да варира. Дистанционната работа допринася за този баланс, предимно поради намаленото време за пътуване и възможността за съчетаване с лични ангажименти. Гъвкавостта в работното време и мястото на работа предизвиква различни отзиви, а възгледите относно автономията се разминават.

3.4.9. Дискусия

Дигиталното работно място поставя **нови предизвикателства и пред професионалистите, които се занимават с управление на човешките ресурси**. Преходът към дистанционната работа изисква снабдяване на служителите с необходимото техническо оборудване и обучение за работа с онлайн инструменти за комуникация. Въпреки това, техническите проблеми все още са предизвикателство за значителна част от работещите от разстояние, особено сред тези, които предпочитат офис работа.

За професионалистите в управлението на човешките ресурси е от съществено значение да развиват дигитални умения сред служителите, особено сред по-възрастните, които имат по-голямо затруднение с новите технологии. Недостатъчните дигитални умения могат да

доведат до стереотипизиране и затруднена комуникация между различните поколения на работници. Мениджърите също трябва да се ангажират с развитието на своите дигитални умения и да актуализират длъжностните характеристики, за да подпомагат ефективното управление на дистанционните екипи.

Освен професионалните умения, личностните качества като самодисциплина, организираност и съсредоточеност са от ключово значение за успешна работа от вкъщи. Липсата на тези качества може да бъде причина за предпочитането на офис работа от страна на някои служители. Въпреки това, развитието на компетентностен модел за дистанционна работа е отговорност на специалистите по човешки ресурси.

Работата от разстояние може да създаде неравни възможности за кариерно развитие, особено за жените, които се опитват да съчетаят семейните задължения с работата. Важно е организациите да разгледат въпроса за мониторинга и контрола на служителите при работа от вкъщи, като внимателно балансират между необходимостта от следене на производителността и запазването на доверието между работодател и служител.

Новите форми на обучение, особено онлайн курсовете, са от съществено значение за развитието на служителите. Въпреки това, те имат своите предимства и недостатъци, и е важно да се осигури ефективността и възвръщаемостта на инвестицията в обучение.

Организациите трябва също да осигурят обучение за управление на времето, за да помогнат на служителите да разграничат работата от личния живот и да се възстановяват пълноценно от работните задачи.

Новите форми на работа изискват и нови форми на лидерство, свързани с успешно изграждане на доверие, умело използване на синхронни и асинхронни средства за комуникация, както и на разнообразни лидерски стилове.

3.5. Заключение

Пандемията от Ковид-19 наложи за пръв път в историята масово модела на дистанционна работа. Имаше немало трудности за служителите като например нарушеният баланс работа – личен живот, повишените нива на стрес и влошеното представяне, заради липсата на отделно работно пространство и необходимостта от съчетаване с грижите за децата.

Дали работата от вкъщи ще се запази като модел до голяма степен зависи не само от личните предпочитания на служителите, а именно от това, доколко те могат да запазят продуктивността си в домашна среда, дали постигат същата или дори по-добра ефективност

и концентрация, както в офиса, защото компаниите се интересуват не само от благополучието и удовлетворението на сътрудниците, а преди всичко от постигнатите резултати.

Проучването доказва, че хората могат да бъдат продуктивни, както от офиса, така от разстояние. Установяването на положителна връзка с умерена сила между дистанционната работа и **представянето** може да се обясни с по-добрата концентрация при работа от вкъщи, наличие на подходящи условия у дома и по-нисък стрес. Липсата на мотивация, недостатъчната самодисциплина, затрудненията във взаимодействието между членовете на екипа и липсата на условия за работа от вкъщи обаче са сред причините работещите от офиса да предпочетат да продължат да работят от там. Според една част от представителите на организациите най-голям фактор за добро представяне е личната отговорност на служителите – без значение дали работят у дома или от офиса.

По отношение на **баланса работа – личен живот**, почти единодушно (според 93% от ИЛ) се споделя мнението, че дистанционната работа може да спести време, което да бъде използвано за близките хора и това е едно от обясненията за положителната, макар и слаба връзка между работата от разстояние и този ефект. Невъзможността за откъсване от работата и чувството, че трябва да са постоянно на разположение на мениджърите и колегите, липсата на удобства за работа и отделно работно пространство са сред факторите, заради които една част от ИЛ биха предпочели да работят предимно или изцяло от офис и би могло да се отрази негативно на тази баланс.

Изследването установи и наличие на слаба към умерена връзка между дистанционната работа и гъвкавостта на служителите по отношение на избор на време и място, откъдето да работят. Сред вероятните причини за по-голяма **гъвкавост** при работа от разстояние са: възможността за планиране на собственото време, по-лесното изпълнение на дейности, които изискват физическо присъствие вкъщи, възможността за работа извън стандартното работно време и за работа у дома вместо да се вземе болничен, ако е необходимо. Според компаниите най-голяма е трудността при управление на екипи, които работят дистанционно и с гъвкаво работно време – синхронизацията на работата и ефективната комуникация са сериозно предизвикателство в такава среда. И служители, и работодатели са единодушни, че след пандемията се наблюдава по-голяма свобода по отношение на избор на време и място на работа.

Най-слаба връзка беше доказана между **автономията** и работата от разстояние. Работата от вкъщи може да даде по-голяма автономия на служителите, което може да допринесе за по-добро управление на времето и задачите им. В същото време изолацията и затрудненията в комуникацията могат да бъдат предизвикателства за тях. Това ни показва, че е важно да се отдели внимание на това как да се подобри комуникацията и взаимодействието между служителите, работещи от разстояние, за да се гарантира успешната им работа и удовлетвореност. Автономността на служителите е свързана с контрола на мениджърите и с различните степени, до които те са готови да позволят на служителите си да бъдат самостоятелни. Има противоречиви мнения по въпроса – някои мениджъри считат, че служителите трябва да бъдат овластени и не следени, за да работят по-ефективно, докато други вярват, че контролът и гаранциите за резултати са от съществено значение. Има идеи, че управлението на вниманието е по-важно от управлението на времето, но също така се посочва, че хората ще намерят начини да се скатават, независимо дали работят от офис или у дома. В крайна сметка, важно е да бъде постигнат баланс между автономността на служителите и контрола на мениджърите за оптимална работна ефективност.

Има различни причини и предимства за служителите, които предпочитат да работят предимно от офис или от разстояние. Сред най-честите такива, заради които хората избират работа от офис, са: затруднения във взаимодействието с колегите; липсата на социални контакти; чувството на изолация и отслабената мотивация. Тези, които предпочитат работа от разстояние, посочват, че пестят време, концентрират се по-добре, имат по-ниски разходи и по-голяма удовлетвореност от работата. Мениджърите имат по-критичен поглед върху дистанционната работа поради наблюденията им върху екипите и възможните негативни последици върху производителността. Всички групи отговарят различно на въпросите за предимствата и недостатъците на различните модели на работа, като няма статистически значима разлика според социодемографските характеристики. Може да се заключи, че психологическите и социалните нужди играят важна роля при избора на модел на работа, като наличието на подходящи условия и удобства е от съществено значение за успешната дистанционна работа.

Тези ефекти на работата от разстояние са вероятно и част от причините по-голямата част от ИЛ да продължат да имат възможност да работят от разстояние. Към момента на проучването (февруари 2023 г.) компаниите в ИТ сектора изпитваха по-голям недостиг на

кадри и това поставяше работодателите в по-слаба позиция спрямо кандидатите, които имаха по-голям избор за кариерна промяна. Затова моделът на работа „изцяло от дистанция“ беше по-често срещан, което се потвърждава и от резултатите в проучването (54% от ИЛ работят почти изцяло от разстояние). От средата на 2023 се забелязва охлаждане в ИТ сектора, което дава възможност на организациите да се възползват от ситуацията и да принудят служителите си да се върнат в офисите. Наблюденията на авторката са, че и служителите в ИТ сектора вече са по-гъвкави и склонни да го посещават. Изключение правят хората, които са се преместили извън големите градове. Следователно може да заключим, че хората са доста адаптивни спрямо бързо променящата се среда, но и че вероятно, ако бъде повторено проучването в настоящата действителност, картината би била различна. Това поставя въпрос за последващи проучвания.

Резултатите от проучването целяха да подпомогнат организациите при избора на най-подходящ модел на работа за своите служители. По отношение на практически заключения, данните показват желанието на служители в България, основно от сектор ИТ и финанси, да продължат да имат възможност да работят от разстояние. Препоръките, които могат да бъдат направени на база получените отговори са, че е най-добре да бъде даден избор на служителите откъде да работят, като предварително са осигурени условия за работа и откъщи. За някои хора изолацията и разсейването в домашна среда биха определили предпочитанията за работата в офис и по-добрата производителност там, докато за други – предимствата на дистанционния модел биха били дори фактор за избор или смяна на работодател.

Според Гжегоржек и екип (*Grzegorzcyk et al., 2021*) хибридният модел на работа поставя следните предизвикателства пред организациите (т.нар. предизвикателства BBBB – bricks, bytes, behaviour, blueprint), свързани с организацията на хората, които работят от офис и тези, които работят дистанционно: място, инструменти, култура и разпределение на задачи, роли и хора. Променя се концепцията за офис пространствата, като те днес трябва да са достатъчно гъвкави, да има също така достатъчно място за срещи, за обучения, както и за провеждане на разговори, без да се нарушава спокойствието на останалите колеги. Офисите се превръщат в „работни екосистеми“ (*Molla, 2020*), където хората отиват, за да се учат, да се социализират, да си сътрудничат. Затова и компаниите инвестират в по-приветливи места за хранене, кафе, където служителите да имат повече неформална комуникация. По

отношение на инструментите, които използват, стои въпросът за избор на място за съхранение на данни и информация, информационна сигурност, както и подходящи работни приложения. Културата следва да се промени от мониторинг и контрол към лидерство, основано на доверие.

Въпросът за избор на модел на работа за служителите на една компания със сигурност включва много фактори, които да бъдат взети предвид. От една страна, развитието на екипа може да е от решаващо значение (*BCG, 2021*). Например за новосформиран екип би било препоръчително срещите на живо да са по-често с цел по-бързо опознаване и обучение на членовете, по-активна комуникация, по-лесно сътрудничество, изграждане на доверие. Мениджъри на екипи от банковия сектор споделиха, че познаването на екипа на живо преди пандемията много им е помогнало да преминат по-леко изцяло в онлайн среда, когато това се е наложило през 2020 година.

Индивидуалните предпочитания на служителите са друг важен фактор. Ако бъдат взети под внимание, това може да доведе до по-голяма удовлетвореност, по-висока продуктивност и по-голяма лоялност към компанията (*BCG, 2021*).

Естеството на работа също е от съществено значение. Дори и в една компания различните групи служители и екипи може да имат различни нужди. Някои фирми въвеждат т.нар. „тихи помещения“, в които не е прието да се провеждат служебни разговори и си има определени места за това. Дори и в откритите офис пространства се поставят „будки за разговори“, които са шумоизолирани и където може спокойно да се провеждат разговори, без да се нарушават спокойствието и концентрацията на останалите колеги.

Гъвкавостта и доверието играят ключова роля в среда, където всеки има възможност да постигне успех. Вече се забелязва напредък в гъвкавостта по отношение на работните места, въпреки че някои организации отново призовават служителите да се върнат в офиса. В бъдеще лидерите трябва да се фокусират върху дизайна и практиките на самата работа и да позволят на тези аспекти да определят съчетанието между работа на място и виртуална работа. Организацията трябва да бъдат внимателни и насочени в стратегиите си за хибридна работа, като се стремят да отстранят съмненията на служителите относно възможни негативни въздействия от този начин на работа. Това изисква задълбочено обсъждане на това, коя работа трябва да се извърши, как и кога е важно хората да бъдат заедно лично – било то за изпълнение на работата или за поддържане на социалните и културни ползи от

личните взаимодействия. Прозрачната комуникация на стратегиите за хибридна работа и предварителното информиране за очакванията са от съществено значение, за да осигурят на служителите както гъвкавост, така и предсказуемост в работната среда. Работодателите трябва да разглеждат начини за улесняване на достъпа до тези опции, като едновременно с това осигуряват възможности за напредък в кариерата, обучение и развитие, както и за поемане на интересни и предизвикателни задачи за всички служители. Такова решение все пак следва да отчита и други фактори, като например запазване на екипния дух и организационната култура, ефективност на обученията на новопостъпващи служители, привързаност към компанията – ефекти, които са биха били обект на други изследвания, свързани с дистанционната работа.

4. Научни приноси – самооценка

- Въз основа на задълбочен обзор за изясняване на ефектите от дистанционната работа върху служителите, организациите и обществото, са изведени и систематизирани *предимства и недостатъци* на този модел на работа.
- Обосновани са модел и инструментариум на изследването – тяхната работоспособност е доказана въз основа на проведено емпирично изследване и последваща статистическа и евристична проверка. Получените резултати са надеждни и представляват ново знание в съответствие с отговора на формулираните изследователски въпроси. Получените резултати са основание за обосноваване на последващи изследователски проекти.
- Въз основа на резултатите от обзора и проведеното изследване са обосновани изводи за ефектите на дистанционната работа върху служителите и организациите. От тези изводи са изведени препоръки за избора на модел на работа и справяне с предизвикателствата в дистанционна среда. Резултатите и препоръките са полезни за широк кръг заинтересовани страни.
- Резултатите от дисертационния труд допринасят за обосноваване и обогатяване на управленските подходи, свързани с ръководенето на хора при работа от разстояние.

5. Публикации на автора, свързани с дисертационния труд

Публикации

1. Pehlivanska, R. (2024). Remote, hybrid, or office work - the choice and the reasons for it for employees in Bulgaria, *European Review of Service Economics and Management Revue européenne d'économie et management des services*, 16 (2), *Services dynamic in the Central and Eastern European Countries*, 55-90, DOI : 10.48611/isbn.978-2-406-17009-9.p.0055
2. Пехливанска, Р. (2023). Дистанционната работа - предимства и недостатъци за организациите и служителите, *Годишник на Софийския Университет „Св. Климент Охридски“*, *Стопански факултет*, т. 23, 199 – 218
3. Пехливанска, Р. (2023). Представяне и баланс между работа и личен живот при работа от разстояние, от офис и хибридно, *Сборник доклади на Националната школа за докторанти и млади изследователи в социалните науки*, ISSN 2683-0868 (Online) 4 , 181 – 188, <https://iphs.eu/wp-content/uploads/2023/12/VOLUME-4-SHKOLA-FINAL.pdf>

Списък с използвана литература

- Антонова, К., Иванова, П. (2022). Ранно откриване на рисковете на работното място в условията на дигитализация, *Правото и бизнесът в съвременното общество*, 5 (1), с. 476 - 479, <https://doi.org/10.36997/LBCS2022.46>
- Атанасова, М. (2022). Предизвикателства пред управлението на човешките ресурси в контекста на съвременните трансформации на работните процеси в организациите, *списание „Икономически и социални алтернативи“*, УНСС, 2, 5-13, DOI: <https://doi.org/10.37075/ISA.2022.2.01>
- Кинева, Т. (2022). Ковид – 19 новата криза на XXI в. Състояние и тенденции, *Издавателски комплекс - УНСС*
- Кичева, Т. (2020). Ползи и предизвикателства пред работата от вкъщи по време на извънредното положение, Издавателство “Наука и икономика”, Икономически университет - Варна, <http://conference.ue-varna.bg/hrm/wp-content/uploads/Proceedings/Papers2020/Kicheva.pdf>
- Лазарова, Т. (2018). Иновативно управление на човешките ресурси, *Издавателство на ВУЗФ „Св. Григорий Богослов“*
- Лицова, И. Обучение и развитие на служителите, които работят дистанционно, *Knowledge – International Journal*, 42 (1), 115 – 119
- Масалджийска, С. (2020). Предизвикателствата при управлението на виртуалните екипи. *Сборник с доклади от юбилейна международна научна конференция Икономическа наука, образование и реална икономика: развитие и взаимодействия в дигиталната епоха*, Том 3, Издавателство „Наука и икономика“, Икономически университет- Варна, с. 640-647. Извлечено от : <https://ue-varna.bg/bg/p/8662/nauchnoizsledovatelski-institut/konferentsii/konferentsia-2020>

- Найденова, В., Джамджиева, М., Стаевска, В. (2008). Количествени методи в социалните науки, *Университетско издателство „Св. Климент Охридски“*
- Пандурска, Р. (2021). Дигиталното номадство – новият феномен в стремежа към постигане на цифрова и лична свобода, *сборник с доклади „Управление на човешките ресурси“, изд. „Наука и икономика“, ИУ Варна, 36-43*
- Пейчева, М. (2020). Дистанционната работа и трансформацията в HR. *Известия. Списание на Икономически университет – Варна. 64 (4), 299-310*
- Пейчева, М. (2020). Дигитална дистанционна работа – предпоставка за иновации в дейността по човешките ресурси. Извлечено от : <http://conference.ue-varna.bg/hrm/wp-content/uploads/Proceedings/Papers2020/Peicheva.pdf>.
- Петкова-Гурбалова, И. (2020). Е-лидерство: предизвикателства и възможности, *Годишник на Софийския университет "Св. Климент Охридски" / Стопански факултет, брой:20, издателство: УИ "Св. Климент Охридски"*
- Събева, Я. (2022). Реторически аспекти на интегрираните маркетингови комуникации в условията на пандемия, *Университетско издателство „Св.Климент Охридски“*
- Шопова, М. (2018) Статистически анализ на структури, *Академично издателство „Ценов“ – Свищов, 1, 1-222, Извлечено от : https://www.researchgate.net/profile/Margarita-Shopova/publication/337480645_Statisticeski_analiz_na_strukturi/links/5dda8c44458515dc2f4a3d00/Statisticeski-analiz-na-strukturi.pdf*
- Allen, T. D. & Shockley, K. M. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict, *Journal of vocational behavior, 71 (3), 479-493*
- Allen, T. D., Golden, T. D. and Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings, *Psychological Science in the Public Interest, 16 (2)*
- Altschuller, S. & Benbunan-Fich, R. (2010). Trust, Performance, and the Communication Process in Ad Hoc Decision-Making Virtual Teams, *Journal of Computer-Mediated Communication, 16, 27-47, doi:10.1111/j.1083-6101.2010.01529.x*
- Ammons, S.K. & Markham, W.T. (2004). Working at home: experiences of skilled white-collar workers, *Sociological Spectrum, 24 (2), 191-238, DOI: 10.1080/02732170490271744*
- Arntz, M., Ben Yahmed, S., & Berlingieri, F. (2020). Working from home and COVID-19: The chances and risks for gender gaps. *Intereconomics, 55, 381-386, DOI: 10.1007/s10272-020-0938-5*
- Ashforth, B. , Kreiner, G. & Fugate, M. (2000). All in A Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions, *Academy of Management Review, 25 (3), 472-491, DOI: 10.5465/AMR.2000.3363315.*
- Aslan, M., Yaman, F., Aksu, A., Güngör, H. (2022). Task Performance and Job Satisfaction Under the Effect of Remote Working: Call Center Evidence. *Economics & Sociology, 15(1), 284-296. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2022/15-1/18>*

- Bajzikova, L., Sajgalikova, H., Wojcak, E., Polakova, M. (2016). How Far Is Contract and Employee Telework Implemented in SMEs and Large Enterprises? (Case of Slovakia), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 420 – 426
- Barbour, N., Menon, N., Mannering, F. (2021). A statistical assessment of work-from-home participation during different stages of the COVID-19 pandemic, *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 11, 100441, ISSN 2590-1982, <https://doi.org/10.1016/j.trip.2021.100441>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M. and Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic, *Journal of Service Management*, 32 (1), 71-85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of general management*, 23(2), 15-30
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). Transformational Leadership, Transformational leadership (2nd ed.). *Lawrence Erlbaum Associates Publishers*. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Beckmann, M. (2016). Working-time The Economic Journal autonomy as a management practice, *IZA World of Labour*
- Beckmann, M., Cornelissen, T., & Kräkel, M. (2017). Self-managed working time and employee effort: Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 133, 285-302
- Belanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study, *Information & Management*, 35, 139-153
- Bellmann, L. & Hübler, O. (2020). Job Satisfaction and Work-Life Balance: Differences between Homework and Work at the Workplace of the Company, *IZA Institute of Labor Economics*
- Bergeaud, A. & Cette, G. (2021). Teleworking how it will affect productivity? *Eco Notepad Post* 198, Извлечено от: <https://www.banque-france.fr/en/publications-and-statistics/publications/teleworking-how-will-it-affect-productivity>
- Bloom, N. (2014). To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home, *Harvard Business Review*
- BCG (2021). Identifying postpandemic work model. Извлечено от: <https://www.bcg.com/publications/2021/identifying-postpandemic-work-model>.
- Bregenzer, A., & Jimenez, P. (2021). Risk factors and leadership in a digitalized working world and their effects on employees' stress and resources: Web-based questionnaire study. *Journal of medical Internet research*, 23(3), e24906
- Campisi, T., Giovanni, T., Trouva, M. (2022). Impact of Teleworking on Travel Behaviour During the COVID-19 Era: The Case Of Sicily, *Italy Transportation Research Procedia*, p. 251–258
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249 –276.

- Chadfield, A. & Shlemoon, V, & Redublado, W. & Darbyshire, G. (2014). Creating value through virtual teams: a current literature review, *Australasian Journal of Information Systems*
- Chang, Y., Chien, C., & Shen, L. F. (2021). Telecommuting during the coronavirus pandemic: Future time orientation as a mediator between proactive coping and perceived work productivity in two cultural samples. *Personality and individual differences*, 171, 110508.
- Chmeis, S. & Zeine, H. (2024). The Effect of Remote Work on Employee Performance. *Asian Business Research*, 9 (1), DOI: 10.20849/abr.v9i1.1424.
- CIPD (2018). Flexible working: the business case, Извлечено от: https://www.cipd.co.uk/Images/flexible-working-business-case_tcm18-52768.pdf
- CIPD (2021) Flexible working: lessons from the pandemic, Извлечено от: https://www.cipd.co.uk/Images/flexible-working-lessons-from-pandemic-report_tcm18-92644.pdf
- Coenen, M., & Kok, R. A. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564-576.
- Collins, M. (2005). The (not so simple) case for teleworking: a study at Lloyd's of London. *New Technology, work and employment*, 20(2), 115-132
- Cook, K.S., Cheshire, C., Rice, E.R.W., Nakagawa, S. (2013). Social Exchange Theory. In: DeLamater, J., Ward, A. (eds) *Handbook of Social Psychology. Handbooks of Sociology and Social Research*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0_3
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. DOI: 10.1177/0149206305279602
- Crosbie, T. & Moore, J. (2004). Work-life balance and working from home, *Social Policy and Society*, 3, 223–233
- Darics, E. (2020). E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication, *International Journal of Business Communication*, 57 (1), 3-29
- Davidaviciene, V. & Majzoub, K. & Meidute-Kavaliauskiene, I. (2020), Factors Affecting Knowledge Sharing in Virtual Teams, *Sustainability*
- Davis, K. G., Kotowski, S. E., Daniel, D., Gerding, T., Naylor, J., & Syck, M. (2020). The home office: Ergonomic lessons from the “new normal”. *Ergonomics in design*, 28(4), 4-10
- De Leede, J. & Heuver, P. (2016). New Ways of Working and Leadership: An Empirical Study in the Service Industry: Antecedents and Outcomes. *New Ways of Working Practices*, 49-71, DOI: 10.1108/S1877-636120160000016004.
- Deloitte (2020). The Deloitte Global Millennial Survey 2020, Извлечено от: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2020-millennial-survey.pdf>

- Deloitte (2023). 2023 Gen Z and Millennial Survey, Извлечено от: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
- De Valdenebro Campo, A. M., Avolio, B. and Carlier, S.I. (2021). The Relationship Between Telework, Job Performance, Work–Life Balance and Family Supportive Supervisor Behaviours in the Context of COVID-19, *Global Business Review*, 1-19
- Deschênes A. A. (2023). Professional isolation and pandemic teleworkers' satisfaction and commitment: The role of perceived organizational and supervisor support. *European review of applied psychology = Revue europeenne de psychologie appliquee*, 73(2), 100823. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2022.100823>
- Dingel, J. & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home, *Journal of Public Economics*, 189, <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235>
- Dutcher, E. (2012) The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84 (1), 355-363, ISSN 0167-2681, <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2012.04.009>.
- Duxbury, L. E., Higgins, C. A., & Mills, S. (1992). After-hours telecommuting and work–family conflict: A comparative analysis. *Information Systems Research*, 3, 173–190.
- Eisenberg, J. & Post, C. & DiTomaso, N. (2019). Team dispersion and performance: The Role of Team Communication and Transformational Leadership, *Small Group Research*, 50 (3), 315 – 347, <https://doi.org/10.1177/1046496419827376>,
- Elldér, E. (2020). Telework and daily travel: New evidence from Sweden, *Journal of Transport Geography*
- Erro-Garcés, A. Urien, B., Cyras, G., Janušauskiene, V.M. (2022). Telework in Baltic Countries during the Pandemic: Effects on Wellbeing, Job Satisfaction, and Work-Life Balance. *Sustainability*, 14, 5778. <https://doi.org/10.3390/su14105778>
- Eseryel, U. & Crowston, K. & Heckman, R. (2020). Functional and Visionary Leadership in Self-Managing Virtual Teams, *Group and Organization Management*, 46 (2) 147 – 152, <https://doi.org/10.1177/1059601120955034>
- Eurofound and ILO (International Labour Office) (2017). Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work, *Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva*. Извлечено от: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf
- Eurofound (2020a). Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, New forms of employment series, *Publications Office of the European Union, Luxembourg*. Извлечено от: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19032en.pdf
- Felstead, A. & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32, 195-212
- Ferreira, J., Claver, P., Pereira, P., Thomaz, S. (2020). Remote Working and the Platform of the Future, Boston Consulting Group, Извлечено от: <https://web->

assets.bcg.com/80/e1/8db524dc4b80abf09f0575cd0eea/bcg-remote-working-and-the-platform-of-the-future-oct-2020.pdf

- Flavian, C. & Guinaliu, M. & Jordan, P.(2019). Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader, *European Journal of Management and Business Economics*, 28 (1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-11-2017-0043>
- Fonner, K. & Roloff, M.E. (2012). Testing the Connectivity Paradox: Linking Teleworkers' Communication Media Use to Social Presence, Stress from Interruptions, and Organizational Identification, *Communication Monographs*, 79 (2), 205–231
- Ford, D. , Storey M.A. , Zimmermann, T., Bird, C., Jaffe, S., Maddila, C., Butler, J.L., Houck, B., Nagappan, N. (2021). A tale of two cities: Software developers working from home during the covid-19 pandemic. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology (TOSEM)*., 31(2), 1-37, <https://doi.org/10.1145/3487567>
- Ford, R. & Piccolo, R. & Ford, L.(2016). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key, *Business Horizons*, 60 (1), 25 – 34
- Forsgren, N., Storey, M.A., Maddila, C., Zimmerman, T., Houck, B. & Butler, J. (2021). The SPACE of developer productivity: There's more to it than you think, *ACM Queue*, 19 (1) , 20-48, <https://doi.org/10.1145/3454122.3454124>
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), e426–e432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Gallup (2023) State of the Global Workplace 2023 Report, Извлечено от: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gálvez, A., Tirado, F., & Martínez, M. J. (2020). Work–life balance, organizations and social sustainability: Analyzing female telework in Spain. *Sustainability*, 12(9), 3567.
- Gartner (2020) Gartner Survey Reveals 82% of Company Leaders Plan to Allow Employees to Work Remotely Some of the Time, Извлечено от: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-07-14-gartner-survey-reveals-82-percent-of-company-leaders-plan-to-allow-employees-to-work-remotely-some-of-the-time>
- George, T. J., Atwater, L. E., Maneethai, D. & Madera, J. M. (2022). Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100869
- Gibbs, M., Mengel, F. and Siemroth, C. (2021). Work from home & productivity: Evidence from personnel & analytics data on IT professionals, University of Chicago, *Becker Friedman Institute for Economics Working Paper*

- Giménez-Nadal, J. I., Molina, J. A., & Velilla, J. (2018). Telework, the timing of work, and instantaneous well-being: evidence from time use data. *Discussion Paper Series. DP No. 11271; IZA: Bonn, Germany*
- Global Workplace Analytics (2021). Telecommuting Trend Data (updated June 22, 2021), Извлечено от: <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's Differential Impact on Work–Family Conflict: Is There No Place Like Home?. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1340–1350, DOI: 10.1037/0021-9010.91.6.1340
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *The Journal of applied psychology*, 93(6), 1412–1421, <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Grant, C., Wallace, L. & Spurgeon, P. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35 (5), 527-546, <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88
- Grzegorzczuk, M., Mariniello, M., Nurski, L. & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work, *Policy Contribution 14/21*, Bruegel, Извлечено от: https://www.bruegel.org/sites/default/files/wp_attachments/PC-Hybrid-work.pdf
- Guinaliu, M & Jordan, P. (2016). Building trust in the leader of virtual work teams, *Spanish Journal of Marketing – ESIC*, 20, 58-70
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R.(1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250 - 279
- Hacker, J. , Johnson, M. & Saunders, C. & Thayer, A. (2019). Trust in Virtual Teams: A Multidisciplinary Review and Integration, *Australasian Journal of Information Systems*, 23, DOI: <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1757>
- Haider, S., Jabeen, S., & Ahmad, J. (2018). Moderated mediation between work-life balance and employee job performance: The role of psychological wellbeing and satisfaction with coworkers. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(1), 29-37.
- Hair, J., Black, W., Barry, J., Anderson, R., & Tatham, R. (2010). Multivariate data analysis (Seventh Edition) *Pearson Prentice hall*.
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society, *Work Study*, 51(2), 74-80. <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>

- Higgins, C., Duxbury, L., & Johnson, K. L. (2000). Part-time work for women: Does it really help balance work and family? *Human Resource Management*, 39(1), 17 - 32
- Hobfoll, S. E., Shirom, A., & Golembiewski, R. (2000). Conservation of resources theory. *Handbook of organizational behavior*, 57-80.
- Houghton, J., Neck, C. (2002) The revised self-leadership questionnaire: testing a hierarchical factor structure for self-leadership, *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672–691. DOI: 10.1108/02683940210450484
- ILO (2020). Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work, *ILO policy brief*
- ILO (2021). Working from home: From invisibility to decent work , Извлечено от: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_765806.pdf
- Jahagirdar, R., & Bankar, S. (2021). Performance in virtual teams – a conceptual overview, *Bilingual Research Journal*, 7(28), 262-267
- Jamaludin, N. & Kamal, S. (2023). The Relationship between Remote Work and Job Satisfaction: The Mediating Role of Perceived Autonomy. *Information Management and Business Review*, 15 (3), 10-22, DOI: 10.22610/imbr.v15i3(SI).3453.
- Jordan, P. J. & Troth, A. C. (2020). Common method bias in applied settings: The dilemma of researching in organizations. *Australian Journal of Management*, 45(1). <https://doi.org/10.1177/0312896219871976>
- Juchnowicz, M., Kinowska, H. (2021). Employee Well-Being and Digital Work during the COVID-19 Pandemic. *Information*, 12(8), 293. <https://doi.org/10.3390/info12080293>
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and psychological measurement*, 20(1), 141-151.
- Karunarathne, PD (2021). A Study on the Relationship Between Employee Perceived Autonomy and Job Satisfaction of Remote Employees, *KDU International Research Conference*, ID 54
- Kelliher, C. & Anderson, D. (2009). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work, *Human Relations*, (1) 83–106, DOI: 10.1177/0018726709349199
- Kłopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees. *Organization and Management*, 4 (40), 39–49. 10.29119/1899-6116.2017.40.3
- Klotz, A.C & Bolino, M.C (2022). When quiet quitting is worse than the real thing, Извлечено от: <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- Kramer, A., Kramer, K.Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work-from-home, and occupational mobility, *Journal of Vocational Behaviour*, 119, 103442. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>.

- Kuzior, A., Kettler, K., Rąb, Ł., (2022). Digitalization of Work and Human Resources Processes as a Way to Create a Sustainable and Ethical Organization. *Energies*, 15(1), <https://doi.org/10.3390/en15010172>.
- Landmann, H., & Rohmann, A. (2022). When loneliness dimensions drift apart: Emotional, social and physical loneliness during the COVID-19 lockdown and its associations with age, personality, stress and well-being. *International journal of psychology : Journal internationale de psychologie*, 57(1), 63–72. <https://doi.org/10.1002/ijop.12772>
- Lange, M., Kayser I. (2022). The Role of Self-Efficacy, Work-Related Autonomy and Work-Family Conflict on Employee's Stress Level during Home-Based Remote Work in Germany. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 4955. <https://doi.org/10.3390/ijerph19094955>
- Lari, A. (2012). Telework/Workforce Flexibility to Reduce Congestion and Environmental Degradation?, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 48
- Lasfargue, Y. & Fauconnier, S. (2015a). Télétravail salarié : Comment concilier liens de subordination et marges de liberté ?, *OBERGO*
- Leonardi, P. M., Treem, J. W., & Jackson, M. H. (2010). The connectivity paradox: Using technology to both decrease and increase perceptions of distance in distributed work arrangements, *Journal of Applied Communication Research*, 38, 85-105
- Lodovici, M. S. (2021). The impact of teleworking and digital work on workers and society. *Study Requested by the EMPL Committee*, Извлечено от: https://www.aceb.cat/images/The_impact_of_teleworking.pdf
- Loo, B.P.Y, Huang, Z. (2022). Spatio-temporal variations of traffic congestion under work from home (WFH) arrangements: Lessons learned from COVID-19, *Cities*
- Ma, M. & Agarwal, R. (2007). Through a Glass Darkly: Information Technology Design, Identity Verification, and Knowledge Contribution in Online Communities. *Information Systems Research*, 18(1), 42-67, <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0113>
- Martinez-Sanchez, A., Perez-Perez, M., Vela-Jimenez, M.J. and de-Luis-Carnicer, P. (2008), Telework adoption, change management, and firm performance, *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 7-31.
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 805-835
- Maruyama, T. and Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework, *Personnel Review*, 41(4), 450-469, <https://doi.org/10.1108/00483481211229375>
- McKinsey & Company (2022) Americans are embracing flexible work—and they want more of it. Извлечено от <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americans-are-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it>
- Microsoft (2022). Great Expectations: Making Hybrid Work Work, Извлечено от https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/2022/pdf/2022_Work_Trend_Index_Annual_Report.pdf

- Mihaylova, I. (2021) The Impact of the Covid-19 Pandemic on the Incidence of Conflicts in Organizations: an Employee Perspective, *Knowledge – International Journal*, 48 (1), 165–171. Извлечено от <https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/4697>
- Miller, C., Rodeghero, P., Storey, M-A.D., Ford, D., Zimmermann, T. (2021). How was your weekend? Software development teams working from home during COVID-19. *IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering (ICSE), Madrid, ES*, 624-636, doi: 10.1109/ICSE43902.2021.00064.
- Mitchel, A. (2012). Interventions for effectively leading in a virtual setting, *Business Horizons*, 55(5), 431–439, DOI:10.1016/j.bushor.2012.03.007
- Moen, P., Kelly, E. L., & Hill, R. (2011). Does enhancing work-time control and flexibility reduce turnover? A naturally occurring experiment. *Social problems*, 58(1), 69-98
- Molla, R. (2020). The pandemic could have crushed WeWork. It may have saved it instead, Vox recode, Извлечено от: <https://www.vox.com/recode/22193428/wework-flexible-coworking-office-space-pandemic>
- Moretti, A., Menna, F., Aulicino, M., Paoletta, M., Liguori, S. & Iolascon, G. (2020). Characterization of home working population during COVID-19 emergency: a cross-sectional analysis. *International journal of environmental research and public health*, 17(17), 6284.
- Morganson, V., Major, D., Oborn, K., Verive, J., Heelan, M (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements, *Journal of Managerial Psychology*, 25 (6), 578-595, Emerald Group Publishing Limited 0268-3946, DOI 10.1108/0268394101105694
- Morgeson, F., Humphrey, S. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating A Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work, *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-39, DOI:10.1037/0021-9010.91.6.1321
- Morikawa, M. (2020). COVID-19, teleworking, and productivity, Извлечено от: <https://cepr.org/voxeu/columns/covid-19-teleworking-and-productivity>
- Motowidlo, S.J. & Kell, H. (2013). Job performance. *Handbook of Psychology, 12: Industrial and Organizational Psychology*. 82-103
- Mulki, J. P., Bardhi, F., Lassk, F. G., & Nanavaty-Dahl, J. (2009). Set up remote workers to thrive. *MIT Sloan Management Review*, 51(1), 63
- Murphy, K. (2021). Life After COVID-19: What if We Never go Back to the Office?. *The Irish Journal of Management*, 40(2) 78-85. <https://doi.org/10.2478/ijm-2021-0007>
- Nakrošiene, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework', *International Journal of Manpower*, 40 (1), 87-101
- Newport, C. (2020). Why Remote Work Is So Hard—and How It Can Be Fixed, *The New Yorker*. Извлечено от: <https://www.newyorker.com/culture/annals-of-inquiry/can-remote-work-be-fixed>
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147

- Nippert-Eng, C. (2008). Home and Work. *The University of Chicago Press*. Извлечено от: <https://www.perlego.com/book/1975032/home-and-work-negotiating-boundaries-through-everyday-life-pdf> (Original work published 2008)
- O'Brien, W. & Aliabadi, F.Y. (2020). Does telecommuting save energy? A critical review of quantitative studies and their research methods, *Energy & Buildings*
- OECD (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?, Извлечено от: https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135250-u15liwp4jd&title=Productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-COVID-19-era
- Oleniuch, I. (2021). Employees' Perception of the Difficulties of Work at Home from the Perspective of their Experience on Remote Working, *European Research Studies Journal*, 24(4):781-796, DOI: 10.35808/ersj/2627
- Olson, M. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Commun. ACM* 26, 3, 182–187. <https://doi.org/10.1145/358061.358068>
- Panteli, N., Yalabik, Z.Y. and Rapti, A. (2019). Fostering work engagement in geographically-dispersed and asynchronous virtual teams, *Information Technology & People*, 32 (1), 2-17, <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2017-0133>
- Pradhan, R., & Jena, L. (2016). Employee Performance at the Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 1-17
- Pyöriä, P. (2011). Managing Telework: Risks, Fears and Rules, *Management Research Review*, 34(4), 386-399
- PwC's US Remote Work Survey (2021). It's time to reimagine where and how work will get done, Извлечено от: <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>
- Remote work: the CEO perspective (2020). Remotework360. Извлечено от: <https://www.remotework360.com/wp-content/uploads/2020/09/RemoteWork-whitepaper.pdf>
- Richardson, N. & Antonello, M. (2022). People at Work 2022: A Global Workforce View, Извлечено от: https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2022/04/PaW_Global_2022_GLB_US-310322_MA.pdf
- Ritchie, H., Mathieu, E., Rodés-Guirao, L., Appel, C., Giattino, C., Ortiz-Ospina, E., Hasell, J., Macdonald, B., Beltekian, D. & Roser, M. (2020). Coronavirus Pandemic (COVID-19). *Published online at OurWorldInData.org*. Извлечено от: <https://ourworldindata.org/coronavirus>
- Roehling, P. & Roehling, M. & Moen, P. (2001). The Relationship Between Work-Life Policies and Practices and Employee Loyalty: A Life Course Perspective. *Journal of Family and Economic Issues*, 22 (2), 141-170, DOI:10.1023/A:1016630229628
- Rohwer, E., Kordsmeyer, A. C., Harth, V., & Mache, S. (2020). Boundarylessness and sleep quality among virtual team members—a pilot study from Germany. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 15(1), 1-13

- Rožman, M., Peša, A., Rajko, M., & Štrukelj, T. (2021). Building Organisational Sustainability during the COVID-19 Pandemic with an Inspiring Work Environment. *Sustainability*, 13(21), 11747. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su132111747>
- Rysavy, M. & Michalak, R.(2020). Working from Home: How We Managed Our Team Remotely with Technology, *Journal of Library Administration*, 60(5), 532-542, DOI: 10.1080/01930826.2020.1760569
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. (2013). The dark side of technologies: Technostress among users of information and communication technologies, *International Journal of Psychology*
- Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S., Duque-Oliva, E.J. (2021). Remote Work, Work Stress, and Work-Life during Pandemic Times: A Latin America Situation, *Int J Environ Res Public Health*, 18(13)
- Saura, J. R., Ribeiro-Soriano, D. & Saldaña, P. Z. (2022). Exploring the challenges of remote work on Twitter users' sentiments: From digital technology development to a post-pandemic era. *Journal of Business Research*, 142, 242-254.
- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict. *Journal of vocational behavior*, 71(3), 479-493
- Šmite, D., Moe, N. B., Klotins, E., Gonzalez-Huerta, J. (2023). From forced Working-From-Home to voluntary working-from-anywhere: Two revolutions in telework, *Journal of Systems and Software*, 195, 111509, <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111509>.
- Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macías, E., Bisello, M. (2020). Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?, Seville: European Commission, JRC121193. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/231337/1/jrc-wplet202005.pdf>
- Soumya, P. V. (2021). Impact of Technostress on Employees during Remote Work., *SDMIMD Journal of Management*
- Spector, P. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39 (11), 1005 - 1016
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13 DOI:10.3389/fpsyg.2022.906876
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach’s alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in science education*, 48, 1273-1296. DOI 10.1007/s11165-016-9602-2
- Tabor-Blazewicz, Joanna. (2022). The challenges of HR departments in hybrid work conditions. 78th International Scientific Conference on Economic and Social Development. 691-702. 10.29119/1641-3466.2022.162.38.
- ter Hoeven, C.L., & van Zoonen, W. (2015) Flexible Work Designs and Employee Well-Being: Examining the Effects of Resources and Demands. *ORG: Other Individual Issues & Organizational Behavior (Topic)*. DOI:10.1111/ntwe.12052

- Thulin, E. , Vilhelmson, B. & Johansson, M. (2019). New Telework, Time Pressure and Time Use Control in Everyday Life, *Sustainability*, 11: 3067. <https://doi.org/10.3390/su11113067>
- Tori, G., Goduto, G., Manfredini F. , Melzi, M. , The effect of the introduction of telework on job performance and satisfaction in the US: a systematic literature review, Извлечено от: <https://dondena.unibocconi.eu/sites/default/files/media/attach/Telework-on-job-performance.pdf>
- Tremblay, D. G. & Genin, E. (2007). The demand for telework of IT self-employed workers, *The Journal of E-working*, 1 (2), 98-115
- Tsipursky, G. (2023). When Office Return Turns Sour: Apple and Twitter's Struggles Reveal Fractures in Corporate Culture, Извлечено от: <https://www.entrepreneur.com/leadership/apple-and-twitters-return-to-office-struggles-reveal/448915>
- Turesky, E. & Smith, C. & Turesky, T.(2020), A call to action for virtual team leaders: practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support, *Organization Management Journal*, 17(4/5), 185-206. <https://doi.org/10.1108/OMJ-09-2019-0798>
- Urick, M. (2020). Generational differences and COVID-19: Positive interactions in virtual workplaces. *Journal of Intergenerational Relationships*, 18(4), 379-398.
- Valcour, M. (2007) Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance, *Journal of applied psychology*, 92 (6), 1512 – 1523
- Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66, 398-412
- Wagner, K. (2022). Musk’s First Email to Twitter Staff Ends Remote Work, Извлечено от: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-11-10/musk-s-first-email-to-twitter-staff-ends-remote-work>.
- Wart, M. V., Roman, A., Wang, X., Liu, C. (2017). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership, *International Review of Administrative Sciences*, 85 (1), 1 – 18
- Wheatley, D. (2017). Autonomy in Paid Work and Employee Subjective Well-Being, *Work and Occupations*, 44 (3), 296 - 328, <https://doi.org/10.1177/0730888417697232>
- Wayne, S. & Shore, L. & Liden, R. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*. 40(1):82-111, DOI:10.2307/257021
- Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A beginner’s guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in quantitative methods for psychology*, 9(2), 79-94.
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51-68., doi: 10.1016/j.tra.2020.09.007
- <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/hybrid-work>

<https://www.cipd.org/en/knowledge/guides/planning-hybrid-working/>

https://boulevardbulgaria.bg/articles/svarshi-li-i-v-balgariya-tihyat-luks-na-houm-ofisa?fbclid=IwAR1IreRP-13zEjNIdoJA72icxmVtcvc14_-GLj-4XGeMYaUBfhpCx1oJLYY