

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-51>

УДК 658. 005.5

ГІБРИДНЕ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: ВИКЛИКИ ТА ПІДХОДИ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

HYBRID TEAM MANAGEMENT IN PROJECT MANAGEMENT: CHALLENGES AND APPROACHES FOR ACHIEVING RESULTS

Огороднік Микола Ігорович

третій (освітньо-науковий) рівень освіти,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0187-2919>

Ohorodnik Mykola

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Стаття розглядає актуальні питання і виклики, з якими зустрічаються організації при переході на гібридну модель роботи. В умовах пандемії COVID-19 і глобальних криз гібридна модель роботи, що поєднує офісну й віддалену діяльність, стала необхідністю для багатьох компаній. Досліджено основні проблеми, пов'язані з управлінням гібридними командами, включаючи комунікаційні бар'єри, продуктивність, управління очікуваннями, інформаційну ізоляцію, культурні й соціальні бар'єри. На основі аналізу опублікованих результатів досліджень, запропоновано ефективні підходи до управління, спрямовані на подолання цих викликів, забезпечення належної комунікації, підтримання продуктивності та інтегрування всіх членів команди. Особливу увагу приділено важливості лідерства з метою встановлення гнучких норм командної роботи й розвитку культури довіри і взаємної поваги.

Ключові слова: гібридне управління, проектний менеджмент, гібридні команди, підвищення ефективності, стратегічне управління, координації та контроль виконання проекту.

The COVID-19 pandemic and ongoing geopolitical crises have accelerated the shift to hybrid work models, blending remote and office-based work. While offering advantages like business continuity and access to global talent, these models present managerial challenges, including communication barriers, productivity disparities, and information isolation. Hybrid teams often struggle with asynchronous communication, leading to delays and misalignment. To address this, companies need structured communication protocols and digital collaboration tools. Productivity can vary between remote and in-office workers due to differing environments and supervision levels, requiring clear performance metrics and trust-based monitoring to ensure equity. Additionally, a robust performance assessment system is needed to address expectations and accountability, ensuring transparency and alignment with organizational goals. Cultural and social differences can impact work ethics and collaboration in hybrid teams. Cultural awareness training and inclusive leadership are essential to mitigate these issues. Leadership styles must shift from traditional, fear-based models to purpose-driven approaches that emphasize trust, empowerment, and goal alignment. Strategic approaches for effective hybrid management include adopting flexible work policies, leveraging advanced collaboration tools, and fostering a results-oriented work culture. Organizations should invest in digital project management platforms to enable seamless coordination and virtual team engagement. Workplace adaptability is crucial, requiring a shift from hierarchical to agile frameworks, redesigned office spaces, and work-life balance policies. Technology integration, such as AI-driven analytics and cybersecurity measures, optimizes hybrid work. Structured collaboration models, like the hub-and-spoke and distributed leadership models, can improve coordination and autonomy. Psychological safety is vital to foster trust, engagement, and resilience in teams. In the evolving business landscape, embracing hybrid work enhances employee satisfaction, talent retention, and organizational agility. Companies must adapt by refining policies and investing in technology to support a flexible, inclusive, and resilient workforce. Hybrid work is no longer a temporary response but a permanent aspect of modern work culture, driving long-term success for organizations.

Keywords: hybrid management, project management, hybrid teams, performance enhancement, strategic management, coordination, and project execution control.

Постановка проблеми. сучасному проєктному менеджменті все частіше застосовуються гібридні моделі роботи, що поєднують офісну й віддалену діяльність. Цей підхід надає підприємствам гнучкість та можливість залучення талановитих спеціалістів з різних регіонів, проте також приносить ряд суттєвих викликів. Основні проблеми, які виникають при управлінні гібридними командами, включають:

1. Комунікаційні бар'єри: Різні часові пояси, віддаленість та відмінності в робочих графіках можуть ускладнювати ефективну комунікацію між членами команди, що негативно впливає на координацію і синхронізацію завдань.

2. Продуктивність і мотивація: Виникнення труднощів із підтриманням однакового рівня мотивації і продуктивності серед офісних і віддалених співробітників може призвести до нерівномірного виконання завдань і, як наслідок, до зниження ефективності проєкту в цілому.

3. Управління очікуваннями й результатами: Відсутність чітких критеріїв оцінювання й розмиті очікування щодо внеску кожного члена команди можуть призвести до проблем з визначенням досягнень і оцінкою результатів проєкту.

4. Інформаційна ізоляція: Віддалені працівники можуть відчувати недостатню інформованість і доступ до критичної інформації, що може спричинити відчуття ізоляції й зниження їх залученості.

5. Культурні й соціальні бар'єри: Взаємодія між членами команди, що працюють в різних умовах, може бути ускладнена відмінностями в культурі й соціальних нормах, що негативно впливає на командну динаміку і співпрацю.

Вирішення цих проблем є критичним для забезпечення успіху проєктів у гібридному середовищі. Необхідно розробити стратегії управління командами, що дозволять ефективно подолати виклики, забезпечити належну комунікацію, підтримку продуктивності та інтеграцію всіх членів команди.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За останнє десятиліття у світовій практиці спостерігається суттєве зростання впровадження гібридних моделей роботи, що стали відповіддю на виклики сучасності. Пандемія 2020–2022 років, що паралізувала бізнес у світі, виступила каталізатором змін, змушуючи організації шукати альтернативні способи забезпечення безперервності бізнес-

процесів [1; 2], а також глобальні кризи, включаючи регіональні конфлікти, та війна в Україні лише підсилили необхідність адаптації традиційних методів управління. Поєднання офісної й віддаленої діяльності дозволяє компаніям не тільки знизити ризики, пов'язані з нестабільністю ринку, але й отримати доступ до глобального ринку талантів, що відкриває нові можливості для розвитку. Водночас численні дослідники відзначають, що гібридний формат роботи супроводжується низкою специфічних викликів. Так, розбіжності в часових поясах, обмежені можливості для особистого спілкування й синхронізації робочих процесів створюють комунікаційні бар'єри, які можуть негативно впливати на ефективність командної роботи [3]. Проблеми мотивації й нерівномірного розподілу навантаження, які спостерігаються при роботі в різних умовах, свідчить про їх вплив на загальну продуктивність [4]. Крім того, інформаційна ізоляція й культурні відмінності між співробітниками можуть послаблювати згуртованість команди і створювати додаткові труднощі для керівників [5].

Сучасні дослідження зосереджуються на розробці адаптивних управлінських стратегій для гібридних команд, де акцент робиться не лише на традиційних підходах до контролю, а й на нових моделях лідерства, заснованих на принципах гнучкості, довіри та підтримки. Лідерство з метою, яке орієнтоване на створення відкритої й підтримуючої корпоративної культури, сприяє покращенню співпраці і залученості співробітників [6]. Крім того, впровадження сучасних технологічних рішень, таких як інтегровані платформи для відеоконференцій й інструменти управління проєктами, є важливою умовою для ефективної координації роботи незалежно від місцезнаходження членів команди [7].

Практичні кейси, описані в останніх публікаціях, демонструють, що організації, які успішно впровадили гібридні моделі роботи, отримують значні конкурентні переваги завдяки підвищенню гнучкості й адаптивності. Дані досліджень McKinsey підтверджують, що можливість обирати формат роботи позитивно впливає на продуктивність і утримання кадрів [8; 9].

Аналіз літератури також підкреслює, що подальші дослідження мають зосередитися на розробці та впровадженні управлінських підходів, що сприятимуть покращенню продуктивності й стійкості організацій. Загалом, сучасна наукова думка підтверджує, що тема гібридного управління командами є надзви-

чайно актуальною, а розроблення дієвих стратегій й адаптування існуючих методів управління є критично важливими для забезпечення успіху в умовах постійних змін.

Формування цілей статті. Метою статті є аналіз викликів і підходів управління проєкними командами в гібридних умовах. Дослідження того, як гібридна модель роботи впливає на планування, контролювання та виконання проєктів. Особлива увага приділяється координації дій між учасниками команди, що працюють з різних локацій, і використанню технологій для забезпечення ефективної співпраці

Виклад основного матеріалу дослідження. Пандемія 2020 року та початок активних бойових дій в 2022 році виявили необхідністю формування команд з дистанційною або гібридною формою роботи для подальшого функціонування бізнесу та підтримки економіки України в цілому. Ці глобальні кризи внесли кардинальні зміни в традиційні моделі роботи, змушуючи компанії швидко адаптуватися до нових умов. Вони прискорила впровадження віддалених робочих практик, тоді як активні бойові дії додатково ускладнили ситуацію, вимагаючи ще більшої гнучкості й адаптивності від організацій.

Організації були змушені шукати нові способи підтримання бізнес-процесів і забезпечення безперервності роботи. Гібридна модель роботи, що поєднує офісне і віддалене виконання завдань, стала ключовим рішенням для забезпечення ефективної співпраці в умовах обмежень і нестабільності. Це не лише дозволило компаніям зберегти функціонування в складних умовах, а й відкрило нові можливості для залучення талановитих спеціалістів з різних регіонів.

Тенденції до переходу бізнесу на гібридний вид роботи стають розповсюдженою практикою у світі і починають розглядатися працівниками як необхідність. Згідно з дослідженням компанії McKinsey під час пандемії COVID-19 відбулися суттєві зміни на користь гібридного типу роботи; а саме, дослідження показує, що 38% опитаних респондентів перейшли на гібридний тип роботи, і більшість бажають залишити його [9].

Компанія SurveyMonkey провела дослідження, в якому зазначають, що трохи більше двох третин (69%) надають перевагу можливості обрати місце роботи (офіс, віддалено або за гібридною моделлю), та майже половина (45%) розглядала б можливість зміни місця роботи, якби не мала можливості пра-

цювати з улюбленого місця. Є одна річ, яку більшість віддалених працівників воліли б робити особисто: спілкування. Трохи більше половини (53%) респондентів надали відповідь, що хотіли б зустрічатися з новими клієнтами особисто, а 58% – що хотіли б проводити заходи для згуртування колективу особисто, а не віртуально. Дослідження вказує, що на 13% збільшилася кількість респондентів, які надають перевагу продовжувати працювати віддалено [4]. Було виявлено, що гібридна робота допомагає не лише працівникам, а й підприємствам. Автори зазначають, що гібридна робота не мала негативного впливу на продуктивність, але різко підвищила рівень утримання кадрів, та зазначають, що побоювання, що гібридна робота приносить більше шкоди, ніж користі, є перебільшеними [5]. Однак, перехід до гібридного управління командами виявився не без викликів.

Представники іншого дослідження провели опитування респондентів та визначили основні сильні і слабкі сторони у використанні гібридної моделі. З основних переваг зазначено такі як: покращення балансу між роботою й особистим життям, більш ефективне використання часу, контроль над робочим часом та місцем роботи, зменшення вигорання й покращення продуктивності. З іншої сторони, дослідження визначає найбільші виклики гібридної роботи, такі як: відсутність необхідних інструментів для ефективної роботи, відчуття меншого зв'язку з культурою організації, погіршення співпраці і взаємовідносин, а також порушення робочих процесів [6]. Мартін Гаас визначає ключові проблеми гібридного типу роботи як "викликами 5к": комунікація, координація, зв'язок, творчість та культура [7]. Узагальнюючи, можна зазначити, що гібридна модель роботи підтримує працівників, які працюють з офісу, у клієнта або віддалено, а також, потенційно, з різних часових поясів, що надає більше гнучкості у виконанні завдань у той час, коли працівники найбільш продуктивні. Керуючи гібридними командами, керівники стикаються з проблемами в різниці: де, коли та як працюють окремі члени команди. Усвідомлення цих викликів, а також проактивне і цілеспрямоване їх подолання допоможе керівникам і команді працювати більш злагоджено, щоб кожен міг зробити свій внесок у спільну справу.

Формуючи перелік труднощів, з якими зустрічаються гібридні команди, можна зосередитись на таких:

- фокусування на зайнятості, а не на результаті;
- фаворитизм до співробітників, які працюють в офісі;
- розмиті кордони балансу між роботою й особистим життям, що призводять до вигорання;
- відсутність зворотного зв'язку й обміну інформацією;
- невірне визначення або нерозуміння цілей;
- розмиті очікування серед членів команди.

З метою досягнення найкращих результатів і вирішення окреслених раніше проблем у гібридній моделі, важливо визначити ефективний підхід до управління. Варто акцентувати увагу на двох. Перший тип, це керівники, які керують через страх, коли перебувають під тиском. Другий тип, підхід керівників, який полягає в керуванні через мету. "Керування через страх" і "керування через мету" – це два протилежні підходи до лідерства, які можуть істотно впливати на динаміку команди, її продуктивність та загальну організаційну культуру [10; 12].

Керування через страх передбачає використання залякування, контролювання та загрожування негативних наслідків для впливу на членів команди. Цей підхід часто призводить до стресового робочого середовища, де працівники можуть відчувати тривогу, бути менш схильними до ризику або поділу інноваційних ідей через страх перед невдачею або покаранням. Особливості керування через страх включають:

- мікро-менеджмент і надмірний контроль над членами команди;
- акцент на помилках і невдачах, а не на навчанні з них;
- створення конкурентного або ворожого робочого середовища;
- запобігання відкритому спілкуванню і зворотному зв'язку;
- мотивація через наслідки, а не через винагороди.

Керування через мету означає управління командою з чіткою візією і спільними цілями, які відповідають цінностям і місії організації. Цей підхід сприяє позитивному робочому середовищу, де члени команди відчують себе цінними, натхненними та мотивованими на найкращий особистісний внесок. Особливості керування через мету включають:

- надання членам команди можливості взяти на себе відповідальність за власну роботу;
- заохочення до співпраці і відкритого спілкування;
- фокусування на особистісному й професійному розвитку;
- створення культури довіри і взаємної поваги.

Лідери, які керують через мету, досягають створення підтримуючого й інклюзивного середовища, що може призвести до покращення залученості, інновацій та продуктивності. Вони прагнуть створити відчуття приналежності і спільного напрямку, де кожен член команди розуміє, як його внесок вписується в цілі підприємства. Цей підхід не тільки покращує продуктивність команди, але й сприяє загальному добробуту й задоволенню працівників [10].

З першого погляду, керівництво гібридними командами вимагає нової моделі поведінки як лідера. Насправді йдеться про більш цілеспрямовані дії і застосування управлінських навичок в контексті гібридного робочого середовища:

1. Підтримувати чітке спілкування, сприяти співпраці та зв'язку, активне використання технологій.

2. Розвивати почуття приналежності та спільної мети серед членів команди в гібридному середовищі.

3. Встановлювати межі, формувати гнучку практику та заохочувати в досягненні результатів.

Перша управлінська здібність формується на переконанні, що люди знаходяться в центрі гібридного типу роботи, і що технології є одним з важливих факторів, які сприяють чіткому спілкуванню й командній роботі. Ключовим аспектом є досягнення згоди щодо командного обміну інформацією між учасниками. Необхідно визначити: коли, як та для яких цілей команда буде використовувати конкретні технологічні інструменти.

Друга управлінська здібність базується на визначенні спільних цілей і їх узгодженні з щоденною діяльністю учасників команди, що є важливими елементами для зміцнення відчуття приналежності під час гібридної роботи. Важливо обговорити й узгодити цілі команди, відзначати командні досягнення й індивідуальний внесок кожного учасника. Також необхідно приймати справедливі рішення і надавати рівні можливості для розвитку і

Таблиця 1

Порівняння підходів керування

Керівництво через страх	Керівництво через мету
Зосереджені на самозбереженні: Лідерство, побудоване на страху, надмірному контролюванні й мотивуванні через наслідки.	Зосереджені на колективному успіху: Гібридне робоче середовище повинно базуватися не на страху перед помилками, а на менталітеті зростання з орієнтацією на використання потенціалу спільної праці й максимального внеску кожного.
Живлення від фіксованого мислення [10]: - Потреба в підтвердженні лідерства у колективі. - Прагнення буди правим та кращими за інших. - Контролювання ситуації.	Підтримка через орієнтацію на розвиток [10]: - Постійне вдосконалення, навчання та випробування нових стратегій. - Покращення й розвиток навичок. - Порівняння себе сьогодні з собою в минулому, а не з іншими.
Призводить до жорстких норм командної роботи: "Команді потрібно регулярно бути разом для співпраці, щоб я міг уважно стежити й мотивувати людей до виконання роботи."	Призводить до гнучких норм командної роботи: "Ми можемо спробувати нові способи співпраці, використовуючи технології" "Й коригуючи наш підхід, оскільки ми постійно вчимося краще спілкуватися і знаходити зв'язок як команда." "Ми будемо вчитися в процесі і вносити корективи, щоб врахувати унікальні переваги кожного щодо того, як, коли та де працювати."

Джерело: розроблено автором на основі досліджень [10; 11; 12]

професійного вдосконалення всіх учасників команди.

Третя управлінська здібність ґрунтується на формуванні й активному застосуванні практик гнучкої роботи, орієнтованих на досягнення команди. Для досягнення індивідуальних цілей важливо встановлювати й поважати чіткі межі, а також заохочувати інших робити те саме. Це передбачає визначення меж для конкретних індивідуальних потреб, ключовими є: глибокі роздуми, зосередженість на роботі, регулярні перерви для відновлення / накопичення енергії, сімейні обов'язки, релігійні обряди, відпустки, медичне обслуговування.

Обговорення індивідуальних потреб і встановлення поваги до особистих кордонів має стати прийнятною й очікуваною нормою в команді. Показуючи приклад, лідери повинні встановлювати очікування, активно захищати кордони команди та підтримувати гнучкі робочі практики перед керівництвом і клієнтами. Необхідно обговорити з членами команди їхні конкретні потреби й прийнятні способи роботи, а також узгодити процес визначення індивідуальних потреб і робочих уподобань. Демонструючи власний приклад, лідери повинні поширювати ефективні методи роботи й заохочувати членів команди використовувати їх на практиці, висловлю-

ючи довіру до їх здатності виконувати роботу незалежно від місцезнаходження.

Також важливо знаходити час для регулярних зустрічей з членами команди, встановлюючи робочі години для неформального спілкування, плануючи віртуальні зустрічі для обміну знаннями й порадами, особливо для новачків і молодших членів команди. Важливо висловлювати вдячність за конкретні внески й досягнення, демонструючи цінність результатів роботи.

Висновки. У ході дослідження гібридного управління командами в проєктному менеджменті було виявлено, що гібридне управління командами набуває все більшої актуальності в сучасних умовах роботи. Гібридна модель роботи, що поєднує офісну й віддалену діяльність, дозволяє підприємствам забезпечити гнучкість, адаптивність до змін та можливість залучення талановитих спеціалістів з різних регіонів. Проте, така модель також ставить перед керівниками проєктів ряд викликів, серед яких комунікаційні бар'єри, продуктивність, управління очікуваннями, інформаційна ізоляція, культурні й соціальні бар'єри.

Аналіз останніх досліджень і публікацій підтверджує, що для подолання цих викликів необхідно розробити управлінські підходи, що сприятимуть покращенню продуктивності

й стійкості організацій, опираючись використання технологій для підтримки комунікації, підтримку продуктивності та інтеграцію всіх членів команди. Особлива увага повинна бути приділена лідерству через мету, яке сприяє створенню підтримуючого й інклюзивного середовища, де кожен член команди відчуває себе цінним і мотивованим до генерування власного внеску у спільний результат.

Отже, гібридне управління командами в проєктному менеджменті відіграє ключову роль у досягненні успіху проєктів у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Воно вимагає від керівників проєктів глибокого розуміння нових умов роботи, гнучкості у прийнятті рішень та здатності до інноваційного мислення. Успішне управління гібридними командами може стати вирішальним фактором для підвищення ефективності проєктів і забезпечення їх стійкості в умовах постійних змін.

Розвиток гібридних моделей роботи відкриває нові можливості для досліджень. Важ-

ливим є вивчення інструментів для оцінки ефективності гібридних команд, включаючи обґрунтування впорядкованої системи метрик для аналізу продуктивності, комунікації та задоволеності членів команди. Додатково варто зосередитися на вдосконаленні підходів до комунікації в гібридних командах для подолання / уникнення інформаційної ізоляції, забезпечення прозорості процесів та покращення рівня взаємодії.

Подальші дослідження. Розвиток гібридних моделей роботи відкриває нові можливості для досліджень. Важливим є вивчення інструментів для оцінки ефективності гібридних команд, включаючи розробку методології та метрик для аналізу продуктивності, комунікації й задоволеності членів команди. Додатково варто зосередитися на вдосконаленні підходів до комунікації в гібридних командах для подолання інформаційної ізоляції, забезпечення прозорості процесів та підвищення рівня взаємодії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. The Hybrid Era: Project Management Embraces the Fit-for-Purpose Approach | PMI | Full Text (pmi.org). URL: <https://www.pmi.org/blog/project-management-embraces-the-fit-for-purpose-approach> (дата звернення: 10.09.2024)
2. Harnessing the Best of Both Worlds: A Guide to Hybrid Project Management | Peter Tarhanidis | Full Text (projectmanagement.com). URL: https://www.projectmanagement.com/blog-post/77293/harnessing-the-best-of-both-worlds--a-guide-to-hybrid-project-management#=_ (дата звернення: 10.09.2024)
3. How to Manage a Hybrid Team | Rebecca Knight | Full Text (hbr.org). URL: <https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybrid-team> (дата звернення: 10.09.2024)
4. SurveyMonkey|Zoom Poll: Future of Work Revisited| Brianna Richardson| Full Text (surveymonkey.com). URL: <https://www.surveymonkey.com/curiosity/future-of-work-zoom-revisited/?msocid=109a07fbec906961319d-1342edb86870> (дата звернення: 10.09.2024)
5. Study finds hybrid work benefits companies and employees | Krysten Crawford | Full Text (news.stanford.edu). URL: <https://news.stanford.edu/stories/2024/06/hybrid-work-is-a-win-win-win-for-companies-workers> (дата звернення 10.09.2024)
6. The Advantages and Challenges of Hybrid Work | Ben Wigert and Jessica White | Full Text (gallup.com). URL: <https://www.gallup.com/workplace/398135/advantages-challenges-hybrid-work.aspx> (дата звернення: 10.09.2024)
7. 5 Challenges of Hybrid Work – and How to Overcome Them | Martine Haas | Full Text (hbr.org). URL: <https://hbr.org/2022/02/5-challenges-of-hybrid-work-and-how-to-overcome-them> (дата звернення: 10.09.2024)
8. Embracing Fear As A Purpose-Driven Leader | Nell Derick Debevoise | Full Text (forbes.com). URL: <https://www.forbes.com/sites/nelldebevoise/2024/04/10/embracing-fear-as-a-purpose-driven-leader/> (дата звернення: 10.09.2024)
9. Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy | Bonnie Dowling, Drew Goldstein, Michael Park, and Holly Price | Full Text (mckinsey.com). URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy> (дата звернення: 10.09.2024)
10. Growth Mindset vs. Fixed Mindset: What's the Difference? | Catherine Cote | Full Text (online.hbs.edu). – URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/growth-mindset-vs-fixed-mindset> (дата звернення 10.09.2024).
11. Agile Mindset, Growth Mindset | IPM – Institute of Project Management. URL: <https://instituteofprojectmanagement.com/blog/agile-mindset-growth-mindset/> (дата звернення: 10.12.2024)
12. Growth is a mindset – Silicon Valley Project Management. URL: <https://svprojectmanagement.com/growth-is-a-mindset> (дата звернення: 10.12.2024)

REFERENCES:

1. The Hybrid Erik: Project Management Embraces the Fit-for-Purpose Approach | PMI | Full Text (pmi.org). URL: <https://www.pmi.org/blog/project-management-embraces-the-fit-for-purpose-approach> (accessed 10.09.2024)
2. Harnessing the Best of Both Worlds: A Guide to Hybrid Project Management | Peter Tarhanidis | Full Text (projectmanagement.com). URL: https://www.projectmanagement.com/blog-post/77293/harnessing-the-best-of-both-worlds--a-guide-to-hybrid-project-management#_=_ (accessed 10.09.2024)
3. How to Manage a Hybrid Team | Rebecca Knight | Full Text (hbr.org). URL: <https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybrid-team> (accessed 10.09.2024)
4. SurveyMonkey|Zoom Poll: Future of Work Revisited| Brianna Richardson| Full Text (surveymonkey.com). URL: <https://www.surveymonkey.com/curiosity/future-of-work-zoom-revisited/?msockid=109a07fbec906961319d1342edb86870> (accessed 10.09.2024)
5. Study finds hybrid work benefits companies and employees | Krysten Crawford | Full Text (news.stanford.edu). URL: <https://news.stanford.edu/stories/2024/06/hybrid-work-is-a-win-win-win-for-companies-workers> (accessed 10.09.2024)
6. The Advantages and Challenges of Hybrid Work | Ben Wigert and Jessica White | Full Text (gallup.com). URL: <https://www.gallup.com/workplace/398135/advantages-challenges-hybrid-work.aspx> (accessed 10.09.2024)
7. 5 Challenges of Hybrid Work – and How to Overcome Them | Martine Haas | Full Text (hbr.org). URL: <https://hbr.org/2022/02/5-challenges-of-hybrid-work-and-how-to-overcome-them> (accessed 10.09.2024)
8. Embracing Fear As A Purpose-Driven Leader | Nell Derick Debevoise | Full Text (forbes.com). URL: <https://www.forbes.com/sites/nelldebevoise/2024/04/10/embracing-fear-as-a-purpose-driven-leader/> (accessed 10.09.2024)
9. Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy | Bonnie Dowling, Drew Goldstein, Michael Park, and Holly Price | Full Text (mckinsey.com). URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy> (accessed 10.09.2024)
10. Growth Mindset vs. Fixed Mindset: What's the Difference? | Catherine Cote | Full Text (online.hbs.edu). URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/growth-mindset-vs-fixed-mindset> (accessed 10.09.2024)
11. Agile Mindset, Growth Mindset | IPM – Institute of Project Management. URL: <https://instituteofprojectmanagement.com/blog/agile-mindset-growth-mindset/> (accessed 10.12.2024)
12. Growth is a mindset – Silicon Valley Project Management. URL: <https://svprojectmanagement.com/growth-is-a-mindset> (accessed 10.12.2024)