

Сатмухамбетова Карина Темровна

студентка

Научный руководитель

Панина Галина Викторовна

канд. экон. наук, профессор, доцент

Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский

государственный университет»

г. Костанай, Республика Казахстан

ГИБРИДНЫЕ МОДЕЛИ ЗАНЯТОСТИ: ТРАНСФОРМАЦИЯ

ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Аннотация: в статье рассматриваются особенности гибридных моделей занятости, получивших широкое распространение в постпандемийный период. Анализируются ключевые изменения в подходах к управлению персоналом, вызванные цифровизацией и развитием дистанционных форм работы. Определены преимущества и риски гибридных моделей, рассмотрены современные инструменты управления персоналом в условиях гибридной занятости. Приведены примеры применения гибридных подходов в российских и казахстанских компаниях, подчеркнута необходимость цифровой трансформации HR и формирования корпоративной культуры доверия для успешной адаптации к новым условиям работы.

Ключевые слова: гибридная занятость, удалённая работа, цифровая трансформация HR, управление персоналом, корпоративная культура.

Развитие цифровых технологий и последствия пандемии COVID-19 существенно трансформировали рынок труда. Одним из ключевых направлений этих изменений стала гибридная занятость – сочетание офисного и удалённого форматов работы. Для отечественных организаций такая модель стала не только ответом на внешние вызовы и условия неопределённости, но и стимулом к переосмыслению стратегий управления персоналом, адаптации HR-процессов и корпоративной культуры.

Современные условия показывают, что традиционные подходы к управлению персоналом, считавшиеся эффективными на протяжении XX века, сегодня постепенно уступают место цифровым методам управления кадрами, что как раз проявляется и в возможности использования гибридных моделей занятости.

Цифровая трансформация управления персоналом требует изменения подходов к мышлению и стратегическому планированию, внедрения платформ для автоматизации процессов и мобильных решений, а также работы в режиме реального времени вне офиса. В настоящее время цифровое управление персоналом только начинает активно внедряться: исследования показывают, что около 38 % компаний рассматривают этот вопрос, и лишь 9% полностью готовы к цифровой трансформации. Для организаций, которые еще не приступили к реализации цифровой стратегии HR, важно начать с формирования стратегии цифрового управления персоналом и перехода на мобильные платформы с соответствующим изменением корпоративного мышления [1].

Понятие «гибридная занятость» в различных исследованиях трактуется как форма организации труда, при которой часть функций выполняется в офисе, а часть – удалённо, с использованием цифровых средств коммуникации. Например, в своей статье Мирзабалаева Ф.И., Кузьмина А.С. рассмотрели несколько подходов к трактовке этого понятия. В основном, под гибридным форматом авторы имеют ввиду смешанную (комбинированную) форму работы, когда команда или отдельный сотрудник действуют в вариативном формате – по потребностям рабочего места, по персонализации, по внешнему управлению [2].

В отличие от традиционной офисной модели, гибридная форма позволяет сотрудникам самостоятельно планировать график, место и время выполнения задач, сохраняя при этом связь с командой и корпоративной культурой.

Удаленная и гибридная работа являются формами гибкой занятости.

Исследователи выделяют несколько видов гибридных моделей [3, 4]:

- фиксированная гибридная модель – работник чередует дни офлайн и онлайн по установленному графику;
- гибкая модель – работник сам выбирает формат присутствия;

2 <https://phsreda.com>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

– полностью распределённая команда – офис используется только для встреч и стратегических сессий.

Такая трансформация требует от HR-специалистов пересмотра ключевых процессов – от подбора и адаптации до оценки результативности и мотивации сотрудников.

Гибридные формы занятости обеспечивают значительные преимущества как для работников, так и для работодателей. Для работодателей можно выделить [3; 4]:

- повышение удовлетворённости и лояльности персонала;
- экономия затрат на офисные площади и сопутствующие этому затраты;
- расширение географии найма;
- рост производительности благодаря индивидуальному выбору условий труда.

Вместе с тем гибридная работа сопряжена с рядом рисков [5; 6]:

- снижение командной сплочённости и вовлечённости;
- сложности в коммуникациях;
- размывание корпоративной культуры;
- проблемы с обеспечением информационной безопасности и контролем.

Среди преимуществ для работников можно выделить экономию затрат на проезд до офиса, экономию времени на дорогу, возможность чередования труда и отдыха самостоятельно. К недостаткам можно отнести: размывание режима рабочего времени, сокращение контактной работы, утрата коммуникативных навыков контактной работы, снижение уровня организации труда и другие.

Необходимо отметить, что не все люди готовы работать удаленно, кто-то предпочитает находится в постоянном контакте и окружении коллег. По различным исследованиям выявлено, что большинство работников выбрали бы смешанный формат работы, чередуя нахождение в офисе и вне офиса в разные дни недели, по установленному графику, что и обеспечивается гибридной моделью занятости.

Для минимизации этих рисков HR-службам необходимо внедрять новые методы взаимодействия и управления результатами.

Гибридная занятость изменила традиционные принципы управления персоналом практически во всех его направлениях [3].

1. Подбор и адаптация. Рекрутинг переходит в онлайн-среду: активно используются цифровые платформы, видеособеседования, искусственный интеллект при отборе кандидатов. Программы адаптации становятся смешанными – часть обучения проходит дистанционно, часть – в офисе.

2. Мотивация и корпоративная культура. Основу эффективного управления формируют доверие и вовлечённость. Компании внедряют цифровые инструменты признания заслуг, онлайн-тимбилдинги, гибкие системы вознаграждения, ориентированные на результат, а не на процесс.

3. Контроль и оценка эффективности. Фокус смещается с контроля присутствия к контролю результатов: используются KPI и OKR-методики, системы аналитики HR-данных (HR-аналитика).

4. Обучение и развитие. Онлайн-курсы, корпоративные платформы, микролёрнинг стали основой развития человеческого капитала. Менеджеры осваивают навыки управления удалёнными командами и цифровыми коммуникациями.

Внедрение гибридных принципов управления персоналом уже находит отражение в практике крупных компаний. Так, Яндекс и Сбер активно используют онлайн-рекрутинг, цифровые платформы для адаптации новых сотрудников, системы KPI и OKR для оценки эффективности, а также онлайн-курсы и микролёрнинг для развития персонала. В Казахстане PepsiCo Центральная Азия применяет гибкий гибридный формат работы: сотрудники могут совмещать работу из дома и из офиса, что повышает удовлетворённость и вовлечённость. Эти примеры демонстрируют, как цифровые и гибридные подходы помогают организациям адаптироваться к современным условиям и эффективно управлять человеческими ресурсами [7–9].

Таким образом, трансформация управления персоналом в условиях гибридной занятости связана с переходом от административного подхода к стратегическому – основанному на доверии, аналитике и индивидуализации.

Для успешной адаптации к гибридной модели организациям рекомендуется [6]:

- разработать единую HR-политику, регулирующую гибкие графики, порядок взаимодействия и критерии оценки;
- использовать цифровые инструменты коммуникации (Microsoft Teams, Slack, Zoom, VK Teams, корпоративные порталы);
- формировать корпоративную культуру доверия и ответственности;
- внедрять систему непрерывного обучения сотрудников в цифровом формате;
- развивать компетенции руководителей в области дистанционного лидерства и цифрового менеджмента.

Гибридные модели занятости становятся устойчивым элементом современной экономики и важным направлением развития систем управления персоналом. Их успешное внедрение возможно только при условии цифровой зрелости организации, развитой культуре доверия и гибкой HR-стратегии.

Трансформация управления персоналом в условиях гибридной работы требует пересмотра традиционных методов, перехода от контроля к поддержке, от формальных процедур к индивидуальному подходу и ориентации на результат. Компании, сумевшие адаптировать свои управленческие практики, получают устойчивое конкурентное преимущество и повышают уровень вовлечённости сотрудников.

Список литературы

1. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В.М. Маслова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2025. – 451 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/559725/p.8> (дата обращения: 31.10.2025).

2. Мирзабалаева Ф.И. Перспективы развития гибридной занятости на современном рынке труда / Ф.И. Мирзабалаева, А.С. Кузьмина // Экономика труда. – 2024. – Т. 11. № 9. – С. 1357–1374 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-gibridnoy-zanyatosti-na-sovremennom-rynke-truda> (дата обращения: 31.10.2025). DOI 10.18334/et.11.9.121599. EDN KAKUZJ

3. Ананченкова П.И. Гибридная занятость как форма интеграции частных и корпоративных интересов в сфере социально-трудовых отношений / П.И. Ананченкова, М.М. Крекова // Проблемы экономики и юридической практики. – 2022. – Т. 18. № 6. – С. 180–186 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://journals.rcsi.science/2541-8025/article/view/147310/ru_RU (дата обращения: 31.10.2025). EDN BXATFH

4. Microsoft Teams. Что такое гибридная работа? Определение и советы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.microsoft.com/ru-ru/microsoft-teams/hybrid-work-from-home> (дата обращения: 31.10.2025).

5. Коновалова В.Г. Гибридная модель работы: PRO ET CONTRA / В.Г. Коновалова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2024. – № 3 (72). – С. 24–30 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fht.editorum.ru/ru/nauka/article/88347/view> (дата обращения: 31.10.2025). DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-3-24-30. EDN BLORML

6. Мирзабалаева Ф.И. Новая корпоративная культура: снижается ли при гибридной занятости зарплата / Ф.И. Мирзабалаева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://finance.mail.ru/2025-05-09/novaya-korporativnaya-kultura-snizhaetsya-li-pri-gibridnoy-zanyatosti-zarplata-66060373/> (дата обращения: 31.10.2025).

7. Яндекс перевёл сотрудников на гибридный режим работы – из офиса два-три дня в неделю [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/10/03/2023/640b15849a79478fa841761a> (дата обращения: 31.10.2025).

8. Сбербанк переведёт 50 % сотрудников на удалёнку [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rb.ru/news/sberbank-employees-remote/>
9. PepsiCo Central Asia: вакансия «Стажёр ... (график по согласованию)» с указанием «гибридный формат работы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hh.kz/vacancy/121173244> (дата обращения: 31.10.2025).