

ГИБРИДНАЯ МОДЕЛЬ РАБОТЫ: PRO ET CONTRA

HYBRID WORKING MODEL: PRO ET CONTRA

ПОЛУЧЕНО 08.04.2024 ОДОБРЕНО 12.04.2024 ОПУБЛИКОВАНО 28.06.2024

УДК 331.1 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-3-24-30

**КОНОВАЛОВА В.Г.***Канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва***KONOVALOVA V.G.***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of Human Resource Management Department, State University of Management, Moscow***e-mail:** vg_konovalova@guu.ru

Аннотация

Статья посвящена исследованию перспектив и проблем развития гибридной модели работы, которая уже стала неизбежным решением для многих организаций. Представлены основные варианты реализации гибридной модели, а также ее преимущества по сравнению с традиционной работой в офисе и полностью удаленной работы. Выделены типичные проблемы, возникающие в гибридной среде, и их проявления в таких областях, как коммуникации и сотрудничество, профессиональное развитие, корпоративная культура, благополучие персонала, производительность и мотивация труда, технологическая безопасность. Показано, что особенности гибридной работы нередко вступают в противоречие со сложившейся практикой управления. На основании обобщения опыта реализации гибридной модели работы, национальных и глобальных исследований обоснованы рекомендации, позволяющие преодолевать сложности и находить оптимальный баланс между преимуществами и недостатками работы в гибридной среде.

Ключевые слова: гибридная модель, коммуникации и сотрудничество, благополучие персонала, корпоративная культура, баланс между работой и личной жизнью.

Abstract

The article is devoted to the study of the prospects and problems of developing a hybrid work model, which has already become an inevitable solution for many organizations. The main options for implementing the hybrid model are presented, as well as other advantages compared to traditional office work and completely remote work. Typical problems arising in a hybrid environment and their manifestations in such areas as communications and cooperation, professional development, corporate culture, staff well-being, productivity and motivation, technological safety are highlighted. It is shown that the features of hybrid work often conflict with established management practices. Based on a generalization of experience in implementing a hybrid work model, national and global studies, recommendations are substantiated to overcome difficulties and find the optimal balance between the advantages and disadvantages of working in a hybrid environment.

Keywords: hybrid work model, communication and collaboration, staff well-being, corporate culture, work-life balance.

В постпандемийный период по-прежнему актуальна тема использования удаленной и гибридной (сочетает как удаленную работу, так и работу в офисе) моделей работы. С развитием цифровых инструментов и меняющимися нормами работы указанные модели перестали быть вынужденным решением и нишевой концепцией, а превратились в растущую тенденцию, охватывающую различные области, что подтверждают статистические данные и результаты опросов [4].

ЧЕМ ПРИВЛЕКАЕТ ГИБРИДНАЯ МОДЕЛЬ РАБОТЫ

Можно выделить ряд преимуществ гибридной модели работы по сравнению как с традиционной работой в офисе, так и с полностью удаленной работой (рис. 1).

Согласно исследованиям, применение гибридной модели не только оказывает значительное влияние на опыт работы сотрудников, способствует повышению их удовлетворенности и удержанию [5], но и ведет к тому, что работники в распределенных командах создают более глубокие и значимые связи внутри своих команд, хотя при этом менее тесно связаны с организацией.

Гибридная модель работы реализуется в различных вариантах (рис. 2).

В качестве ведущей отрасли для гибридной/удаленной работы в 2023 г. лидировал ИТ-сектор (это согласуется с тем фактом, что задачи в этом секторе часто носят цифровой характер и требуют только надежного подключения к Интернету). Другие отрасли не сильно отстают: маркетинг, бухгалтерский учет и финансы, а также управление проектами внедрили гибридную/удаленную работу, используя цифровые инструменты и платформы для обеспечения непрерывности работы. В отрасли медицины и оздоровления также наблюдается сдвиг в сторону указанных моделей работы, в первую очередь благодаря развитию телемедицинских услуг и оцифровке медицинских записей.

Даже такие отрасли, как управление персоналом, рекрутинг и обслуживание клиентов, традиционно зависящие от физических офисов, ощущают преимущества гибридной/удаленной работы (виртуальные инструменты совместной работы позволили этим отраслям эффективно работать независимо от местоположения).

Глобальные и национальные исследования масштабов использования гибридной модели в 2022–2023 гг. показывают следующее [7, 11, 13, 15]:

- по всему миру гибридную модель работы предпочитают 83% сотрудников;

Преимущества гибридной модели по сравнению с традиционной работой в офисе	Преимущества гибридной модели по сравнению с полностью удаленной работой
<ul style="list-style-type: none"> •удовлетворенность и удержание сотрудников (возможность повышения удовлетворенности и удержания сотрудников за счет укрепления доверия, обеспечения большей гибкости работы, баланса между работой и личной жизнью) • производительность (возможность повышения производительности за счет сочетания меньшего количества отвлекающих факторов и необходимого личного сотрудничества) •экономия средств (возможность сокращения накладных расходов, связанных с рабочим пространством, коммунальными услугами и пр.) •кадровый резерв (возможность преодоления географических ограничений на наем, использования более широкого и потенциально более разнообразного кадрового резерва) •снижение стресса (возможность снижения стресса на рабочем месте и улучшения самочувствия за счет сокращения числа поездок на работу) •воздействие на окружающую среду (меньшее количество поездок на работу - меньше количество пробок и более низкие выбросы углекислого газа) 	<ul style="list-style-type: none"> •корпоративная культура и сплоченность команды (обеспечивает регулярное личное взаимодействие, что смягчает чувство изоляции и помогает сохранить корпоративную культуру и сплоченность команды) •сотрудничество и коммуникация (несмотря на удобство цифровых инструментов, личное взаимодействие часто улучшает коммуникацию и мозговой штурм, которые приводят к инновациям) •сбалансированная гибкость (обеспечивает гибкость при сохранении более четкой границы между работой и личной жизнью чем при полностью удаленной работе) •адаптивность к ролям и задачам (некоторые рабочие места, требующие специального оборудования или непосредственного участия, могут не способствовать удаленной работе) •возможности выбора для сотрудников (позволяет сотрудникам выбирать идеальную рабочую среду, соответствующую различным стилям работы и предпочтениям) •упрощение перехода (обеспечивает более мягкую корректировку, позволяя постепенно адаптироваться при переходе от традиционной работы в офисе и наоборот, позволяет извлечь выгоду из обеих моделей)

Рис. 1. Преимущества гибридной модели работы

- 49% офисных работников по всему миру работают по гибридной схеме, 35% работают полный рабочий день в офисе и 17% работают полный рабочий день удаленно;
 - 28,2% сотрудников, занятых полный рабочий день, являются гибридными работниками; в США, например, работа на дому стабилизировалась на уровне 25% рабочих дней (до пандемии удаленная работа составляла менее 5% рабочих дней, примерно один день в месяц, в пандемию этот показатель вырос до 60%);
 - большинство сотрудников теперь приходят в офис 2-3 дня в неделю (это, а также пожелания руководства относительно частоты прихода людей ~ 3 дня в неделю стабилизировались во второй половине 2023 г.); возможно, достигнуто «равновесие гибридной работы»;
 - гибридные модели по выбору сотрудников и сбором их для участия в ключевых мероприятиях обеспечивают почти 100%-ную удовлетворенность сотрудников и соблюдение их требований, что лучше, чем фиксированные дни недели (именно такую модель используют Atlassian, Airbnb, Соторахi, Dropbox, HubSpot и другие успешные компании);
 - люди, недовольные своей моделью работы, более чем в 2,5 раза чаще задумываются об уходе; и наоборот, решения на уровне команды приводят к повышению уровня удовлетворенности в 3 раза по сравнению с нормами, спускаемыми сверху;
 - восемь из 10 сотрудников, работающих удаленно, ожидают, что в будущем будут работать гибридно или полностью удаленно;
 - структурированный гибрид — самая популярная модель гибкости места работы для компаний из списка Fortune 500; крупнейшие компании из списка Fortune 500 с еще большей вероятностью перейдут на структурированный гибрид по сравнению со своими более мелкими коллегами (структурированный рабочий график устанавливает четкие ожидания относительно того, когда сотрудники должны находиться в офисе, обеспечивая некоторую гибкость, но не делая работу полностью удаленной);
 - возрастная группа, наиболее склонная к гибридной или удаленной моделям работы, — это люди в возрасте от 24 до 35 лет (это говорит о том, что молодые сотрудники ценят гибкость и автономию, предоставляемые удаленной работой, что может иметь последствия для компаний, стремящихся привлечь и удержать эту группу талантов).
- В России, по результатам исследованию компании — разработчика HRTech-решений «Поток» [1], каждая вторая российская компания ввела удаленный или гибридный формат работы в 2023 г., 53% сотрудников желают работать в офисе 3 дня в неделю или меньше, а одним из популярных механизмов привлечения кадров стал наем соискателей из других городов.
- По данным «Зарплата.ру» и hh.ru, растет количество вакансий с удаленным/гибридным режимом работы, но их доля от общего количества открытых вакансий на рынке труда остается невысокой, менее 10%. В то же время, по данным исследования «Яков и Партнеры» и hh.ru, каждый пя-



Рис. 2. Варианты реализации гибридной модели работы

тый сотрудник выдвигает работодателю требование о возможности работать дистанционно — самый востребованный элемент соцпакета.

Одной из тенденций, которая, вероятно, повлияет на распространённость гибридной модели работы, является появление центров удаленной работы (специально отведенных помещений, географически распределенных, но имеющих общую цель и обеспечивающих чувство общности и сотрудничества для удаленных сотрудников). Эти центры позволяют сотрудникам иметь доступ к офисным удобствам во время удаленной работы — высокоскоростной Интернет,

конференц-залы и общие рабочие пространства. Многие организации изучают новые способы улучшения культуры гибридного рабочего пространства, в том числе путем инвестирования в центры удаленной работы для поощрения совместной работы. Так, 28% респондентов в EY Future Workplace Index 2023 от Ernst & Young Global [8] использовали коворкинги, в то время как 15% использовали офисы-спутники, что позволяло сотрудникам работать в ближайших к ним офисных помещениях.

Цифровые сервисы, расширяющие возможности совместной работы и коммуникации, имеют решающее зна-

чение для выполнения работы удаленно. Соответственно, 63% респондентов из того же индекса заявили, что они больше инвестируют в цифровые и виртуальные ресурсы для совместной работы.

КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ ВОЗНИКАЮТ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ГИБРИДНОЙ МОДЕЛИ РАБОТЫ

Несмотря на ряд преимуществ отношение и работодателей, и работников к гибридной модели работы остается неоднозначным. Так, исследование Gartner показало, что многие руководители рассматриваются возвращение в офис к концу 2024 г. как единственный способ повысить производительность и лояльность персонала (пользуясь моментом, поскольку текучесть кадров замедляется в условиях ухудшения экономических условий, утвердить кадровую стратегию, в большей степени ориентированную на офис). По оценкам Gartner [6], 69% руководителей бизнеса обеспокоены производительностью, сотрудничеством, культурой, креативностью и вовлеченностью, а 54% HR-руководителей считают, что их сотрудники менее связаны с организациями, чем до пандемии.

Многие компании даже если и применяют гибридную модель работы, то вводят более строгие требования по поводу времени, которое сотрудники должны проводить в офисе, например IBM, Meta, Google, Dow Jones и Microsoft. Так, IBM разослала менеджерам сообщение о том, что они должны находиться на месте в офисе или у клиента минимум три дня в неделю, иначе покинут компанию. Глава службы управления персоналом Google сообщил, что компания будет принимать жесткие меры в отношении сотрудников, которые не придерживаются гибридного графика, рассчитывая на то, что большинство сотрудников будут находиться в обычных офисах не менее трех дней в неделю (компания обновила свою политику в отношении гибридной работы, и она включает отслеживание посещаемости по бейджу в офисе, борьбу с работниками, которые не приходят вовремя, и включение посещаемости в обзоры эффективности сотрудников). Компания Amazon потребовала от сотрудников находиться в офисе не менее 3 дней в неделю (спровоцировав протесты со стороны персонала).

Согласно опросам, 8 из 10 компаний, в которых значительная часть сотрудников могла бы работать в удаленном формате, намерены в 2024 г. отслеживать посещение офисов, хотя большинство руководителей согласны с тем, что проблема заключается не в том, где команды работают вместе, а в том, как.

Согласно опросу генеральных директоров компаний в 11 сферах деятельности, проведенному KPMG [10], 64% из них ожидают полного возвращения в офис (5 дней в неделю) в течение следующих трех лет.

Данные глобального исследования Microsoft [14] указывают на так называемую «паранойю производительности»: хотя 87% опрошенных сотрудников, работающих удаленно или в гибридном формате, заявили, что они продуктивны, показатели производительности в Microsoft 365 также значительно возросли, 85% руководителей утверждают, что у них нет представления о том, над чем работают сотрудники и насколько усердно.

По данным последнего сравнительного отчета Gensler о глобальном обследовании рабочих мест [9], офисные работники говорят, что для повышения производительности им нужно приходить в офис чаще, чем они делают в настоящее время (для большинства сотрудников коэффициент использования офиса составляет от 58% до 68%).

Накопленный опыт применения гибридной модели работы позволяет выделить ряд распространенных проблем (рис. 3).

Гибридная модель работы требует больше целенаправленных усилий, чтобы гарантировать, что все участники команды остаются на связи несмотря на то, что они находятся в разных местах.

Снижение социального взаимодействия потенциально влияет на сплоченность команды и креативность. Дух товарищества и спонтанные взаимодействия в офисе могут быть ослаблены при гибридной организации работы, что потенциально влияет на сплоченность команды и креативность.

Надежные технологии и стабильное подключение к Интернету становятся решающими для успешного удаленного сотрудничества и гибридных совещаний, соответственно, технические проблемы могут снизить производительность и вызвать разочарование.

Гибкость гибридной модели может размыть границы между работой и личной жизнью, затрудняя разделение и поиск здорового баланса.

Влияние гибридной работы на производительность может быть разным: удаленная работа может привести к повышению производительности за счет меньшего количества перерывов и большей автономии, в то же время определенные задачи и совместная работа могут быть более эффективными при личной встрече. В конечном счете производительность гибридной работы зависит от различных факторов, включая индивидуальный стиль работы, должностные требования и эффективные стратегии управления для решения потенциальных проблем.

Кроме того, применение гибридной модели работы усиливает неравенство работников. Эксперты, анализируя применение гибридной/удаленной моделей работы [12], приходят к выводу о том, что поскольку возможность работать удаленно чаще встречается на более высокооплачиваемых должностях, на должностях, требующих большего опыта, на работе полный рабочий день и на должностях, требующих большего образования, что потенциально может создать токсичную динамику внутри команд (восприятие ситуации как несправедливой) и подорвать моральный дух (разделение на «они и мы»).

Расширение практики удаленной/гибридной работы — один из факторов, усиливающих значение управления микрокультурами. Так, согласно исследованиям, удаленный/гибридный формат не только оказывает значительное влияние на опыт работы сотрудников, повышение их удовлетворенности и удержания (например, [5, 16]), но и ведет к тому, что работники в распределенных командах создают более глубокие и значимые связи внутри своих команд, хотя при этом менее тесно связаны с организацией. Свои микрокультуры, отражающие различия в условиях и способах выполнения работы, формируются также в командах, реализующих различные функции и работающих в разных регионах. В итоге гибридная и удаленная работа, обеспечивая гибкость, может непреднамеренно привести к изоляции и отрыву от ценностей и идентичности компании. Усиление разнообразия микрокультур вступает в противоречие со сложившейся практикой управления, ориентированной в настоящее время на модель единообразной культуры в масштабах одной организации, ее ценностей, норм и моделей поведения.

Еще одной проблемой работы в гибридной среде является эффективное управление офисными помещениями: традиционная фиксированная расстановка рабочих мест может больше не соответствовать гибкому графику работы, что приводит к неполному использованию помещений или потенциальной переполненности в часы пик.



Рис. 3. Типичные проблемы организаций при реализации гибридной модели работы

КАК РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ, СОХРАНЯЯ ПРЕИМУЩЕСТВА ГИБРИДНОЙ МОДЕЛИ РАБОТЫ

Как показывает уже накопленный опыт, определенные проблемы, возникающие при реализации гибридной модели, могут быть в той или иной степени преодолены.

Так, важным условием успеха гибридной модели является продуманная стратегия общения и сотрудничества, предусматривающая, в частности:

- четкие протоколы и руководящие принципы, определяющие ожидаемые сроки отклика и предпочтительные способы связи сотрудников;
- тренинги по сплочению команды, эффективному виртуальному общению, необходимые для ориентирования в нюансах онлайн-взаимодействий, включая ин-

терпретацию цифровых сигналов, и развитие взаимодействия между удаленными и очными членами команды;

- продвижение культуры прозрачности и инклюзивности, предполагающей отсутствие затруднений при обмене информацией;
- поощрение гибкого графика работы с учетом различных часовых поясов и режима работы;
- сбалансированность синхронной и асинхронной коммуникаций, чтобы соответствовать различным стилям работы и предпочтениям.

Реализация гибридной модели работы требует также стратегической переоценки методов управления адаптацией, чтобы гарантировать, что и удаленные сотрудники получают всестороннее представление о своих ролях и организации, в частности:

- использование передового программного обеспечения для адаптации и виртуальных платформ для сеансов дистанционного обучения;
- назначение наставников для предоставления персонализированного руководства и поддержки новым сотрудникам;
- виртуальные встречи с ключевыми членами команды, чтобы создать ощущение связи;
- доступные онлайн-ресурсы, которые описывают политику, процедуры и доступные ресурсы компании;
- структурированный план коммуникации для информирования и вовлечения удаленных сотрудников во время адаптации;
- поощрение участия в виртуальных мероприятиях по сплочению команды, чтобы интегрировать новых сотрудников в корпоративную культуру;
- регулярная обратная связь от удаленных сотрудников, чтобы постоянно улучшать процесс адаптации на основе их опыта.

Гибридная и удаленная работа, обеспечивая гибкость, может непреднамеренно привести к изоляции и отрыву от ценностей и идентичности компании. Вот лишь несколько идей, которые помогут вам привить и поддерживать прочную культуру на рабочем месте в гибридной среде.

Если раньше разнообразие микрокультур интерпретировали как признак того, что стратегия бизнеса недостаточно сильна и ей не хватает последовательности, то в настоящее время растет понимание того, что микрокультуры имеют большую ценность для организации. При этом формирование микрокультур должно происходить в рамках определенных параметров, чтобы не допустить проявлений трайбализма и развития «токсичных» культур в командах (большое количество исследований показывает, что работа в токсичной атмосфере связана с повышенным уровнем стресса, эмоциональным выгоранием и проблемами с психическим здоровьем, на 35–55% повышает риск физических заболеваний [16]).

Важно подчеркнуть, что большее внимание к микрокультурам не означает отказ от идеи общей корпоративной культуры: общие ценности, видение и цели должны быть определены таким образом, чтобы давать возможность местным командам создавать уникальные способы работы, необходимые им для достижения успеха.

Для продвижения общей корпоративной культуры среди сотрудников, использующих разные модели работы, целесообразно:

- разработать визуально привлекательное цифровое руководство, в котором не только излагаются политики, но и освещаются миссия компании, ценности и истории из практики организации;
- предоставить возможности для непрерывного обучения с помощью виртуальных семинаров, чтобы способствовать культуре роста и развития;
- способствовать инклюзивному процессу принятия решений, обеспечивая, чтобы различные точки зрения вносили вклад в развитие компании [2].

Достижение инклюзивности требует решений, обеспечивающих равные возможности для удаленных и очных сотрудников, в частности:

- использования интерактивных инструментов совместной работы, которые облегчают внесение вклада как очными, так и удаленными участниками в режиме реального времени;
- обучение этикету виртуальных встреч для содействия эффективному общению, гарантируя, что вербальные и невербальные сигналы будут поняты в виртуальной обстановке;

- информирование удаленных сотрудников о важных моментах обсуждений сразу после собраний, гарантируя, что все останутся вовлеченными, предоставление доступа к записям собраний.

Эффективное управление офисом требует баланса между приспособлением сотрудников, которые работают на месте, и оптимизацией доступного рабочего пространства для улучшения совместной работы, создания гибкой и адаптируемой рабочей среды, отвечающей меняющимся потребностям сотрудников. Для обеспечения продуктивности работы в гибридной среде может быть целесообразным:

- установление прозрачных, адаптируемых показателей производительности на более короткие сроки, чтобы облегчить быструю корректировку и обратную связь;
- приоритетное внимание постоянным виртуальным проверкам, командным встречам и сеансам обратной связи, чтобы объединить физическое и виртуальное рабочие пространства;
- регулярные оценки удовлетворенности сотрудников для решения возникающих проблем и поддержания психического здоровья в гибридной рабочей среде;
- прозрачная система оценки результатов работы для признания достижений и поддержания мотивации как на удаленной работе, так и в офисе [3].

Обеспечение кибербезопасности в гибридной среде требует постоянной адаптации и инвестиций в передовые технологии и стратегии упреждающего обнаружения угроз, в частности:

- приоритетное внимание текущему обучению сотрудников по кибербезопасности, чтобы повысить осведомленность о потенциальных угрозах и лучших практиках безопасного поведения в цифровых сетях;
- разработка и распространение четких политик безопасности, которые обеспечивают баланс между совместной работой и защитой данных как на удаленных, так и на традиционных рабочих местах;
- комплексный план реагирования для быстрого и эффективного устранения возникающих киберугроз, минимизации потенциального ущерба и времени простоя.

Для обеспечения благополучия персонала, поддержания баланса между работой и личной жизнью и предотвращения эмоционального выгорания в гибридной среде может быть целесообразно:

- предоставление сотрудника возможности устанавливать гибкий график работы в разумных пределах, позволяя им совмещать работу с наиболее продуктивным и комфортным временем;
- пропагандирование важности регулярных перерывов для восстановления сил и отвлечения от рабочих задач;
- внедрение оздоровительных программ, которые включают ресурсы для охраны психического здоровья, инициативы по снятию стресса, чтобы помочь сотрудникам управлять своим самочувствием;
- установление четких правил общения, уделяя особое внимание соблюдению прав других людей, чтобы предотвратить отправку электронных писем или сообщений в нерабочее время (гибкость не должна приравниваться к постоянной доступности).

Подводя итоги, следует подчеркнуть, что решение проблем гибридной модели работы и превращение их в преимущества требует усилий как от отдельных сотрудников, так и от организационных систем. Универсальных вариантов не существует, но при этом решающее значение имеет приоритетное внимание к человеческим связям, формирование правильной культуры и эффективная адаптация удаленных сотрудников.

ЛИТЕРАТУРА

1. Исследование показало, какая доля компаний ввела удаленный формат работы. URL: <https://lprime.ru/20240126/842894225.html>
2. *Каштанова Е.В., Лобачева А.С., Ашурбеков Р.А.* Современные модели вовлеченности персонала в компанию // УПИР. 2023. № 3. С. 30–37.
3. *Коновалова В.Г.* Программы признания сотрудников: опыт и новая реальность // УПИР. 2021. № 3. С. 25–30.
4. Управление персоналом в России: политика многообразия и инклюзивности. Книга 10: монография / под ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой. — М.: ИНФРА-М, 2023.
5. 2023 Employee Engagement Trends & Forecasts. URL: https://experience.inspirus.com/2023-employee-engagement-trends-q3?_gl=1*59lcnt*_ga*OTU4MTk3MzIuMTcxMDAwOTgzOQ..*_ga_W5ZDDFF28E*MTcxMDAwOTgzOC4xLjAuMTcxMDAwOTg0My42MC4wLjA
6. Businesses warned not to ditch hybrid working. URL: <https://www.personneltoday.com/hr/businesses-warned-not-to-ditch-hybrid-working/>
7. Future Forum Pulse Report Winter 2022-2023. URL: <https://futureforum.com/wp-content/uploads/2023/02/Future-Forum-Pulse-Report-Winter-2022-2023.pdf>
8. Future workplace trends: Are you putting your office to work? URL: https://www.ey.com/en_us/real-estate-hospitality-construction/future-workplace-trends-are-you-putting-your-office-to-work
9. Global Workplace Survey Comparison 2023. URL: <https://www.gensler.com/gri/global-workplace-survey-comparison-2023>
10. KPMG 2023 CEO Outlook. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2023/09/kpmg-global-ceo-outlook-survey.html#talent>
11. Making Flexible Working Models Work. URL: https://www.bcg.com/publications/2023/flexible-working-models?tpcc=NL_Marketing
12. Research: The Growing Inequality of Who Gets to Work from Home. URL: <https://hbr.org/2023/12/research-the-growing-inequality-of-who-gets-to-work-from-home>
13. The State of Flexible Work: Statistics from The Flex Index. URL: <https://www.flex.scoopforwork.com/stats>
14. Three pivots to make hybrid work successful. URL: <https://www.unleash.ai/future-of-work/three-pivots-to-make-hybrid-work-successful/>
15. WFH Research. Survey of Working Arrangements and Attitudes. URL: https://wfhresearch.com/wp-content/uploads/2024/03/WFHResearch_updates_March2024.pdf
16. Why Every Leader Needs to Worry About Toxic Culture. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/why-every-leader-needs-to-worry-about-toxic-culture/>

REFERENCES

1. Issledovanie pokazalo, kakaya dolya kompanij vvela udalennyj format raboty. URL: <https://lprime.ru/20240126/842894225.html>
2. *Kashtanova E.V., Lobacheva A.S., Ashurbekov R.A.* Sovremennyye modeli вовлеченности персонала в компанию // UPIR. 2023. № 3. С. 30–37.
3. *Konovalova V.G.* Programmy priznaniya sotrudnikov: opyt i novaya real'nost' // UPIRR. 2021. № 3. С. 25–30.
4. Upravlenie personalom v Rossii: politika mnogoobraziya i inklyuzivnosti. Kniga 10: monografiya / pod red. d-ra ekon. nauk, prof. I.B. Durakovoj. — Moskva: INFRA-M, 2023.
5. 2023 Employee Engagement Trends & Forecasts. URL: https://experience.inspirus.com/2023-employee-engagement-trends-q3?_gl=1*59lcnt*_ga*OTU4MTk3MzIuMTcxMDAwOTgzOQ..*_ga_W5ZDDFF28E*MTcxMDAwOTgzOC4xLjAuMTcxMDAwOTg0My42MC4wLjA
6. Businesses warned not to ditch hybrid working. URL: <https://www.personneltoday.com/hr/businesses-warned-not-to-ditch-hybrid-working/>
7. Future Forum Pulse Report Winter 2022-2023. URL: <https://futureforum.com/wp-content/uploads/2023/02/Future-Forum-Pulse-Report-Winter-2022-2023.pdf>
8. Future workplace trends: Are you putting your office to work? URL: https://www.ey.com/en_us/real-estate-hospitality-construction/future-workplace-trends-are-you-putting-your-office-to-work
9. Global Workplace Survey Comparison 2023. URL: <https://www.gensler.com/gri/global-workplace-survey-comparison-2023>
10. KPMG 2023 CEO Outlook. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2023/09/kpmg-global-ceo-outlook-survey.html#talent>
11. Making Flexible Working Models Work. URL: https://www.bcg.com/publications/2023/flexible-working-models?tpcc=NL_Marketing
12. Research: The Growing Inequality of Who Gets to Work from Home. URL: <https://hbr.org/2023/12/research-the-growing-inequality-of-who-gets-to-work-from-home>
13. The State of Flexible Work: Statistics from The Flex Index. URL: <https://www.flex.scoopforwork.com/stats>
14. Three pivots to make hybrid work successful. URL: <https://www.unleash.ai/future-of-work/three-pivots-to-make-hybrid-work-successful/>
15. WFH Research. Survey of Working Arrangements and Attitudes. URL: https://wfhresearch.com/wp-content/uploads/2024/03/WFHResearch_updates_March2024.pdf
16. Why Every Leader Needs to Worry About Toxic Culture. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/why-every-leader-needs-to-worry-about-toxic-culture/>