

Александрова Людмила Юрьевна
Чебоксарский институт (филиал)
АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета
Александрова Ольга Сергеевна
Российская таможенная академия

**Трансформация подходов к управлению персоналом
в условиях гибридной занятости: размышления о сущности и ключевых аспектах**

Аннотация. Особенностью новой реальности стало сочетание личного взаимодействия и цифровых платформ, синергия традиционного и цифрового подходов в управлении, распространение гибридной занятости – модель организации трудовой деятельности, при которой сотрудники сочетают офисную работу (офлайн) с удаленной (онлайн).

Целью настоящего исследования стало выявление сущности и ключевых аспектов трансформации подходов к управлению персоналом в условиях гибридной занятости. Статья освещает сущность и особенности гибридной занятости, ее отличия от традиционной и смешанной. В ней раскрыты базовые характеристики модернизации кадровых приоритетов и роли HR-менеджера, соответствующие им, уточнено понятие трансформации подходов к управлению персоналом в условиях гибридной занятости. Выявлены аспекты такой трансформации. Сформулированы выводы о связи ее сущностных характеристик между собой и с приоритетами управления персоналом. Понимание и учет этой связи в практической деятельности позволяет HR-отделам и менеджерам по персоналу **находиться** в авангарде происходящих изменений, адаптировать применяемые инструменты к ним.

Ключевые слова: компания, персонал, управление персоналом, управленческие подходы, трансформация подходов, гибридная занятость, ключевые аспекты.

Alexandrova Lyudmila Yuryevna
Cheboksary Institute (branch)
IT is AT the Moscow University of Humanities and Economics
Alexandrova Olga Sergeevna
Russian Customs Academy

**Transformation of approaches to personnel management in the context
of hybrid employment: reflections on the essence and key aspects**

Annotation. The new reality is characterized by a combination of personal interaction and digital platforms, a synergy of traditional and digital approaches to management, and the spread of hybrid employment, a model of work organization in which employees combine office work (offline) with remote work (online).

The purpose of this study was to identify the essence and key aspects of the transformation of approaches to personnel management in hybrid employment. The article highlights the essence and features of hybrid employment, its differences from traditional and mixed employment. It reveals the basic characteristics of the modernization of HR priorities and the roles of the HR manager corresponding to them, clarifies the concept of transformation of approaches to personnel management in the context of hybrid employment. The aspects of such transformation are revealed. The conclusions about the relationship of its essential characteristics with each other and with the priorities of personnel management are formulated. Understanding and taking this into

account in practical activities allows HR departments to be at the forefront of ongoing changes and adapt their tools accordingly.

Keywords: company, staff, personnel management, management approaches, transformation of approaches, hybrid employment, key aspects.

Введение

Со стремительным развитием технологий и изменяющимися моделями трудовой деятельности современное управление персоналом сталкивается с новыми вызовами, требующими не только выявления и освоения его лучших практик, но и трансформации существующих подходов к их применению.

Текущие вызовы (технологические прорывы, изменения в бизнес-моделях, др.) требуют более гибких и адаптируемых HR-решений (удержание сотрудников, управление рабочим процессом, др.). Оптимальный баланс использования преимуществ удаленной и офисной работы предлагает гибридная занятость (ГЗ).

Определение ее сущности, предлагаемое отечественными (Т. В. Алексашина [3], Е. А. Боркова и Э. С. Володина [4], М. А. Павлова [9], др.) и зарубежными ([11], [12]) учеными, незначительно отличается. Оно варьируется в деталях. Например, М. М. Симонова раскрывает данный формат работы как ее комбинированную модель – работу в офисе и из дома, когда команда или отдельный сотрудник действуют в вариативном формате – по потребностям рабочего места, по персонализации, по внешнему управлению [10]. И. В. Лойко под гибридной (смешанной) занятостью понимает вид дистанционной работы, при которой работник выполняет трудовые обязанности в месте, определенном трудовым договором (контрактом); рассматривает модели гибридной занятости с учетом факторов, влияющих на выбор формы труда [7].

В зарубежной литературе больше внимания уделяется разделению понятий «гибкой», «гибридной» и «удаленной» работы. Например, в отчете парламента Великобритании «The impact of remote and hybrid working on workers and organizations» говорится о том, что гибкая работа описывает такие рабочие условия, при которых у сотрудников появляется возможность в выборе того, где, когда и как они работают [11, с. 1372].

Общими чертами определений гибридной занятости, представленными современными учеными, являются гибкость (места и времени работы) и технологическая поддержка (зависимость от современных технологий, обеспечивающих связь, совместную работу персонала).

Отличия в определениях и смысловых акцентах анализируемого нами формата работы заключаются в том, что отечественные исследования в большей степени фокусируются на практических аспектах внедрения гибридного формата работы и их адаптации к российским условиям. Зарубежные исследования более детализированы в классификациях различных гибридных моделей и в анализе их влияния на организационные результаты, поведение сотрудников.

В целом, анализ литературных источников по теоретическим (рассмотрение принципов, форм, факторов в трудах Д. С. Александрова [1], В. Л. Гурджиян, М. А. Шиканова, А. Н. Шикановой [5], и др.), методологическим (Т. А. Медведева, Г. М. Лоханова [8]) и практическим (вопросы выстраивания контроля и коммуникаций, разработки четких инструкций и политики, представленные в трудах Л. Ю. Александровой и О. С. Александровой [2], Т. В. Еремкиной и Ю. В. Смолькиной [6]) аспектам гибридной занятости показывает, что она становится все более актуальной и востребованной, несмотря на определенные противоречия. Они (противоречия) проявляются в двойственном влиянии занятости исследуемого типа на социально-трудовые отношения (влияние положительное и отрицательное) и двойственной природе последствий изменения управленческих подходов (последствия позитивные и негативные). Это требует исследования сущности и

аспектов трансформации подходов к управлению персоналом в условиях сочетания офисного и удаленного режима работы.

Задачами настоящего исследования являются следующие:

- раскрытие сущности и особенностей гибридной занятости;
- выявление изменений и приоритетов управления персоналом в условиях гибридной занятости;
- определение новых ролей HR-менеджера, обусловленных внедрением гибридной рабочей модели;
- экспликация смысла трансформации подходов к управлению персоналом в условиях гибридной занятости;
- обобщение ключевых аспектов такой трансформации.

Результаты исследования

Особенностью новой трудовой реальности стало распространение гибридной занятости – модели организации работы, при которой сотрудники сочетают офисную работу с удаленной.

На законодательном уровне в России гибридный (комбинированный) режим получил признание: поправки в Трудовой кодекс РФ (ФЗ № 407-ФЗ от 08.12.2020) официально ввели понятие «сочетание дистанционной работы с работой в офисе» как одной из форм удаленной занятости [3].

Ключевыми характеристиками гибридной занятости являются:

- 1) ее комбинированный характер: сочетание мест работы («многоприсутствие», комбинация нескольких рабочих пространств, нескольких физических локаций).
- 2) гибкий характер: гибкость в отношении времени работы (возможны разные графики присутствия) и месторасположения (интеграция удаленной работы и работы в офисе);
- 3) технологический характер: необходимость создания развитой технологической инфраструктуры, технологическое оснащение управленческой деятельности;
- 4) управленческий характер: необходимость пересмотра концепций управления персоналом [1]. Даже при гибкости самой модели занятости важно поддерживать управляемый процесс, организованный подход руководства к управлению персоналом, командами, корпоративной культурой.

Как видим, характеристики гибридной занятости раскрывают ее сущность и особенности, преимущества и недостатки. Их понимание способствует глубокому анализу предпосылок, причин и условий внедрения гибридной занятости.

При ее описании, в зависимости от признака, можно использовать иные термины. Например, если делать акцент на первом признаке, то уместной будет замена понятия «гибридная занятость» на «распределенные рабочие места», «двойное или множественное рабочее пространство». Акцент на втором признаке позволяет говорить о «модели гибкой рабочей организации», «децентрализованной модели труда». В условиях организации рабочего процесса, когда сотрудники имеют возможность работать удаленно и в офисе, наиболее корректным является термин «гибридная занятость» (ГЗ).

Ставшая в последние годы обсуждаемой и активно внедряемой моделью организации труда, она кардинально трансформирует традиционный ландшафт управления. Гибридная занятость вынуждает компании пересматривать подходы к управлению персоналом (УП), делая их более гибкими, внутренне (направленность на собственных сотрудников) и внешне клиентоориентированными. Изменения коснулись HR-процессов, коммуникаций, корпоративной культуры, оценки производительности и эффективности труда, др. (табл. 1).

Таблица 1 – Ключевые аспекты управления персоналом
и его изменения в условиях цифровой занятости

№ п/ п	Аспект управления персоналом	Традиционный подход (офисная занятость)	Трансформиро- ванный подход (гибридная занятость)	Приоритеты управления персоналом в условиях гибридной занятости
1.	HR-процессы (найм, адаптация, увольнение, др.)	Преимущественно очное проведение, бумажный документооборот	Онлайн- собеседования, виртуальная адаптация, электронный документооборот	А1: удобство. Акцент (А1) на удобство для кандидатов и сотрудников
2.	Развитие и обучение	Традиционные тренинги, семинары, наставничество в офисе	Онлайн-курсы, вебинары, менторство в виртуальной среде	А2: доступность и инклюзивность. Акцент (А2) на доступность обучения, персонализированные пути развития персонала
3.	Коммуника- ция и информи- рование	Личное общение, офисные собрания, электронная почта	Многоканальная коммуникация (мессенджеры, видеоконференции) , асинхронное взаимодействие	А3: открытость и прозрачность. Акцент (А3) на откры- тость, прозрачность, профилактику информационного разрыва
4.	Вовлеченность и корпоративная культура	Формирование через общие пространства, неформальное общение, корпоративные мероприятия	Инклюзивная культура, гибридные мероприятия, поддержание чувства принадлежности	А4: включенность и причастность. Акцент (А4) на включенность и причастность, создание единого командного духа, развитие культуры доверия и ответственности
5.	Благополучие и здоровье сотрудников	Стандартные пакеты услуг, акцент на физическое здоровье	Комплексная поддержка программы по управлению стрессом, гибкие графики, поддержка баланса работы и личной жизни	А5: поддержка . Акцент (А5) на поддержку сотрудни- ков, команд (поддержка здоровья, признание рисков выгорания, создание поддержи- вающей среды)
6.	Технологи- ческая инфраструктур а и инструменты	Базовые офисные решения	Набор цифровых инструментов (CRM, PM- системы, облачные сервисы, инструменты для совместной работы)	А6: безопасность. Акцент (А6) на безопасность, безопасный доступ к цифровым инстру- ментам, обучение использованию

7.	Оценка производимости и эффективности труда	Фокус на присутствии, наблюдении, выполнении задач в офисе	Фокус на результатах, достижении KPI, проектной работе, самоорганизации	A7: баланс и оптимальность. Акцент (A7) на SMART-целях, измерение по результатам
----	---	--	---	--

Составлено авторами

В таблице 1 каждый аспект управления персоналом рассматривается под призмой традиционного (офисная занятость) и трансформированного (гибридная занятость) подхода, что позволило выявить изменения и приоритеты управления персоналом в условиях гибридной занятости:

- на удобство (комфорт) для компании и ее сотрудников (выражается в упрощении рутинных процессов, оптимизации рабочего пространства) – A1;
- доступность, инклюзивность (обеспечение равного доступа к новым возможностям, например, обучения, карьерного роста) – A2;
- открытость и прозрачность (оперативное получение полной картины хода работы; поддержание и повышение качества обратной связи) – A3;
- включенность и причастность (практические аспекты и эмоциональное чувство интеграции и связи сотрудников с командой, компанией и ее целями) – A4;
- поддержку активную (по запросу самих сотрудников) и проактивную (предвидение возможных затруднений и предоставление готовых решений до возникновения проблемы) – A5;
- безопасность (кибербезопасность) – A6;
- оптимальность и баланс: интересов компании и ее сотрудников; экономической выгоды и социальной ответственности; поддержкой и автономностью; стратегии и тактики управленческой деятельности – A7.

Порожденные самой природой гибридной трудовой модели приоритеты и смысловые акценты (A1-A7) управления персоналом соответствуют всем ключевым характеристикам ГЗ и оказывают трансформирующее воздействие на функции и роли HR-менеджера. Он становится:

- архитектором гибкого рабочего места;
- координатором подвижного рабочего пространства, рабочих графиков, распределения ресурсов, взаимодействия между отделами;
- организатором гибридных мероприятий;
- интегратором коммуникативных инструментов;
- фасилитатором и коучем;
- стратегом и проводником инноваций.

Итак, трансформация подходов к управлению персоналом в условиях гибридной занятости – это не история о смене локации работы.

Во-первых, это эволюция управленческих функций и эволюционный сдвиг HR-практик, ориентированных на человека эпохи цифровых трансформаций.

Во-вторых, это непрерывный процесс калибровки и корректировки HR-механизмов с целью повышения их гибкости и адаптивности.

В-третьих, это повышающая значимость человеческого фактора (в настройке существующих процессов, корректировке существующих регламентов, тонкой перенастройке HR-механизмов). Даже при использовании самых передовых технологий человеческое взаимодействие и обратная связь остаются важными и незаменимыми. Цифровые инструменты управления персоналом должны использоваться не для замены человека, а для оказания помощи ему и облегчения его труда.

В-четвертых, это направленность на человекоцентричность в деловой практике. Сотрудник не только в стандартных условиях труда, но и при гибридной занятости воспринимается и понимается как неотъемлемая опора и драйвер бизнес-развития.

В-пятых, это направление оптимизации человеческого капитала. Она достигается за счет: привлечения лучших специалистов, независимо от их местоположения; более «точечного» развития и поддержки каждого из них, их концентрации не на присутствии, а достижении конкретных целей.

Обозначенные сущностные характеристики трансформации подходов к управлению персоналом в условиях гибридной занятости взаимосвязаны между собой. Все они раскрывают изменение философии и логики управления, где человек и его потребности выходят на первый план, а HR-механизмы становятся гибкими инструментами для поддержания человеко-ориентированной парадигмы.

Выводы/Заключение

Гибридная занятость стала не только обсуждаемой моделью организации труда, но и новым этапом эволюции трудовых отношений, драйвером позитивных изменений компании и ее системы управления персоналом. Ее ключевыми характеристиками являются комбинированный, гибкий, технологический и управленческий характер; ее приоритетами – удобство, доступность и инклюзивность, открытость и прозрачность, включенность и причастность, активная и проактивная поддержка, безопасность, оптимальность и баланс.

Результаты обобщения сущностных характеристик и ключевых аспектов трансформации подходов к управлению персоналом в условиях гибридной занятости представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Трансформации подходов к управлению персоналом через призму его приоритетов (в условиях гибридной занятости)

Приоритеты и акценты управления персоналом		↔	Роли HR-менеджера		Сущность	Ключевые аспекты
					трансформации подходов к управлению персоналом	
в условиях гибридной занятости						
Удобство	↔	Архитектор	Организатор, проводник инноваций, стратегический партнер	Эволюционный сдвиг HR-практик	Динамические	
Доступность, инклюзивность		Координатор		Непрерывный процесс калибровки и корректировки HR-механизмов	Адаптационные	
Открытость и прозрачность		Интегратор		Повышающая значимость человеческого фактора	Коммуникационные	
Включенность и причастность		Фасилитатор		Направленность на человекоцентричность	Гуманистические	
Поддержка		Коуч, наставник		Направление оптимизации человеческого капитала	Инвестиционные	
Безопасность		Защитник				
Баланс, оптимальность		Балансировщик, стратег		Аналитические (новые метрики и KPI)		

Составлено авторами

Из таблицы 2 видим, что динамические, адаптационные, коммуникационные, гуманистические, инвестиционные и аналитические аспекты трансформации управленческих подходов вытекают из приоритетов управления персоналом и наборе реализуемых ролей его субъектов (координатор, интегратор, фасилитатор, коуч, защитник, стратег, др.).

Итак, гибридная занятость становится нормой системы трудовых отношений; она требует трансформации подходов к управлению персоналом.

Понимание и учет приоритетов управления персоналом и аспектов его трансформации является критически важным при гибридной занятости для разработки актуальных практических рекомендаций по оптимизации управленческих решений и повышения социально-экономической эффективности деятельности компании в целом.

Список источников

1. Александров Д. С. Проблемы и перспективы развития современного менеджмента / Д. С. Александров // Наука и образование : будущее и цели Устойчивого развития : Материалы XVI Международной научной конференции, в 4 частях, Москва, 27 ноября 2020 года. Том 2. – Москва: Московский университет им. С. Ю. Витте, 2020. – С. 15-21.
2. Александрова Л. Ю. К вопросу об управлении персоналом в условиях организационных изменений / Л. Ю. Александрова, О. С. Александрова, Т. В. Еремкина // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2025. – № 5. – С. 287-294.
3. Алексашина Т. В. Подходы и проблемы управления в контексте гибридного формата работы персонала организаций / Т. В. Алексашина // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 8.
4. Володина Э. С. Труд в условиях удаленной и гибридной занятости: проблематика и оценка условий труда / Э. С. Володина, Е. А. Боркова // Вестник науки. – 2023. – № 1. – с. 32-38.
5. Гурджиян В. Л. Мотивация как важная составляющая производительности труда / В. Л. Гурджиян, М. А. Шиканов, А. Н. Шиканова // Лингвистика, лингводидактика, переводоведение: актуальные вопросы и перспективы исследования : Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 25 мая 2023 года. – Чебоксары : Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова, 2023. – С. 107-111.
6. Еремкина Т. В. Диагностика оптимизации системы управления персоналом организации / Т. В. Еремкина, Ю. В. Смолькина // Донецкие чтения 2024 : образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы IX Международной научной конференции, Донецк, 15-17 октября 2024 года. – Донецк : Донецкий национальный университет, 2024. – С. 49-51.
7. Лойко И. В. Факторная классификация формы, смешанной (гибридной) занятости / И. В. Лойко // Новости науки и технологий. – 2023. – № 3 (66). – С. 52-53.
8. Медведева Т. А. Современные системы и методы стратегического управления персоналом организации / Т. А. Медведева, Г. М. Лохонова // Современные проблемы аграрной экономики и пути их решения : Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. – Чебоксары : Чувашский государственный аграрный университет, 2023. – С. 412-415.
9. Павлова М. А. Стратегическое развитие организации в условиях цифровой экономики / М. А. Павлова, Т. А. Медведева // Молодежь и инновации : Материалы XX Всероссийской (национальной) научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов. – Чебоксары : Чувашский государственный аграрный университет, 2024. – С. 406-408.
10. Симонова М. М. Поведение сотрудников организации в условиях гибридной формы работы / М. М. Симонова // Аудиторские ведомости. – 2024. – № 1. – с. 173-176.
11. Assessing the Impact of Remote Work and Flexible Work Schedule on Employee Engagement in Corporate Organizations // International Journal of Research Publication and Reviews. – 2024. – № 3. – p. 1371–1376.
12. Eurofound (2023), Hybrid work in Europe: Concept and practice, Publications Office of the European Union, Luxembourg. [Электронный ресурс].

ГКДЖ file:///C:/Users/%D0%A4%D0%B0%D1%80%D0%B8% (дата
05.09.2025).

обращения:

Сведения об авторах

Александрова Людмила Юрьевна, канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента, Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета, г. Чебоксары, Россия.

Александрова Ольга Сергеевна, студент кафедры экономической теории и экономики таможенного дела, ГКОУ ВО «Российская таможенная академия», г. Люберцы, Россия.

Information about the authors

Alexandrova Lyudmila Yuryevna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Department of Economics and Management, Cheboksary Institute (branch) IT is AT the Moscow University of Humanities and Economics, Cheboksary, Russia.

Alexandrova Olga Sergeevna, student of the Department of Economic Theory and Economics of Customs Affairs, GKOУ VO «Russian Customs Academy», Lyubertsy, Russia.