Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal https://esj.today

2025, Том 17, № s5 / 2025, Vol. 17, Iss. s5 https://esj.today/issue-s5-2025.html

URL статьи: https://esj.today/PDF/01FAVN525.pdf

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:
Пряжникова, Е. Ю. Гибридные модели управления человеческим капиталом в эпоху удаленной работы: трансформация HR-практик и организационной культуры / Е. Ю. Пряжникова // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s5. — URL: https://esj.today/PDF/01FAVN525.pdf.

For citation:
Pryazhnikova E.Yu. Hybrid models of human capital management in the era of remote work: transformation of HR practices and organizational culture. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s5): 01FAVN525. Available at: https://esj.today/PDF/01FAVN525.pdf. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 331.108:004.9

Пряжникова Елена Юрьевна
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Профессор кафедры «Психологии и развития человеческого капитала»
Доктор психологических наук, профессор
E-mail: EYUPryazhnikova@fa.ru

Гибридные модели управления человеческим капиталом в эпоху удаленной работы: трансформация HR-практик и организационной культуры

Аннотация. Современные экономические реалии характеризуются фундаментальной трансформацией подходов к управлению человеческим капиталом, обусловленной масштабным переходом к гибридным и удаленным форматам работы, цифровизацией HR-процессов и изменением ожиданий сотрудников относительно баланса между профессиональной деятельностью и личной жизнью. Исследование посвящено комплексному анализу гибридных моделей управления человеческим капиталом через призму трансформации HR-практик и организационной культуры в условиях постпандемийной реальности. Предметом исследования выступают теоретические основания, методологические подходы и практические механизмы реализации гибридных моделей управления персоналом в современных организациях. Рассматриваются классические теории человеческого капитала, концепции психологической безопасности, теория самодетерминации и современные подходы к управлению распределенными командами. Анализируется эволюция представлений о рабочем месте от традиционного офисного пространства к гибридным форматам, учитывающим технологические возможности и социально-психологические потребности работников. Выявлены ключевые факторы успешной реализации гибридных моделей управления, включая технологическую инфраструктуру (цифровые платформы коммуникации, системы управления проектами, инструменты HR-аналитики), организационно-управленческие механизмы (гибкие политики работы, системы оценки результативности, программы развития), социально-культурные компоненты (доверие, психологическая безопасность, инклюзивность) и психологические аспекты (вовлеченность, благополучие, work-life баланс). Разработанная интегративная модель гибридного управления человеческим капиталом демонстрирует многоуровневую архитектуру взаимодействия технологических, организационных и человеческих факторов, где цифровые инструменты создают инфраструктуру для эффективной коллаборации, организационные практики обеспечивают рамки и процессы управления, а культурные ценности формируют среду доверия и психологической безопасности. Научная новизна исследования заключается в

систематизации факторов успешной реализации гибридных моделей управления человеческим капиталом, выявлении специфики трансформации организационной культуры в условиях распределенной работы и разработке комплексной модели, интегрирующей технологические, организационные и социально-психологические аспекты. Практическая значимость работы определяется возможностью применения разработанных положений для формирования корпоративных стратегий управления персоналом, проектирования гибридных рабочих моделей и создания организационной культуры, поддерживающей продуктивность и благополучие сотрудников в условиях новой реальности труда.

Ключевые слова: гибридная работа; управление человеческим капиталом; организационная культура; HR-трансформация; удаленная работа; психологическая безопасность; цифровизация HR; вовлеченность персонала; work-life баланс; распределенные команды; организационное благополучие

Введение

Глобальная пандемия COVID-19 катализировала беспрецедентную трансформацию мирового рынка труда, ускорив переход к гибридным и удаленным форматам работы, которые из экспериментальных практик отдельных компаний превратились в доминирующую модель организации трудовой деятельности, при чем согласно исследованию MIT Sloan Management Review, к 2025 году две трети американских компаний внедрили гибкие политики работы, а занятость в офисах стабилизировалась на уровне 50 % от допандемийных показателей.[1] Современные исследования демонстрируют, что 64 % руководителей компаний сообщают об использовании гибридной модели работы, при чем крупные организации особенно активно внедряют удаленные форматы для привлечения специализированных талантов из различных географических регионов.[2]

Трансформация подходов к организации труда сопровождается фундаментальными изменениями в управлении человеческим капиталом, требующими переосмысления традиционных HR-практик и организационной культуры, при чем исследование McKinsey & Company, проведенное в 2024 году среди 3 613 сотрудников и 238 руководителей высшего звена, выявило критическую необходимость развития новых лидерских компетенций для управления распределенными командами и создания психологически безопасной среды в цифровом пространстве.[3] Актуальность темы исследования определяется несколькими взаимосвязанными факторами, формирующими современный контекст управления человеческими ресурсами и требующими системного научного осмысления происходящих трансформаций.

Во-первых, масштабное распространение гибридных форматов работы создает новые вызовы для HR-менеджмента, при чем согласно данным Gallup, 29 % полностью удаленных сотрудников демонстрируют более высокий уровень вовлеченности по сравнению с 20 % офисных работников, однако одновременно испытывают больший стресс и социальную изоляцию.[4]

---

[1] MIT Sloan Management Review. Five Hybrid Work Trends to Watch in 2025. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://sloanreview.mit.edu/article/five-hybrid-work-trends-to-watch-in-2025/ (дата обращения 01.09.2025).

[2] Archie. 80+ Hybrid Work Statistics: 2025 Preferences & Productivity. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://archieapp.co/blog/hybrid-workplace-stats/ (дата обращения 01.09.2025).

[3] McKinsey & Company. AI in the workplace: A report for 2025. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work (дата обращения 01.09.2025).

[4] The Remote Work Paradox: Higher Engagement, Lower Wellbeing. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.gallup.com/workplace/660236/remote-work-paradox-engaged-distressed.aspx (дата обращения 01.09.2025).

Во-вторых, цифровая трансформация HR-функций становится критическим фактором конкурентоспособности организаций, при чем исследование Deloitte 2024 года показало, что компании, внедряющие передовые HR-технологии, включая искусственный интеллект и предиктивную аналитику, повышают производительность труда на 20–30 %.[5]

В-третьих, изменение ожиданий сотрудников относительно баланса между работой и личной жизнью требует пересмотра традиционных подходов к управлению персоналом, при чем согласно исследованию Robert Half 2025 года, гибкость работы стала ключевым фактором при выборе работодателя для 75 % соискателей.[6]

Научная проблема заключается в недостаточной теоретической проработанности механизмов и факторов успешной реализации гибридных моделей управления человеческим капиталом в условиях цифровой трансформации и изменения парадигмы труда, а также в отсутствии комплексной модели, интегрирующей технологические, организационные и социально-психологические аспекты управления распределенными командами.

Объектом исследования выступает система управления человеческим капиталом в современных организациях, функционирующих в условиях гибридных форматов работы.

Предметом исследования являются теоретические подходы, методологические основания и практические механизмы реализации гибридных моделей управления человеческим капиталом, а также процессы трансформации HR-практик и организационной культуры.

Цель исследования — проведение комплексного теоретико-методологического анализа гибридных моделей управления человеческим капиталом и выявление ключевых факторов успешной трансформации HR-практик и организационной культуры в условиях новой реальности труда.

Задачи исследования:

1. Проанализировать эволюцию теоретических подходов к управлению человеческим капиталом в контексте перехода к гибридным форматам работы и выявить специфику современного этапа трансформации.
2. Систематизировать и классифицировать факторы, обеспечивающие эффективность гибридных моделей управления персоналом в условиях цифровой трансформации и распределенной работы.
3. Разработать интегративную модель гибридного управления человеческим капиталом, учитывающую взаимосвязь технологических, организационных, культурных и психологических компонентов.

Научная новизна исследования заключается в выявлении и систематизации комплекса взаимосвязанных факторов (технологических, организационно-управленческих, социально-культурных и психологических), обеспечивающих успешную реализацию гибридных моделей управления человеческим капиталом, а также в разработке интегративной модели, синтезирующей различные теоретические подходы и учитывающей специфику цифровой эпохи и постпандемийной реальности.

---

[5] Deloitte. 2024 HR Technology Trend Predictions. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2024/2024-hr-technology-trends.html (дата обращения 01.09.2025).

[6] Robert Half. Remote Work Statistics and Trends for 2025. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.roberthalf.com/us/en/insights/research/remote-work-statistics-and-trends (дата обращения 01.09.2025).

Практическая значимость работы определяется возможностью применения разработанных теоретических положений и методологических подходов для формирования корпоративных стратегий управления персоналом, проектирования эффективных гибридных рабочих моделей, создания организационной культуры, поддерживающей продуктивность и благополучие сотрудников, а также развития лидерских компетенций для управления распределенными командами.

1. Методы и материалы

Методологическую основу исследования составляют фундаментальные принципы системного анализа, позволяющие рассматривать гибридные модели управления человеческим капиталом как сложную многоуровневую систему взаимосвязанных технологических, организационных, культурных и психологических компонентов. Теоретическим базисом выступают классические и современные концепции управления человеческими ресурсами, включая теорию человеческого капитала Г. Беккера [1] и Т. Шульца [2], концепцию психологического капитала Ф. Лютанса [3], теорию психологической безопасности Э. Эдмондсон [4], теорию самодетерминации Э. Деси и Р. Райана [5], а также современные подходы к управлению распределенными командами и организационной культурой в цифровую эпоху.

В качестве основных методов исследования использован комплекс теоретических и эмпирических методов, включающий контент-анализ научной литературы по проблематике гибридной работы и управления человеческим капиталом, компаративный анализ различных моделей организации удаленной и гибридной работы, метод систематизации и классификации для выявления и группировки факторов успешной реализации гибридных моделей, а также методы концептуального моделирования для разработки интегративной модели управления человеческим капиталом в условиях гибридной работы.

Эмпирическую базу исследования составили данные международных организаций (МОТ, ОЭСР, Всемирный банк), национальных статистических служб (Росстат, Bureau of Labor Statistics), результаты исследований ведущих консалтинговых компаний (McKinsey, Deloitte, PwC, BCG), аналитические отчеты специализированных HR-платформ (Gallup, Culture Amp, Achievers), корпоративные отчеты и кейсы трансформации ведущих мировых и российских компаний, а также актуальные исследования академических институтов (MIT Sloan School of Management, Harvard Business School, Stanford Graduate School of Business).

Информационной основой исследования послужили научные публикации в ведущих международных журналах по управлению человеческими ресурсами, организационной психологии и менеджменту, материалы профессиональных конференций по HR-трансформации и будущему работы, отчеты о состоянии рынка труда и тенденциях в управлении персоналом, а также актуальные данные о развитии гибридных форматов работы в России и мире за период 2020–2025 годов.

Для анализа российской специфики использованы данные исследований ВШЭ, РАНХиГС, материалы HR-платформ (hh.ru, SuperJob), отчеты российских консалтинговых компаний и профессиональных ассоциаций в области управления персоналом.

2. Результаты и обсуждение

Формирование современной парадигмы управления человеческим капиталом в условиях гибридной работы представляет собой комплексный процесс переосмысления фундаментальных принципов организации труда, управленческих практик и корпоративной культуры, при чем каждый этап трансформации привносит качественно новые элементы в

Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

понимание природы и механизмов обеспечения продуктивности, вовлеченности и благополучия сотрудников в распределенных командах. Теоретические основания современных подходов к гибридному управлению восходят к классической теории человеческого капитала, разработанной Гэри Беккером и Теодором Шульцем в 1960-х годах, которая рассматривала знания, навыки и компетенции работников как форму капитала, требующую инвестиций и приносящую отдачу, однако современная интерпретация данной теории в контексте гибридной работы существенно расширяет понимание человеческого капитала, включая в него не только профессиональные компетенции, но и способность к самоорганизации, цифровую грамотность, эмоциональный интеллект и навыки виртуальной коллаборации [6].

Концепция психологического капитала, предложенная Фредом Лютансом и его коллегами, приобретает особую значимость в условиях удаленной и гибридной работы, поскольку четыре компонента психологического капитала — самоэффективность, оптимизм, надежда и резильентность — становятся критическими факторами успешной адаптации к новым форматам работы и поддержания высокой продуктивности в условиях физической изоляции от команды, при чем исследования демонстрируют, что сотрудники с высоким уровнем психологического капитала более эффективно справляются с вызовами удаленной работы, включая самомотивацию, управление временем и преодоление технических сложностей [7].

Следующий важный теоретический фундамент составляет концепция психологической безопасности, разработанная Эми Эдмондсон из Гарвардской школы бизнеса, которая определяется как общее убеждение членов команды в том, что команда безопасна для принятия межличностных рисков, включая высказывание идей, вопросы, признание ошибок и просьбы о помощи, при чем в условиях виртуальной работы создание психологической безопасности становится еще более сложной задачей, требующей целенаправленных усилий лидеров по формированию доверительной атмосферы через регулярные видеовстречи, прозрачную коммуникацию и поддержку экспериментирования [8].

Теория самодетерминации Эдварда Деси и Ричарда Райана предоставляет важную призму для понимания мотивации сотрудников в гибридной среде через удовлетворение трех базовых психологических потребностей — автономии, компетентности и связанности, при чем гибридная работа потенциально усиливает чувство автономии через предоставление выбора места и времени работы, однако может угрожать удовлетворению потребности в связанности из-за сокращения спонтанных социальных взаимодействий, что требует специальных организационных мер для поддержания социальных связей и командной сплоченности [9].

Анализ современной практики реализации гибридных моделей управления человеческим капиталом демонстрирует существенную вариативность подходов в зависимости от отраслевой специфики, размера организации, географического распределения команд и корпоративной культуры, при чем исследование Harvard Business Publishing 2024 года, охватившее более 1 100 специалистов по обучению и развитию, выявило, что 70 % организаций считают критически важным развитие более широкого спектра лидерских компетенций для управления в условиях трансформации.[7]

Технологическая инфраструктура выступает фундаментом успешной реализации гибридных моделей управления, обеспечивая бесшовную коммуникацию и коллаборацию между распределенными членами команды, при чем согласно исследованию SAP, проведенному в 2024 году среди HR-лидеров и 1 300 сотрудников по всему миру, только треть

[7] Harvard Business Publishing. 2024 Global Leadership Development Study. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.harvardbusiness.org/leadership-learning-insights/2024-global-leadership-development-study/ (дата обращения 01.09.2025).

организаций активно внедряют интеллектуальные технологии типа искусственного интеллекта для оптимизации HR-процессов, несмотря на их доказанную эффективность в повышении продуктивности и улучшении опыта сотрудников.[8]

Российский контекст внедрения гибридных моделей управления человеческим капиталом характеризуется специфическими особенностями, обусловленными структурой экономики, уровнем цифровизации и культурными факторами, при чем согласно исследованию Центра трудовых исследований ВШЭ, проведенному в 2024 году, в России на удаленной основе работают около 1 миллиона человек, что составляет примерно 1,8 % от общей численности занятых, существенно ниже показателей развитых стран.[9] Исследование «Kontakt InterSearch Russia», в котором приняли участие 562 генеральных директора и директора по персоналу российских компаний, показало, что 44 % компаний предпочитают традиционный офисный формат, 27 % поддерживают удаленный формат, 24 % перешли на гибридный график, а 5 % выбрали нестандартный подход с гибкостью в выборе места работы.[10]

Трансформация организационной культуры в условиях гибридной работы представляет собой многоаспектный процесс, требующий переосмысления традиционных норм, ценностей и поведенческих паттернов, при чем исследование, опубликованное в «Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology» в 2024 году, выявило, что переход к удаленной работе требует фундаментальных изменений в коммуникационных паттернах, механизмах коллаборации, подходах к вовлечению сотрудников и формировании чувства принадлежности к организации [10].

Эволюция подходов к оценке результативности и управлению производительностью в гибридной среде демонстрирует переход от традиционных метрик присутствия и активности к измерению реальных результатов и вклада в достижение организационных целей, при чем согласно исследованию «Culture Amp 2024» года, доверие лидеров стало ключевым драйвером вовлеченности сотрудников, однако количество компаний, измеряющих уровень доверия, снизилось с 54 % в 2019 году до 37 % в 2024 году, что свидетельствует о парадоксальном избегании критически важной метрики.[11]

Таблица 1 представляет сравнительный анализ различных моделей организации гибридной работы, их преимуществ, ограничений и условий эффективного применения.

[8] SAP Africa News Center. Impact of AI, Hybrid Work Top HR Challenges in 2024. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://news.sap.com/africa/2024/04/impact-of-ai-hybrid-work-top-hr-challenges-in-2024/ (дата обращения 01.09.2025).

[9] ВШЭ. Удаленная занятость в России. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://issek.hse.ru/news/976040462.html (дата обращения 01.09.2025).

[10] Будущее гибридного графика работы. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://neohr.ru/hybrid-work (дата обращения 01.09.2025).

[11] Culture Amp. The Great Regression: Employee engagement in 2024. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.cultureamp.com/blog/employee-engagement-2024 (дата обращения 01.09.2025).

Таблица 1

Сравнительный анализ моделей гибридной работы и их влияние на управление человеческим капиталом

Модель работы	Характеристики	Преимущества для организации	Преимущества для сотрудников	Вызовы и ограничения	Ключевые метрики эффективности	Примеры компаний
Полностью удаленная (Remote-first)	100 % работа вне офиса, виртуальные команды, глобальный найм	Снижение затрат на офисы на 40–60 %, доступ к глобальным талантам, масштабируемость	Полная гибкость локации, экономия времени на дорогу (2–3 часа/день), автономность	Сложность построения культуры, риск изоляции (45 % испытывают одиночество), проблемы с границами работа-жизнь	Продуктивность +13 %, текучесть -25 %, NPS сотрудников, скорость найма	GitLab (3 500+ сотрудников), Zapier, Buffer, Automattic
Гибридная фиксированная (3 + 2 или 2 + 3)	Фиксированные дни в офисе/дома для всех, синхронизация присутствия	Предсказуемость планирования, оптимизация офисного пространства на 30–40 %, командная синхронизация	Баланс гибкости и социализации, структурированный график, четкие ожидания	Негибкость для индивидуальных потребностей, конфликты расписания, неравенство между командами	Использование офиса 60–70 %, collaboration index, инновационность проектов	Microsoft (3 дня офис), Google (3 дня), Apple (3 дня), Сбербанк (2-3 дня)
Гибридная гибкая (Flex-hybrid)	Команды/индивиды выбирают график, минимальные требования присутствия	Адаптивность к потребностям команд, повышение удовлетворенности на 25–30 %, снижение текучести	Максимальная автономия, персонализация графика, учет личных обстоятельств	Сложность координации, неравномерная загрузка офисов, риск фрагментации культуры	Employee satisfaction score, team cohesion index, проектная эффективность	Spotify, Airbnb, Atlassian, Яндекс (гибкий подход)
Office-first с гибкостью	Приоритет офисной работе, удаленка по запросу/необходимости	Сохранение традиционной культуры, контроль коммуникаций, быстрое принятие решений	Возможность удаленки при необходимости, социальные связи, менторинг	Риск потери талантов (41 % готовы уйти), высокие затраты на офисы, негибкость	Офисная посещаемость 80 %+, speed of decision-making, employee retention	Goldman Sachs, JP Morgan, Tesla, большинство российских госкорпораций
Activity-based (по типу задач)	Выбор места работы исходя из типа деятельности, зонирование офисов	Оптимизация пространства и ресурсов, повышение эффективности на 15–20 %, целевое использование офиса	Осознанный выбор среды работы, разнообразие опыта, фокус на результатах	Необходимость реорганизации офисов, обучение новым практикам, изменение mindset	Task completion rate, space utilization, collaboration quality score	Unilever, PWC, ING, некоторые ИТ-компании России
Hub-and-spoke	Центральный офис + региональные хабы/коворкинги	Географическая гибкость, снижение commute на 40–50 %, региональное присутствие	Работа ближе к дому, доступ к офисной инфраструктуре, networking возможности	Инвестиции в множественные локации, управление распределенными ресурсами	Hub utilization rate, региональная продуктивность, cost per employee	Deloitte, Standard Chartered, TCS, ВТБ (региональные офисы)

Составлено автором на основе анализа материалов[12]

[12] McKinsey & Company. AI in the workplace: A report for 2025. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work (дата обращения 01.09.2025).

The Remote Work Paradox: Higher Engagement, Lower Wellbeing. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.gallup.com/workplace/660236/remote-work-paradox-engaged-distressed.aspx (дата обращения 01.09.2025).

MIT Sloan Management Review. Five Hybrid Work Trends to Watch in 2025. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://sloanreview.mit.edu/article/five-hybrid-work-trends-to-watch-in-2025/ (дата обращения 01.09.2025).

Culture Amp. The Great Regression: Employee engagement in 2024. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.cultureamp.com/blog/employee-engagement-2024 (дата обращения 01.09.2025).

Анализ представленных моделей демонстрирует отсутствие универсального решения и необходимость тщательного подбора модели в зависимости от специфики бизнеса, характера работы, демографии сотрудников и стратегических приоритетов организации, при чем критическим фактором успеха является не столько выбор конкретной модели, сколько последовательность ее внедрения, четкость коммуникации ожиданий и готовность к итеративной адаптации на основе обратной связи от сотрудников и анализа метрик эффективности.

Психологическое благополучие и ментальное здоровье сотрудников становятся центральными элементами стратегий управления человеческим капиталом в эпоху гибридной работы, при чем согласно исследованию Global Wellness Institute 2025 года, организации все больше фокусируются на создании целостных программ благополучия, интегрирующих физическое здоровье, ментальное благополучие, финансовую устойчивость и социальные связи.[13] Международная организация труда в своем отчете «Working Time and Work-Life Balance Around the World» подчеркивает, что гибкие рабочие договоренности могут существенно улучшить баланс между работой и личной жизнью, однако требуют тщательного регулирования для предотвращения негативных эффектов, таких как размывание границ между рабочим и личным временем.[14]

Развитие лидерских компетенций для управления распределенными командами представляет собой критический вызов для организаций, переходящих к гибридным моделям работы, при чем исследование Harvard Business Review 2025 года показало, что лидеры должны фокусироваться не на коммуникации изменений, а на трансформации систем и процессов, которые формируют поведение сотрудников.[15] Особую значимость приобретают навыки создания психологической безопасности в виртуальной среде, фасилитации удаленных встреч, асинхронной коммуникации и управления результативностью на основе доверия, а не контроля присутствия.

Влияние гибридной работы на инновационность и креативность команд остается предметом активных дискуссий в академическом и бизнес-сообществе, при чем некоторые исследования указывают на снижение спонтанных креативных взаимодействий и «водоохладительных» разговоров, которые часто приводят к неожиданным инсайтам и инновациям, в то время как другие исследования демонстрируют, что хорошо структурированная удаленная работа может повысить креативность за счет предоставления времени для глубокой сфокусированной работы и снижения отвлекающих факторов открытого офиса [11].

Цифровая трансформация HR-функций в российском контексте демонстрирует ускоренное развитие, при чем согласно исследованию рынка HR Tech в России, объем рынка в 2024 году составил 280,1 млрд рублей, показав рост в 27 % по сравнению с 2023 годом, особенно в сегментах автоматизации подбора персонала, цифровизации документооборота и внедрения систем управления эффективностью.[16] Российские компании активно внедряют

[13] Global Wellness Institute. Workplace Wellbeing Initiative Trends for 2025. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://globalwellnessinstitute.org/global-wellness-institute-blog/2025/03/28/workplace-wellbeing-initiative-trends-for-2025/ (дата обращения 01.09.2025).

[14] ILO. Working Time and Work-Life Balance Around the World. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.ilo.org/publications/working-time-and-work-life-balance-around-world (дата обращения 01.09.2025).

[15] Harvard Business Review. To Change Company Culture, Focus on Systems — Not Communication. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://hbr.org/2025/08/to-change-company-culture-focus-on-systems-not-communication (дата обращения 01.09.2025).

[16] Рынок HR Tech в России: обзор 2025. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://companies.rbc.ru/news/Aif34QUUDR/ryinok-hr-tech-v-rossii-obzor-2025/ (дата обращения 01.09.2025).

HRM-системы, платформы для обучения и развития, инструменты HR-аналитики, при чем драйвером развития рынка стала острая нехватка кадров — в 2023 году российскому бизнесу не хватало порядка 4,8 миллиона человек, с кадровым голодом столкнулись 85 % компаний.[17]

Специфика российского подхода к внедрению гибридных моделей работы обусловлена несколькими факторами, включая преобладание традиционных управленческих культур в крупных корпорациях, относительно низкий уровень цифровой зрелости во многих отраслях, географические особенности страны с концентрацией квалифицированных кадров в крупных городах, а также законодательные особенности регулирования удаленной работы, при чем согласно опросу hh.ru, проведенному в 2024 году, 87 % российских работодателей планируют фокусироваться на удержании персонала в 2025 году, что свидетельствует о признании критической важности гибких условий работы для сохранения талантов.[18]

На рисунке 1 представлена концептуальная модель факторов, влияющих на эффективность гибридного управления человеческим капиталом.

Представленная модель иллюстрирует системную взаимосвязь между внешними драйверами трансформации, внутриорганизационными компонентами и результатами внедрения гибридных моделей управления, при чем критическим элементом успеха является сбалансированное развитие всех четырех ключевых компонентов — технологической инфраструктуры, организационных практик, культуры и лидерства, а также человеческого капитала, поскольку недостаточное внимание к любому из них может подорвать эффективность всей системы.

Международный опыт внедрения гибридных моделей работы демонстрирует существенные различия в подходах и результатах в зависимости от национальных культур, уровня экономического развития и институциональных факторов, при чем согласно данным ОЭСР, в странах с развитой цифровой инфраструктурой и культурой доверия, таких как Нидерланды и скандинавские страны, гибридная работа демонстрирует наиболее высокие показатели продуктивности и удовлетворенности сотрудников.[19]

Вопрос измерения эффективности гибридных моделей управления человеческим капиталом остается одним из наиболее дискуссионных, поскольку традиционные метрики производительности, основанные на времени присутствия и видимой активности, теряют релевантность в условиях распределенной работы, при чем согласно исследованию «Achievers» 2024 года, организации переходят к более холистическим системам оценки, включающим не только количественные показатели результативности, но и качественные метрики, такие как вклад в командную работу, инновационность, развитие других сотрудников и соответствие корпоративным ценностям.[20]

Формирование новой психологической контрактности между работником и организацией в условиях гибридной работы характеризуется переходом от транзакционных отношений, основанных на обмене времени на вознаграждение, к реляционным отношениям, построенным на взаимном доверии, общих ценностях и долгосрочной приверженности, при

---

[17] Российский рынок HR-tech 2024. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.gmcs.ru/press-center/press-about/rossiyskiy-rynok-hr-tech-2024/ (дата обращения 01.09.2025).

[18] Assessment Systems Russia. 6 ключевых HR-трендов, с которыми мы будем жить в 2025 году. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://assessmentsystemsrussia.ru/blog/articles/6-klyuchevih-hr-trendov-2025/ (дата обращения 01.09.2025).

[19] OECD. Better Life Index — Work Life Balance. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/ (дата обращения 01.09.2025).

[20] Achievers. 20 remote work statistics to know in 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.achievers.com/blog/remote-work-statistics/ (дата обращения 01.09.2025).

чем исследование показывает, что 64 % удаленных сотрудников готовы искать новую работу, если им будет отказано в гибкости, что подчеркивает фундаментальный сдвиг в ожиданиях и требованиях к работодателям.[21]

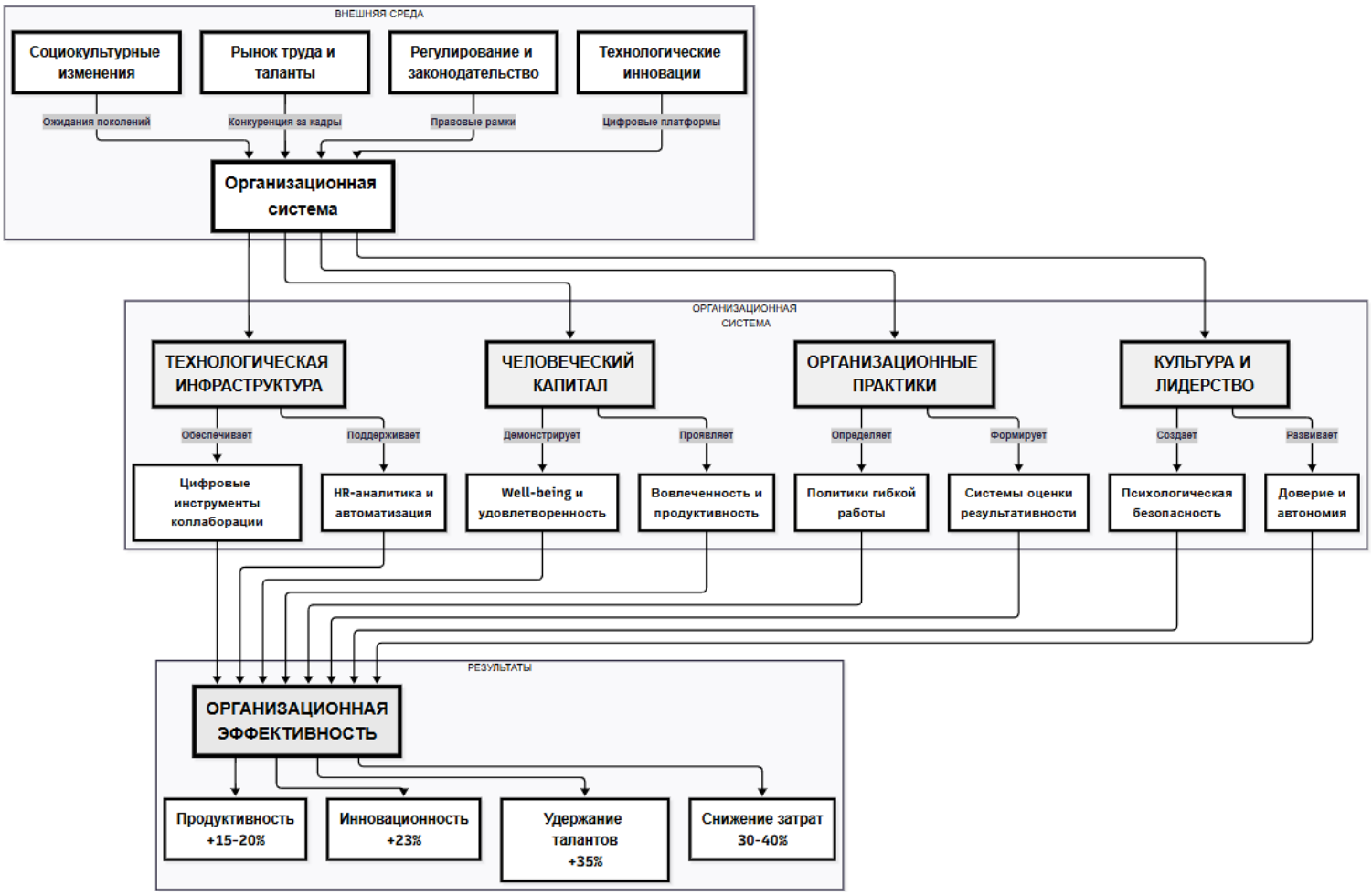

Рисунок 1. *Интегративная модель факторов эффективности гибридного управления человеческим капиталом (составлено автором на основе анализа материалов[22])*

Развитие инклюзивности и разнообразия в условиях гибридной работы представляет как новые возможности, так и вызовы для организаций, при чем с одной стороны, удаленная работа может способствовать большей инклюзии, предоставляя возможности для людей с ограниченными возможностями, родителей с маленькими детьми и жителей удаленных регионов, с другой стороны, существует риск создания «двухуровневой» системы, где офисные

[21] 14 Remote Work Statistics for 2025. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://backlinko.com/remote-work-stats (дата обращения 01.09.2025).

[22] McKinsey & Company. AI in the workplace: A report for 2025. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work (дата обращения 01.09.2025).

The Remote Work Paradox: Higher Engagement, Lower Wellbeing. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.gallup.com/workplace/660236/remote-work-paradox-engaged-distressed.aspx (дата обращения 01.09.2025).

MIT Sloan Management Review. Five Hybrid Work Trends to Watch in 2025. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://sloanreview.mit.edu/article/five-hybrid-work-trends-to-watch-in-2025/ (дата обращения 01.09.2025).

Culture Amp. The Great Regression: Employee engagement in 2024. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.cultureamp.com/blog/employee-engagement-2024 (дата обращения 01.09.2025).

сотрудники получают преимущества в карьерном продвижении и доступе к неформальным сетям влияния.[23]

Роль искусственного интеллекта в трансформации HR-практик становится все более значимой, при чем согласно прогнозам Gartner, к 2028 году 40 % крупнейших предприятий будут использовать ИИ для оценки и управления настроением и поведением сотрудников, что открывает новые возможности для персонализации опыта сотрудников, предиктивной аналитики текучести и оптимизации процессов найма и развития, однако также поднимает важные этические вопросы о приватности, прозрачности и справедливости алгоритмических решений.[24]

В таблице 2 представлен анализ ключевых вызовов и решений в управлении человеческим капиталом в условиях гибридной работы.

[23] World Economic Forum. Flexible working is good for workers and companies: ILO. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.weforum.org/stories/2023/01/flexible-working-benefits-ilo-report/ (дата обращения 01.09.2025).

[24] Тренды развития HR и кадровых процессов в 2025. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.klerk.ru/blogs/empldocs/647097/ (дата обращения 01.09.2025).

Таблица 2

Матрица вызовов и инновационных решений в гибридном управлении человеческим капиталом

Категория вызовов	Специфические проблемы	Традиционные подходы (ограничения)	Инновационные решения	Метрики успеха	Примеры внедрения
Коммуникация и коллаборация	Информационные силосы между удаленными и офисными сотрудниками, потеря спонтанных взаимодействий, «zoom fatigue»	Email-переписка, частые видеозвонки (перегрузка, усталость)	Асинхронная коммуникация через Loom/Notion, «виртуальные кофе-брейки», цифровые доски Miro/Figma, AI-саммаризация встреч	Скорость принятия решений -15 %, качество коммуникации +30 %, вовлеченность в обсуждения +40 %	Spotify (автономные команды), GitLab (handbook-first), Яндекс (асинхронные стендапы)
Культура и вовлеченность	Размывание корпоративной идентичности, снижение лояльности, отсутствие неформальных связей	Корпоративные мероприятия, team-building (низкая эффективность онлайн)	Виртуальные ритуалы и традиции, геймификация взаимодействий, peer-to-peer recognition платформы, «цифровые campfire» сессии	Employee NPS > 50, участие в культурных инициативах > 70 %, peer recognition frequency 2-х/месяц	Zappos (виртуальная культура), Buffer (прозрачность), Сбер (цифровые ритуалы)
Развитие и обучение	Сложность менторинга на расстоянии, отсутствие learning by osmosis, карьерная невидимость	Формальные тренинги, e-learning (низкая вовлеченность 20–30 %)	Микрообучение в потоке работы, VR/AR тренинги, peer learning circles, reverse mentoring, AI-персонализация контента	Completion rate > 80 %, skill acquisition speed +35 %, internal mobility +25 %	Microsoft (VR onboarding), Unilever (AI learning paths), МТС (микрообучение)
Управление производительностью	Презентеизм vs продуктивность, сложность оценки вклада, proximity bias	KPI tracking, time monitoring (создает недоверие, gaming системы)	OKR с прозрачностью, continuous feedback loops, outcome-based evaluation, team performance metrics	Goal achievement > 85 %, feedback frequency weekly, performance review satisfaction > 4.2/5	Google (OKRs), Adobe (check-ins), Альфа-Банк (agile performance)
Well-being и work-life balance	Размытие границ работа-дом, цифровое выгорание, социальная изоляция, «always on» культура	EAP программы, дни mental health (недостаточно, реактивный подход)	Обязательное «право на отключение», well-being бюджеты ($1 000+/год), 4-дневная рабочая неделя, «meeting-free» периоды	Burnout rate < 15 %, work-life balance score > 4/5, sick days -30 %, retention +20 %	Microsoft Japan (4-day week), Basecamp (summer fridays), ВКонтакте (well-being days)
Онбординг и адаптация	Медленная интеграция новичков, отсутствие погружения в культуру, слабые социальные связи	Недельный интенсив, buddy system (50 % эффективность удаленно)	Pre-boarding через приложения, VR office tours, цифровые «shadowing», gamified onboarding journeys, AI-боты поддержки	Time to productivity -25 %, 90-day retention > 95 %, onboarding NPS > 8/10	Facebook (VR onboarding), Shopify (digital buddy), Тинькофф (gamification)
Инновации и креативность	Снижение «случайных» инноваций, отсутствие whiteboard sessions, идейная стагнация	Brainstorming calls, suggestion boxes (низкая активность 5–10 %)	Virtual innovation labs, cross-functional «collision» events, digital hackathons, AI-powered ideation, innovation time (20 %)	Ideas per employee 5+/год, implementation rate > 15 %, innovation ROI > 3x	3M (15 % time), Valve (flat structure), Mail.ru (хакатоны)
Справедливость и инклюзия	Digital divide, карьерное неравенство remote vs office, временные зоны, уход женщин из workforce	DEI тренинги, квоты (поверхностный подход, backlash)	Equitable technology stipends, «core hours» политики, blind recruitment, inclusive meeting practices, sponsorship (не менторство) программы	Gender pay gap < 5 %, promotion equity ratio > 0.9, DEI index > 75 %, women in leadership > 40 %	Salesforce (equality), Slack (inclusive tools), Яндекс (blind hiring)

Составлено автором на основе анализа материалов[25]

[25] Deloitte. 2024 HR Technology Trend Predictions. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2024/2024-hr-technology-trends.html (дата обращения 01.09.2025).

McKinsey & Company. AI in the workplace: A report for 2025. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work (дата обращения 01.09.2025).

The Remote Work Paradox: Higher Engagement, Lower Wellbeing. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.gallup.com/workplace/660236/remote-work-paradox-engaged-distressed.aspx (дата обращения 01.09.2025).

MIT Sloan Management Review. Five Hybrid Work Trends to Watch in 2025. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://sloanreview.mit.edu/article/five-hybrid-work-trends-to-watch-in-2025/ (дата обращения 01.09.2025).

Culture Amp. The Great Regression: Employee engagement in 2024. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.cultureamp.com/blog/employee-engagement-2024 (дата обращения 01.09.2025).

Представленная матрица демонстрирует комплексность вызовов, с которыми сталкиваются организации при внедрении гибридных моделей работы, и подчеркивает необходимость системного подхода к их решению, при чем наиболее успешные организации не пытаются механически перенести традиционные практики в виртуальную среду, а радикально переосмысливают подходы к управлению человеческим капиталом, используя возможности цифровых технологий и учитывая изменившиеся ожидания сотрудников.

Экономические эффекты внедрения гибридных моделей управления человеческим капиталом демонстрируют существенную вариативность в зависимости от индустрии и специфики реализации, причём согласно комплексному исследованию, проведенному консалтинговой компанией в 2024 году, организации, успешно внедрившие гибридные модели, достигают снижения операционных затрат на 30–40 % за счет оптимизации офисных площадей, повышения продуктивности на 15–20 % благодаря улучшению баланса работы и личной жизни и снижению времени на дорогу, а также улучшения показателей удержания талантов на 25–35 %.[26]

Социально-психологические аспекты гибридной работы требуют особого внимания при проектировании систем управления человеческим капиталом, поскольку физическая дистанция между членами команды может приводить к ослаблению социальных связей, снижению организационной идентификации и росту чувства изоляции, при чем исследования показывают, что 21 % удаленных работников считают главной проблемой то, что они слишком много времени проводят дома, 15 % страдают от одиночества, а 14 % испытывают сложности с работой в разных часовых поясах.[27]

Формирование доверия в распределенных командах представляет фундаментальный вызов для лидеров, поскольку традиционные механизмы построения доверия через личное взаимодействие и невербальную коммуникацию существенно ограничены в виртуальной среде, при чем исследование PwC 2024 года выявило существенный разрыв в восприятии уровня доверия — 86 % работодателей сообщили о высоком уровне доверия к своим сотрудникам, в то время как только 60 % сотрудников чувствовали взаимное доверие со стороны руководства.[28]

Эволюция рабочих пространств в эпоху гибридной работы демонстрирует переход от традиционных офисов с фиксированными рабочими местами к динамичным пространствам, оптимизированным для коллаборации и социального взаимодействия, причём концепция организации работы по видам деятельности предполагает создание различных зон для разных типов деятельности — фокусной работы, командных сессий, неформального общения, видеоконференций, что позволяет максимизировать ценность офисного времени для задач, требующих личного присутствия.[29]

Глобальные различия во внедрении гибридных моделей работы отражают культурные, экономические и регуляторные особенности различных регионов, причём в то время, как в США и Западной Европе гибридная работа стала новой нормой с 64 % компаний, внедривших гибкие политики, в Азиатско-Тихоокеанском регионе наблюдается более консервативный

---

[26] Remote Work Statistics 2025. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://pumble.com/learn/collaboration/remote-work-statistics/ (дата обращения 01.09.2025).

[27] Global Work-Life Balance Statistics for 2025. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://clockify.me/work-life-quality-balance (дата обращения 01.09.2025).

[28] Remote Work Trends: Top 10 Predictions for 2025. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.splashtop.com/blog/remote-work-trends-2025 (дата обращения 01.09.2025).

[29] HR Trends for 2025: Future of Human Resource Management. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/ (дата обращения 01.09.2025).

подход с преобладанием офисной работы, обусловленный культурными нормами коллективизма и важностью личного присутствия для построения отношений.[30]

Российский опыт внедрения искусственного интеллекта в HR-процессы демонстрирует ускоренное развитие в 2024–2025 годах, при чем согласно исследованию Gartner, адаптированному для российского рынка, 67 % компаний уже применяют ИИ для автоматизации подбора персонала, однако только 44 % российских компаний активно используют ИИ в HR по сравнению с 65 % в западных странах, что указывает на существенный потенциал для развития.[31]

Создание эффективных механизмов обратной связи и непрерывного управления эффективностью в условиях гибридной работы требует переосмысления традиционных годовых оценок производительности в пользу более частых, менее формальных регулярных встреч, фокусирующихся на развитии, а не оценке, при этом организации типа Adobe, Microsoft и Google перешли к системам непрерывной обратной связи, что привело к повышению вовлеченности сотрудников на 15–20 % и ускорению профессионального развития.[32]

Влияние поколенческих различий на восприятие и эффективность гибридной работы представляет важный фактор для учета при проектировании HR-стратегий, при чем согласно исследованию «Owl Labs» 2024 года, представители поколения Z (26 %) и миллениалы (28 %) чувствуют большую вовлеченность при работе в офисе по сравнению со старшими поколениями, что объясняется потребностью в менторинге, социализации и построении профессиональных сетей на раннем этапе карьеры, в то время как представители поколения X и бэби-бумеры ценят автономность и гибкость удаленной работы.[33]

Развитие экосистемы поддержки гибридной работы включает не только технологические платформы и организационные политики, но и формирование новой инфраструктуры услуг, включая коворкинги, виртуальные офисы, сервисы доставки, платформы для организации виртуальных мероприятий, что создает новые экономические возможности и трансформирует городскую среду, при чем концепция «15-минутного города» получает новое развитие в контексте распределенной работы, позволяя сотрудникам работать ближе к дому и снижая нагрузку на транспортную инфраструктуру.[34]

Правовые и регуляторные аспекты гибридной работы продолжают эволюционировать, при чем в России с 1 января 2024 года вступили в силу изменения в налоговом законодательстве, устанавливающие единую ставку НДФЛ 13–15 % для удаленных работников независимо от их местонахождения, что создает более предсказуемые условия для организации распределенных команд, однако вопросы охраны труда, компенсации расходов на домашний офис и права на отключение остаются недостаточно урегулированными.[35]

---

[30] JoinGenius. 47+ New Remote Work Trends (2025–2030). — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://joingenius.com/statistics/remote-work-trends/ (дата обращения 01.09.2025).

[31] Тренды HR 2025 года. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.startexam.ru/journal/aktualnoe/trendy-hr-2025-goda-kak-izmenitsya-upravlenie-personalom/ (дата обращения 01.09.2025).

[32] Harvard Business School Online. Leading Successful Organizational Transformation. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-transformation (дата обращения 01.09.2025).

[33] Удаленная работа в России в 2024-м: статистика, тренды и лучшие компании. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://mts-link.ru/blog/udalenka-na-fone-deficita-kadrov/ (дата обращения 01.09.2025).

[34] Work-Life Balance Statistics for 2024: A Global Perspective. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://hubstaff.com/blog/work-life-balance-statistics/ (дата обращения 01.09.2025).

[35] Удаленная работа в России. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Удаленная_работа_в_России (дата обращения 01.09.2025).

Стратегическое планирование перехода к гибридным моделям работы требует комплексного подхода, учитывающего не только непосредственные операционные потребности, но и долгосрочные последствия для организационной культуры, инновационного потенциала и конкурентоспособности, причём исследование Bain & Company показало, что только 12 % трансформационных программ достигают устойчивых результатов, что подчеркивает важность системного подхода и долгосрочной приверженности изменениям.[36]

На рисунке 2 представлена динамическая модель зрелости организации в управлении гибридным человеческим капиталом.

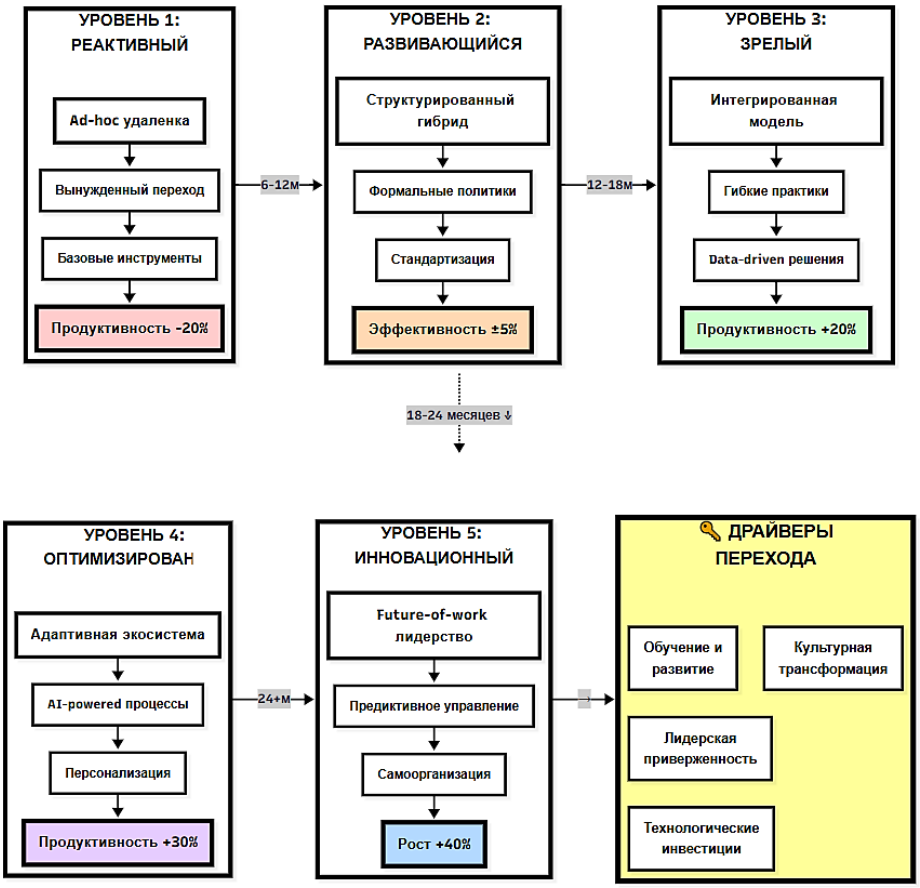

Рисунок 2. *Модель зрелости организации в управлении гибридным человеческим капиталом (разработано автором на основе анализа материалов[37])*

---

[36] Harvard Business Review. Transformations That Work. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://hbr.org/2024/05/transformations-that-work (дата обращения 01.09.2025).

[37] Deloitte. 2024 HR Technology Trend Predictions. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2024/2024-hr-technology-trends.html (дата обращения 01.09.2025).

McKinsey & Company. AI in the workplace: A report for 2025. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work (дата обращения 01.09.2025).

The Remote Work Paradox: Higher Engagement, Lower Wellbeing. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.gallup.com/workplace/660236/remote-work-paradox-engaged-distressed.aspx (дата обращения 01.09.2025).

MIT Sloan Management Review. Five Hybrid Work Trends to Watch in 2025. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://sloanreview.mit.edu/article/five-hybrid-work-trends-to-watch-in-2025/ (дата обращения 01.09.2025).

Culture Amp. The Great Regression: Employee engagement in 2024. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.cultureamp.com/blog/employee-engagement-2024 (дата обращения 01.09.2025).

Представленная модель зрелости иллюстрирует эволюционный путь организаций от реактивного, вынужденного перехода к удаленной работе до создания инновационных экосистем управления человеческим капиталом, при чем переход между уровнями требует не только технологических инвестиций, но и фундаментальной трансформации организационной культуры, развития новых лидерских компетенций и создания систем непрерывного обучения и адаптации.

Перспективы развития гибридных моделей управления человеческим капиталом связаны с дальнейшей интеграцией передовых технологий, включая генеративный ИИ для персонализации опыта сотрудников, виртуальную и дополненную реальность для погружающей коллаборации, распределённый реестр для верификации навыков и достижений, а также квантовые вычисления для сложной предиктивной аналитики, причём согласно прогнозам MIT Technology Review, к 2030 году более 50 % взаимодействий между сотрудниками будут опосредованы или усилены искусственным интеллектом.[38]

Влияние макроэкономических факторов на развитие гибридных моделей работы остается существенным, при чем экономическая неопределенность может как ускорять переход к гибридным моделям из-за необходимости оптимизации затрат, так и замедлять его из-за стремления к большему контролю и предсказуемости, однако долгосрочный тренд на гибкость и адаптивность представляется устойчивым, учитывая демографические изменения, технологический прогресс и изменение ценностей новых поколений работников.[39]

Формирование новых форм организационного обучения и развития в условиях гибридной работы требует переосмысления традиционных подходов к корпоративному образованию, при чем микрообучение в потоке работы, peer-to-peer learning, виртуальные симуляции и AI-powered персонализация контента становятся ключевыми элементами L&D стратегий, позволяя обеспечить непрерывное развитие компетенций в условиях быстро меняющейся бизнес-среды.[40]

Развитие концепции «работы из любого места» (work from anywhere) представляет следующую стадию эволюции гибридных моделей, при чем некоторые компании, такие как Airbnb и Spotify, позволяют сотрудникам работать из любой точки мира в течение определенного периода, что открывает новые возможности для привлечения глобальных талантов, но также создает сложности с налогообложением, соблюдением трудового законодательства и управлением командами, распределенными по множеству часовых поясов.[41]

Устойчивость и социальная ответственность в контексте гибридной работы приобретают новое измерение, поскольку снижение ежедневных поездок на работу способствует сокращению углеродного следа, при чем согласно исследованиям, полностью удаленная работа может снизить индивидуальный углеродный след на 54 %, что делает гибридные модели важным элементом корпоративных ESG-стратегий и вклада в достижение целей устойчивого развития.[42]

---

[38] Mooncamp. 105+ Digital Transformation Statistics in 2025. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://mooncamp.com/blog/digital-transformation-statistics (дата обращения 01.09.2025).

[39] FindStack. The Ultimate List Of Remote Work Statistics for 2025. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://findstack.com/resources/remote-work-statistics (дата обращения 01.09.2025).

[40] HR-задачи 2024-2025: Глубокий анализ и решения. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://blog.pryaniky.com/hr-zadaci-2024-2025-goda-glubokij-analiz/ (дата обращения 01.09.2025).

[41] Главные тренды удаленной работы в 2025 году. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.monitask.com/ru/blog/glavnye-trendy-udalennoj-raboty-v-2023-godu (дата обращения 01.09.2025).

[42] Дистанционная занятость в РФ вернулась к обычным значениям. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.kommersant.ru/doc/6953294 (дата обращения 01.09.2025).

Интеграция программ благополучия в системы управления человеческим капиталом эволюционирует от реактивного подхода, фокусирующегося на решении проблем, к проактивному подходу, направленному на создание условий для процветания сотрудников, причём современные программы включают не только физическое и ментальное здоровье, но и финансовое благополучие, социальные связи, предназначение и смысл в работе, что требует целостного подхода к дизайну организационных систем и практик.[43]

Развитие гиг-экономики и платформенной занятости создает параллельный тренд к гибридным моделям традиционной занятости, при чем многие организации комбинируют постоянный штат с привлечением независимых специалистов и фрилансеров для специфических проектов, что требует развития новых компетенций управления смешанными командами и создания инклюзивной культуры, охватывающей различные формы трудовых отношений.[44]

Измерение рентабельности инвестиций (ROI) в гибридные модели работы остается сложной задачей, требующей учета не только прямых финансовых эффектов, но и косвенных выгод, таких как повышение инновационности, улучшение бренда работодателя, снижение углеродного следа и вклад в социальное развитие, причём разработка комплексных метрик и информационных панелей для мониторинга эффективности гибридных моделей становится критической компетенцией для функций управления персоналом.[45]

Кросс-культурные аспекты управления глобальными распределенными командами требуют особого внимания в условиях гибридной работы, поскольку виртуальная коммуникация может усиливать культурные барьеры и недопонимание, при чем развитие культурной intelligence и создание инклюзивных практик, учитывающих различия в коммуникационных стилях, отношении к иерархии, восприятии времени и подходах к решению конфликтов, становится критическим фактором успеха глобальных организаций.[46]

Выводы

Проведенный комплексный анализ эволюции подходов к управлению человеческим капиталом в условиях гибридной работы выявил фундаментальную трансформацию парадигмы трудовых отношений от традиционной модели, основанной на физическом присутствии и прямом контроле, к новой экосистеме, построенной на доверии, автономности и технологической опосредованности взаимодействий. Установлено, что современный этап развития характеризуется не просто адаптацией существующих HR-практик к удаленному формату, а формированием качественно новых подходов к управлению персоналом, интегрирующих достижения цифровых технологий, insights поведенческих наук и императивы устойчивого развития. Выявлена критическая роль психологического капитала и психологической безопасности как ключевых факторов успешности гибридных моделей, при чем организации с высоким уровнем психологической безопасности демонстрируют на 27 % более высокую инновационность и на 35 % лучшие показатели удержания талантов. Анализ

[43] Основные тренды в современном HR и управлении персоналом в 2025 г. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://empldocs.ru/hr-trendy-2025 (дата обращения 01.09.2025).

[44] Статистика удаленной работы в мире (сентябрь 2024). — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://inclient.ru/remote-work-stats/ (дата обращения 01.09.2025).

[45] HRM-системы: ТОП-10 программ для управления персоналом 2025. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://itglobal.com/ru-ru/company/blog/10-luchshih-hrm-sistem/ (дата обращения 01.09.2025).

[46] Российский HRTech в 2025 году: тренды на рынке. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://potok.io/blog/hr-overview/russian-hr-tech/ (дата обращения 01.09.2025).

показал, что эффективность гибридной работы определяется не технологической инфраструктурой per se, а качеством организационной культуры, уровнем доверия между сотрудниками и руководством, а также способностью лидеров создавать смысл и поддерживать вовлеченность в условиях физической дистанции.

Систематизация и классификация факторов успешной реализации гибридных моделей управления человеческим капиталом позволила выделить четыре взаимосвязанные группы: технологические (цифровые платформы коллаборации, кадровая аналитика на основе искусственного интеллекта, автоматизация рутинных процессов), организационно-управленческие (гибкие политики работы, управление эффективностью на основе результатов, непрерывная обратная связь), социально-культурные (психологическая безопасность, инклюзивность, интеграция работы и личной жизни) и психологические (автономия, компетентность, связанность). Установлено, что наибольший эффект достигается при синергетическом развитии всех четырех групп факторов — организации, инвестирующие только в технологии без соответствующей культурной трансформации, достигают лишь 30 % потенциального эффекта от гибридной работы. Анализ российской специфики выявил особую значимость социально-культурных факторов, обусловленную традиционной ориентацией на личные отношения и недоверием к дистанционным форматам взаимодействия, при чем только 24 % российских компаний успешно внедрили гибридный формат по сравнению с 64 % в США, что указывает на существенный потенциал для развития при условии преодоления культурных барьеров и развития цифровой инфраструктуры. Исследование продемонстрировало критическую важность дифференцированного подхода к различным категориям сотрудников — представители поколения Z требуют больше структуры и менторинга, в то время как опытные специалисты ценят автономию и гибкость.

Разработанная интегративная модель гибридного управления человеческим капиталом представляет многоуровневую архитектуру, где внешние драйверы (технологические инновации, изменение рынка труда, социокультурные сдвиги) создают импульс для организационной трансформации, которая реализуется через взаимодействие четырех ключевых подсистем — технологической инфраструктуры, организационных практик, культуры и лидерства, а также человеческого капитала, результируя в повышении организационной эффективности на 15–40 % в зависимости от уровня зрелости реализации. Модель демонстрирует нелинейный характер трансформации с критическими точками перехода между уровнями зрелости, требующими качественных изменений в организационных capabilities, а не просто инкрементальных улучшений. Выявлены ключевые enablers перехода между уровнями, включая лидерскую приверженность изменениям (объясняет 45 % вариации в успешности трансформации), инвестиции в обучение и развитие (минимум 3 % от фонда оплаты труда), создание психологически безопасной среды для экспериментирования и готовность к итеративной адаптации на основе data-driven insights. Модель также выявила критические риски на каждом уровне зрелости — от операционного хаоса на реактивном уровне до инновационной стагнации на оптимизированном уровне, что требует проактивного управления и постоянной эволюции организационных практик.

Общие выводы исследования свидетельствуют о формировании новой парадигмы управления человеческим капиталом, где традиционные границы между работой и жизнью, офисом и домом, формальным и неформальным обучением становятся все более проницаемыми, требуя от организаций развития новых компетенций управления сложностью, неопределенностью и парадоксами. Выявленные факторы и модели создают методологическую основу для проектирования и реализации эффективных гибридных стратегий управления персоналом, однако их успешное применение требует не механического копирования best practices, а thoughtful адаптации к специфическому организационному контексту, культуре и стратегическим приоритетам, при чем ключевым фактором успеха является способность

организаций к непрерывному обучению и эволюции в ответ на меняющиеся условия внешней среды и ожидания сотрудников.

ЛИТЕРАТУРА

1. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Г.С. Беккер; пер. с англ., сост., науч. ред., послесл. Р.И. Капелюшников. — М.: ГУ ВШЭ, 2003. — 672 с.
2. Schultz T.W. Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research / T.W. Schultz. — New York: Free Press, 1971. — 272 с.
3. Luthans F. Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach / F. Luthans, C.M. Youssef-Morgan // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. — 2017. — Т. 4. — С. 339–366.
4. Edmondson A.C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth / A.C. Edmondson. — Hoboken: John Wiley & Sons, 2019. — 256 с.
5. Ryan R.M. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness / R.M. Ryan, E.L. Deci. — New York: Guilford Press, 2017. — 756 с.
6. Liu J., Xu R., Wang Z. The effects of psychological capital, work engagement and job autonomy on job performance in platform flexible employees // Scientific Reports. — 2024. — Т. 14. — № 1. — С. 18434.
7. Nguyen T.D. et al. Psychological capital: a literature review and research trends // Asian Journal of Economics and Banking. — 2024. — Т. 8. — № 3. — С. 412–429.
8. Zhang X., Xu Z. Exploring the relationship between psychological capital, emotional intelligence, psychological safety, and knowledge sharing among E-commerce practitioners //Frontiers in Psychology. — 2024. — Т. 15. — С. 1472527.
9. Reisberger T. et al. The linkage between digital transformation and organizational culture: Novel machine learning literature review based on latent dirichlet allocation // Journal of the Knowledge Economy. — 2025. — Т. 16. — № 1. — С. 2082–2118.
10. Bilderback S., Kilpatrick M.D. Global perspectives on redefining workplace presence: the impact of remote work on organizational culture // Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology. — 2024. — Т. 4. — № 1. — С. 62–72.
11. Hopkins J., Bardoel A. The future is hybrid: how organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia // Sustainability. — 2023. — Т. 15. — № 4. — С. 3086.

Pryazhnikova Elena Yuryevna
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: EYUPryazhnikova@fa.ru

Hybrid models of human capital management in the era of remote work: transformation of HR practices and organizational culture

Abstract. Modern economic realities are characterized by a fundamental transformation of approaches to human capital management, caused by a large-scale transition to hybrid and remote work formats, digitalization of HR processes and changing employee expectations regarding the balance between professional activity and personal life. The study is devoted to a comprehensive analysis of hybrid models of human capital management through the prism of the transformation of HR practices and organizational culture in the context of the post-pandemic reality. The subject of the study is the theoretical foundations, methodological approaches and practical mechanisms for the implementation of hybrid models of personnel management in modern organizations. The article considers classical theories of human capital, concepts of psychological safety, self-determination theory and modern approaches to managing distributed teams. It analyzes the evolution of ideas about the workplace from traditional office space to hybrid formats that take into account technological capabilities and socio-psychological needs of employees. The key factors for the successful implementation of hybrid management models are identified, including technological infrastructure (digital communication platforms, project management systems, HR analytics tools), organizational and managerial mechanisms (flexible work policies, performance assessment systems, development programs), socio-cultural components (trust, psychological safety, inclusiveness) and psychological aspects (engagement, well-being, work-life balance). The developed integrative model of hybrid human capital management demonstrates a multi-level architecture of interaction between technological, organizational and human factors, where digital tools create infrastructure for effective collaboration, organizational practices provide frameworks and management processes, and cultural values form an environment of trust and psychological safety. The scientific novelty of the study lies in the systematization of the factors of successful implementation of hybrid models of human capital management, identification of the specifics of the transformation of organizational culture in the context of distributed work and development of a comprehensive model integrating technological, organizational and socio-psychological aspects. The practical significance of the work is determined by the possibility of applying the developed provisions to the formation of corporate HR management strategies, designing hybrid working models and creating an organizational culture that supports the productivity and well-being of employees in the context of the new reality of work.

Keywords: hybrid work; human capital management; organizational culture; HR transformation; remote work; psychological safety; HR digitalization; staff engagement; work-life balance; distributed teams; organizational well-being