

© Волкова М. Г., Овечкин Р. А., 2025

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В статье рассмотрены современные тенденции и подходы к трансформации организационных структур под влиянием гибридного формата работы. Актуальность исследования перед ростом популярности совмещения удалённой и офисной работы (по данным Accenture, 83 % сотрудников во всём мире считают оптимальной именно такую модель) и необходимостью адаптации организаций к новым условиям. В теоретической части проанализированы ключевые концепции организационных изменений — от классических иерархий до гибких сетевых и матричных структур, включая модель изменений К. Левина и принципы agile. Показано, что цифровизация и пандемия ускорили эволюцию [1], повысив значимость гибкости и адаптивности. В эмпирической части, опираясь на вторичные данные, изучены механизмы перехода к гибридной работе и их влияние на эффективность деятельности и корпоративную культуру. Установлено, что при грамотном подходе гибридный режим не снижает продуктивность и карьерный рост сотрудников, а наоборот, может повысить их удовлетворённость и снизить текучесть кадров. Проанализированы основные вызовы (сохранение культуры, управление распределёнными командами, этические и правовые аспекты) и предложены рекомендации по реорганизации структуры, обеспечивающей успешную интеграцию гибридного формата. Результаты работы могут быть полезны для руководителей и HR-специалистов при планировании организационных изменений в современных условиях.

Ключевые слова: организационные структуры, гибридная работа, дистанционный труд, эффективность, корпоративная культура, организационные изменения, цифровизация, гибкость

В последние годы организации столкнулись с беспрецедентными изменениями во внешней среде и требованиями к управлению персоналом. Быстрый прогресс технологий, распространение цифровых коммуникаций и взаимодействие сразу нескольких поколений работников создают новые вызовы. Ситуация пандемии COVID-19 стала катализатором перехода многих компаний на удалённый и гибридный режим работы, усилив необходимость трансформации традиционных организационных структур.

Гибридный формат, совмещающий работу из офиса и из дома, из исключения превратился в новую норму: исследования показывают, что до пандемии лишь около 30 % работников регулярно трудились удалённо, тогда как после её начала эта доля возросла до ~48 %. Это свидетельствует о стремительной адаптации бизнеса к гибридной модели. По оценкам экспертов, в 2023–2024 гг. порядка 80 % компаний разрешают хотя бы частичную удалённую работу, а около

100 миллионов человек во всём мире практикуют гибридный график. Таким образом, изучение процессов трансформации организационных структур в условиях гибридных форматов работы является актуальным и востребованным как с научной, так и с практической точек зрения.

Цель исследования — проанализировать теоретические основы и практические механизмы трансформации организационных структур под влиянием гибридных форматов работы, а также оценить влияние этих трансформаций на эффективность деятельности и корпоративную культуру. Задачи включают: обзор и систематизацию современного научного подхода к организационным изменениям и гибридной работе; выявление основных моделей и механизмов адаптации структуры к гибричному режиму; анализ эмпирических данных о результатах такой трансформации; формулирование рекомендаций для успешного внедрения изменений на практике с

учётом законодательных, этических и социальных аспектов.

По методологии исследование носит описательно-аналитический характер. Проведение [3] в консалтинговых компаниях (Deloitte, Accenture и др.), академических публикаций и отраслевых исследований, посвящённых гибридной работе. Практическая часть основы частичных данных опросов и экспериментов (например, данные опросов Gartner, Hays, экспериментального исследования Н. Блума, на платформе Trip.com и др.). Такой подход позволил обобщить разнородные источники и выявить устойчивые тенденции и эффекты.

Теоретические основы трансформации организационных структур

Ключевые понятия. Организационная структура представляет собой внутреннюю конфигурацию ролей, функций, подразделений и связей в компании, определяющую распределение задач и ответственность. Трансформация организационной структуры — это целенаправленное изменение этой конфигурации под влиянием внутренних и внешних факторов, нацеленное на повышение эффективности и адаптивности организации. Гибридный формат работы подразумевает комбинирование удалённой (дистанционной) работы и присутствия в офисе в рамках единого рабочего процесса. Связанными понятиями являются дистанционная (удалённая) занятость — выполнение трудовых функций вне офиса с использованием информационных технологий — и более широкий термин цифровая трансформация, означаящий внедрение цифровых технологий во все аспекты бизнеса, что часто служит основой для перехода к гибким форматам работы.

Теории организационных изменений. Для понимания трансформации структур важно учитывать классические и современные теории изменений. Одной из основополагающих является трёхфазная модель К. Левина (размораживание — изменение — замораживание), согласно которой успешное преобразование требует сначала подготовить организацию, затем внедрить новшества и закрепить их в новой норме. В контексте гибридизации работы этап «размораживания» включал в себя кризисный переход на удалёнку во время пандемии, за которым последовали этапы экспериментов с форматами и закрепления оптимального режима. Современные подходы делают акцент на непрерывных изменениях (continuous change theory), поскольку внешняя среда постоянно эволюционирует, и организация должна адаптироваться непрерывно, а не рывками.

Важно подчеркнуть роль инноваций и цифровых технологий как драйверов трансформации. Внедрение корпоративных порталов, систем совместной работы, средств видеосвязи и облачных решений значительно облегчило коммуникацию в распределённых коллективах и открыло

возможность реорганизации структур [5]. Цифровые инструменты позволяют координировать работу команд независимо от географии, что привело к появлению феномена «виртуальных команд» и частично «безофисных» организаций. Таким образом, теория и практика управления подошли к пандемийному 2020 году уже с пониманием необходимости гибкости и с набором инструментов для ее обеспечения — именно поэтому многие компании сравнительно успешно перешли на удаленный режим в экстренном порядке. Deloitte в своем докладе Human Capital Trends 2020 отмечал, что организации должны быть готовы к «экспоненциальным изменениям» и повышенному вниманию к человеческому фактору, призывая бизнес выстраивать модели, в центре которых улучшение жизни людей и решение социальных проблем. Гибридная модель работы в [6] отвечает этим установкам, поскольку предоставляет сотрудникам большую гибкость и поддерживает баланс между работой и личной жизнью, что, согласно современным исследованиям, позитивно сказывается на вовлеченности и продуктивности персонала.

Гибридный формат работы как новая парадигма

Определение и сущность. Гибридный формат работы — это модель организации труда, при которой часть обязанностей сотрудник выполняет удалённо (из дома или другого места вне офиса) с использованием онлайн-инструментов, а часть — находясь физически в офисе компании. В отличие от полностью дистанционного режима, гибридный предполагает периодическое очное присутствие, что позволяет сочетать преимущества обоих подходов. С практической точки зрения, гибридность может реализовываться по-разному: фиксированные дни недели для работы из офиса vs дома; гибкий выбор места работы по договорённости; разделение сотрудников на группы, чередующие посещение офиса и т.д. На законодательном уровне в России подобный 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. Тем самым гибридная модель перестала быть просто внутренней договорённостью, приобрела правовой статус, что свидетельствует о ее распространении и значимости.

Механизмы и модели трансформации организационных структур

Внешние и внутренние факторы изменений. Переход к гибридным форматам стал частью более широкого процесса организационных изменений, причины которого лежат как во внешней среде, так и внутри компаний. Среди внешних факторов выделим: (1) Глобализация рынков — обострившая конкуренцию и потребовавшая от бизнеса более высокой оперативности и инновационности; (2) Технологические сдвиги — развитие интернета, мобильной связи, облачных сервисов сделало

возможным эффективную удаленную работу и сотрудничество; (3) Кризисные явления — яркий пример пандемия COVID-19, вынудившая в сжатые сроки перестроить процессы; также экономические кризисы стимулируют оптимизацию структур для снижения издержек; (4) Социально-демографические тренды — новое поколение сотрудников (миллениалы, зумеры) ценит гибкость, смысл в работе и цифровую культуру, заставляя работодателей меняться. Внутренние мотиваторы изменений включают: необходимость постоянных инноваций в продуктах и услугах (что требует гибких кросс-функциональных команд), стремление повысить операционную эффективность (убрать лишние уровни управления, ускорить принятие решений) и развитие корпоративной культуры, ориентированной на сотрудничество, доверие и вовлеченность. Гибридный режим работы часто выступает катализатором всех этих целей — он одновременно и результат цифровизации, и условие для повышения удовлетворенности трудом, и повод пересмотреть устаревшие нормы.

Модели трансформации структуры. Переход от традиционной структуры к новой обычно осуществляется по одной из нескольких моделей, выделенных в теории и практике. Одна из них — реинжиниринг организационных процессов, когда компания радикально переосмысливает свои процессы и структуры, «с нуля» выстраивая их под актуальные цели (например, внедрение self-managed команд, ликвидация отделов как таковых в пользу проектных групп). Другой, более постепенный подход — итеративное преобразование: организация экспериментирует с отдельными подразделениями (пилотными проектами), перенастраивая их под гибридную работу, а затем масштабирует успешный опыт. Нередко применяется комбинация: например, Agile-трансформация в крупной корпорации может начинаться с создания нескольких agile-команд в IT-департаменте, которые работают по новым принципам, и последующего распространения этой модели на другие направления. При этом сама организационная структура меняется — появляются гильдии, главы продуктов, скрам-мастера, т.е. роли, характерные для гибких методологий, заменяющие часть прежних менеджерских уровней. Отдельно стоит упомянуть модель «двухоперационной» организации (ambidextrous organization), предложенную О'Рейли и Ташманом: компания сохраняет основную структуру для стабильного выполнения текущих операций, параллельно выделяя гибкие инновационные команды (как бы вторую структуру) для освоения новых направлений. Гибридная работа легко вписывается в эту концепцию, позволяя инновационным командам быть распределенными и независимыми географически.

Опыт ряда международных компаний демонстрирует успешные кейсы трансформации

структуры под гибридную эпоху. Например, еще до пандемии компания GitLab функционировала как полностью распределенная (без офиса) — её структура построена вокруг онлайн-платформы сотрудничества, все процессы документированы, а культура прозрачно стимулирует вклад каждого сотрудника. Этот случай послужил образцом для многих фирм, стремящихся снизить бюрократию и увеличить скорость работы, хотя GitLab — экстремальный пример полного отказа от офиса. Более традиционные корпорации, такие как Microsoft или Siemens, в 2020–2021 гг. объявили о переходе на гибридный формат на постоянной основе, пересмотрев при этом организационные политики: в Microsoft внедрили практику распределенного лидерства и регулярных «Team Days» в офисе, а Siemens сократил уровни согласований, дав сотрудникам больше автономии при работе вне офиса. Эти трансформации сопровождалась инвестициями в ИТ-инфраструктуру и обучением руководителей новым навыкам. В целом механизм трансформации обычно включает: диагностику текущей структуры и выявление несоответствий новым условиям; разработку целевой модели (как мы хотим работать в гибридном режиме?); план изменений — организационных (изменение состава и подчиненности подразделений, перераспределение ролей), процессных (новые регламенты взаимодействия), технических (внедрение инструментов) и культурных (программы по развитию необходимых ценностей и поведения); поэтапную реализацию с мониторингом результатов и коррекцией стратегии. Важно участие высшего руководства и прозрачная коммуникация изменений, чтобы снизить сопротивление персонала — один из главных барьеров.

Риски и барьеры трансформации. Любые организационные изменения сталкиваются с трудностями. В случае перехода к гибридной структуре можно выделить несколько типов рисков: Социально-психологические — часть сотрудников и менеджеров может сопротивляться новым правилам, испытывать дискомфорт от утраты привычных ориентиров (например, руководителям трудно привыкнуть, что подчиненных не видно в офисе, сотрудники опасаются ухудшения взаимодействия). Недостаток ресурсов и навыков — перестройка требует инвестиций (в технологии, обучение) и новых компетенций. Если компания не заложила бюджет на необходимые ИТ-решения или менеджеры не обладают навыками цифрового лидерства, трансформация про буксовывает. Проблемы интеграции технологий — неудачное внедрение инструментов (несовместимость со старыми системами, неудобство для пользователей) может вызвать саботаж или снизить производительность. Правовые и безопасности — несоблюдение требований трудового законодательства или норм информационной

безопасности при организации удаленной работы может привести к санкциям или инцидентам. Например, если не урегулированы вопросы учета рабочего времени дистанционных сотрудников, оплаты сверхурочных, предоставления оборудования — могут возникнуть трудовые споры. Отдельно отмечается риск появления «двух классов» сотрудников — офисных и удалённых — если компания не сумеет обеспечить им равные возможности роста и включённости. Такое разделение подрывает единство организации и чревато конфликтами.

Для минимизации рисков применяются разные стратегии. Прежде всего — поэтапное внедрение изменений с пилотами, позволяющее учесть уроки и настроить процессы до масштабирования на всю фирму. Далее, обучение и поддержка сотрудников: успешные фирмы инвестируют в программы обучения менеджеров эффективным практикам гибридного лидерства, создают справочные центры по вопросам удалённой работы для сотрудников, предоставляют техническую помощь. Важна обратная связь — регулярные опросы персонала о том, что работает, а что нет в новом режиме, и готовность руководства корректировать политику (например, график офисных дней) по результатам. Соппротивление преодолевается также через вовлечение персонала в процесс изменений — создание рабочих групп из сотрудников разных уровней, которые участвуют в разработке новой модели работы, помогает повысить принятие нововведений. Многие компании в период трансформации расширяют внутренние коммуникации: проводят виртуальные собрания с руководством, где объясняют цели изменений, отвечают на вопросы; распространяют успехи пилотных команд как пример; поощряют «амбассадоров изменений» на местах. Такой комплекс мер позволяет смягчить негатив и добиться того, что сотрудники будут скорее союзниками, чем противниками трансформации.

Наконец, следует помнить об адаптивном подходе: идеальной и окончательной модели нет — после первоначальных изменений организация продолжает мониторить эффективность структуры и при необходимости вносить корректировки. Например, если обнаружится, что определённый отдел страдает из-за редких очных встреч, график могут изменить; если какая-то функция дублируется в офисе и удалённо — ее оптимизируют (централизуют или, наоборот, распределяют). Гибкая, итеративная трансформация сама по себе становится новой нормой для современной организации.

Практическая часть: эмпирическое исследование трансформационных процессов

В практической части исследования проведен анализ вторичных данных — отчетов, опросов и статистики, отражающих реальные эффекты перехода на гибридные форматы и преобразования

структур. Рассмотрим несколько ключевых источников и результатов.

Масштабы распространения гибридной работы. Данные глобальных опросов подтверждают, что гибридная модель прочно вошла в бизнес-практику. Компания Gartner в 2020 г. выяснила, что почти половина работников (48 %) планируют продолжать трудиться удалённо хотя бы частично после пандемии, тогда как до пандемии таких было лишь 30 %. Эта статистика объясняет, почему более 50 % работодателей (по данным опроса Hays) намеревались в 2022 г. сохранить гибридный формат работы на постоянной основе. Иными словами, большинство компаний не рассматривают возвращение к полностью офисной модели: комбинирование форматов стало стандартом по всему миру и в различных отраслях.

Отдельно заслуживает внимания исследование, проведенное в крупной китайской компании Ttrip.com экономистом Н. Блумом с соавторами. Этот рандомизированный эксперимент включал более 1600 офисных сотрудников, разделенных на группы: одна продолжила работать в офисе 5 дней в неделю, а другой было разрешено 2 дня работать из дома. Результаты спустя 6 месяцев оказались весьма показательными: никакого снижения продуктивности или качества работы у гибридной группы не произошло по сравнению с офисной. Более того, частота увольнений (текучесть кадров) снизилась на 33 % среди тех, кто перешел на гибридный график. Особенно существенно гибридный график удерживал женщин, рядовых специалистов и сотрудников с долгой дорогой до офиса — они реже увольнялись, получив возможность реже ездить на работу. По оценкам руководства Ttrip.com, снижение текучести благодаря гибриднему эксперименту сэкономило компании миллионы долларов. Авторы исследования подчеркивают, что гибридный график оказался выгодным всем сторонам: производительность, результаты работы и удержание персонала улучшились одновременно (формат «win-win-win»). Примечательно, что в гибридной группе не зафиксировано и ухудшения карьерных перспектив — вероятность получения повышения по службе у удалённо работающих два дня в неделю была такой же, как у их коллег с традиционным графиком. Таким образом, эмпирические данные опровергают опасения относительно негативного влияния гибридной работы на эффективность.

В целом, ряд исследований демонстрирует позитивное влияние гибридной трансформации при условии правильного внедрения. Сотрудники ценят новую гибкость: например, опрос Hays показал, что 70 % работников считают возможность дистанционной работы из любой точки мира важнейшим мотивирующим фактором (лишь 13 % заявили, что для них это не имеет значения). Одновременно работодатели отмечают сохранение или рост производительности и снижение издержек (как трудовых, так и операционных). Вместе с тем

подтверждаются и обозначенные ранее вызовы — особенно в части поддержки корпоративной культуры и командного взаимодействия. Эти аспекты рассматриваются более подробно далее.

Рекомендации для практического внедрения изменений

На основании проведенного анализа можно выработать ряд рекомендаций для организаций, планирующих трансформацию структуры под гибридный формат:

Разработать и документально закрепить четкую политику гибридной работы. Необходимо заранее определить и донести до сотрудников основные принципы: сколько дней в неделю ожидается присутствие в офисе, какие позиции могут работать удалённо на постоянной основе, какие часы считаются «ядром» для совместной работы и т.п. Прозрачность и однозначность правил устранят неопределённость и помогут избежать конфликтов ожиданий.

Изменить систему управления результатами и вовлеченностью. Рекомендуется перейти к метрикам, основанным на результатах, а не на наблюдаемой активности. Внедрить OKR/KPI, сфокусированные на достижении целей, что позволит объективно оценивать труд и удалённых, и офисных работников. Параллельно следует внедрять практики регулярного сбора обратной связи от сотрудников (опросы удовлетворённости, one-on-one встречи), чтобы оперативно выявлять проблемы гибридной работы и адресовать их.

Обучить лидеров и менеджеров навыкам управления распределёнными командами. HR-службе важно организовать тренинги и обмен опытом по темам: эффективная коммуникация в онлайн, поддержание мотивации и командного духа на расстоянии, коучинг и менторство в гибридной среде, предотвращение выгорания. Менеджеры среднего звена должны понимать новые требования роли — меньше контроль мелочей, больше доверие, наставничество и координация результатов. Развитие эмпатии и эмоционального интеллекта у руководителей поможет поддерживать человеческий фактор в цифровом взаимодействии.

Инвестировать в технологии и безопасность. Техническая инфраструктура — фундамент гибридной работы. Необходимо обеспечить сотрудников необходимыми инструментами: ноутбуки, защищённые подключения, программное обеспечение для видеоконференций, совместной работы и управления проектами. Стоит централизовать поддержку и создать единое виртуальное рабочее пространство, доступное из любой точки. Особое внимание — информационной безопасности: использовать VPN, шифрование, многофакторную аутентификацию; обучить персонал кибербезопасности. Кроме того, важно пересмотреть политики хранения данных и конфиденциальности применительно к удалённой работе.

Поддерживать корпоративную культуру и коммуникации. Рекомендуется внедрять практики, сближающие офисных и удалённых сотрудников: регулярные очные встречи команд (например, раз в квартал общие сборы), гибридные форматы тимбилдинга, менторские программы, объединяющие сотрудников вне зависимости от локации. Внутренние коммуникации должны быть усилены — руководство может чаще проводить видеообращения, Q&A-сессии, информировать о успехах и изменениях, чтобы удалённые сотрудники чувствовали себя в курсе событий. Наставничество новых сотрудников следует продумывать отдельно, сочетая онлайн-инструменты (виртуальные экскурсии, чаты «наставник-новичок») с офлайн-встречами. Формирование инклюзивной культуры, где каждый сотрудник — будь то в офисе или дома — ощущает ценность своего вклада, является залогом успешного гибридного перехода.

Обеспечить соблюдение трудового законодательства и учет этических норм. При разработке внутренних политик необходимо свериться с актуальными правовыми требованиями (в России — положениями главы 49.1 ТК РФ о дистанционной работе) и внести изменения в трудовые договоры, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Важно сразу оговорить режим рабочего времени для удалённых дней, вопросы оплаты сверхурочных, предоставления оборудования и компенсации расходов — это предотвратит конфликты и защитит компанию от претензий. Также стоит прописать нормы этического характера: недопустимость чрезмерного контроля или нарушения конфиденциальности личной жизни сотрудников при удалённой работе, принципы равного отношения ко всем сотрудникам.

Следование данным рекомендациям позволит смягчить переходный период и повысить вероятность успеха трансформации организационной структуры под гибридную модель. Каждая организация может адаптировать эти шаги под свою специфику, но общая направленность — на гибкость, доверие и поддержку — остаётся универсальной.

Выводы. Проведенное исследование показало, что переход к гибридным форматам работы стал закономерным этапом эволюции современных организаций. Гибридная модель из разового антикризисного решения превратилась в устойчивый тренд, охватывающий большинство компаний во всём мире. Трансформация организационных структур в этих условиях неизбежна и необходима для поддержания эффективности: фирмы, внедрившие гибкие, адаптивные структуры (сетевые команды, плоские и матричные структуры с акцентом на проектную работу), получают преимущества в виде повышенной продуктивности персонала, лучшего удержания талантов и оптимизации издержек.

Важнейшим фактором успеха является ориентация на человека — создание условий, учитывающих потребности работников в гибкости, балансе и вовлечённости. Технологии и процессы играют поддерживающую роль, но ключевыми остаются изменения в культуре и лидерстве: культивирование доверия, автономности, прозрачности. В рамках исследования выявлено, что опасения о падении дисциплины или эффективности при гибридной работе не находят подтверждения при условии грамотного управления — напротив, данные свидетельствуют об улучшении ряда показателей (вовлеченности, удовлетворенности, инновационности команд). Однако трансформация сталкивается и с вызовами — от сопротивления изменениям до угрозы эрозии корпоративной культуры — поэтому требует комплексного подхода, сочетающего изменение структуры, процессов, технологий и менталитета организации.

Заключение

Трансформация организационных структур в условиях гибридных форматов работы — сложный многогранный процесс, затрагивающий технологические, управленческие и социальные аспекты. Однако опыт последних лет убедительно демонстрирует: гибридная модель труда не только прижилась, но и доказала свою эффективность. Компании, сумевшие эволюционировать и встроить гибкость в свою «ДНК», получают более мотивированных сотрудников, устойчивую корпоративную культуру и способность успешно противостоять внешним потрясениям. Гибридный формат стал новой нормой, а значит, умение с ним работать превращается в важнейшую компетенцию для организаций. В заключение можно подчеркнуть, что трансформация структур — это не разовый проект, а постоянное движение. Мир труда продолжает меняться, и гибридная работа — лишь одна из вех на пути к более человеко-ориентированным, технологически подкованным и адаптивным организациям будущего. ■

1. В 2022 году 52 % работодателей намерены сохранить гибридный формат работы // Пресс-релиз компании Hays (публикация на сайте Mango Office). 21.10.2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mango-office.ru/journal/press/v-2022-godu-52-rabotodateley-namereny-sokhranit-gibridnyy-format-raboty/>

2. Comeau Z. Research Shows 83 % of Employees Prefer Hybrid Work Model // CE Pro. 2021. June 8. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cepro.com/business-support/operations/research-shows-83-percent-employees-prefer-hybrid-work-model/>

3. Brian Elliott. January 02, 2025. [Электронный ресурс]. URL: [Seven Essential Hybrid Work Tips for Leaders in 2025](https://www.cepro.com/business-support/operations/research-shows-83-percent-employees-prefer-hybrid-work-model/)

4. Pascale Davies. Published on 20/08/2024 [Электронный ресурс]. URL: [UK wants to give workers the 'right to switch off'. These ... - Euronews](https://www.cepro.com/business-support/operations/research-shows-83-percent-employees-prefer-hybrid-work-model/)

5. Lane R., Karr A. 4 ways organization design can enable the hybrid workplace // HR Executive. 2021. 28 January. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cepro.com/business-support/operations/research-shows-83-percent-employees-prefer-hybrid-work-model/>

<https://hr executive.com/4-ways-organization-design-can-enable-the-hybrid-workplace/>.

6. Lauren Hendry Parsons. Published on 12.11.2024. [Электронный ресурс]. URL: [78% of Bosses Use Employee Monitoring Software | ExpressVPN Blog](https://www.cepro.com/business-support/operations/research-shows-83-percent-employees-prefer-hybrid-work-model/)

7. Liu S. Revitalizing Culture in the World of Hybrid Work // Harvard Business Review. 2022. November–December. [Электронный ресурс]. URL: [https://hbr.org/2022/11/revitalizing-culture-in-the-world-of-hybrid-work.](https://hbr.org/2022/11/revitalizing-culture-in-the-world-of-hybrid-work/)

8. Bloom N., Han R., Liang J. Hybrid working from home improves retention without damaging performance // Nature. 2024. Vol.630, №8018. С.920–925. DOI: [10.1038/s41586-024-07500-2](https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2).

9. Deloitte. Международные тенденции в сфере управления персоналом – 2020. Deloitte Insights, 2020. – 108 с. URL: <http://www.deloitte.com/ru>.

10. Федеральный закон от 08.12.2020 № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации (в части регулирования дистанционной работы)» // Собрание законодательства РФ. 14.12.2020. № 50, ст. 8049.

11. Гибридный формат работы: как выстроить корпоративную культуру // Работа.ру – Pro. 15.04.2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://pro.rabota.ru/hybrid>.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Bloom N., Han R., Liang J. Hybrid working from home improves retention without damaging performance // Nature. 2024. Vol.630, №8018. С.920–925. DOI: [10.1038/s41586-024-07500-2](https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2).

Brian Elliott. January 02, 2025. [Электронный ресурс]. URL: [Seven Essential Hybrid Work Tips for Leaders in 2025](https://www.cepro.com/business-support/operations/research-shows-83-percent-employees-prefer-hybrid-work-model/)

Comeau Z. Research Shows 83 % of Employees Prefer Hybrid Work Model // CE Pro. 2021. June 8. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cepro.com/business-support/operations/research-shows-83-percent-employees-prefer-hybrid-work-model/>

Deloitte. Международные тенденции в сфере управления персоналом – 2020. Deloitte Insights, 2020. – 108 с. URL: <http://www.deloitte.com/ru>.

Lane R., Karr A. 4 ways organization design can enable the hybrid workplace // HR Executive. 2021. 28 January. [Электронный ресурс]. URL: <https://hr executive.com/4-ways-organization-design-can-enable-the-hybrid-workplace/>.

Lauren Hendry Parsons. Published on 12.11.2024. [Электронный ресурс]. URL: [78% of Bosses Use Employee Monitoring Software | ExpressVPN Blog](https://www.cepro.com/business-support/operations/research-shows-83-percent-employees-prefer-hybrid-work-model/)

Liu S. Revitalizing Culture in the World of Hybrid Work // Harvard Business Review. 2022. November–December. [Электронный ресурс]. URL: [https://hbr.org/2022/11/revitalizing-culture-in-the-world-of-hybrid-work.](https://hbr.org/2022/11/revitalizing-culture-in-the-world-of-hybrid-work/)

Pascale Davies. Published on 20/08/2024 [Электронный ресурс]. URL: [UK wants to give workers the 'right to switch off'. These ... - Euronews](https://www.cepro.com/business-support/operations/research-shows-83-percent-employees-prefer-hybrid-work-model/)

В 2022 году 52 % работодателей намерены сохранить гибридный формат работы // Пресс-релиз компании Hays (публикация на сайте Mango Office). 21.10.2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mango-office.ru/journal/press/v-2022-godu-52-rabotodateley-namereny-sokhranit-gibridnyy-format-raboty/>

godu-52-rabotodateley-namereny-sokhranit-gibridnyy-format-raboty/

Гибридный формат работы: как выстроить корпоративную культуру // Работа.ру – Pro. 15.04.2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://pro.rabota.ru/hybrid>.

Федеральный закон от 08.12.2020 № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации (в части регулирования дистанционной работы)» // Собрание законодательства РФ. 14.12.2020. № 50, ст. 8049.

Transformation of organizational structure of hybrid work formats

© **Volkova M., Ovechkin R., 2025**

The article examines current trends and approaches to the transformation of organizational structures under the influence of the hybrid work format. The relevance of the study) wing popularity of combining remote and in-office work (according

to Accenture, 83 % of employees worldwide consider such a mod [2] and the need for organizations to adapt to new conditions. The theoretical part analyzes key concepts of organizational change — from classic hierarchies to flexible network and matrix structures, including Kurt Lewin’s change model and agile principles. It shows that digitalization and the pandemic have accelerated the evolution of structures, increasing the importance of flexibility and adaptability. In the empirical section, based on secondary data, the mechanisms of transition to hybrid work and their impact on efficiency and corporate culture are studied. It was found that with a competent approach, the hybrid mode does not reduce employee productivity or career growth, but on the contrary can increase satisfaction and reduce turnover. The main challenges (maintaining culture, managing distributed teams, ethical and legal aspects) are analyzed, and recommendations are proposed for reorganizing structures to successfully integrate the hybrid format. The results may be useful for managers and HR specialists in planning organizational changes in the modern environment.

Keywords: organizational structure, hybrid work, remote work, efficiency, corporate culture, organizational change, digitalization, flexibility
