

Практика и перспективы удалённого и гибридного форматов работы в современных компаниях

Я. А. Никольский

Директор Федерального центра продаж
ПАО Софтлайн Софтлайн,
Москва, Россия
yf_mit@mail.ru

Аннотация: Проведено исследование удалённого и гибридного форматов работы сотрудников в современных компаниях, выявлены преимущества и недостатки. Рассмотрено влияние различных форматов работы на вовлеченность персонала. Описаны тенденции внедрения различных форматов работы в российских и западных компаниях. Проведён анализ принятия решения перехода компании от очного формата работы к гибриднему.

Ключевые слова: удалённый формат работы, гибридный формат работы, вовлеченность персонала, адаптация персонала, текучесть персонала, удовлетворённость персонала, корпоративная культура, децентрализация.

Для цитирования: Никольский Я.А. Практика и перспективы удалённого и гибридного форматов работы в современных компаниях. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 1. С. 93–101. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-1-93-101>.

Practice and prospects of remote and hybrid work models in modern companies

Ya. A. Nikolski

Director of Federal Sales Center
PJSC Softline,
Moscow, Russia
yf_mit@mail.ru

Abstract: The research of remote and hybrid formats of employees' work in modern companies is carried out, advantages and disadvantages are revealed. The influence of different work formats on personnel involvement is considered. The tendencies of introduction of different work formats in Russian and Western companies are described. It's analyzed the company's decision-making transition from full-time work from office to a hybrid one.

Keywords: remote work, hybrid work, employee engagement, personnel adaptation, personnel turnover, employee satisfaction, corporate culture, decentralization.

For citation: Nikolski Ya. A. Practice and prospects of remote and hybrid work models in modern companies. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2024. T. 23. № 1. P. 93–101. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-1-93-101>.

На протяжении последних двух десятилетий популярность удалённого и гибридного форматов работы заметно возрастает. Они достаточно распространены в западных компаниях, а в российских компаниях они до недавнего времени не практиковались. Кардинальные изменения произошли в 2020 г., когда мир столкнулся с пандемией, приведшей к существенным изменениям не только досуга, привычек, распорядка дня и конечно режима работы, когда в силу сложившихся обстоятельств мы были вынуждены работать удалённо. В зависимости от распространённости удалённой и гибридной форматов работы эпидемия повлияла на работодателей в разных странах где-то сильнее, где-то слабее. В Российской Федерации последствия пандемии задела компании значительно сильнее, чем во многих западных странах, что было связано прежде всего с отсутствием опыта организации работы в дистанционном режиме. Кроме того до пандемии удалённый и гибридный форматы работы не были достаточно проработаны, что потребовало доработки и внесения изменений в Трудовой кодекс РФ, и в результате был принят Федеральный закон № 407-ФЗ¹.

¹ Федеральный закон от 08.12.2020 № 407-ФЗ. [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202012080047?index=1> (дата обращения: 06.02.2024).

При дистанционной работе работодатель сталкивается с множеством проблем, требующих оперативного решения. Отметим основные:

- организация взаимодействия сотрудников различных подразделений компании;
- обеспечение контроля сотрудника, не вызывая у него негативного отношения;
- оценка эффективности работы сотрудника;
- оценка управляемости в компании;
- организация поддержки корпоративной культуры;
- сохранение стимулов для вовлеченности сотрудника в бизнес-процессы компании;
- обеспечение информационной безопасности для недопущения утечек конфиденциальной информации.

При выборе формата работы следует с особой тщательностью сопоставлять преимущества и недостатки различных режимов работы исходя из специфики компании. К преимуществам удалённой работы можно отнести:

- **привлечение и удержание ценных работников.** В условиях жесткой конкуренции за высокопрофессиональных и талантливых кандидатов возможность работать удалённо становится одним из главных инструментов мотивации и привлечения ценных специалистов. Согласно проведённому совместному исследованию HeadHunter (hh.ru) и коворкинг-сервиса WeWork (<https://www.wework.com/ru>) 59% сотрудников не готовы вернуться на работу в офис, 31% допускают возможность работы в условиях гибридного формата ², при этом 40% работающих удалённо россиян согласны получать меньшую заработную плату ³;
- **широкий выбор кандидатов.** У компании появляется более широкие возможности выбора сотрудников без учёта их места жительства, что значительно повышает шансы набора специалистов с нужными навыками и знаниями;
- **снижение расходов.** Позволяет снизить затраты на аренду офиса и сопутствующие расходы;
- **увеличение продолжительности рабочего дня сотрудника.** Сотрудник, не затрачивая время на поездку в офис высвободившееся время, как показывает опыт, тратит в рабочих целях.

К недостаткам дистанционной работы можно отнести:

- **контроль и потеря управляемости.** Для недопущения падения выработки на сотрудника требуется обеспечение дополнительного контроля, который не должен быть явным и оказывать давление на сотрудников. Также удалённая работа способствует децентрализации управления, а делегирование части полномочий от руководителя к подчинённому может привести к потере управляемости;
- **информационная безопасность.** У каждой современной компании имеется конфиденциальная информация и при удалённой работе вероятность её утечки резко возрастает, поэтому компания вынуждена нести дополнительные расходы на внедрение защищённого удалённого доступа и инструментов предотвращения утечки конфиденциальной информации;
- **сложность подбора персонала.** У специалистов по подбору персонала нет возможности общаться с кандидатами очно, что затрудняет оценку личных качеств и навыков потенциальных кандидатов и существенно усложняет задачу выбора;
- **корпоративная культура и общение с коллегами.** Компании сложнее доводить до каждого сотрудника корпоративную культуру и коллективные ценности, например, усложняется проведение корпоративных мероприятий удалённо, когда сотрудники географически находятся в разных местах, отсутствует командный дух и чувство «локтя»;
- **некомфортные условия работы удалённо.** У сотрудников могут отсутствовать необходимые условия работы дистанционно (тесная квартира, соседи, маленькие дети и т.д.), что негативно сказывается на их работоспособности;

² Удаленный год: как компании уходили в онлайн, справлялись с трудностями и «болтали у кулера» не выходя из дома. [Электронный ресурс]. URL: <https://hh.ru/article/28307> (дата обращения: 06.02.2024).

³ Часть россиян готовы на снижение зарплат ради удаленки. [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2023/04/03/lish-by-v-ofis-ne-hodit.html> 28307 (дата обращения: 06.02.2024).

- **сложность работы в команде.** При отсутствии очных встреч для координации работы в команде существенно увеличивается количество звонков сотрудников, на что тратится значительно больше времени, нежели при работе в офисе. Кроме того, исследователи из Грацкого технического университета выяснили, что человек утомляется сильнее при работе онлайн, нежели при очном общении, испытывая так называемое Zoom-истощение ⁴;
- **дисциплина.** При удалённой работе к сотруднику предъявляется больше требований, в частности:
 - ответственность;
 - самодисциплина на высшем уровне;
 - инициативность;
 - коммуникабельность в любом формате — сотрудник должен быстро и чётко выражать свои мысли в устной и письменной формах;
- **адаптация персонала.** Необходимость разработки новых программ адаптации с учётом специфики удалённой работы, трансформация внутренних бизнес-процессов и пересмотр подходов к оценке эффективности;
- **выгорание сотрудника.** При ненормированном рабочем дне сотрудник, затрудняющийся в мотивировании себя на работу из дома, не способный совмещать баланс между работой и отдыхом, правильно планировать график работы оказывается неэффективным ⁵;
- **цифровизация компании.** Сотрудник должен иметь доступ к ресурсам компании из любой точки мира, поэтому в организации необходимо внедрение современных ИТ-систем — инструментов для управления взаимодействием с клиентами компании (CRM), планирования ресурсами (ERP), управления жизненным циклом продукции (PLM), средств для защищённого удалённого доступа, мессенджеров, платформ управления проектами совместной работы и др.

Важным фактором, заметно влияющим на эффективность работы сотрудников при удалённом формате работы, является вовлеченность персонала, на которую влияет множество факторов. Согласно проведённому исследованию Gallup в 2023 г., низкая вовлеченность персонала обошлась мировой экономике в 8,8 трлн. долл. США, а это 9% мирового ВВП. ⁶ Нельзя однозначно сказать, что удалённая работа положительно или отрицательно влияет на вовлеченность персонала. Это зависит от корпоративной культуры, работы HR бизнес-партнёров (если такие есть в компании) и регламента компании. В таблице 1 рассмотрены основные факторы, влияющие на вовлеченность персонала.

Таблица 1

Преимущества и недостатки вовлеченности сотрудников при удалённом формате работы ⁷

Вовлеченность сотрудника при удалённой работе	
Преимущества	Недостатки
Персонализированная рабочая среда Позволяет сотрудникам создавать своё собственное рабочее пространство с учётом предпочтений. Комфортная обстановка и персонализированная рабочая среда положительно сказывается на производительности и вовлеченности.	Работа в команде Для руководителей затруднена оценка эффективности команды и признания их достижений, что является немаловажным фактором для улучшения вовлеченности команды.

⁴ University of Technology, «Zoom Fatigue»: Exhaustion caused by video conferencing proven on a neurophysiological level for the first time, 2023, nov. 13. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tugraz.at/en/tu-graz/services/news-stories/tu-graz-news/singleview/article/zoom-fatigue-ermuedung-durch-videokonferenzen-erstmal-neurophysiologisch-nachgewiesen> (дата обращения: 06.02.2024).

⁵ Исследование ВЦИОМ: кому на удаленке жить хорошо, 5 июля 2022 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/obschestvo/15119847> (дата обращения: 06.03.2024).

⁶ Gallup: State of the Global Workplace: 2023 Report. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата обращения: 06.02.2024).

⁷ Составлено автором.

Продолжение таблицы 1

Вовлеченность сотрудника при удалённой работе	
Преимущества	Недостатки
Автономность и гибкость Позволяет сотрудникам более гибко планировать рабочий график с учётом стоящих перед ним задач. Такая автономия может привести к повышению удовлетворённости сотрудника, чувствующего доверие со стороны руководства с возможностью управления своим временем.	Разделение работы и дома Для некоторых сотрудников дистанционный режим работы стирает границы между профессиональной деятельностью и личной жизнью. Неспособность вовремя переключаться может привести к его выгоранию, что отрицательно сказывается на работоспособности и вовлеченности.
Экономия затрат Возможность существенной экономии для персонала, связанная со снижением затрат на транспорт, рабочую одежду и питание. При сохранении существенной части заработка у сотрудников повышается вовлеченность и удовлетворённость работой.	Коммуникация Отсутствие личного общения приводит к недопониманию в ряде случаев, что может негативно сказаться на взаимоотношениях внутри команды.
Улучшение баланса между работой и личной жизнью Отсутствие регулярных поездок в офис и предоставление более гибкого графика работы позволяет сотрудникам улучшить баланс между профессиональной деятельностью и личной жизнью, способствуя более высокой вовлеченности.	Изолированность Является одной из наиболее сложных проблем удалённой работы. Без ежедневного личного общения сотрудники могут чувствовать себя оторванными от коллектива и корпоративной культуры.
Доступ к глобальному кадровому резерву Позволяет нанимать сотрудников из любой точки мира, расширяя доступ к кадровому резерву. Это может привести к созданию более инклюзивной и инновационной рабочей среды, к профессиональной рабочей атмосфере, повышая вовлеченность команды в целом.	Условия работы Домашняя обстановка негативно влияет на работу сотрудника, обуславливая дискомфорт его работы из дома.

Некоторые негативные факторы при удалённой работе, влияющие на вовлеченность персонала, можно нивелировать или исключить. Для этого возможны следующие действия:

- **Регулярные встречи.** Сотрудники должны осуществлять видео звонки с членами команды на регулярной основе, обсуждая рабочие вопросы и внося предложения по улучшению взаимодействия в команде.
- **Внедрение передовых ИТ-технологий.** Использование цифровых инструментов способствует устранению недостатков общения при удалённой работе. Внедрение программ и приложений для видеоконференций (Zoom, Teams, TrueConf и др.), обмен мгновенными сообщениями и совместной работой (WhatsApp, Telegram, ICQ и др.), а также платформ для управления командными и персональными проектами (Trello, Jira, Yandex Tracker, Bitrix24 и др.) частично компенсирует живое общение в офисе.
- **Улучшение командной работы.** Организация виртуальных мероприятий по формированию команды, видеозвонков, семинаров по обучению способствует улучшению взаимодействия внутри команды, а также налаживанию связей и ритма бизнеса с другими командами компании;
- **Чёткий и понятный регламент работы.** Чёткое раскрытие должностных ролей, обязанностей и инструкций поможет избежать двусмысленности и будет содействовать чёткому следованию сотрудниками целям компании.
- **Содействие балансу между работой и личной жизнью.** Для недопущения выгорания сотрудника необходимо поощрять и помогать сотрудникам устанавливать регулярные перерывы и чёткие границы между профессиональной деятельностью и личной жизнью.

Из перечисленных плюсов и минусов удалённой работы недостатков при дистанционной работе для большинства компаний оказывается больше, чем преимуществ, поэтому организации неохотно идут на удалённый формат работы. Для некоторых компаний он является неприемлемым из-за сложностей сохранения конфиденциальной информации или невозможности сотрудников осуществлять свои обязанности удалённо. Именно поэтому ряд компаний (особенно государственных и полугосударственных) даже по время пандемии не вводили удалённый режим, и к удалённому формату легче адаптировались ИТ-компании, телеком и банки.

При удалённой работе одним из важных вопросов является оценка эффективности сотрудника. Существуют различные способы оценки — ключевые показатели эффективности КПИ⁸, использование специализированной программы, устанавливаемой на компьютер сотрудника для контроля его деятельности во время рабочего дня. При этом пока нет однозначной оценки эффективности удалённой работы сотрудника. Проводимые исследования показывают разнонаправленные результаты, во многом определяемые спецификой выполняемой работы — в одних случаях удалённая работа не сильно влияет на эффективность, в других она оказывается существенной.

Удалённый формат работы несёт для работодателя больше недостатков, чем преимуществ, поэтому многие компании выбирают гибридный формат, при котором часть времени сотрудник проводит в офисе, а часть времени удалённо. Такой формат сочетает преимущества очной и дистанционной форматов работы. Основные преимущества и недостатки гибридного формата по сравнению с удалённым приведены в таблице 2.

Таблица 2

Преимущества и недостатки гибридного формата работы⁹

Гибридный формат работы	
Преимущества	Недостатки
Снижение расходов Уменьшаются расходы на аренду помещений и другие платежи, но в меньшей степени, чем при полностью удалённом формате.	Адаптация персонала Возникают проблемы с адаптацией персонала.
Лояльность персонала и уменьшение текучести Повышается лояльность сотрудника, что способствует уменьшению текучести персонала.	Корпоративная культура и общение с коллегами Происходит частичная потеря и размытие корпоративной культуры, негативно сказываясь на психологическом состоянии сотрудников. Снижается уровень доверия между сотрудниками в команде, имеет место тенденция к разобщённости, растёт ощущение неравенства среди сотрудников.
Эффективное распределение рабочего времени У сотрудника повышается автономность с более эффективным распределением рабочего времени.	Ограничение найма сотрудников При подборе талантливых и амбициозных кандидатов возможен проигрыш компаниям, использующим полностью удалённый формат. Также присутствует ограничение в географии найма, поскольку компании могут нанимать работников только в местах, где у них имеются офисы.
Увеличение продолжительности рабочего дня Сотрудник меньше тратит времени на поездки на работу и, как правило, использует высвободившееся время на работу.	Дисциплина Снижение дисциплины и ответственности у ряда сотрудников, во многом зависящие от корпоративной культуры. При её ненадлежащем уровне снижение дисциплины проявляется во всех форматах — очном, гибридном или удалённом форматах работы.

⁸ KPI от англ. key performance indicators — ключевые показатели эффективности.

⁹ Составлено автором.

Продолжение таблицы 2

Гибридный формат работы	
Преимущества	Недостатки
Преимущество в найме сотрудников Преимущество в найме сотрудников перед компаниями, предпочитающими работу только в офисе.	Выгорание Может наблюдаться выгорание сотрудника, но в меньшей степени, чем при полностью удалённом формате работы.

Диаграмма возможного принятия решения при переходе от очного формата работы к гибридне-
ному приведена на рисунке 1. При анализе перехода на гибридную форму работы необходимо:

- сформулировать задачи (цели), решаемые при переходе;
- обеспечить необходимого уровня контроля по ключевым параметрам;
- установить соответствие регламента компании требованиям для выполнения сотрудником работы;
- обеспечить условия труда и удалённого доступа сотрудникам к корпоративным ресурсам;
- разработать оценки эффективности работы сотрудника.



Рис. 1. Пример возможного принятия решения перехода от очного формата работы к гибриднему¹⁰

¹⁰ Разработано автором.

Переход в компании к гибридному формату работы требует всестороннего анализа. При этом для работодателя оценка эффективности работы сотрудника в удалённом формате остаётся одной из главных. Исследование, проведённое аналитическим центром НАФИ в 2020 г., показало: по мнению 82% работодателей, наблюдается снижение эффективности работы сотрудников, 41% сотрудников указывают на снижение эффективности своей работы, только 20% работодателей готовы в дальнейшем использовать удалённый формат работы ¹¹. К аналогичному выводу в 2023 г. пришёл британский журнал «The Economist», который провёл исследование удалённого формата работы и выяснил, что дистанционный режим работы снижает производительность сотрудников на 18% ¹². Также большинство опросов работодателей и сотрудников подтверждают снижение эффективности работы сотрудников при удалённом формате.

Анализ дистанционных форматов работы в западных и российских компаниях показывает разнонаправленное отношение к удалённой и гибридным форматам работы — российские компании предлагают все больше вакансий с удалённой или гибридными форматами работы, а западные компании стараются вернуть в офис своих сотрудников. В подтверждение можно отметить таких западных гигантов, как:

Amazon — требует переезда сотрудников для работы в офисе минимум три дня в неделю ¹³;

Disney — генеральный директор Боб Айгер настоятельно рекомендует сотрудникам работать минимум четыре дня в неделю в офисе ¹⁴;

Tesla, X (ранее Twitter) — Илон Маск, считая удалённую работу «морально неправильной чепухой», запрещает сотрудникам работать дистанционно ¹²;

IBM — требует в ультимативной форме сотрудникам работать не менее трёх дней в офисе, иначе их ждёт увольнение ¹⁵;

UPS — требует от сотрудников работать только из офиса ¹⁶.

В нашей стране гибридный формат набирает популярность, что подтверждают проведённые исследования. Согласно данным «Авито-работа», количество вакансий с гибридным форматом работы к осени 2023 г. увеличилось в 2,4 раза за год, а количество вакансий удалённой работы упало на 46% ¹⁷. В гибридном формате хотели бы работать 71% россиян по результатам совместного исследования, проведённого в 2023 г. сервисом поиска работы «HeadHunter» и консалтинговой компанией «Яков и партнеры» ¹⁸.

В настоящее время можно утверждать, что гибридный формат работы — это состоявшийся тренд. Рост гибридного и удалённого форматов работы связан прежде всего с огромным дефици-

¹¹ Сотрудники, перешедшие на удалённый формат, сообщили о снижении своей эффективности, 18 июня 2020г. [Электронный ресурс]. URL: <https://nafi.ru/analytics/sotrudniki-pereshedshie-na-udalennyu-format-soobshchili-o-snizhenii-svoey-effektivnosti/> (дата обращения: 06.02.2024).

¹² The Economist, The working-from-home illusion fades. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.economist.com/finance-and-economics/2023/06/28/the-working-from-home-delusion-fades> (дата обращения: 06.02.2024).

¹³ Bloomberg, Amazon Will Make Some Employees Relocate for Return to Office. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-07-21/amazon-will-make-some-employees-relocate-for-return-to-office?srnd=premium-europe&sref=Y0jVLcFo> (дата обращения: 06.02.2024).

¹⁴ Форбс, Миллиардные убытки: зачем сотрудников пытаются вернуть с удаленки силой и уговорами. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/497052-milliardnye-ubytki-zacem-sotrudnikov-pytautsa-vernut-s-udalenki-siloj-i-ugovorami> (дата обращения: 06.02.2024).

¹⁵ Bloomberg, Remote Workers Need a New Plan. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bloomberg.com/news/newsletters/2024-02-01/are-remote-workers-more-likely-to-be-laid-off>, (дата обращения: 06.02.2024).

¹⁶ Bloomberg, Amazon Will Make Some Employees Relocate for Return to Office. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-07-21/amazon-will-make-some-employees-relocate-for-return-to-office?srnd=premium-europe&sref=Y0jVLcFo> (дата обращения: 06.02.2024).

¹⁷ Авито Работа: количество вакансий с гибридным графиком увеличилось в 2,4 раза, 11 сентября 2023 г. [Электронный ресурс]. URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/avito_rabota_kolichestvo_vakansiy_s_gibridnym_grafikom_uvelichilos_v_2_4_raza1639/ (дата обращения: 06.02.2024).

¹⁸ Коммерсант: Россияне заинтересовались инвестициями в себя, 17 октября 2023 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6281417> (дата обращения: 06.02.2024).

том рабочей силы, составляющей в нашей стране порядка 4,8 млн. человек¹⁹. Положение также усугубляется сокращением притока трудовых мигрантов (в 2023 г. — не более 3,5 млн., до пандемии около 4,5 млн.), что вынуждает работодателей нанимать работников из Пакистана, Индии и даже Северной Кореи без знания русского языка²⁰. При нехватке рабочей силы популярность удалённой и гибридной форматов работы будет расти, и компаниями это будет использовать в качестве дополнительного бонуса при приёме на работу.

Российские компании готовы идти на некоторые риски, предлагая удалённую и гибридную форматы работы для расширения возможности набора сотрудников и использования таких форматов в качестве инструмента удержания сотрудников и уменьшения текучести персонала.

Гибридный формат работы бурно развивается в нашей стране, подтверждая прогнозы об его использовании во всё большем числе компаний. Гибридный формат работы — не просто изменение режима работы сотрудника, а это сложный и многоуровневый процесс изменения бизнес-процессов, регламента, культуры, подходов к руководству и оценки эффективности персонала. Можно сказать, что гибридный формат работы меняет и образ жизни сотрудника.

Обобщая сказанное, можно заключить:

- преимущества и недостатки удалённой и гибридной форматов работы для компаний очевидны, но достаточно большое количество компаний всё ещё сталкиваются со сложностями при выборе оптимального для себя формата работы;
- при удалённой и гибридной форматах работы в компании должна быть внедрена современная ИТ-инфраструктура, обеспечивающая удалённый доступ к корпоративным ресурсам, информационную безопасность с внедрением системы оценки эффективности работы персонала;
- удалённая и гибридная форматы работы являются важными аспектами современного рабочего процесса, их влияние на вовлечённость персонала являются критически важным для компаний;
- удалённая и гибридная форматы работы способствуют децентрализации, делегированию части полномочий от руководителя к подчинённому, что может привести к потере управляемости;
- гибридный формат работы становится всё более популярным, и доля компаний с удалённым форматом работы снижается;
- разнонаправленное отношение западных и российских компаний к гибриднему формату работы — западные за возвращение сотрудников в офис, российские за гибридный формат работы;
- для достижения успешной работы компании в гибридном формате необходимо доверие компании к своим сотрудникам, выработка «коллективного» образа мышления с приобщением сотрудников к диджитал-культуре;
- для недопущения потери эффективности работы сотрудников при гибридном формате работы компаниям следует обратить особое внимание на вовлечённость персонала.

Список литературы

1. Бурмистрова Н. О. Оптимизация и повышение эффективности систем адаптации, оценки и развития персонала. Изд. «Лань», 2022 г. ISBN: 978-5-8114-8992-3.
2. Джозелин Р., Асфарова А., Алас Р. Корпоративная культура. Проблемы и тенденции развития в мире и в России. Изд. «Наука», 2011 г. ISBN: 978-5-02-037095-1.
3. Ключков А. К. Вовлечённость и лояльность персонала от А до Я. Изд. «Эксмо», 2021 г., ISBN 978-5-04-159856-3.
4. Кожевникова Т. Ю. Корпоративная культура как она есть. Изд. «Эксмо», 2020 г. ISBN: 978-5-04-106320-7.

¹⁹ Вестник Института экономики Российской академии наук, № 6. 2023. С. 7–25. [Электронный ресурс]. URL: https://inecon.org/images/stories/publicacii/vesnik-ran/VIE_RAS_6_2023.pdf (дата обращения: 06.02.2024).

²⁰ Коммерсант: Индия нам поможет. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6480459> (дата обращения: 06.02.2024).

5. Ленсиони П. Правда о вовлеченности сотрудников. Изд. «Бомбора», 2024 г. ISBN: 978-5-04-181439-7.
6. Мезин А. По домам. Как превратить удаленную работу в преимущество. Изд. «Бомбора», 2020 г. ISBN: 978-5-04-113196-8.
7. Тянь Т. Huawei. Лидерство, корпоративная культура, открытость. Изд.: «Олимп-Бизнес», 2023 г. ISBN: 978-5-6040009-9-1.
8. Фрайд Дж. Remote. Офис не обязателен, Изд. «Манн, Иванов и Фербер», 2021 г. ISBN: 978-500057-038-8.
9. Хансен М., Эмэбайл Т., Снук С. Смысл. Цели. Вовлеченность. Изд. «Манн, Иванов и Фербер», 2023 г., ISBN: 978-5-00214-013-8.
10. Якуба В.А. Беги из офиса. Как перейти на удаленную работу и выиграть. Изд. «Synergy Book», 2019 г., ISBN: 978-5-4257-0437-5.

References

1. Burmistrova N. O. Optimizing and Improving the Efficiency of Personnel Adaptation, Evaluation and Development Systems. Ed.: Lan, 2022. ISBN: 978-5-8114-8992-3.
2. Joselin R., Asfarova A., Alas R. Corporate culture. Problems and trends in development in the world and in Russia. Ed.: Science, 2011, ISBN: 978-5-02-037095-1.
3. A.K. Staff Engagement and Loyalty A to Z. Ed.: Eksmo 2021, ISBN 978-5-04-159856-3.
4. Kozhevnikova T.Yu. Corporate culture as it is. Ed.: Eksmo, 2020, ISBN: 978-5-04-106320-7.
5. Lension P. Truth about employee engagement. Ed.: Bombora, 2024, ISBN: 978-5-04-181439-7.
6. Mezin A. By House. How to Turn Remote Work into an Advantage. Ed: Bombora, 2020 ISBN: 978-5-04-113196-8.
7. Tian T. Huawei. Leadership, Corporate Culture, Openness, Ed.: Olympus Business, 2023, ISBN: 978-5-6040009-9-1.
8. Fride J. Remote. Office Optional. Ed: Mann, Ivanov & Ferber, 2021 ISBN: 978-500057-038-8.
9. Hansen M., Embail T., Snook S. Meaning. Objectives. Engagement. Ed: Mann, Ivanov and Ferber, 2023, ISBN: 978-5-00214-013-8.
10. Yakuba V.A. Run of the office. How to Go Remote and Win. Ed: Synergy Book, 2019, ISBN: 978-5-4257-0437-5.