Морозов Дмитрий Владимирович, студент,
Новосибирский государственный технический университет

Лапшин Егор Сергеевич, студент,
Новосибирский государственный технический университет

Огнев Павел Романович, студент,
Новосибирский государственный технический университет

МОДЕЛИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ДЛЯ ГИБРИДНЫХ КОМАНД

Аннотация. В настоящее время всё больше компаний внедряют для сотрудников гибридный формат работы. В этом случае размываются стандарты адаптации новичков, так как сотрудники, работающие в офисе, впитывают корпоративные нормы и ценности быстрее. Формируется разный уровень вовлечённости у сотрудников, работающих в гибридном формате и в офисе постоянно.

Ключевые слова: Корпоративная культура, гибридный формат работы, вовлечённость, адаптация новичков, цифровое расслоение, письменная фиксация решений, модели гибрида, метрики эффективности.

1. Введение: что такое корпоративная культура и почему гибрид требует её переосмысления?

Корпоративная культура – это совокупность разделяемых сотрудниками ценностей, норм, правил, ритуалов, моделей поведения и коммуникации, которые формируют идентичность компании и определяют, «как у нас принято работать». Культура существует на трёх уровнях: видимые артефакты (офис, регламенты, инструменты), декларируемые ценности (миссия, кодекс) и глубинные базовые представления (что считается нормой, а что – отклонением). Именно третий уровень сложнее всего воспроизвести, когда команда распределена между офисом и домом.

Исследованиями в области корпоративной культуры занимались разные деятели. Среди них можно выделить следующих: Эдгар Шейн («Организационная культура и лидерство»), Герт Хофстеде («Последствия культуры»), Томас Питерс и Роберт Уотерман («В поисках совершенства»), Терренс Дил и Аллан Кеннеди («Корпоративные культуры: обряды и ритуалы корпоративной жизни»).

Можно с уверенностью утверждать, что гибридная модель организации труда перестала быть экспериментом: по данным исследования get experts, в 2025 году 51% работодателей использовали гибридный режим для нынешнего штата, 41% – офисный, 8% – удалённый. За год 25% компаний изменили формат работы, а доля гибрида выросла на 13% [2].

Стоит отметить, что 44% россиян при выборе работы предпочитают именно гибридный формат работы [3]. Отдельное внимание стоит уделить возрастной категории профессионалов до 28 лет – 78% представителей этой группы назвали этот режим работы предпочтительным [2]. Культура, спроектированная для офиса, в таких условиях перестаёт работать: она либо не доходит до части команды, либо воспроизводит неравенство.

2. Основные проблемы корпоративной культуры, связанны с распространением гибридного формата работы в современном мире/

Определим основные проблемы, связанные с гибридным форматом работы.

Проблема №1. Культура перестала «передаваться сама собой» – теперь о ней только сообщают.

Раньше культура компании передавалась через повседневное общение в офисе: люди видели, как коллеги поступают в разных ситуациях, перенимали привычки, «заражались» настроением команды. В гибридном формате этого общего пространства нет, и культура сводится к тексту в инструкции для новичков или к лозунгам на онлайн-встречах. Сотрудник не чувствует вовлеченность в корпоративную культуру компании каждый день каждый день из-за чего она перестаёт его мотивировать работать с полной отдачей.

Проблема №2. Гибридный формат усиливает чувство одиночества, а традиционные механизмы на это не рассчитаны.

Гибкость – хорошо, но человек, работающий из дома, чаще чувствует себя оторванным от команды. Это напрямую снижает желание включаться в работу. При этом привычные способы поддержания командного духа (тимбилдинг, неформальное общение в офисе) рассчитаны на то, что люди физически рядом. Они не решают проблему «отсутствия» сотрудника. Значит, борьба с одиночеством и создание ощущения «я в команде, даже когда меня нет в офисе» должны стать частью самой модели культуры, а не дополнительной опцией [8].

Проблема №3. В гибриде возникает несправедливость: «кого видно, тот и молодец».

Когда часть команды в офисе, а часть – удалённо, начинает работать негласное правило: кто чаще на виду, тот кажется более вовлечённым и старательным. Удалённые сотрудники проигрывают – их реже замечают, им тяжелее получить актуальную информацию, их вклад могут оценивать ниже. Из–за этого пропадает желание вкладываться. Традиционная культура не содержит механизмов, которые бы это исправляли. Значит, модель должна включать правила, которые обеспечивают справедливую оценку и видимость вклада независимо от того, где работает человек.

3. Влияние гибрида на адаптацию и вовлечённость.

Рассмотрим более подробно то, как гибридная модель влияет эффективность труда работника. Данные показывают двойственный эффект. С одной стороны, переход на гибрид даёт измеримый прирост: 42% работодателей отметили улучшение баланса [2] между работой и личной жизнью, столько же – повышение мотивации и вовлечённости; среди тех, кто перевёл людей с удалёнки на гибрид, 35% добились улучшения баланса. Эксперимент Trip показал, что два дня работы из дома в неделю снизили увольнения на 33% и повысили удовлетворённость без ухудшения эффективности [3].

С другой стороны, гибрид создаёт специфические риски: 8% компаний при переходе на гибрид столкнулись с ростом нагрузки на руководителей и проблемами коммуникации; 6% – со снижением качества совместной работы и ростом выгораний [2]. При отмене гибрида в пользу офиса 16% работодателей получили рост выгоревших сотрудников и 16% – рост увольнений [5].

Однако главным системным риском является «цифровое расслоение», при котором сотрудники в офисе узнают о решениях раньше и полнее, чем коллеги на удалёнке, и компания фактически создаёт «два класса» с разным доступом к информации [5].

Для адаптации это означает, что новичок в гибриде не имеет «коридорного» канала социализации, через который обычно передаётся 80% неявного знания. Для вовлечённости – что чувство принадлежности нужно проектировать намеренно, а не рассчитывать на эффект физического присутствия.

4. Разрыв между офисными и гибридными работниками

Разрыв проявляется в трёх плоскостях:

- Информационный разрыв. Ключевые решения и неформальные договорённости остаются в переговорной комнате и доходят до удалённых с задержкой. «Пока обмен решениями держится на переговорной комнате, любая формула графика будет воспроизводить одно и то же цифровое расслоение» [5].

- Разрыв в условиях и возможностях: исследование StaffLine фиксирует структурный перекос: 60% вакансий – офисные, но гибрид рассматривают 50% кандидатов против 30% офисных предложений. Действующий сотрудник чаще работает на гибриде, чем соискатель может найти такой формат в открытой вакансии [6]. Внутри компании это выражается в разной мере автономии и доверия.
- Разрыв в восприятии справедливости: 94% работодателей по–прежнему считают работу из офиса продуктивной, при этом 57% руководителей предпочитают гибрид [6]. Когда правило нигде не описано, спор о явке вспыхивает при каждом исключении. Отдельная метрика, которую стоит отслеживать – текучесть в разрезе «офис / гибрид»: если у гибридных сотрудников она заметно выше, формат создаёт неравные условия [3].

Культурная модель должна не устранять разницу в локации (она неизбежна), а выравнивать доступ к информации, возможностям и признанию.

5. Анализ существующих моделей и их применимость

Сложилось несколько устойчивых моделей гибрида, и каждая по-разному влияет на культуру (табл. 1).

Таблица 1

Устойчивые модели гибридного формата работы [5,6]

Модель	Кто назначает дни	Сильные стороны	Риски для культуры
Фиксированные дни работодателя (2-3 в неделю)	Компания	Предсказуемость, синхронизация планерок и обучения	Сотрудник едет в офис даже при индивидуальной работе; воспринимается как контроль
Дни назначает команда	Руководитель группы	Точное попадание в цикл работы (спринт, закрытие месяца)	Требует единого календаря между подразделениями, иначе смежники не пересекаются
Сотрудник выбирает дни (при обязательном минимуме)	Сам сотрудник	Привлекательность для кандидатов, гибкость	Сильнее всего зависит от зрелости процессов; больше управленческой работы
Якорный день	Компания / команда	Одна дата в неделю, когда подразделение в сборе полностью	Не покрывает кросс–функциональные задачи вне якоря

Отдельно стоит различать гибридный график (режим работы сотрудника, зона HR и руководителя) и гибридный офис (среда и инфраструктура: планировка, бронирование, цифровые сервисы) [3]. Культурная модель должна связывать оба уровня: правило «два дня в офисе» бессмысленно без переговорных, оснащённых под гибридные встречи.

Общий вывод из анализа: ни одна модель не является культурно нейтральной. Фиксированные дни дают предсказуемость, но рискуют формализмом; свободный выбор даёт вовлечённость, но требует зрелых процессов. Рабочая стратегия – гибрид моделей: якорный день для команды + фиксированный минимум + право сотрудника планировать остальное.

6. Компоненты новой модели культуры

Предлагаемая модель строится на шести компонентах.

1) Культура письменной фиксации (write-it-down). Базовое правило: «если решение важно для команды, оно фиксируется в общем канале, а не остаётся в переговорной». Решение

записывает тот, кто его принял; устная договорённость действует до следующего созвона, письменная – остаётся [6]. Это ядро модели, без него остальные компоненты не работают.

2) Равный доступ к информации. Ключевые обсуждения переносятся в цифровую среду; итоги встреч дублируются в общий документ. Правило: если удалённых участников больше половины, встреча проводится онлайн – так все в равных условиях [3].

3) Владелец на каждом стыке. У задачи на стыке подразделений должен быть один владелец: ответственность «двух команд» на практике означает, что не отвечает никто.

4) Результат вместо часов. Контроль смещается с присутствия на операционные метрики: доля задач в срок, повторные доработки, цикл согласования, зависания между подразделениями дольше суток [6]. Пример «Да–Транс»: доля задач в срок выросла с 72% до 82-84%, повторные доработки снизились на 15-18%, цикл согласований – с 1,8 до 1,3 дня.

5) Прозрачные правила и предсказуемость. Письменно закрепляются: число офисных дней и ответственный за график, часы доступности, порядок изменения графика, оборудование и доступ к системам [6]. Односторонняя смена режима – первый источник выгорания; размытые границы работы и дома – второй.

6) Ритуалы принадлежности. Регулярные общие события (якорный день, командные синхронизации, неформальные общие зоны) как компенсация отсутствия спонтанного контакта. Общие зоны – кухня, комната отдыха – остаются частью гибридного офиса именно как культурная, а не утилитарная функция [3].

7. Механизмы адаптации новичков в гибриде.

Адаптация – самое уязвимое место гибрида, поскольку новичок лишён неявного канала социализации. Основные механизмы адаптации:

- Наставник с первых недель. Новичку нужен наставник, который ставит и проверяет задачи, помогает с трудностями [3]. Наставник назначается до выхода, а не «по факту».
- Стартовый период в офисе. Практика «Да–Транс»: новый сотрудник работает из офиса, пока не выйдет на плановую нагрузку [6]. Это даёт базовое погружение в культуру и связи.
- База знаний как часть онбординга. Ответы на частые вопросы, планы адаптации, правила бронирования мест и регламенты – в единой базе знаний [3].
- Явный «карманный» регламент гибрида. Новичок должен получить не только должностные обязанности, но и правила коммуникации: где фиксируются решения, как бронировать переговорную, когда писать, а когда звонить.
- Структурированные первые 30-60-90 дней с проверяемыми точками. В гибриде обратная связь не возникает сама – её нужно назначать.
- Включение в ритуалы. Новичок с первого месяца участвует в якорных днях и командных синхронизациях – принадлежность формируется через участие, а не через рассказ о ценностях.

8. Инструменты для руководителей и HR

Для руководителей:

- Единый календарь команды с офисными и удалёнными днями каждого – снимает разночтения о том, когда искать коллегу лично [5].
- Дашборд операционных метрик гибрида: задачи в срок, повторные доработки, цикл согласования, зависания на стыках, текучесть в разрезе «офис / гибрид» [3,6].
- Правила гибридных встреч: модератор, отключённые микрофоны, чат для желающих высказаться, письменная фиксация итогов; оборудование – камера с широким углом, микрофонный массив, экран [3].
- Чек–лист перевода команды: определить модель графика, синхронизировать календари, перенести решения в цифру, настроить бронирование, собрать обратную связь через месяц [3].

- Смена роли: руководитель проектирует процессы (что решается письменно, что выносится на очную встречу, кто владелец стыка), а не наблюдает за явкой [6].

Для HR:

- Документальный минимум: место работы, распределение дней и ответственный, часы доступности, порядок изменения, оборудование и доступы; личные условия – допсоглашением, общие – ПВТР и приказом [6].

- Метрики загрузки пространства: загрузка мест в пиковый день, загрузка переговорных, доля неявок по броням, стоимость рабочего места [3].

- Регулярный сбор обратной связи о равенстве доступа к информации между офисными и удалёнными днями [5].

- Карточки сотрудников со статусом (в офисе / удалённо / в отпуске) в оргструктуре – пример Sminex: посещаемость портала выросла с 85 до 98% [3].

- Пересмотр модели раз в квартал или полгода – по данным, а не по инерции [5].

9. Рекомендации по масштабированию.

1) Начинайте с пилота на 2-3 командах, а не с корпоративного приказа. Соберите данные о фактической посещаемости за 4 – 8 недель, найдите пиковый день, посчитайте потребность в местах по формуле: (общее число сотрудников − сотрудники с закреплёнными местами) × пиковая доля посещаемости + 10% резерва [3]. Пересчитывайте раз в квартал.

2) Сначала правила, потом площади. Типичная ошибка – сократить площадь и число мест раньше, чем собраны данные о посещаемости [3]. Масштабирование культуры идёт через закреплённые нормы, а не через метраж.

3) Единые правила для всей компании, гибкость – внутри. Ответственный за график должен быть один для компании, а не свой у каждого отдела; число дней может меняться по сезону и составу команды [6]. Это предотвращает «параллельные миры» подразделений.

4) Масштабируйте цифровую среду, а не только регламенты. Мессенджер, календарь с бронированием, диск, ВКС, база знаний, КЭДО – в единой системе, чтобы информация не терялась [3,5]. Культура письменной фиксации держится на инструментах, которые делают фиксацию дешевле, чем устный разговор.

5) Внедряйте метрики до масштабирования, а не после. Без операционных показателей дисциплина видна в первый месяц, а потери (выгорание, текучесть, качество совместной работы) проявляются позже.

6) Обучайте руководителей новой роли. Масштабирование упирается не в политику, а в навык проектирования процессов и работы с владельцами стыков. Это отдельная программа обучения, а не побочный эффект приказа.

7) Сохраняйте обратимость. Пересматривайте модель по данным; односторонняя смена режима без объяснения причин – прямой путь к выгоранию и увольнениям [6].

Заключение

Гибрид ломается там, где нет правил, и работает там, где культура спроектирована явно. Новая модель корпоративной культуры для гибридных команд строится не на лозунгах о гибкости, а на шести опорах: письменной фиксации решений, равном доступе к информации, владельце на каждом стыке, оценке по результату, прозрачных правилах и ритуалах принадлежности. Масштабирование такой модели – это последовательность: пилот на данных, правила раньше площадей, единые нормы при гибкости внутри, цифровая среда как несущая конструкция и метрики, внедрённые до, а не после.

Список литературы:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 25.05.2026.) [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 7.09.2026).

2. Гибридный формат завоевывает рынок: 25% компаний изменили режим работы сотрудников в 2025 году [Электронный ресурс] //. URL:thehrd.ru (дата обращения: 10.09.2026).

3. Гибридный офис: как устроить пространство для работы, когда половина команды работает из дома [Электронный ресурс] //. URL: https://www.bitrix24.ru/journal/organizatsiya–gibridnogo–ofisa/ (дата обращения: 13.09.2026).

4. 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 [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/praktika-i-perspektivy-udalyonnogo-i-gibridnogo-formatov-raboty-v-sovremennyh-kompaniyah (дата обращения: 07.11.2026).

5. Гибридная работа в 2026: что изменилось и как выстроить процессы [Электронный ресурс] //. URL: https://workspace.vk.ru/blog/gibridnyj-format-raboty/ (дата обращения: 17.09.2026).

6. Гибридный режим работы ломается там, где нет правил [Электронный ресурс] //. URL: https://glabix.com/articles/gibridnyy-rezhim-raboty-lomaetsya-tam-net-pravil (дата обращения: 25.09.2026).

7. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура: учебник / Т. Н. Персикова. – Москва: Логос, 2020. – 288 с. – (Новая университетская библиотека). – ISBN 978-5-98704-467-4.

8. Бизнес-команда: технологии формирования и управления: учебное пособие / Т.Ю. Калошина, А.А. Борисова, Е.В. Спиридонова, Е.С. Горевая. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 200 с. – (Высшее образование). – DOI 10.12737/2137955.