

Гибридный офис в условиях современной экономики: возможности, риски и разработка цифровых инструментов оптимизации рабочих процессов

Hybrid Office in the Modern Economy: Opportunities, Risks And Development of Digital Workflow Optimization Tools

УДК 338

Получено: 17.08.2022

Одобрено: 08.09.2022

Опубликовано: 25.10.2022

Чуланова О.Л.

Д-р экон. наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом Сургутского государственного университета,
e-mail: chol9207@mail.ru

Chulanova O.L.

Doctor of Economics, Professor of the Department of State and Municipal Administration and Personnel Management of Surgut State University,
e-mail: chol9207@mail.ru

Власенко А.Ю.

Студент 4 курса направление «Управление персоналом», Сургутский государственный университет
e-mail: vlasya.a@mail.ru

Vlasenko A.Yu.

4th year student of the direction "Personnel Management", Surgut State University
e-mail: vlasya.a@mail.ru

Аннотация

В статье авторами представлен сравнительный анализ возможностей и рисков гибридного офиса, удаленной работы, коворкингов и традиционного офиса. Представлены результаты авторского исследования актуальности гибридного офиса как формы организации трудовой деятельности персонала. Представлена авторская логическая схема внедрения мобильного приложения для оптимизации рабочих процессов в условиях гибридного офиса. В статье представлена схема основных положений технического задания для мобильного приложения ННО (Help Hybrid Office). В своем авторском подходе по применению цифровых инструментов для минимизации рисков работы персонала в условиях гибридного офиса авторы рассматривают оптимизацию рабочих процессов в условиях гибридного офиса с помощью мобильного приложения ННО (Help Hybrid Office) через призму решения проблем, которые возникают при работе в режиме гибридного офиса с помощью инструментов из авторского приложения. Таким образом, показаны способы решения проблемы и преимущества для работника и преимущества для организации.

Ключевые слова: гибридный офис, удаленная работа, коворкинг, традиционный офис, возможности гибридного офиса, риски гибридного офиса, цифровые инструменты

оптимизации работы персонала в условиях удаленного офиса, мобильное приложение ННО (Help Hybrid Office).

Abstract

In the article, the authors present a comparative analysis of the opportunities and risks of a hybrid office, remote work, coworking and a traditional office. The results of the author's study of the relevance of the hybrid office as a form of organizing the labor activity of personnel are presented. The author's logical scheme for the implementation of a mobile application for optimizing workflows in a hybrid office is presented. The article presents a diagram of the main provisions of the terms of reference for the ННО (Help Hybrid Office) mobile application. In their author's approach to the use of digital tools to minimize the risks of personnel work in a hybrid office, the authors consider the optimization of work processes in a hybrid office using the ННО (Help Hybrid Office) mobile application through the prism of solving problems that arise when working in a hybrid office with using tools from the author's application. Thus, ways to solve the problem and benefits for the employee and benefits for the organization are shown.

Keywords: hybrid office, remote work, coworking, traditional office, hybrid office opportunities, risks of a hybrid office, digital tools for optimizing staff work in a remote office, ННО (Help Hybrid Office) mobile application.

Введение (актуальность). Пандемия и последовавший за ней локдаун сделали вероятным проведение масштабного общественного эксперимента по использованию гибридного формата работы для большого числа наемных сотрудников и нанимателей. Образовавшая обстановка показала широкую практическую применимость моделей гибридной работы и, собственно, что самое важное, разрушила значительную долю барьеров восприятия и стандартов, связанных с предоставленной формой организации труда, как для нанимателей, так и для самих сотрудников. Ситуация спровоцировала ряд важных вопросов для осмысления базовых мнений, связанных с классической организацией труда, таких как рабочее пространство, сам график работы, роль и задачи сотрудника и работодателя.

В наших более ранних публикациях уже затрагивалась идея гибридного офиса и удаленной работы [1], были рассмотрены возможности и риски удаленной работы, и гибридного офиса [2]. Вопросам использования гибких форм занятости посвящено исследование Субочева А.О. и Ногиной В.Ю. [3]. Особенности управления персоналом в условиях удаленного офиса и гибридной работы рассматривает Михайлов А.А. и Федулов В.И. [4]. Поиску форм баланса в условиях гибридного офиса посвящено исследование Коноваловой В.Г. [5]

Цель данного исследования – провести сравнительную характеристику возможностей и рисков гибридного офиса, коворкингов, удаленной работы и офисной работы и провести исследование актуальности применения формата «гибридного офиса» в различных компаниях, идентифицировать риски и преимущества для персонала и для организации и разработать цифровые инструменты и сервисы, минимизирующие риски работы персонала в условиях гибридного офиса.

Гипотеза исследования: гибридный офис, безусловно, зарекомендовал себя во время эпидемии COVID, как эффективная альтернатива традиционным формам организации трудовой деятельности персонала и существует потребность разработки цифровых инструментов для оптимизации работы персонала в условиях гибридного офиса.

Объект исследования – гибридный офис, как форма организации трудовой деятельности персонала.

Предмет исследования – цифровые инструменты и сервисы, минимизирующие риски работы персонала в условиях гибридного офиса.

Методы и инструменты. Методологической основой исследования явились работы российских и зарубежных ученых, занимающихся изучением новых форм

организации труда в современных условиях с целью устойчивого развития. Для достижения целей исследования были использованы следующие методы: опрос (Google Форма), методы сравнительного и логического анализа, библиометрический метод, метод оценки статистических данных, метод классификации.

Элементы научной новизны заключаются в разработке авторского подхода по применению цифровых инструментов для минимизации рисков работы персонала в условиях гибридного офиса.

Обсуждение и результаты. В табл. 1 представлены определения «гибридного офиса» разных исследователей.

Таблица 1

Различные трактовки понятия «гибридный офис»

Автор	Определение
Эми Фонтинель [6]	Гибридный офис - это организация рабочего пространства, в которой менеджеры и сотрудники компании иногда работают вместе в физическом офисе, а иногда удаленно
Хойна М.Н. [7]	Гибридное рабочее место представляет собой пространство, обеспечивающее гибкую и беспроблемную совместную работу сотрудников организации из любого места. У работников появляется возможность выбирать, где и когда они будут работать, и распределять время между работой из дома и работой из центрального офиса
Харитоновна Е. [8]	Гибридный офис - форма смешанного графика работы, которая совмещает загрузку работника в офисе и дома.
Васильева Е.В. [9]	Гибридный офис – это не удалёнка, и не гибкий график в офисе. Это офисная модель, объединяющая режим домашнего офиса (англ. Home office) и регулярные встречи сотрудников в стенах компании
Стив Хогарти[10]	Модель гибридного рабочего пространства — это тип <u>рабочей среды</u> , в которой сочетаются удаленная работа и работа в офисе. Типичное гибридное рабочее место предоставляет всем или некоторым сотрудникам возможность выбирать, где и когда они будут работать, и распределять время между работой из дома и работой из центрального офиса.

Таким образом, под гибридным офисом понимается рабочая среда, организация рабочего пространства, предоставляющая сотрудникам возможность выбора места и времени работы. Гибридная модель объединяет формат офисной и дистанционной работы.

В табл. 2 представлена сравнительная характеристика различных форм организации трудовой деятельности. Гибридный формат, удаленный и коворкинги объединяет схожесть в гибком рабочем графике, частичной (или в случае удаленной работы – полной) свободой перемещений, а также возможность выбора места рабочей деятельности.

Таблица 2

Сравнительная характеристика различных форм организации трудовой деятельности (составлено авторами)

Характеристика	Гибридный офис	Удаленный формат	Коворкинги	Офисный формат
Сущность	Форма смешанного графика работы, которая совмещает загрузку работника в офисе и дома	Организация рабочего процесса, при котором постоянные или временные сотрудники работают у себя дома, вместо того чтобы ездить на работу	Организация труда персонала с разной занятостью в общем пространстве	Организация рабочего процесса, в которой персонал работает только в офисном пространстве

Рабочее место	Неперсонифицированное	Персонифицированное	Неперсонифицированное	Персонифицированное
Процент присутствующих сотрудников в офисе	Более 30%	0%	Зависит от ситуации	100%
Преимущества для сотрудника	Возможность выстраивать график с учетом индивидуальных особенностей: <ul style="list-style-type: none"> Семейных обстоятельств; Самочувствия; Хронотип; 	Полная свобода перемещений, независимость от местоположения, возможность путешествовать в другие места без перерыва от работы	Больше свободы в выборе места и времени работы, возможность знакомства с вдохновляющими людьми, менее сидячая работа	Нормированный рабочий день, регламентированные перерывы, социальная защищенность, стабильность и простота взаимодействия
Недостатки для сотрудников	Дефицит общения, утечка информации, отвлечение на домашние дела, возможность возникновения технических проблем, что может привести к срыву дедлайнов	Нехватка «живого» контакта с коллегами, размываются границы рабочего дня, сложно полностью отвлечься от домашних дел	Невозможность обеспечить полную тишину, не все коворкинги работают в режиме 24/7, возможна потеря личных вещей, малая распространенность, финансовые затраты, незакрепленные рабочие места	Невозможен гибкий график работы, соблюдение дресс-кода, затраты времени на дорогу, риск сезонных заболеваний из-за большого скопления людей
Преимущества для организации	Сокращение затрат на аренду, повышение производительности сотрудников, дополнительная защита от пандемии, сложность контроля за работниками, находящимися вне офиса, привлекательность бренда работодателя для стратегически значимых категорий сотрудников, выход за пределы локального рынка труда	Отсутствие географических ограничений (возможность принять сотрудника из любой точки мира), отсутствуют затраты на аренду помещений и обустройство офиса	Постоянный поток клиентов, повышение прибыли в связи с переводом большего количество сотрудников на удаленный формат работы, отсутствие ответственности за людей,	Возможность контролировать рабочий процесс сотрудников, быстрый фидбэк, организованность персонала, возможность проводить инвентаризацию, своевременное выполнение рабочих задач.
Недостатки для организации	Сложность адаптации и ввода в должность новых, особенно молодых, специалистов, снижение уровня лояльности и вовлеченности персонала, ухудшение психологического состояния сотрудников (в том числе выгорание, снижение мотивации и удовлетворенности	Сложность выстраивания тесной связи с сотрудниками, сложность распределения ресурсов (работодатель не всегда видит, кто перегружен, а кому можно дать дополнительную работу)	Затраты на благоустройство помещения и оборудование, ответственность за него, длительный период окупаемости,	Ограниченный выбор кандидатов на должность, затраты на аренду помещений и обустройство офиса

	работой), снижение уровня доверия в коллективе, разобщенность команд			
--	--	--	--	--

Источники: составлено авторами на основе анализа источников [10; 11; 12; 13; 14]

Для того чтобы узнать, насколько распространено применение формата «гибридного офиса» в различных компаниях, какие выделяются главные риски и преимущества, авторами было проведено исследование. Сбор информации для исследования осуществлялся посредством анкетирования. Анкета состояла из 14 закрытых вопросов, 7 из которых предполагают ≥ 1 ответа; в остальных вопросах выбирается один вариант.

Объектом исследования выступили работники российских фирм и представители зарубежных компаний в России. Предмет исследования – применение концепции «гибридного офиса» и его влияние на благополучие сотрудников.

56% от числа респондентов составили женщины, 44% - мужчины. Возраст респондентов варьируется от 18 до 55 лет. 60% опрошенных имеют высшее образование (бакалавриат, специалитет – 32%, магистратура – 28%). Соответственно, 40% имеют среднее и среднее специальное образование.

Исходя из результатов исследования, можно увидеть, насколько уведомлены респонденты о существовании форм организации труда: уже знакомы с классификацией 28% респондентов, частично знакомы больший процент от всех респондентов (56%), не знакомы с классификаций форм организации труда наименьший процент (16%) (рис. 1).

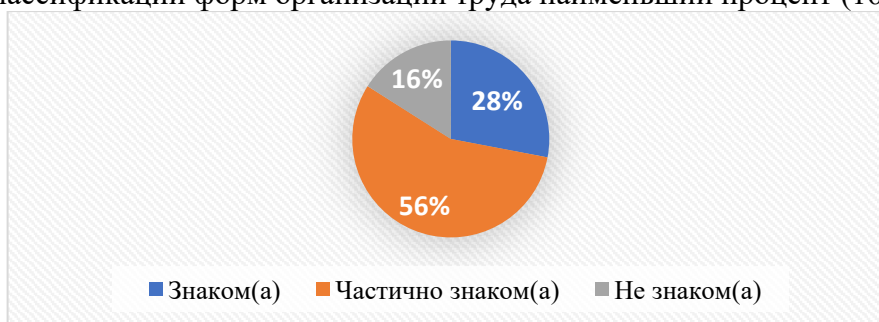


Рис. 1. Осведомленность респондентов о классификации форм организации труда.

Примечание: составлено авторами на основе исследований

Наиболее распространенными преимуществами использования нестандартных форм организации труда являются сокращение рутинных задач путем автоматизации (56%) и внедрение новых технологий (50%). Наименее распространенными преимуществами являются рост процента обучающихся сотрудников (36%), а также цифровизация бизнеса (28%) (рис. 2).



Рис. 2. Основные преимущества использования нестандартной формы организации труда в современных условиях.

Примечание: составлено авторами на основе исследований

Мнение о том, насколько эффективны нестандартные формы организации труда поддерживает большинство респондентов (42%), также 18% считают нестандартные формы очень эффективными. Не эффективными нестандартные формы организации труда считают 28% и 12% - совсем неэффективны (рис. 3).



Рис. 3. Эффективность нестандартных форм организации труда в современных условиях
Примечание: составлено авторами на основе исследований

Также можно увидеть, насколько уведомлены респонденты о таком формате работы, как «гибридный офис»: уже знакомы с понятием 26% респондентов, частично знакомы больший процент от всех респондентов (32%), не знакомы с гибридным офисом 28%, слышали, но не знают значения этого понятия наименьший процент (14%) (рис. 4).

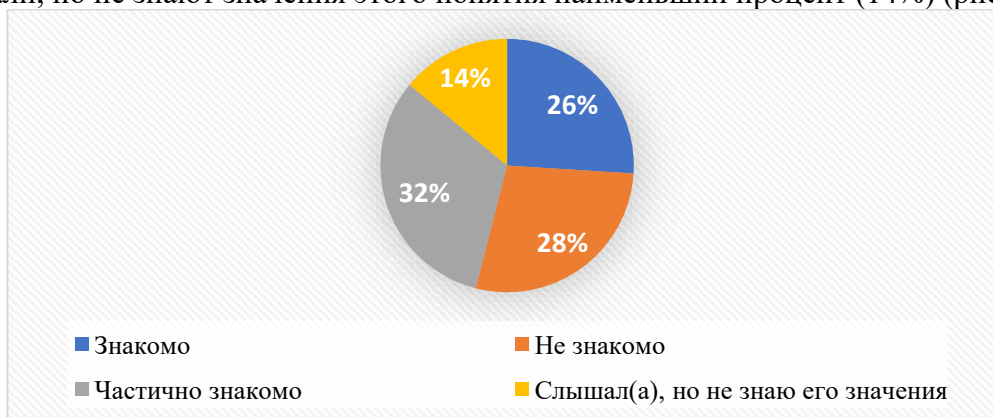


Рис. 4. Осведомленность персонала о понятии «гибридного офиса»
Примечание: составлено авторами на основе исследований

Более актуальными формами организации труда для организации респондентов считаются гибридный офис (58%) и коворкинги (42%). Также актуальным считается полностью удаленный офис, его отметили 40% респондентов. Менее всего актуальным считается стандартный офисный формат (30%) (рис. 5).

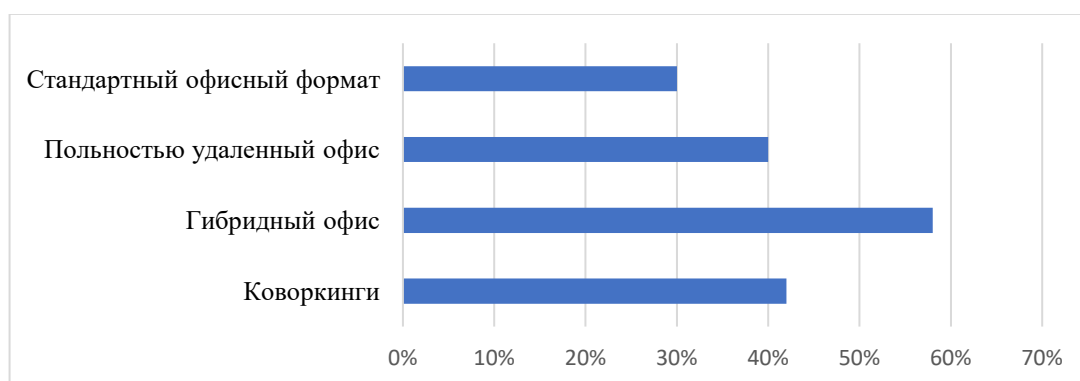


Рис. 5. Какие формы организации труда считаются более актуальными для организации.
Примечание: составлено авторами на основе исследований

Гибридный офис, как форма организации труда используются в 20% организациях, где работают респонденты. 14% используют полностью удаленный формат работы и лишь 4% пользуются услугами коворкинга. Большинство предприятий используют стандартный офисный формат (62%). При этом, по данным исследования 86% компаний Москвы, Петербурга и городов-миллионников планируют в 2022 г. сочетать удаленную и офисную работу (рис. 6).

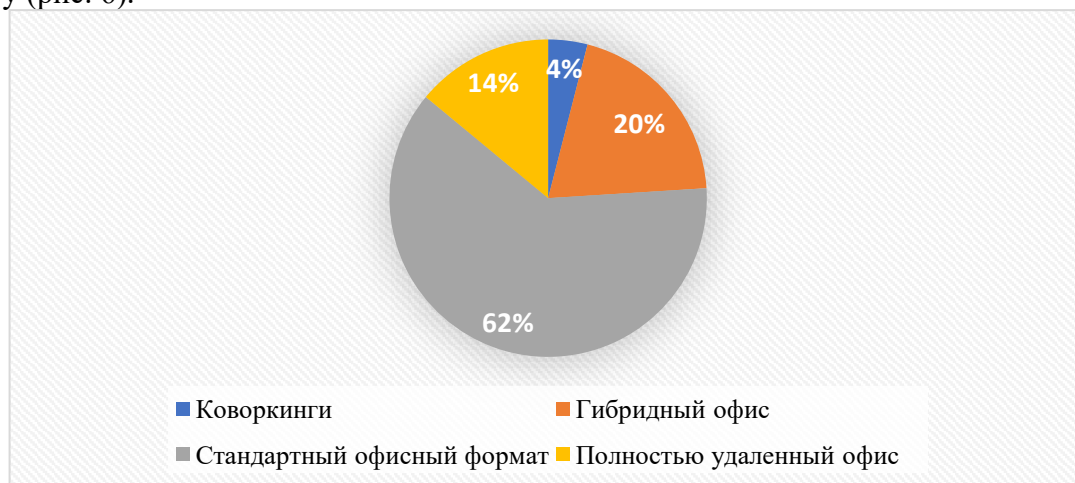


Рис. 6. Использование форм организации труда на предприятии.

Примечание: составлено авторами на основе исследований

Из основных рисков гибридной формы организации труда выделяются проблемы, связанные с мошенничеством (56%), так как удаленное рабочее место более уязвимо, в том числе из-за публичных каналов связи, а также сложность соблюдения информационной безопасности, защиты данных и обеспечения устойчивого функционирования гибридного пространства (50%). Ущерб развитию инноваций и технологий, в следствии снижения «концентрации знаний» отметили 44% респондентов и снижение спроса на коммерческую недвижимость – 24% (рис. 7).

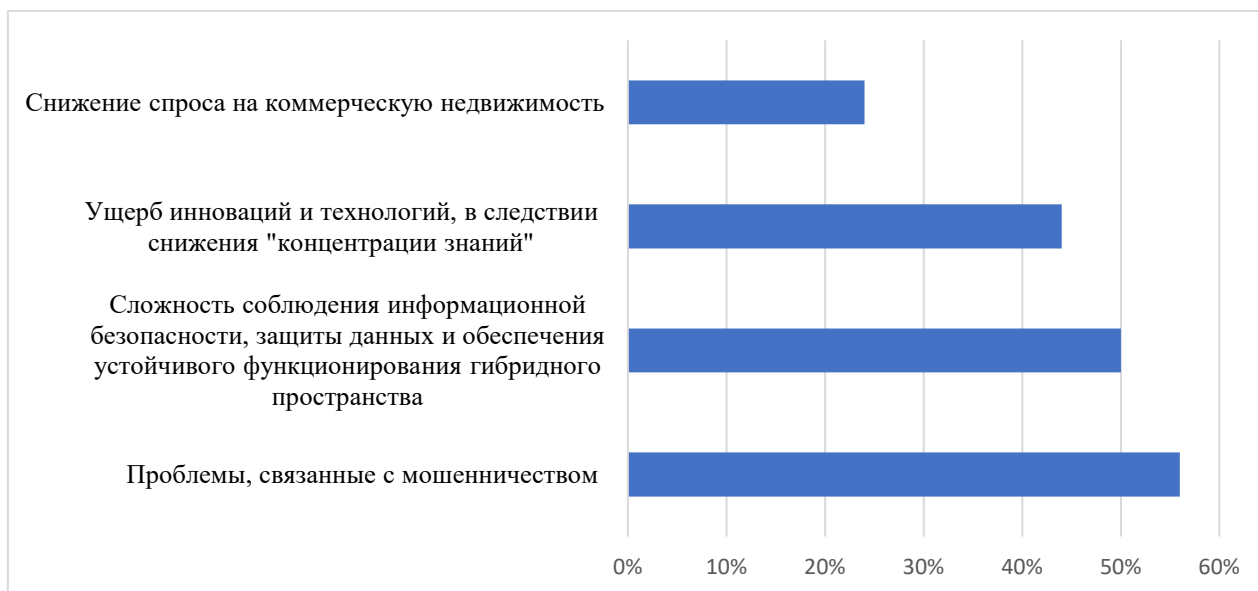


Рис. 7. Основные риски гибридной формы организации труда.

Примечание: составлено авторами на основе исследований

Среди основных преимуществ гибридной модели для работников выделяются гибкий график (52%), возможность уединенно подумать над решением важных задач (46%), снижение монотонности в трудовой деятельности (44%). А также комфорт и поддержание баланса между работой и личной жизнью отметили 34% респондентов, время для

саморазвития отметили 32% респондентов. И наименьший процент респондентов (22%) из основных преимуществ выделили экономию времени (рис. 8).



Рис. 8. Основные преимущества гибридной модели для работников.

Примечание: составлено авторами на основе исследований

Из основных преимуществ гибридной модели для компании подчеркиваются снижение затрат на покупку оборудования (52%), вовлеченность сотрудников (48%), а также снижение затрат на аренду помещений (40%). Меньше выделяют респондентами высокая производительность сотрудников (32%) и гибкость работы (30%) (рис. 9).



Рис. 9. Основные преимущества гибридной модели для компании.

Примечание: составлено авторами на основе исследований

Что касается рисков гибридной модели касаясь работников, то здесь больше всего выделяются такие риски, как сочетание домашних и рабочих обязанностей (60%). Затем респонденты выделяют нехватку живого общения (44%), повышение стресса из-за ненормированного режима труда (34%), обесценивание собственных успехов (32%), проблемы с концентрацией (30%), сложность коммуникации с коллегами (28%). Меньше всего отмечают такие риски, как: отсутствие самодисциплины (22%) и сложность адаптации (20%) (рис. 10).

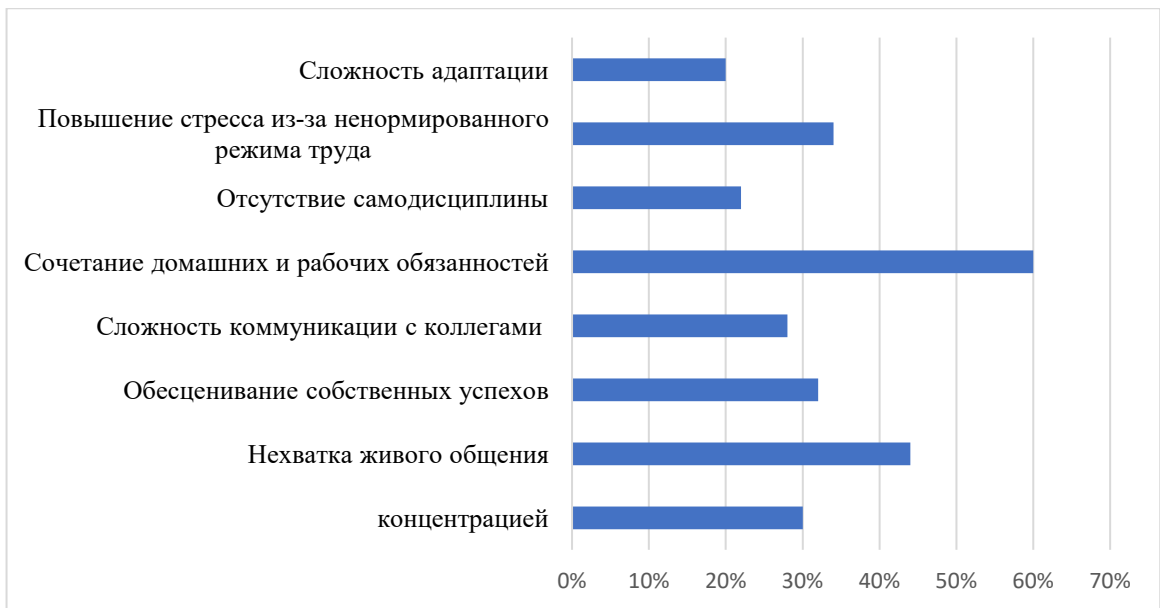


Рис. 10. Основные риски гибридной модели для работника.

Примечание: составлено авторами на основе исследований

Для компании выделяются следующие основные риски гибридной модели: сложность функции контроля за работниками (54%), серьезные вложения в модернизацию и наращивание технических средств (52%) и замедление документооборота (40%). Возможность того, что лояльный к сотрудникам режим работы не повысит их лояльность к компании, отметили 32% респондентов, ослабление корпоративной культуры отметили 24% и снижение продуктивности персонала выделяют 22% респондентов (рис. 11).

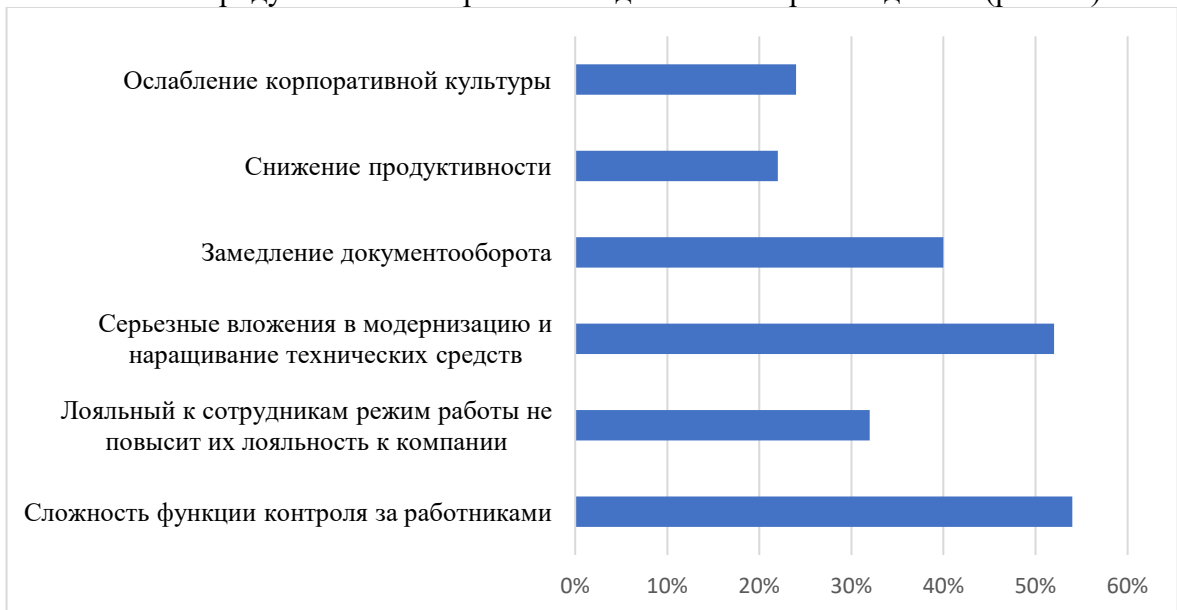


Рис. 11. Основные риски гибридной модели для компании.

Примечание: составлено авторами на основе исследований

В настоящее время авторами исследования разработано техническое задание для создания мобильного приложения «ННО (Help Hybrid Office)», которое позволит оптимизировать работу персонала в условиях гибридного офиса и минимизирует большинство рисков, которые были идентифицированы в процессе теоретического исследования и по результатам опроса.

Таким образом, внедрение мобильного приложения даст следующие преимущества в условиях гибридного офиса:

- Удобство. Мобильное приложение дает возможность коммуницировать с любым сотрудником, где бы он не находился. В отдельных чат-комнатах переписки сохраняются, что позволяет вернуться к ним в любой момент и получить необходимую информацию.
- Создание нескольких чат-комнат. Это позволит упростить обсуждение конкретных проектов или задач, чтобы не допустить путаницы и не упускать важные моменты.
- Звонки. Мобильное приложение дает возможность не только звонить любому сотруднику без необходимости оплачивать сотовую связь, но и проводить целые видеоконференции на той же платформе.
- Безопасность. Приложение позволит защитить конфиденциальную информацию.
- Скорость. Мобильное приложение дает возможность быстро обмениваться текстовыми и медиафайлами в любой момент.

Представим разработанную авторами логическую схему интеграции мобильного приложения «ННО (Help Hybrid Office)», позволяющей эффективнее работать в условиях гибридного формата (рис. 12).

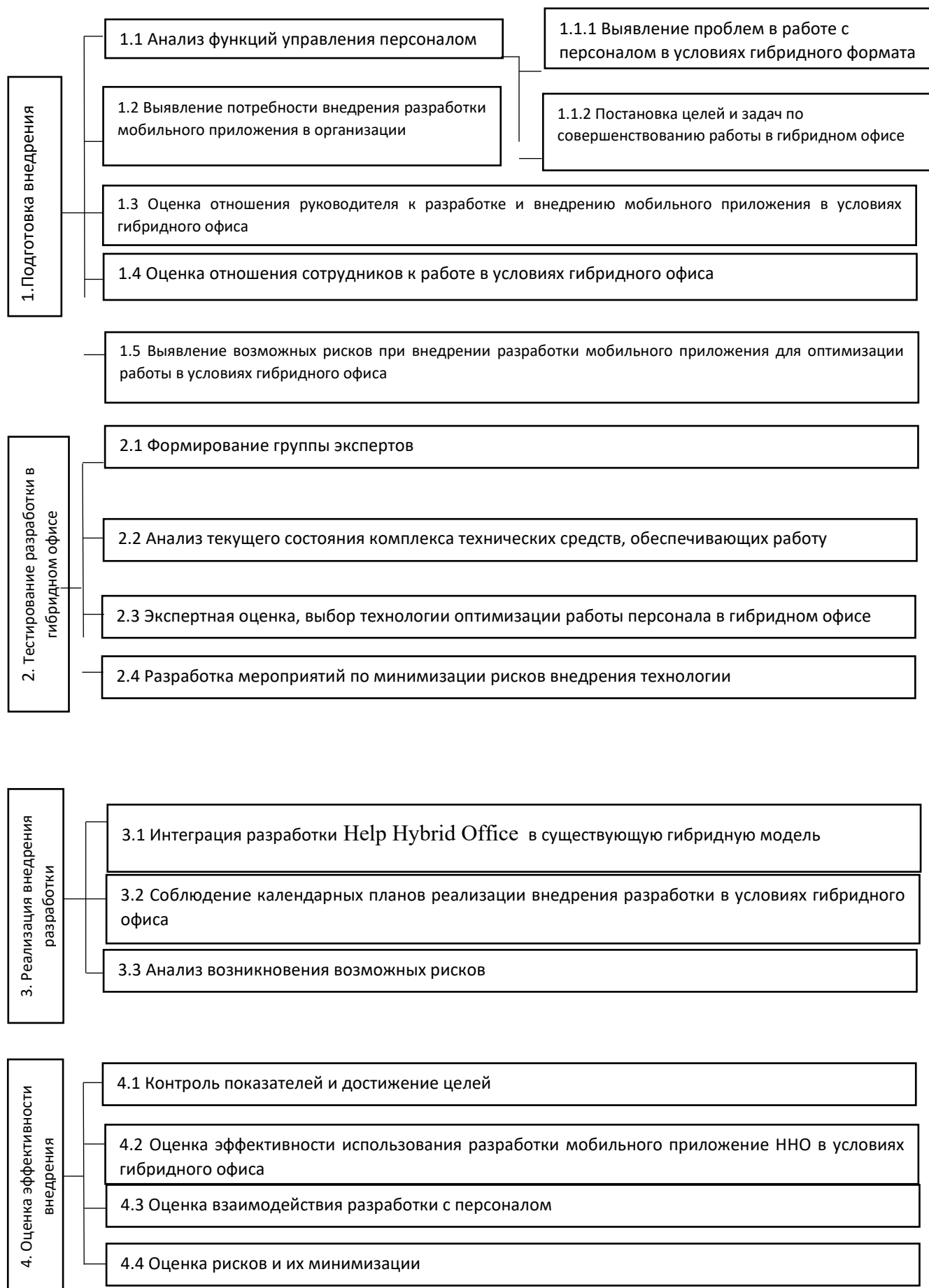


Рис. 12. Логическая схема внедрения «ННО (Help Hybrid Office)» управления персоналом в условиях гибридного офиса (составлено авторами)

После согласования и утверждения проекта мобильного приложения «ННО (Help Hybrid Office)», продукт передается в разработку.

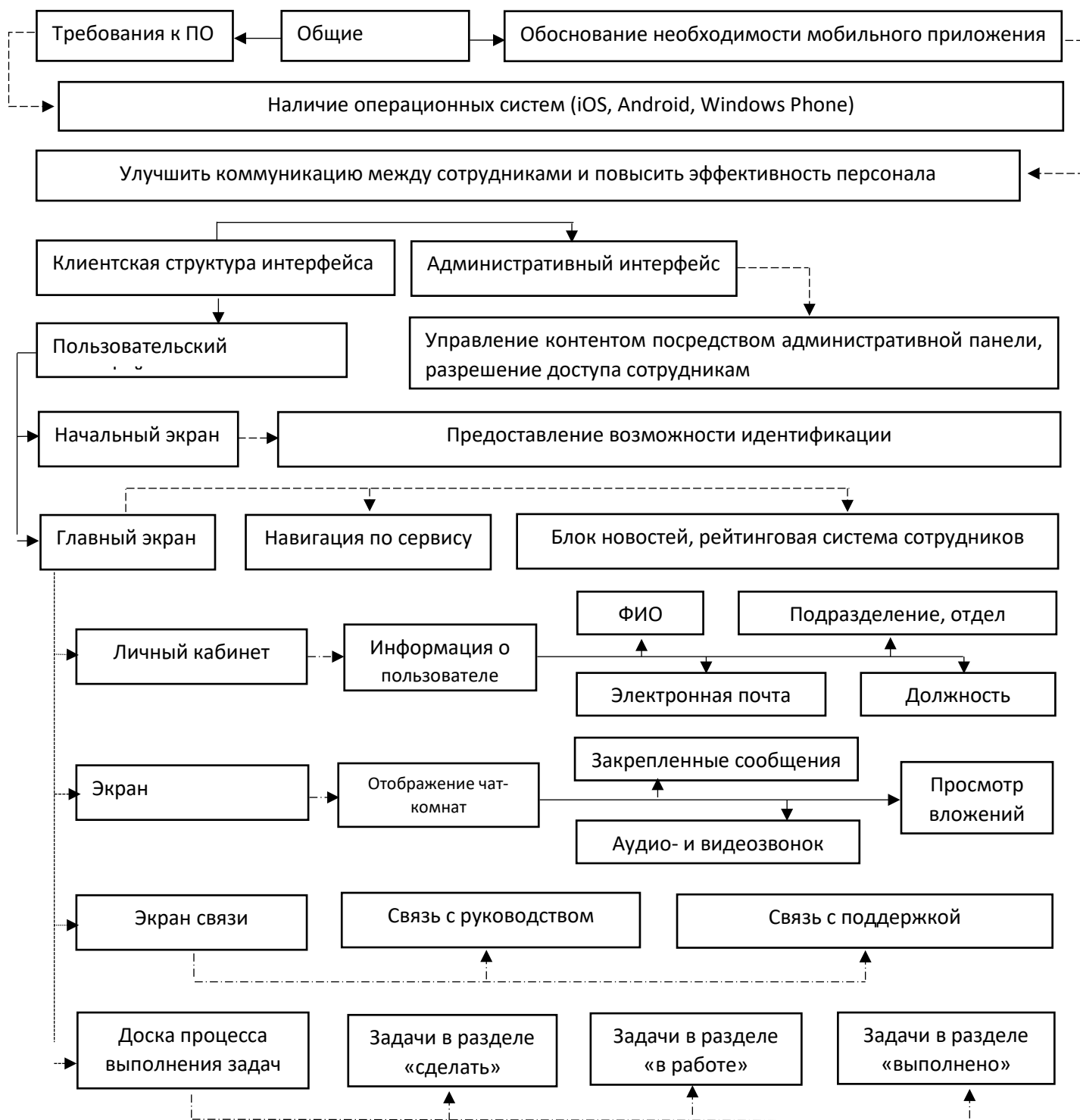


Рис. 13. Схема основных положений технического задания для мобильного приложения **ННО (Help Hybrid Office)** (составлено авторами)

Проведенное авторское исследование и разработка технического задания позволила авторам представить авторский подход по оптимизации рабочих процессов в условиях гибридного офиса с помощью мобильного приложения ННО (Help Hybrid Office). В авторском подходе по применению цифровых инструментов для минимизации рисков работы персонала в условиях гибридного офиса нами рассмотрена оптимизация рабочих процессов в условиях гибридного офиса с помощью мобильного приложения ННО (Help

Hybrid Office) через призму решения проблем, которые возникают при работе в режиме гибридного офиса с помощью инструментов из авторского приложения. Таким образом, показаны способы решения проблемы и преимущества для работника и преимущества для организации (табл. 3).

Таблица 3

Авторский подход по оптимизации рабочих процессов в условиях гибридного офиса с помощью мобильного приложения ННО (Help Hybrid Office) (составлено авторами)

Проблема, которая возникает при работе в режиме гибридного офиса	Инструмент из приложения	Способ решения проблемы	Преимущества для работника	Преимущества для организации
Неудобство коммуникации с сотрудниками, находящимися в роуминге	Мессенджер	Инструмент «мессенджер» дает возможность быстро взаимодействовать с сотрудниками, где бы они не находились	Благодаря возможностям Wi-fi, с помощью которых и функционирует приложение, оперативность взаимодействия обеспечена любым сотрудникам.	Отсутствие затрат на оплату сотовой связи сотрудникам
Отсутствие быстрой обратной связи сразу от нескольких сотрудников	Чат-комната	Благодаря тому, что в чат-комнате присутствует несколько участников, тот, кто пропустил информацию может быть осведомлен коллегами	Возможность своевременно выполнить важное задание, в связи с чем – не быть депремированным	В зависимости от ситуации организация: <ul style="list-style-type: none"> • Сокращает временные затраты • Увеличивает клиентоспособность • Увеличивает прибыль
Сложность донесения важной информации до группы сотрудников	Видеоконференция	Инструмент «Видеоконференция» позволяет убедиться в том, что каждый сотрудник принимает участие в обсуждении	Возможность уточнить детали у организатора конференции, сокращая временные и трудовые затраты на выполнение задания	Уверенность в том, что каждый понял свою задачу и осведомлен о важности информации
Проблемы мотивации сотрудников	Рейтинговая система сотрудников	Сотрудники, просматривая рейтинговую систему, наглядно видят свои результаты, благодаря чему возникает здоровая	Каждый сотрудник контролирует свою позицию в рейтинге и планирует свои	В условиях конкуренции разрабатываются новые идеи, повышается качество работы и производительность труда

		конкуренция внутри коллектива	дальнейшие действия	
Тайм-менеджмент	Доска Kanban	С помощью данного инструмента появляется возможность отслеживать рабочий процесс, оптимизировать его длительность и прогнозировать время, которое потребуется для решения будущих задач	Рациональное планирование своего рабочего дня	Контроль рабочих процессов, соблюдение календарных планов.

Выводы. Таким образом, можно сделать вывод о том, что модель гибридного офиса не в полной мере получила свое развитие на предприятиях. Больше трети респондентов не считают эффективным внедрение нестандартных форм организации труда, придерживаясь старой модели офисного формата. Большинство организаций продолжают использовать стандартную офисную модель. И лишь одна четвертая часть пользуется моделью гибридного формата. Однако большая часть респондентов уже знакома с такой моделью и считают ее эффективной и актуальной для своего предприятия, выделяя важность таких преимуществ для себя, как: гибкий график, возможность уединенно подумать над решением важных задач и снижение монотонности в трудовой деятельности. Все это говорит о том, что респонденты осознают важность гибридного формата в условиях современного мира. Из результатов исследования можно четко увидеть, что все больше людей хотят избавиться от стандартного формата работы, а также можно увидеть их готовность к переходу на новый, более удобный для них формат гибридного рабочего пространства. Однако остро стоит вопрос оптимизации работы персонала в условиях гибридного офиса и минимизации рисков такой формы организации труда.

Благодаря внедрению мобильного приложения «Help Hybrid Office», можно решить ряд проблем, связанных с коммуникацией между работниками, с обратной связью, с тайм-менеджментом каждого работника, а также информирование сотрудников и улучшение мотивации, посредством возникновения здоровой конкуренции.

Представленный авторский подход по применению цифровых инструментов для работы персонала в условиях гибридного офиса позволяет минимизировать риски такой работы.

Литература

1. Чуланова, О.Л. Аналитический обзор распространения удаленной работы (зарубежный и российский опыт) / О. Л. Чуланова, Д. А. Михайличенко // Материалы Афанасьевских чтений. – 2021. – № 3(36). – С. 13-20. – EDN XPYFEV.
2. Чуланова, О.Л. Применение технологии микрообучения персонала на удаленной работе в условиях пандемии COVID-19 / О. Л. Чуланова, А. А. Хисамутдинова // Управление человеческими ресурсами: теория, практика, перспективы : Сборник научных трудов национальной научно-практической конференции, Новосибирск, 26–30 апреля 2021 года / Под редакцией д-ра экон. наук., профессора, зав. кафедрой экономики труда и управления персоналом НГУЭУ С. И. Сотниковой. – Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления "НИНХ", 2021. – С. 189-201. – EDN DIAIDD.
3. Субочева, А.О. Использование гибких форм занятости в управлении персоналом организации / А. О. Субочева, В. Ю. Ногинова // Самоуправление. – 2022. – № 1(129). – С. 552-555.

4. Михайлов, А.А. Управление персоналом в условиях удаленной и гибридной занятости / А. А. Михайлов, В. И. Федулов // *Управленческий учет*. – 2021. – № 10-3. – С. 522-528.
5. Коновалова, В.Г. Гибридная модель работы: поиск баланса / В. Г. Коновалова // *Управление человеческими ресурсами - основа развития инновационной экономики: Материалы X Международной научно-практической конференции*, Красноярск, 25–27 марта 2021 года. – Красноярск: 2021. – С. 70-76.
6. What is a Hybrid Office? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.investopedia.com/hybrid-office-5200246>
7. Хойна, М.Н. Гибридная модель рабочего пространства как эффективная форма занятости в период цифровой экономики / М. Н. Хойна // *Социальная реальность виртуального пространства: Материалы III Международной научно-практической конференции*, Иркутск, 20 сентября 2021 года / Под общей редакцией О.А. Полюшкевич. – Иркутск: 2021. – С. 310-313.
8. Харитоновна Е. Почему все больше людей мечтают работать в гибридном офисе – чем он так хорош. // *Совкомблог (электронный сборник статей) [Электронный ресурс] / URL: <https://sovcombank.ru/blog/biznesu/pochemu-vse-bolshe-lyudei-mechtayut-rabotat-v-gibridnom-ofise--chem-on-tak-horosh>*
9. Васильева Е.В. «ТЕЛЕ-ВСЕГО» и гибридная офисная модель – новые мировые тренды после пандемии COVID-19 / Текст научной статьи по специальности «СМИ (медиа) и массовые коммуникации» // [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tele-vsego-i-gibridnaya-ofisnaya-model-novye-mirovye-trendy-posle-pandemii-covid-19>
10. Стив Хогарти. Что такое гибридная модель рабочего пространства // *WeWork: тенденции и анализ рабочих пространств / [Электронный ресурс] URL: <https://www.wework.com/ru-RU/ideas/workspace-solutions/flexible-products/hybrid-workplace>*
11. Мешков С. Как гибридный офис становится новой реальностью. Мир цифровых и информационных технологий | *IT-World.ru: ИТ-сообщество*, статья от 26.07.2021, [Электронный ресурс] - URL: <https://www.it-world.ru/tech/practice/177030.html>
12. Манолова, Ю.Г. Как организовать работу гибридного офиса / Ю. Г. Манолова // *ВУЗ и реальный бизнес*. – 2021. – Т. 1. – С. 176-185.
13. Воробей, Е. К. Коворкинг в России: состояние и прогноз развития / Е. К. Воробей, К. Д. Воробей // *Sochi Journal of Economy*. – 2021. – Т. 15. – № 4. – С. 381-391. –
14. Максимович, Л.В. Гибридная модель офисной и удаленной работы как способ увеличения доходов коммерческой организации / Л. В. Максимович, К. Э. Никанорова // *Молодежные идеи России - 2021 (МИР - 2021) : Материалы III регионального научного форума молодежи*, Энгельс, 25 января 2021 года. – Энгельс: *Общество с ограниченной ответственностью "Институт научных исследований и развития профессиональных компетенций"*, 2021. – С. 54-58.
15. Емельянова О.Я., Самсонов В.С., Шершень И.В. Дистанционная деятельность как актуальная форма занятости работников на мировом рынке труда // *Регион: системы, экономика, управление*. 2019. № 2. С. 35-41.