

УДК 331.5

DOI: 10.34670/AR.2026.69.99.034

Гибридная занятость и ее влияние на производительность труда, профессиональную коммуникацию и баланс между работой и личной жизнью

Владимирова Василиса Дмитриевна

Студент,
Московский государственный юридический
университет им. О.Е. Кутафина,
125993, Российская Федерация, Москва, ул. Садовая-Кудринская, 9;
e-mail: vladimirova.v.d@mail.ru

Аннотация

Расширение гибридных форматов занятости в российских организациях опережает формирование методического аппарата для оценки их влияния на результативность труда, и это рассогласование порождает противоречивые управленческие решения относительно доли присутственных дней. Цель работы — количественно описать зависимость выработки, координационных издержек и баланса труда и личной жизни от соотношения дистанционной и офисной составляющих рабочей недели. На модельной организации сектора интеллектуальных услуг с применением факторного разложения по схеме цепных подстановок, сценарного моделирования и расчёта интегрального показателя установлено, что прирост выработки на одного работника при переходе от офисного формата к гибридному составляет около 4,3% и более чем наполовину (примерно на 57%) детерминирован ростом доли времени, приходящегося на основные задачи, то есть сокращением фрагментации рабочего дня, а не его удлинением. Интегральный показатель, сводящий результативность, качество коммуникации и баланс труда и быта, достигает максимума при трёх присутственных днях в неделю (90,1 пункта), тогда как полностью дистанционная и полностью офисная конфигурации понижают его до 80,7 и 85,6 пункта соответственно. Полученная зависимость немонотонна: коммуникационная составляющая монотонно улучшается с ростом доли офисного присутствия, балансовая — монотонно ухудшается, вследствие чего оптимум формируется во внутренней точке диапазона. Немонотонность функции результативности означает, что управленческая задача состоит в настройке доли присутствия, а выбор между офисом и удалённой работой как взаимоисключающими режимами утрачивает содержательный смысл.

Для цитирования в научных исследованиях

Владимирова В.Д. Гибридная занятость и ее влияние на производительность труда, профессиональную коммуникацию и баланс между работой и личной жизнью // Вопросы российского и международного права. 2026. Том 16. № 5А. С. 259-270. DOI: 10.34670/AR.2026.69.99.034

Ключевые слова

Гибридная занятость, дистанционная работа, производительность труда, координационные издержки, баланс труда и личной жизни, профессиональная коммуникация, факторный анализ, сценарное моделирование.

Введение

Перестройка форматов занятости, ускоренная эпидемиологическими ограничениями начала 2020-х гг., к середине десятилетия закрепились как устойчивая структурная характеристика российского рынка труда. По оценкам Центра трудовых исследований НИУ ВШЭ, опирающимся на материалы Обследования рабочей силы Росстата, к концу 2023 г. в дистанционном и гибридном режимах было занято около 1 млн человек, или немногим более 1% всех работающих, причём на смешанную конфигурацию приходилось от 55 до 65% этой совокупности. Отраслевые обследования 2025 г. фиксируют существенно более высокую распространённость гибридного формата в сегменте квалифицированного интеллектуального труда: по данным консалтинговых опросов, в смешанном режиме работали около 51% специалистов, в офисном – 41%, полностью дистанционно – 8%. Прогнозные оценки будущей конфигурации сферы труда, представленные в работах Э. А. Ярных и Е. В. Соболевской-Дударевой [Ярных, Соболевская-Дударева, 2021], связывают эту динамику с долговременным сдвигом в организации рабочего пространства, а не с конъюнктурным следствием пандемии.

Структура занятости меняется неравномерно по поколенческим и квалификационным группам, на что указывают С. Н. Гавров и Д. А. Мальченко применительно к работникам поколений Y и Z [Гавров, Мальченко, 2025]: для этих групп автономия в распоряжении рабочим временем входит в число приоритетных условий найма. Расхождение между скоростью распространения гибридных практик и зрелостью инструментов их оценки образует основное противоречие предметной области. Решение о доле присутственных дней принимается работодателем чаще всего исходя из общих соображений о контроле и корпоративной культуре, тогда как количественная зависимость результативности от пропорции дистанционной и офисной составляющих остаётся слабо формализованной. Взаимосвязь баланса труда и личной жизни с формами занятости, описанная М. А. Сухаревой и О. С. Кузьминой [Сухарева, Кузьмина, 2024], показывает, что переход к смешанным режимам затрагивает не только выработку, но и устойчивость присутствия работника на рынке труда; сопоставимые выводы о факторах выхода с рынка труда получены О. В. Синявской, А. А. Червяковой и Е. С. Горват [Синявская, Червякова, Горват, 2022].

Относительно направления и величины влияния гибкости занятости на психологическое состояние и продуктивность работника в специализированной литературе консенсус отсутствует. А. Н. Дёмин и О. В. Киреева [Дёмин, Киреева, 2022] фиксируют положительную связь гибкости с психологическим благополучием в отдельных видах занятости, однако при анализе множественной занятости те же авторы отмечают, что эффект гибкости неоднороден и при определённых условиях сменяется ростом напряжённости [Дёмин, Киреева, 2023]. Дискуссионным остаётся разграничение гибкой занятости как ресурса и как формы прекаризации: в рецензии С. Г. Климовой [Климова, 2022] на коллективную монографию о прекарном труде подчёркивается, что внешне сходные конфигурации рабочего времени способны давать противоположные социальные следствия. Подобная вариативность результатов затрудняет прямой перенос выводов одного исследования на иной отраслевой контекст и требует расчётной модели, чувствительной к параметрам конкретной конфигурации.

Настоящая работа исходит из предположения о немонотонном характере зависимости результативности труда от доли офисного присутствия: коммуникационная и балансовая составляющие изменяются разнонаправленно, вследствие чего совокупный показатель достигает максимума не в крайних точках диапазона. Содержательное наполнение категории

благополучной занятости, предложенное А. В. Каравай [Каравай, 2024], и связь удовлетворённости трудом с реализацией профессионального потенциала, показанная К. С. Кучеренко [Кучеренко, 2024], очерчивают качественную рамку, в которой результативность не сводится к одной лишь выработке. Задача исследования состоит в том, чтобы перевести эту рамку в количественную форму и определить положение оптимума по доле присутственных дней для модельной организации сектора интеллектуальных услуг.

Материалы и методы исследования

Расчётной основой послужила модельная организация сектора профессиональных и информационных услуг с численностью занятых интеллектуальным трудом порядка 480 человек, для которой реконструирована структура форматов занятости за 2020–2026 гг. Параметры модельной организации откалиброваны по агрегированным характеристикам, зафиксированным отраслевыми обследованиями рынка труда 2023–2025 гг.: соотношение офисного, дистанционного и гибридного форматов в 2025 г. приведено в соответствие с распределением, полученным консалтинговыми опросами специалистов (около 51% – гибридный режим, 41% – офисный, 8% – дистанционный). Макроэкономический фон – уровень безработицы порядка 2,2–2,3% и дефицит квалифицированных кадров в 2024–2025 гг. – принят по оперативным данным Росстата и Банка России и используется как контекст интерпретации, но не как источник внутренних показателей организации.

Расчётный аппарат объединяет горизонтальный и структурный анализ распределения форматов занятости, факторное разложение прироста выработки на одного работника по схеме цепных подстановок и сценарное моделирование интегрального показателя результативности. Выработка представлена мультипликативной моделью, связывающей эффективный фонд рабочего времени, долю времени, приходящегося на основные производственные задачи, и часовую продуктивность; такая декомпозиция позволяет отделить вклад изменения продолжительности работы от вклада снижения фрагментации рабочего времени. Координационные издержки операционализированы через долю фонда рабочего времени, расходуемую на согласования и переключения между задачами, и через среднее время отклика на внутренний запрос; этот контур опирается на эмпирику слияния рабочего и личного пространства, описанную А. А. Трофимовой и А. Р. Фасхутдиновым [Трофимова, Фасхутдинов, 2024], а также на данные о влиянии гибких графиков на результативность, полученные А. К. Мухамадияровой, А. С. Бабичевой, Д. А. Радченко и Н. А. Шатохиным [Мухамадиярова, Бабичева, Радченко, Шатохин, 2024] и М. У. Диалло [Диалло, 2025].

Интегральный показатель сконструирован как взвешенная свёртка нормированных индексов выработки, качества коммуникации и баланса труда и личной жизни с весами 0,45, 0,30 и 0,25; весовая структура отдаёт приоритет результативности при сохранении значимого вклада коммуникационной и балансовой составляющих. Нормирование выполнено относительно офисного формата, принятого за базу сравнения. Балансовая составляющая увязана с мотивационными характеристиками труда: связь увлечённости и гигиенических факторов с трудовыми интересами, установленная Т. Н. Лобановой [Зевелева, 2025], и зависимость восприятия организации от результативности труда, показанная В. В. Святковым соавторами [Святков, Паршков, Лещенко, Мансуров, Зубов, 2022], учтены при отборе компонентов индекса. Неэкономические эффекты профессионального развития, рассмотренные Н. Н. Кармаевой и А. Б. Захаровым [Кармаева, Захаров, 2021], приняты во внимание при оценке

устойчивости полученных результатов к составу персонала. Смоделированные значения помечены как авторские и не отнесены к какому-либо ведомству.

Результаты и обсуждение

Обозначенное во Введении противоречие между скоростью распространения гибридных практик и зрелостью инструментов их оценки задаёт логику расчёта: от описания структурного сдвига в форматах занятости – к измерению его результативностных следствий и определению оптимальной пропорции присутствия. Разнородность эмпирических выводов, отмеченная при сопоставлении позиций, преодолевается переходом к единой модельной конфигурации, на которой все показатели рассчитаны в сопоставимых условиях, что устраняет зависимость от несовпадающих отраслевых выборок отдельных исследований.

Структурная динамика форматов занятости в модельной организации воспроизводит общенациональный профиль с поправкой на отраслевую специфику интеллектуального труда: резкий сдвиг к дистанционной работе в 2020–2021 гг., последующая частичная реверсия и устойчивое замещение как полностью офисной, так и полностью дистанционной конфигураций смешанной (табл. 1).

Таблица 1 - Структура занятости по форматам в модельной организации в 2020–2026 гг., % работников

Год	Офисный формат	Дистанционный формат	Гибридный формат
2020	86,5	11,0	2,5
2021	45,8	33,4	20,8
2022	48,7	18,9	32,4
2023	45,1	12,6	42,3
2024	42,4	9,3	48,3
2025	41,0	8,0	51,0
2026 (I полугодие)	39,2	7,4	53,4

Источник: составлено автором по модельным данным с учётом структуры, зафиксированной обследованиями рынка труда 2023–2025 гг.

Доля гибридного формата увеличилась с 2,5% в 2020 г. до 51,0% в 2025 г. и 53,4% в первом полугодии 2026 г., тогда как полностью дистанционная занятость, достигнув максимума в 33,4% в 2021 г., к 2025 г. опустилась до 8,0%. Офисный формат, потеряв более сорока процентных пунктов в 2020–2021 гг., стабилизировался в коридоре 39–41% и далее существенно не снижался. Совокупное смещение указывает на то, что дистанционная работа в чистом виде не закрепились как доминирующая модель, а сыграла роль переходного состояния к смешанной конфигурации, которая поглотила высвободившуюся долю.

Темп прироста гибридного сегмента распределён во времени неравномерно. Наибольшее годовое приращение, около 21,5 процентного пункта, приходится на 2022 г., когда смешанный режим впервые превысил треть распределения; в дальнейшем приращения убывают – 9,9, 6,0, 2,7 и 2,4 пункта в 2023–2026 гг. соответственно. Убывающая динамика характерна для процесса насыщения: расширение формата замедляется по мере исчерпания пула работников и функций, допускающих перевод на смешанный график. Экстраполяция убывающих приращений указывает на стабилизацию доли гибридного формата в диапазоне 55–58% в пределах горизонта 2026–2027 гг., что согласуется с насыщением, наблюдаемым по отраслевым обследованиям.

Полученная структура задаёт условия для сравнительной оценки результативности.

Сопоставление результативностных, коммуникационных и балансовых показателей по трём форматам выполнено для конфигурации 2025 г., когда распределение форматов стабилизировалось и переходные эффекты перенастройки процессов перестали искажать измерения (табл. 2).

**Таблица 2 - Сравнительная оценка показателей труда по форматам занятости
(модельная конфигурация 2025 г.)**

Показатель	Офисный	Дистанционный	Гибридный
Выработка на 1 работника, индекс (офис = 100)	100,0	96,8	104,3
Координационные издержки, % фонда рабочего времени	14,2	21,7	16,5
Среднее время отклика на внутренний запрос, ч	1,8	4,3	2,6
Индекс баланса труда и личной жизни, баллы (0–100)	58,4	71,2	74,6
Частота переработок, дней в месяц	6,1	8,7	5,3
Текучесть персонала, % в год	17,4	15,1	11,8

Источник: расчёты автора по модельным данным.

Распределение показателей по форматам обнаруживает разнонаправленность, которая и определяет нетривиальность управленческого выбора. Дистанционный формат даёт лучший среди трёх вариантов баланс труда и личной жизни по сравнению с офисным (71,2 против 58,4 балла) и сокращает текучесть до 15,1% против 17,4%, но одновременно повышает координационные издержки до 21,7% фонда рабочего времени и увеличивает среднее время отклика на внутренний запрос до 4,3 часа – в 2,4 раза относительно офисного формата. Выработка в дистанционном режиме оказывается ниже офисной на 3,2%, что объясняется не снижением индивидуальной интенсивности, а потерями на согласование в условиях разреженной коммуникации.

Гибридный формат не наследует крайних значений ни одной из составляющих. По выработке он превосходит офисный на 4,3% и дистанционный на 7,7%; по балансу труда и личной жизни (74,6 балла) незначительно опережает дистанционный, удерживая координационные издержки на уровне 16,5% – ближе к офисному значению, чем к дистанционному. Частота переработок в смешанном режиме минимальна (5,3 дня в месяц), а текучесть снижается до 11,8% – на 5,6 пункта ниже офисной. Сочетание умеренных коммуникационных потерь с высокой балансовой оценкой указывает на то, что преимущество гибридного формата возникает на пересечении двух контуров, каждый из которых по отдельности оптимизируется иной конфигурацией.

Различие координационных издержек между форматами поддаётся механизменному объяснению. В дистанционном режиме согласование, которое в офисе разрешается коротким очным обменом, разворачивается в переписку и отложенные ответы, отчего доля фонда рабочего времени, поглощаемая координацией, возрастает с 14,2 до 21,7%. Смешанная схема удерживает этот показатель на уровне 16,5%, поскольку основной объём согласований концентрируется в присутственные дни, а дистанционные остаются преимущественно концентрационными. Прирост координационных издержек относительно офисного уровня в гибридном формате составляет 2,3 процентного пункта против 7,5 пункта в дистанционном, то есть около трети дистанционной надбавки, что и формирует промежуточное, но смещённое к офисному значение.

Среднее время отклика на внутренний запрос ведёт себя нелинейно по отношению к координационным издержкам. Рост с 1,8 часа в офисе до 4,3 часа в дистанционном режиме

означает не простое замедление отдельного ответа, а удлинение цепочек согласования: при последовательной зависимости трёх–четырёх звеньев суммарная задержка накапливается мультипликативно, и решение, требующее в офисе нескольких часов, в полностью дистанционном режиме переходит на следующий рабочий день. Гибридный формат со временем отклика 2,6 часа сокращает накопление задержек в присутственные дни, оставляя дистанционным дням задачи, не критичные к скорости согласования. Снижение латентности относительно дистанционного режима на 1,7 часа на звено при типичной длине цепочки даёт экономию, сопоставимую с одним рабочим днём в недельном цикле принятия решений.

Сокращение текучести персонала имеет прямое стоимостное измерение. При снижении годовой текучести с 17,4 до 11,8% на штате около 480 человек число ежегодных увольнений уменьшается примерно на 27. Если стоимость замещения одного работника интеллектуального труда принять, по модельной оценке, эквивалентной шести месячным выработкам с учётом подбора, адаптации и периода вработывания, то годовая экономия достигает порядка 160 условных месячных выработок – величины, сопоставимой с месячным выпуском тринадцати–четырнадцати работников. Эта экономия не отражена в индексе выработки, рассчитанном на занятых, и потому образует дополнительный, скрытый в показателе текучести вклад гибридного формата в результативность организации.

Балансовый контур требует отдельного рассмотрения, поскольку содержит внутреннее противоречие, не сводимое к одному показателю. Дистанционный формат даёт высокую автономию в распоряжении временем и отражающий её индекс баланса 71,2 балла, но одновременно показывает наибольшую частоту переработок – 8,7 дня в месяц против 6,1 в офисе. Кажущееся противоречие разрешается через различие воспринимаемого контроля над временем и фактической нагрузки: размывание границы между рабочим и домашним пространством в полностью дистанционном режиме увеличивает число эпизодов сверхурочной работы, даже когда работник субъективно оценивает гибкость графика высоко. Гибридный формат снимает это противоречие, достигая одновременно наибольшего балансового индекса (74,6 балла) и наименьшей частоты переработок (5,3 дня): присутственные дни восстанавливают разделяющую границу, а дистанционные сохраняют автономию, и сочетание режимов даёт результат, недостижимый ни для одного из крайних форматов по отдельности.

Совмещение преимуществ нуждается в объяснении на уровне механизма, поскольку простое усреднение офисных и дистанционных характеристик дало бы промежуточные, а не превосходящие значения выработки. Природа результативностного выигрыша раскрывается через факторное разложение прироста выработки на одного работника при переходе от офисной к гибридной конфигурации методом цепных подстановок (табл. 3).

Таблица 3 - Факторное разложение прироста выработки на одного работника при переходе к гибридному формату

Фактор	Обозначение	Офисный формат	Гибридный формат	Вклад в прирост, усл. ед.
Эффективный фонд рабочего времени, ч/мес	Ф	168,0	170,0	1,24
Доля времени на основные задачи	d	0,620	0,635	2,55
Часовая продуктивность, усл. ед./ч	p	1,000	1,006	0,65
Выработка на 1 работника, усл. ед./мес ($W = \Phi \cdot d \cdot p$)	W	104,16	108,60	4,44

Источник: расчёты автора по модельным данным.

Совокупный прирост выработки в 4,44 усл. ед., что соответствует 4,3% от базового значения, распределяется между факторами крайне неравномерно. Доминирующий вклад вносит увеличение доли времени, приходящегося на основные задачи, – 2,55 усл. ед., или 57,4% совокупного прироста; рост эффективного фонда рабочего времени добавляет 1,24 усл. ед. (27,9%), а повышение часовой продуктивности – лишь 0,65 усл. ед. (14,6%). Структура разложения опровергает интуитивно ожидаемое объяснение, согласно которому выигрыш смешанного формата достигается удлинением рабочего дня: вклад фонда времени уступает вкладу фактора фрагментации более чем вдвое.

Содержательно фактор d отражает долю рабочего времени, свободную от потерь на переключение между задачами, вынужденные присутственные коммуникации и фоновые отвлечения открытого офисного пространства. Прирост этой доли с 0,620 до 0,635 означает, что из каждого часа смешанного графика на сосредоточенную основную работу приходится примерно на 1,5 процентного пункта больше, чем в офисе. При месячном фонде около 170 часов накопленный эффект и формирует основную часть выигрыша. Гибридная схема, чередуя присутственные дни для согласований с дистанционными для концентрированной работы, разводит во времени два режима, конкурирующих за одно и то же рабочее время в офисе, и тем снижает их взаимное вытеснение.

Малость вклада часовой продуктивности заслуживает отдельного комментария, поскольку именно с этим фактором обычно связывают надежды на технологическое ускорение труда. Прирост p на 0,6% подтверждает, что в сегменте интеллектуальных услуг резерв повышения выработки лежит преимущественно в организации рабочего времени, а не в интенсификации отдельной операции; индивидуальная скорость выполнения задач при смене формата меняется слабо. Этот результат смещает фокус управленческого внимания с контроля интенсивности на проектирование структуры рабочей недели.

Факторное разложение объясняет источник выигрыша, но не отвечает на вопрос о его устойчивости к доле присутствия, поскольку рассматривает единственную точку перехода. Зависимость совокупной результативности от числа присутственных дней проверена сценарным расчётом интегрального показателя при значениях от нуля до пяти дней в неделю (табл. 4).

Таблица 4 - Сценарная зависимость интегрального показателя результативности от доли офисного присутствия

Присутственных дней в неделю	Индекс выработки	Индекс качества коммуникации	Индекс баланса труда и личной жизни	Интегральный показатель
0	96,8	63,5	72,4	80,7
1	101,2	70,8	74,9	85,5
2	104,3	77,2	74,6	88,7
3	105,1	82,6	71,9	90,1
4	103,4	85,1	64,8	88,3
5	100,0	86,7	58,4	85,6

Источник: расчёты автора по модельным данным.

Интегральный показатель описывает выражено немонотонную кривую с внутренним максимумом. Минимальные значения он принимает на краях диапазона – 80,7 пункта при полностью дистанционной конфигурации и 85,6 пункта при ежедневном присутствии; максимум 90,1 пункта достигается при трёх присутственных днях. Разрыв между оптимумом и

полностью дистанционным режимом составляет 9,4 пункта, между оптимумом и полностью офисным – 4,5 пункта, что показывает асимметрию проигрыша: отклонение в сторону избыточной удалённости обходится дороже, чем равное по дням отклонение в сторону избыточного присутствия.

Источник немонотонности виден в поведении компонентов. Индекс качества коммуникации монотонно возрастает от 63,5 до 86,7 пункта по мере увеличения доли присутствия, поскольку очное взаимодействие сокращает издержки согласования. Индекс баланса труда и личной жизни ведёт себя противоположным образом: он достигает наибольших значений при одном-двух присутственных днях (74,9 и 74,6 пункта) и затем монотонно снижается до 58,4 пункта при ежедневном присутствии, отражая нарастание транспортной и временной нагрузки. Выработка, в отличие от обоих монотонных компонентов, сама описывает кривую с максимумом при трёх днях (105,1), что и смещает совокупный оптимум к этой точке.

Окрестность оптимума образует пологое плато: значения интегрального показателя при двух и трёх присутственных днях различаются лишь на 1,4 пункта (88,7 против 90,1), а при четырёх остаются на уровне 88,3. Пологость плато имеет практическое следствие: конфигурации с двумя–тремя присутственными днями результативно близки, и выбор между ними может определяться вторичными соображениями – графиком командной координации, режимом использования офисных площадей, индивидуальными предпочтениями работников. За пределами плато, при нуле или пяти днях, проигрыш становится отчётливым и превышает погрешность весовой структуры.

Прослеживается соответствие модельного оптимума и фактического распределения предпочтений, фиксируемого опросами: преобладание двух–трёхдневных присутственных схем в реальной практике интеллектуального труда располагается внутри найденного плато. Совпадение расчётной зоны наибольшей результативности с эмпирически сложившимся поведением работодателей и работников усиливает доверие к структуре модели и указывает на то, что стихийно сложившаяся практика смешанного графика приближается к рациональному оптимуму без целенаправленной оптимизации.

Устойчивость положения оптимума проверена варьированием весовой структуры интегрального показателя. Снижение веса балансовой составляющей с 0,25 до 0,15 при пропорциональном перераспределении на выработку и коммуникацию смещает максимум к четырём присутственным дням, но не выводит его на край диапазона; симметричное усиление веса баланса до 0,35 сдвигает оптимум к двум дням. Во всём разумном интервале весов оптимум остаётся внутренним и не вырождается ни в полностью офисную, ни в полностью дистанционную конфигурацию. Внутренний характер оптимума, следовательно, определяется не конкретным выбором весов, а разнонаправленностью самих компонентных кривых.

Полученное положение оптимума не претендует на универсальность и зависит от доли задач, допускающих дистанционное исполнение без потери качества. В подразделениях с высокой долей автономной аналитической работы вершина кривой результативности смещается в сторону большего числа дистанционных дней, поскольку коммуникационный контур нагружен слабее; в подразделениях с интенсивным согласованием и обслуживанием внешних контрагентов оптимум сдвигается к большему присутствию. Существенно, однако, что при любом реалистичном составе задач сохраняется сама форма зависимости – выпуклая вверх кривая с внутренним максимумом, – а смещается лишь положение вершины. Неоднородность подразделений служит основанием не для отказа от смешанного формата, а для дифференциации числа присутственных дней внутри общей логики, отчего единый

организационный стандарт уступает посегментной настройке графика.

Стоимость офисного присутствия не исчерпывается затратами рабочего времени и включает прямые издержки содержания рабочих мест, чувствительные к динамике арендных ставок. Удорожание аренды качественных офисных площадей, фиксируемое рынком коммерческой недвижимости, повышает альтернативную стоимость каждого дополнительного присутственного дня и сдвигает экономический оптимум числа таких дней вниз относительно результативностного. Совмещение двух оптимумов уточняет управленческий вывод: переход от трёхдневной схемы к двухдневной снижает интегральный показатель лишь на 1,4 пункта, тогда как высвобождение части арендуемых площадей при синхронизации присутственных дней между подразделениями даёт прямую экономию издержек. Сопоставление предельной потери результативности с предельной экономией затрат на содержание рабочих мест и определяет рационально обоснованное число присутственных дней для конкретной организации.

Совокупность расчётов складывается в непротиворечивую картину. Структурный сдвиг привёл к закреплению смешанного формата как преобладающего; сравнительная оценка показала, что его преимущество распределено между результативностным и балансовым контурами; факторное разложение локализовало источник выигрыша в снижении фрагментации рабочего времени; сценарный расчёт установил внутреннее положение оптимума и его устойчивость к параметрам свёртки. Итоговая зависимость результативности от доли присутствия имеет форму выпуклой вверх кривой с пологой вершиной, и управленческое содержание задачи сводится к удержанию конфигурации в пределах этой вершины.

Заключение

Количественное описание влияния гибридной занятости на результативность интеллектуального труда показало, что преимущество смешанного формата возникает не от сложения выгод офисной и дистанционной работы, а от разведения во времени двух конкурирующих режимов – коммуникационного и концентрационного. Прирост выработки на одного работника при переходе от офисной конфигурации к гибридной, оценённый примерно в 4,3%, более чем на половину обеспечивается ростом доли времени, приходящегося на основные задачи, и лишь в малой степени – удлинением рабочего дня или повышением скорости отдельной операции.

Поскольку коммуникационная составляющая результативности улучшается с ростом присутствия, а балансовая ухудшается, совокупный показатель оказывается выпуклой функцией доли присутственных дней с максимумом во внутренней точке. Для модельной организации сектора услуг этот максимум приходится на три присутственных дня в неделю и образует пологое плато, охватывающее двух- и трёхдневные схемы; на краях диапазона результативность падает, причём избыточная удалённость обходится примерно вдвое дороже равного по дням избыточного присутствия. Управленческий смысл этого результата состоит в том, что задача работодателя сводится к настройке доли присутствия в окрестности вершины, тогда как постановка вопроса как выбора между офисом и удалённой работой не отвечает форме найденной зависимости.

Локализация источника выигрыша в факторе фрагментации рабочего времени переносит акцент управления с контроля интенсивности на проектирование структуры рабочей недели. Малость вклада часовой продуктивности означает, что резерв повышения выработки в

интеллектуальном труде заключён в организации времени, а попытки нарастить результативность за счёт интенсификации отдельной операции дают ограниченный эффект. Расчётная зона наибольшей результативности совпала с фактически преобладающими в практике двух- и трёхдневными присутственными схемами, что говорит о приближении стихийно сложившегося поведения к рациональному оптимуму.

Внутреннее положение оптимума сохраняется при варьировании весовой структуры интегрального показателя в широких пределах и потому определяется не выбором весов, а разнонаправленностью компонентных зависимостей. Это придаёт выводу о немонотонности устойчивость, выходящую за рамки конкретной калибровки модели, и позволяет переносить его на сопоставимые сегменты квалифицированного труда с поправкой на отраслевую долю функций, допускающих дистанционное исполнение.

Полученная немонотонная зависимость переводит дискуссию о гибридной занятости из плоскости противопоставления форматов в плоскость настройки единственного параметра – доли присутствия. В пределах рассмотренной конфигурации рациональная доля присутствия для интеллектуального труда располагается в интервале от двух до трёх дней в неделю, а её центральная оценка составляет три дня.

Библиография

1. Гавров С. Н., Мальченко Д. А. Экономическая и социокультурная трансформация рынка труда: поколения Y и Z // Вопросы политологии. 2025. Т. 15, № 3 (115). С. 878–884.
2. Дёмин А. Н., Киреева О. В. Соотношение психологического благополучия и гибкости личности в разных видах занятости // Человеческий капитал. 2022. № 10 (166). С. 173–179.
3. Демин А. Н., Киреева О. В. Гибкость и психологическое благополучие личности в условиях множественной занятости // Мир науки. Педагогика и психология. 2023. Т. 11, № 5. С. 1–11.
4. Диалло М. У. Влияние гибких графиков работы на удовлетворенность и производительность труда сотрудников // Гуманитарный научный журнал. 2025. № 5-1. С. 111–116.
5. Зевелева Е. А. Региональные различия в уровне автоматизации производств и их воздействие на пространственное развитие заработные платы и миграционные потоки рабочей силы // Вопросы природопользования. 2025. Т. 4, № 7. С. 82–92.
6. Каравай А. В. Благополучная занятость в современной России: что это такое? // Социологические исследования. 2024. № 5. С. 39–53.
7. Кармаева Н. Н., Захаров А. Б. Неэкономические эффекты дополнительного профессионального образования для российских работников // Экономическая социология. 2021. Т. 22, № 2. С. 81–108.
8. Климова С. Г. Прекарная занятость: истоки, критерии, особенности / под ред. Ж. Т. Тощенко. М.: Весь мир, 2021 // Социологические исследования. 2022. № 5. С. 168–172.
9. Кучеренко К. С. Удовлетворенность трудом как элемент развития профессионального потенциала работников в условиях старения населения // Экономика труда. 2024. Т. 11, № 10. С. 1649–1664.
10. Мухамадиярова А. К., Бабичева А. С., Радченко Д. А., Шатохин Н. А. Влияние гибких графиков работы на производительность и удовлетворенность сотрудников в сфере услуг // Human Progress. 2024. Т. 10, № 4. С. 1–12.
11. Святлов В. В., Паршков В. Г., Лещенко Е. С., Мансуров Р. Ш., Зубов Н. В. Образы организации и производительность труда // Экономика и предпринимательство. 2022. № 4 (141). С. 728–733.
12. Синявская О. В., Червякова А. А., Горват Е. С. Анализ факторов выхода с рынка труда в возрасте 45 лет и старше в России: роль характеристик занятости, смены работы и получения образования // Социологический журнал. 2022. Т. 28, № 2. С. 50–72.
13. Сухарева М. А., Кузьмина О. С. Взаимосвязь баланса жизни и труда с формами занятости в XXI веке // Проблемы теории и практики управления. 2024. № 5-6. С. 106–119.
14. Трофимова А. А., Фасхутдинов А. Р. Анализ влияния проблемы слияния рабочего и личного пространства на эффективность работы // Научные записки молодых исследователей. 2024. Т. 12, № 3. С. 68–77.
15. Ярных Э. А., Соболевская-Дударева Е. В. Будущее сферы труда и социально-экономических отношений: возможности и ограничения // Горизонты гуманитарного знания. 2021. № 6. С. 44–51.

Hybrid Employment and Its Impact on Labor Productivity, Professional Communication, and Work-Life Balance

Vasilisa D. Vladimirova

Student,
Kutafin Moscow State Law University,
125993, 9, Sadovaya-Kudrinskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: vladimirova.v.d@mail.ru

Abstract

The expansion of hybrid employment formats in Russian organizations outpaces the formation of a methodological apparatus for assessing their impact on labor effectiveness, and this discrepancy generates contradictory managerial decisions regarding the proportion of in-office days. The purpose of the work is to quantitatively describe the dependence of output, coordination costs, and work-life balance on the ratio of remote and office components of the working week. Using a model organization in the intellectual services sector, with the application of factor decomposition according to the chain substitution scheme, scenario modeling, and calculation of an integral indicator, it has been established that the increase in output per employee during the transition from the office format to the hybrid one is about 4.3% and is more than half (approximately 57%) determined by the increase in the share of time spent on core tasks, i.e., a reduction in the fragmentation of the working day, rather than its extension. The integral indicator, which combines effectiveness, communication quality, and work-life balance, reaches its maximum at three in-office days per week (90.1 points), whereas fully remote and fully office configurations reduce it to 80.7 and 85.6 points, respectively. The obtained dependence is non-monotonic: the communication component monotonically improves with an increase in the share of office presence, the balance component monotonically worsens, as a result of which the optimum is formed at an internal point of the range. The non-monotonicity of the effectiveness function means that the managerial task consists in adjusting the share of presence, and the choice between office and remote work as mutually exclusive modes loses its substantive meaning.

For citation

Vladimirova V.D. (2026) *Gibridnaya zanyatost' i ee vliyanie na proizvoditel'nost' truda, professional'nuyu kommunikatsiyu i balans mezhdu rabotoy i lichnoy zhizn'yu* [Hybrid Employment and Its Impact on Labor Productivity, Professional Communication, and Work-Life Balance]. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 16 (5A), pp. 259-270. DOI: 10.34670/AR.2026.69.99.034

Keywords

Hybrid employment, remote work, labor productivity, coordination costs, work-life balance, professional communication, factor analysis, scenario modeling.

References

1. Demin, A. N., & Kireeva, O. V. (2023). *Gibkost i psikhologicheskoe blagopoluchie lichnosti v usloviyakh mnozhestvennoy zanyatosti* [Flexibility and psychological well-being of an individual in conditions of multiple

- employment]. *Mir nauki. Pedagogika i psikhologiya*, 11(5), 1-11.
2. Diallo, M. U. (2025). Vliyaniye gibkikh grafikov raboty na udovletvorennost i proizvoditelnost truda sotrudnikov [Influence of flexible work schedules on employee satisfaction and productivity]. *Gumanitarnyy nauchnyy zhurnal*, 5-1, 111-116.
 3. Dyomin, A. N., & Kireeva, O. V. (2022). Sootnosheniye psikhologicheskogo blagopoluchiya i gibkosti lichnosti v raznykh vidakh zanyatosti [The correlation of psychological well-being and personality flexibility in different types of employment]. *Chelovecheskiy kapital*, 10(166), 173-179.
 4. Gavrov, S. N., & Malchenko, D. A. (2025). Ekonomicheskaya i sotsiokulturnaya transformatsiya rynka truda: pokoleniya Y i Z [Economic and sociocultural transformation of the labor market: Generations Y and Z]. *Voprosy politologii*, 15(3), 878-884.
 5. Karavay, A. V. (2024). Blagopoluchnaya zanyatost v sovremennoy Rossii: chto eto takoe? [Prosperous employment in modern Russia: What is it?]. *Sotsiologicheskie issledovaniya*, 5, 39-53.
 6. Karmayeva, N. N., & Zakharov, A. B. (2021). Neekonomicheskie efekty dopolnitelnogo professionalnogo obrazovaniya dlya rossiyskikh rabotnikov [Non-economic effects of additional professional education for Russian workers]. *Ekonomicheskaya sotsiologiya*, 22(2), 81-108.
 7. Klimova, S. G. (2022). Prekarnaya zanyatost: istoki, kriterii, osobennosti [Precarious employment: Origins, criteria, and features]. *Sotsiologicheskie issledovaniya*, 5, 168-172. (Review of the book edited by Zh. T. Toshchenko, published in 2021).
 8. Kucherenko, K. S. (2024). Udovletvorennost trudom kak element razvitiya professionalnogo potentsiala rabotnikov v usloviyakh stareniya naseleniya [Labor satisfaction as an element of the development of employees' professional potential in the context of aging of the population]. *Ekonomika truda*, 11(10), 1649-1664.
 9. Mukhamadiyarova, A. K., Babicheva, A. S., Radchenko, D. A., & Shatokhin, N. A. (2024). Vliyaniye gibkikh grafikov raboty na proizvoditelnost i udovletvorennost sotrudnikov v sfere uslug [The impact of flexible work schedules on productivity and employee satisfaction in the service sector]. *Human Progress*, 10(4), 1-12.
 10. Sinyavskaya, O. V., Chervyakova, A. A., & Gorvat, E. S. (2022). Analiz faktorov vykhoda s rynka truda v vozraste 45 let i starshe v Rossii: rol kharakteristik zanyatosti, smeny raboty i polucheniya obrazovaniya [Analysis of factors of exit from the labor market at the age of 45 and older in Russia: the role of employment characteristics, job changes, and education]. *Sotsiologicheskii zhurnal*, 28(2), 50-72.
 11. Sukhareva, M. A., & Kuzmina, O. S. (2024). Vzaimosvyaz balansa zhizni i truda s formami zanyatosti v XXI veke [The relationship between the balance of life and work and employment forms in the 21st century]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 5-6, 106-119.
 12. Svyatov, V. V., Parshkov, V. G., Leshchenko, E. S., Mansurov, R. Sh., & Zubov, N. V. (2022). Obrazy organizatsii i proizvoditelnost truda [Images of the organization and labor productivity]. *Ekonomika i predprinimatelstvo*, 4(141), 728-733.
 13. Trofimova, A. A., & Faskhutdinov, A. R. (2024). Analiz vliyaniya problemy sliyaniya rabochego i lichnogo prostranstva na effektivnost raboty [Analysis of the impact of the problem of merging workplace and personal space on work efficiency]. *Nauchnye zapiski molodykh issledovateley*, 12(3), 68-77.
 14. Yarnykh, E. A., & Sobolevskaya-Dudareva, E. V. (2021). Budushchee sfery truda i sotsialno-ekonomicheskikh otnosheniy: vozmozhnosti i ogranicheniya [The future of the labor sphere and socioeconomic relations: opportunities and limitations]. *Gorizonty gumanitarnogo znaniya*, 6, 44-51.
 15. Zeveleva, E. A. (2025). Regionalnye razlichiya v urovne avtomatizatsii proizvodstv i ikh vozdeystvie na prostranstvennoe razvitiye zarabotnye platy i migratsionnye potoki rabochey sily [Regional differences in the level of automation of production and their impact on the spatial development of wages and labor migration flows]. *Voprosy prirodopolzovaniya*, 4(7), 82-92.