Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 7 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/sravnitelnyj-analiz-udalennogo-i-gibridnogo-formata-raboty-v-kompanii-obzor-issledovanij/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3
УДК 331.101.6
DOI: 10.54861/27131211_2025_7_19



СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ УДАЛЕННОГО И ГИБРИДНОГО ФОРМАТА РАБОТЫ В КОМПАНИИ: ОБЗОР ИССЛЕДОВАНИЙ

Орехов Д.В., *исполнительный директор, «24ТВ», г. Москва, Россия*

Аннотация. В статье рассматривается влияние удаленных и гибридных форматов занятости на эффективность работы организаций. По результатам анализа международных исследований, сделанных после начала пандемии COVID-19, выявлены противоречивые данные о воздействии различных моделей на продуктивность сотрудников, мотивацию, вовлеченность. Уделено внимание факторам, влияющим на эти выводы: характер выполняемых задач, доступ к технологиям, роль корпоративной культуры, семейный статус сотрудников. Отмечается, что внедрение удаленного и гибридного форматов работы приводит к экономии как на уровне компании, так и на уровне отдельных работников. Акцент также сделан на психологические последствия удаленной работы – одиночество, тревожность, стресс, риски депрессии. Представлены два кейса компаний из индустрии онлайн-контента: Netflix (США), которая трансформировала подход к удаленке и внедрила децентрализованную модель управления, и «24ТВ» (Россия), реализовавшая экономически оправданную гибридную модель с учетом специфики задач. В обоих случаях отмечено снижение текучести, рост вовлеченности, расширение географии найма. Методология исследования включает контент-анализ, сравнительный и кейс-анализ. Сделан вывод о высокой адаптивности гибридного формата, сочетающего преимущества дистанционной и очной работы. В заключение предложен ряд практических рекомендаций для компаний, стремящихся к устойчивому внедрению современных гибких моделей занятостид дифференциация ролей и процессов, формализация структуры, обеспечение цифровой инфраструктуры и технической поддержки, подготовка управленцев, мониторинг психологического состояния и вовлеченности персонала, оценка эффективности и адаптация модели.

Ключевые слова: удаленная работа, офисная работа, гибридная модель, производительность труда, корпоративная культура, управление командами.

COMPARATIVE ANALYSIS OF REMOTE AND HYBRID WORK FORMATS IN THE COMPANY: RESEARCH REVIEW

Orekhov D.V., *Executive Director, 24TV, Moscow, Russia*

Abstract. The article examines the impact of remote and hybrid employment formats on the effectiveness of organizations. According to the results of an analysis of international studies conducted after the outbreak of the COVID-19 pandemic, contradictory data on the impact of various models on employee productivity, motivation, and engagement have been revealed. Attention is paid to the factors influencing these conclusions: the nature of the tasks performed, access to technology, the role of corporate culture, and the family status of employees. It is noted that the introduction of remote and hybrid work formats leads to savings both at the company level and at the level of individual employees. The emphasis is also placed on the psychological consequences of remote work – loneliness, anxiety, stress, and the risks of depression. Two cases of companies from the online content industry are presented: Netflix (USA), which transformed the approach to remoting and introduced a decentralized management model, and 24TV (Russia), which implemented an economically viable hybrid model taking into account the specifics of tasks. In both cases, there was a decrease in turnover, an increase in engagement, and an expansion in the geography of hiring. The research methodology includes content analysis, comparative and case analysis. It is concluded that the hybrid format is highly adaptable, combining the advantages of remote and face-to-face work. In conclusion, a number of practical recommendations are proposed for companies striving for the sustainable implementation of modern flexible employment models: differentiation of roles and processes, formalization of the structure, provision of digital infrastructure and technical support, training of managers, monitoring of the psychological state and involvement of personnel, evaluation of effectiveness and adaptation of the model.

Keywords: remote work, office work, hybrid model, labor productivity, corporate culture, team management.

JEL classification: D29, J60, J81.

Для цитирования: Орехов Д.В. Сравнительный анализ удаленного и гибридного формата работы в компании: обзор исследований // Прогрессивная экономика. 2025. № 7. С. 19–35. DOI: 10.54861/27131211_2025_7_19.

Статья поступила в редакцию: 29.06.2025 г. Одобрена после рецензирования: 11.07.2025 г. Принята к публикации: 16.07.2025 г.

For citation: Orekhov D.V. Comparative analysis of remote and hybrid work formats in the company: research review // Progressive Economy. 2025. No. 7. pp. 19–35. DOI: 10.54861/27131211_2025_7_19.

The article was submitted to the editorial office: 29/06/2025. Approved after review: 11/07/2025. Accepted for publication: 16/07/2025.

Введение

До пандемии коронавируса удаленный формат работы, хотя и был сложившейся практикой, использовался не слишком активно: так, в России его придерживались меньше 1,5% работающих [1]. Однако в период ограничений произошел вынужденный переход специалистов из самых разных сфер, вплоть до учителей и докторов, на дистанционный режим занятости. Онлайн-занятия и онлайн-консультации стали частью повседневной реальности и даже способствовали стремительному развитию ряда бизнес-сегментов, например, edtech (от слов education и technologies – образовательные технологии). Схожий тренд наблюдался в сферах фитнеса, онлайн-кинотеатров и прочих. После снятия ограничений тренд сохранялся. Так, за 2020-2021 годы доля, работающих на удаленке, выросла до 25–30%.

Прогнозировалось, что удаленная работа станет нормой, в том числе на фоне значительной экономии на офисных пространствах, однако в 2022 году ситуация стала возвращаться на круги своя. Так, в России в 2024 году доля полностью удаленных сотрудников снизилась до исторического значения в 1%. В США и Европе наблюдается схожий тренд. Например, американская компания Amazon в сентябре 2024 года объявила о полном возвращении сотрудников в офис с января 2025 года, ссылаясь на «значительные преимущества» совместной работы [2]. Американский производитель вычислительной техники Dell в феврале 2025 года тоже сообщил о переходе на офисный формат. Удаленным сотрудникам будет сложнее получить повышение [3]. Одна из причин, на которую ссылается бизнес, возвращая специалистов в офис, – низкая производительность и продуктивность удаленных сотрудников [4]. Однако эмпирические данные далеко не всегда подтверждают эту точку зрения.

Цель исследования – проанализировать эффективность работы компаний до и после перехода к дистанционному и гибридному форматам занятости, обозначить факторы, влияющие на нее, а также сформулировать рекомендации на основе анализа международных и российских данных и кейсов из индустрии онлайн-контента.

Обзор литературы

Авторы публикации в Stanford Institute for Economic Policy Research отмечают, что в среднем работа в полностью удаленном режиме приводит к примерно 10% снижению производительности по сравнению с работой в офисе [5]. Факторы, которые на это влияют – проблемы с коммуникацией, сложности в получении советов от наставников и формировании корпоративной культуры, вопросы самомотивации. Данный вывод подтверждает также ряд международных исследований: так, в одном из них проанализировали кадровые и аналитические данные более 10 тыс. квалифицированных специалистов крупной азиатской ИТ-компании и сравнили производительность труда до перехода на удаленную работу во время пандемии COVID-19 и после этого [6]. Результаты показали, что общее количество отработанных часов увеличилось примерно на 30%, включая рост

на 18% вне официального рабочего времени. При этом, поскольку средний объем выполненной работы существенно не изменился, производительность труда снизилась примерно на 20%.

Время, потраченное на координационные задачи и совещания, увеличилось, а количество непрерывных рабочих часов значительно сократилось, что и стало причиной снижения производительности. Еще один фактор – наличие детей: число рабочих часов у сотрудников с детьми выросло больше, при этом продуктивность упала сильнее.

Еще одно показательное исследование провели в Индии [7]. Опубликованная американской организацией National Bureau of Economic Research работа показала: продуктивность сотрудников, случайным образом переведенных на удаленную работу, была ниже по сравнению с теми, кто остался в офисе. В эксперименте участвовали операторы по вводу данных из города Ченнаи на юге Индии. Чтобы убедиться, что сотрудники не делегируют свои задачи другим, встроенная камера их ноутбука делала фото каждые 15 минут.

Основной метрикой исследования было количество правильных записей в минуту – ее назвали «чистая скорость» (net speed). Результаты показали, что у тех, кто работал из дома, эта скорость была примерно на 18% ниже, чем у офисных сотрудников. В отчете также отмечается, что две трети снижения продуктивности проявились уже в первый день. Оставшаяся часть объяснялась тем, что офисные работники со временем обучались быстрее, чем сотрудники на удаленке.

Совсем другие результаты можно увидеть в исследовании Great Place to Work 2022. В нем приняли участие более 800 тыс. сотрудников компаний из списка Fortune 500 [8]. Большинство отметили стабильный или даже повышенный уровень продуктивности после перехода на удаленную работу. В рамках опроса их просили оценить, насколько они готовы: приложить дополнительные усилия, чтобы выполнить работу, а также быстро адаптироваться к изменениям, необходимым для успеха их компании. Продуктивность измеряли исходя из процента положительных ответов («часто верно» или «почти всегда верно» на оба утверждения).

А в Dropbox изучили данные опроса Economist Impact 1079 работников умственного труда из Австралии, Канады, Франции, Германии, Ирландии, Японии, Польши, Южной Кореи, Великобритании и США. Выяснилось, что сотрудники могут сосредоточиться на работе в течение 90–95 минут без отвлекающих факторов, и это время одинаково для офисной и удаленной работы. Среднее количество продуктивных рабочих часов тоже не отличается: от 5,5 до 6 часов в день. При этом больше удаленных и гибридных работников отмечают, что качество этого времени выше при удаленной работе, чем при работе в офисе [9].

Авторы другого исследования проанализировали данные Бюро статистики труда США и опроса American Community Survey [10]. Исследовалась взаимосвязь между ростом доли работников, в основном

работающих из дома, в период пандемии и процентным изменением общей факторной производительности (total factor productivity, TFP – показатель эффективности, отражающий, насколько результативно используются все производственные ресурсы (труд, капитал и другие) вместе, а не по отдельности), объема производства и удельных затрат на производство в 61 отрасли частного сектора. Выяснилось, что рост TFP в периоды 2019–2021 и 2019–2022 годов был положительно связан с ростом доли удаленных работников.

В своей работе авторы также упоминают несколько рандомизированных экспериментов в отдельных компаниях. Одни выявили небольшое положительное влияние гибридной и полностью удаленной работы на индивидуальную продуктивность сотрудников. В качестве метрик использовались, например, количество написанных писем, совершенных телефонных и видеозвонков, а также новизна результатов работы по оценкам руководителей. Удаленная работа также привела к снижению текучести кадров благодаря росту удовлетворенности, что потенциально может сильно сократить затраты компаний на найм. Но, с другой стороны, в ряде случаев было зафиксировано краткосрочное снижение продуктивности.

Обзор литературы демонстрирует противоречивые результаты в оценке влияния удаленного и гибридного форматов на общую эффективность работы. Исследования могут не учитывать влияние корпоративной культуры и другие факторы. Кейсы крупных компаний также анализируются редко. В этой связи новизну настоящей работы составляет комплексный анализ факторов эффективности, дополненный изучением практик двух лидирующих представителей индустрии онлайн-контента – Netflix и «24ТВ».

Материалы и методы

В ходе исследования использовались общенаучные методы такие как анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнительный методы. Также для изучения и интерпретации содержимого академических публикаций, отраслевых аналитических отчетов, агрегированных опросов, результатов экспериментов были применены контент-анализ и кейс-стади. Методологический фокус настоящего исследования был сделан на изучение различий в эффективности до и после перехода к удаленному и гибридному формату в зависимости от контекста. В кейсах особое внимание уделено индустрии онлайн-кинотеатров, где креативные команды часто работают в распределенном формате.

Результаты и обсуждение

В первую очередь стоит отметить, что в литературе термины продуктивность и производительность порой используются как синонимы, однако в теории между ними существует содержательное различие. Под производительностью обычно понимается количество произведенной продукции или выполненной работы за определенный промежуток времени. Продуктивность же чаще ассоциируется с субъективной оценкой вовлеченности, концентрации и отдачи в процессе выполнения задач.

Оба эти показателя представляют собой сложные для измерения категории. Во-первых, они включают как количественные, так и качественные аспекты труда. Во-вторых, их значение может сильно варьироваться в зависимости от специфики работы и отрасли. Наконец, не все исследования используют одинаковую методологию. В некоторых из них ведут учет времени работы сотрудников с помощью мониторинга приложений на рабочих устройствах. В других авторы просто спрашивают людей, насколько продуктивными они считают себя при удаленной работе. Учитывая все эти особенности, неудивительно, что многие исследования дают противоречивые результаты. Тем не менее, из вышеописанных исследований можно сделать вывод, что влияние формата работы на продуктивность и производительность, скорее всего, зависит от нескольких факторов: тип выполняемых задач, доступные технологии, условия дома, мотивация работников и другие.

Отдельно стоит отметить влияние корпоративной культуры. В 2024 году анализ данных опроса Trust Index, охватившего 1,3 млн сотрудников американских компаний, показал: в основе продуктивности и производительности лежит возможность кооперации [8]. Когда сотрудники чувствуют, что могут рассчитывать на других, они в 8,2 раза чаще прилагают дополнительные усилия. Находиться при этом в одном офисе необязательно. Так, из компаний, вошедших в список 100 лучших работодателей по версии Fortune 2025, 97 поддерживают удаленную или гибридную работу. Первые места в рейтинге занимают Hilton, Synchrony, Cisco, American Express, Nvidia и другие. В опросе при создании рейтинга приняли участие 67 тыс. сотрудников. И 84% людей из топ-100 сказали, что могут рассчитывать на своих коллег, по сравнению с 65% в других компаниях. Сотрудники данных компаний не просто приходят на работу – они приходят с высокой мотивацией. Продуктивность в этих организациях почти на 42% выше. Влияет доверие коллегам и на другие показатели: качество обслуживания клиентов, лояльность работодателю, гибкость при изменениях.

Таким образом, доверие внутри команды и сильная корпоративная культура коррелируют с высокой производительностью и продуктивностью. При этом значимые эффекты от перехода на удаленный или гибридный формат проявляются не только в области трудовой мотивации – одним из ключевых преимуществ также становится экономия ресурсов.

По данным Global Workplace Analytics, в США сотрудники экономят от $600 до $6000 в год, работая из дома хотя бы половину времени [11]. Эта экономия в основном связана со снижением расходов на транспорт, парковку и еду. Она не учитывает дополнительные расходы на электроэнергию и питание дома. Данные той же компании показывают, что полная удаленная работа может сэкономить компаниям от $20 тыс. до $37 тыс. на одного сотрудника в год [12]. А, например, в Канаде компании могут экономить в целом более $400 тыс. в год за счет внедрения гибридного режима работы [13]. Экономия случается на аренде, коммунальных услугах, расходных материалах, транспортных расходах.

Не менее важна экономия времени: исследование National Bureau of Economic Research показывает, что удаленка позволяет сотрудникам по всему миру экономить в среднем 72 минуты на ежедневных поездках на работу и с нее [14]. При этом 40% людей использовали сэкономленное время для решения задач по основной или дополнительной специальности, 34% – для досуга, а 11% уделяли его уходу за детьми или другими людьми.

Примеры зарубежных и российских компаний подтверждают, что на удаленном и гибридном формате работы можно сэкономить. Например, IBM таким образом снизила расходы на недвижимость на $50 млн [12]. Компания отказалась более чем от 58 млн квадратных футов офисных помещений. А «Магниту» за счет трансформации и перевода работников на удаленный и гибридный режимы удалось сократить расходы на 100 млн рублей в год [15]. Данная сумма складывается из отказа от некоторых офисных площадей в Краснодаре, найма конкурентного персонала в их родных локациях, урезания расходов на командировки сотрудников и релокации, удержания ценных кадров и снижения издержек на печать документов и закупку канцелярии. Также, по подсчетам «Магнита», переход на гибридный или удаленный формат работы позволяет сотрудникам офиса экономить от 6 тыс. рублей до 10 тыс. рублей в месяц на общественном транспорте, такси или бензине, ланчах, офисной одежде. Работники также стали меньше болеть, что сокращает личные расходы на лекарства.

Существенную роль в общей оценке эффективности играют и нематериальные факторы, в частности – психологическое состояние сотрудников. Удаленная работа может приводить к ощущению изоляции. Эта изоляция часто вызывает чувство одиночества, которое может стать причиной стресса у сотрудников и значительно повлиять на их производительность. Согласно статье, опубликованной в 2022 году в журнале «Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance», абсентеизм, связанный со стрессом и одиночеством, обходятся работодателям в США примерно в $154 млрд в год [16]. Одиночество и изоляция оказали настолько широкое влияние на общество за последние пять лет, что представители органов здравоохранения объявили эту ситуацию эпидемией.

Исследований, которые подтверждают, что удаленная работа может приводить к усилению чувства одиночества, достаточно. Например, в Японии изучили данные более чем о 13 тыс. работников [17]. Уровень их одиночества оценивался с помощью опроса. Исследователи также строили множественную логистическую регрессию. Выяснилось, что участники, которые работали удаленно чтение или более дней в неделю, были немного более склонны сообщать о чувстве одиночества по сравнению с теми, кто трудился в офисе. Важно, что уровень поддержки со стороны коллег и руководителей был тесно связан с чувством одиночества вообще у всех работников, не только дистанционных.

Более того, удаленная работа может повышать риски тревожности и депрессии. Об этом свидетельствует исследование, проведенное в Израиле

[18], авторы которого провели три последовательных онлайн-опроса и построили панельные регрессионные модели, используя симптомы тревоги и депрессии в качестве результатов и удаленную работу в качестве фактора воздействия (с учетом социально-демографических переменных). Результаты актуальны для людей, не состоящих в браке, и респондентов без детей.

Опрос среди сотрудников Великобритании, проведенный компанией Workhuman, тоже выявил существенные различия в уровне благополучия в зависимости от условий труда [19]. Почти две трети удаленных работников сталкиваются с так называемой «тревожностью из-за продуктивности». Среди тех, кто испытывает эту тревожность, каждый четвертый часто чувствует себя недостаточно хорошим или испытывает постоянное давление. Сотрудники в офисе показали наименьший уровень такой тревожности и более высокую мотивацию по сравнению с коллегами на дистанционке. Также данные показали, что полностью удаленные сотрудники на 69% чаще испытывают скуку во время работы, чем те, кто работает исключительно в офисе.

Высокий уровень тревожности указывает на разрыв между инициативами компаний в области благополучия сотрудников и их реальными потребностями. Для решения этой проблемы важно открыто признавать заслуги команды и своевременно давать обратную связь. Почти 60% сотрудников считают признание их вклада наиболее эффективным способом снижения тревожности, а 42% ценят частый фидбек от менеджеров и коллег.

С другой стороны, удаленные сотрудники часто чувствует себя более вовлеченными. Это так называемый парадокс дистанционной работы, который отмечает Gallup [20]. Вовлеченность измеряется энтузиазмом, который работники испытывают по отношению к своей работе, а также их привязанностью к команде и организации, и напрямую влияет на производительность и результаты бизнеса. Причина повышенной вовлеченности – больше автономии. Эта свобода позволяет людям использовать свои сильные стороны, легче достигать состояния потока и более эффективно распределять свое время.

В то же время даже автономность может приводить к негативными последствиям. Самостоятельное управление временем и удаленная координация работы с другими порой вызывают у людей затруднения. Как удаленные, так и гибридные работники сообщают о более высоком уровне стресса (согласно данным Gallup). Это может указывать на то, что гибкость сопровождается повышенной когнитивной нагрузкой. К тому же, людей могут фрустрировать технологии. Общение с помощью цифровых инструментов не всегда проходит гладко, и степень разочарования варьируется в зависимости от задачи.

Таблица 1

Обобщенные выводы исследований по удаленной и гибридной работе

Источник	Страна	Основной результат
Gallup's State of the Global Workplace: (2025)	Более 160 стран	Удаленные работники более вовлечены по сравнению с теми, кто работает в офисе / в гибридном режиме, однако чаще испытывают стресс, грусть, злость и одиночество
Dropbox & Economist Impact (2025)	10 стран	Работники умственного труда сохраняют фокус в течение одинакового времени независимо от режима работы, однако выше оценивают качество проведенного за работой времени при удаленном и гибридном форматах
Global Workplace Analytics (2025)	США	Экономия в год на каждого сотрудника, который половину времени работает удаленно, может составить от $20 тыс. до $37 тыс. Сами сотрудники экономят от $600 до $6 тыс. в год
Workhuman survey (2024)	Великобритания	Удаленные сотрудники более продуктивны, однако чаще испытывают скуку и тревогу
Beyond the Numbers: The rise in remote work since the pandemic and its impact on productivity (2024)	США	С ростом количество сотрудников на дистанционном формате растет общая факторная продуктивность
International Workplace Group survey (2024)	Канада	Компании могут сэкономить более $400 тыс. в год за счет внедрения гибридной модели работы
NBER: Time Savings Working from Home (2023)	27 стран	Удаленные работники экономят в среднем 72 мин в день, из них 40% они тратят на работу
BMJ Public Health: Examining associations between remote work and anxiety and depression" (2023)	Израиль	Одинокие и бездетные удаленные работники испытывают рост тревожности и повышенный риск депрессии
NBER, Working From Home, Worker Sorting and Development (2023)	Индия	Сотрудники, которых случайным образом назначили работать из дома, оказались менее продуктивными по сравнению с теми, кто работал в офисе
Great Place to Work (2022)	США	Продуктивность в топ-100 лучших компаниях для работы в США выше, чем в других организациях, при этом 97% этих компаний предлагают удаленный или гибридный формат работы

Environ Health Prev Med: Job stress and loneliness among desk workers during the COVID-19 pandemic in Japan: focus on remote working (2022)	Япония	Сотрудники, работающие удаленно четыре и более дней в неделю, чаще испытывают чувство одиночества
IZA: Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on it Professionals (2021)	Азия	У удаленных работников, в первую очередь у тех, у кого дома есть дети, наблюдается падение продуктивности

Источник: составлено автором по данным [6–14; 17–20]

Помимо анализа обобщенных данных важно рассмотреть, как реальные компании внедряют удаленные форматы работы. Ниже приведены два кейса: один – глобального технологического лидера, второй – российского. Каждый из которых демонстрирует уникальную траекторию адаптации к новой реальности. Эти примеры позволяют сопоставить практики внедрения удаленной и гибридной моделей, а также их последствия для бизнес-процессов и организационной эффективности.

Американская развлекательная компания, которая предлагает стриминговый сервис фильмов и сериалов Netflix изначально придерживалась жесткой позиции в отношении удаленной работы. Сооснователь и директор компании Рид Хастингс открыто высказывался против дистанционного формата [21]. В интервью 2020 года он заявил, что не видит в удаленке никаких плюсов, и назвал ее «чистым негативом». По его словам, невозможность лично взаимодействовать с коллегами подрывает эффективность и мешает формированию корпоративной культуры. Он также подчеркнул, что рассчитывает вернуть всех сотрудников в офис буквально «через 12 часов после одобрения вакцины» от COVID-19. Эта позиция отличалась от подходов многих других технологических компаний, которые в тот момент начали активно внедрять и даже закреплять дистанционный формат на постоянной основе.

Реалии пандемии вынудили Netflix отказаться от привычного режима. И по ее итогам компания внедрила один из самых гибких подходов к удаленной работе в индустрии [22]. Стратегия стримингового лидера не опирается на универсальные правила или жесткие регламенты – она строится на оценке результатов, а не отработанных часов. Подход Netflix к удаленной работе отражает его знаменитую философию «нет политики отпусков». Так же, как компания доверяет сотрудникам самостоятельно определять желаемое время отпуска в течение года, она доверяет им и в вопросах формата работы. Это не

сопровождается громкими пресс-релизами – такой принцип просто вплетен в культуру.

Netflix обучает менеджеров давать командам контекст – цели, приоритеты, ограничения, которые позволяют сотрудникам самостоятельно принимать решения, когда и где работать, чтобы достичь лучших результатов. Вместо централизованных указов каждая команда сама определяет оптимальный ритм. Одни работают полностью удаленно, другие – гибридно или преимущественно из офиса, в зависимости от задач и динамики. При этом технические команды анализируют конкретные метрики, чтобы объективно оценивать продуктивность и вклад. Такой подход помогает обосновывать эффективность форматов не в теоретических спорах, а по фактам.

Политика Netflix позволила снизить текучесть в условиях конкурентного рынка труда, расширить географию найма, наладить баланс работы и личной жизни в жизни сотрудников. При этом компании пришлось вложиться в цифровую инфраструктуру для удаленного сотрудничества, обучить менеджеров управлению распределенными командами и продумать новые формы поддержания культуры и вовлеченности в онлайне. Например, стриминговый гигант внедрил платформу PlusPlus, предназначенную для обучения и наставничества [23]. Функции LMS (системы управления обучением) платформы позволили Netflix консолидировать свои учебные ресурсы в единой среде PlusPlus. В частности, используются модули для проведения индивидуальных тренингов и групповых наставнических сессий. Реализуется программа Ask-Us-Anything – инициатива, которая позволяет сотрудникам записываться на индивидуальные сессии с экспертами для эффективного обучения. Внедрение программы привело к высокому уровню вовлеченности: ежегодно бронируется более тысячи сессий.

К тому же, Netflix в операционной деятельности базируется на облачной инфраструктуре AWS. Компания использует ее не только для доставки контента, но и для поддержки удаленных рабочих мест [24]. Так, она разработала Content Hub – систему управления и совместной работы для создателей контента Netflix, которая предназначена для хранения в единой системе всех активов, от первых кадров до визуальных эффектов, моделей и монтажа. К ней имеют доступ пользователи по всей компании. Content Hub и другие инструменты позволили Netflix перемещать файлы по всему миру для таких крупных проектов, как La Casa De Papel. Netflix также создал студию визуальных эффектов (VFX) в облаке, чтобы облегчить сотрудничество между распределенными художниками и креаторами через удаленные рабочие станции.

Разработчик OTT-платформы и ТВ-сервиса «24ТВ» до пандемии удаленно нанимал не более 3% сотрудников. В основном это были разработчики. Ретроспективный анализ показывает, что их эффективность не уступала офисным коллегам, более того, некоторые из них входили в число самых продуктивных сотрудников. Однако в тот период формат работы не

рассматривался как фактор производительности – результаты объяснялись высокой квалификацией.

В «24ТВ» преобладал традиционный подход: офисная работа в команде, упор на живое взаимодействие и создание комфортной среды. Это обеспечивало быстрые коммуникации и вовлеченность. Впоследствии осознали и недостатки – большое количество отвлекающих факторов, спонтанные задачи и стихийные обсуждения. Удаленный формат требует большей структурности, что помогает фокусироваться. После начала пандемии компания быстро адаптировалась: в первый год более 70% сотрудников начали работать полностью удаленно. Это было связано как с заботой о здоровье команды, так и с характером бизнеса – ИТ-работа не требует физического присутствия на производстве или прямого контакта с клиентами. На сегодняшний день 31% сотрудников «24ТВ» постоянно работают в офисе; 36% – трудятся гибридно и посещают офис два фиксированных дня в неделю (в эти дни проводятся встречи, собрания, корпоративные мероприятия); 33% – полностью удаленные сотрудники, работающие из разных городов и стран. Последние приезжают в офис 1–2 раза в год на общие корпоративы. К этой категории относятся разработчики, дизайнеры, тестировщики, сотрудники технической поддержки – специалисты, чья работа не требует офлайн-контакта с клиентами или постоянного контроля.

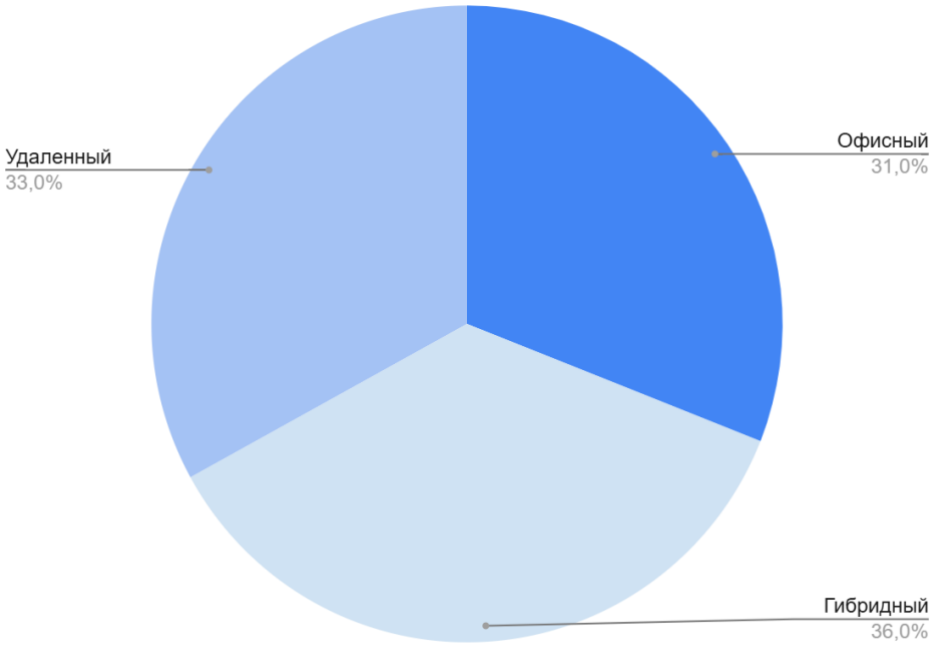


Рис. 1. Режим работы сотрудников компании «24ТВ»

Источник: составлено автором на основе внутренних данных «24ТВ»

Наиболее очевидный эффект от перехода на новые форматы работы – снижение затрат на офисные помещения: по сравнению с доковидным периодом в компании они сократились примерно на 40%. Кроме того, переход на распределенную модель позволил расширить географию найма. В «24ТВ»

начали привлекать специалистов из других регионов, где средний уровень зарплат ниже. Однако экономия на фонде оплаты труда в данном случае незначительная, поскольку компания придерживается политики справедливой компенсации и не дискриминирует сотрудников по локации.

Таблица 2

Сравнение подходов к внедрению удаленной и гибридной работы: кейсы Netflix и «24ТВ»

Параметр	Netflix (США)	24ТВ (Россия)
Изначальная позиция	Против удаленки. Руководство считало ее негативной для эффективности и корпоративной культуры	Преобладал традиционный офисный формат, удаленка рассматривалась как исключение для отдельных разработчиков
Переход в пандемию	Отказ от жесткой позиции. Переход к одному из самых гибких подходов в индустрии	Быстрая адаптация: более 70% сотрудников стали работать удаленно в первый же год
Текущая модель	Отсутствие универсальных регламентов: каждая команда выбирает формат самостоятельно. Акцент на результатах, а не часах	Гибридный формат: 31% – офис, 36% – гибрид, 33% – удаленка. Гибкость с учетом роли и задач
Влияние на эффективность бизнеса	Снижение текучести в условиях конкурентного рынка труда, расширение географии найма, налаживание баланса работы и личной жизни в жизни сотрудников	Снижение текучести в условиях конкурентного рынка труда, расширение географии найма, повышение вовлеченности, инициативности, мотивации сотрудников
Экономия	Нет прямых данных, но расширение найма и снижение текучести позволяют предположить снижение затрат	Снижение офисных затрат на ~40%, умеренное снижение фонда оплаты труда
Основной вывод	Гибридный формат и гибкость, доверие, децентрализация решений усиливают корпоративную культуру и повышают эффективность	Гибридный формат – наилучший с точки зрения баланса экономии, продуктивности и привлечения специалистов

Источник: составлено автором на основе данных [21–24]

Немаловажным фактором стало то, что возможность работать из комфортного и привычного места заметно повышает мотивацию сотрудников. В «24ТВ» наблюдают это как через внутренние опросы, так и по косвенным метрикам – вовлеченность, инициативность, снижение уровня текучести. Формализовать этот эффект в виде точных цифр сложно, но по совокупности показателей можно говорить о росте общей эффективности команды в удаленном и гибридном форматах.

Наиболее сбалансированным и экономически обоснованным для «24ТВ» стал именно гибридный формат. Полный переход на удаленку невозможен из-за специфики отдельных ролей и корпоративных задач, а возвращение всех в офис – неэффективно и ограничивает найм. На конкурентном рынке проще привлекать таланты без географических ограничений. Гибрид дает нужную гибкость и сохраняет очные взаимодействия там, где это действительно нужно.

Стоит отметить, что проведенное в 2024 году исследование, опубликованное в журнале Nature, подтверждает вышеупомянутые выводы про эффективность гибридного формата: гибридный подход с тремя днями в офисе улучшает показатели удержания и удовлетворенности сотрудников и приводит к успешной работе в разных департаментах [25]. Отмечается, что именно такой трехдневный формат – основной для 70% сотрудников (из около 100 млн по всему миру), работающих по гибридной модели. Многие из них занимают должности, связанные с интеллектуальным трудом. В России гибридная работа тоже пользуется спросом. По данным Русской школы управления и сервиса «Зарплата.ру», 44% россиян предпочитают такой формат: им удобно работать несколько дней в офисе, несколько – дома [26].

Заключение

Удаленная работа уже перестала быть временной практикой и стала устойчивой моделью организации труда в различных отраслях. Она обеспечивает гибкость, расширяет географию найма, способствует снижению затрат и позволяет работникам более эффективно выстраивать баланс между профессиональной и личной жизнью. Вместе с тем сохраняются и ограничения формата – риски ухудшения командной динамики, роста тревожности, снижения продуктивности у части сотрудников, особенно при отсутствии структурированной среды и поддержки со стороны работодателя.

С учетом выявленных плюсов и минусов все большее количество компаний – как в России, так и за рубежом – переходит к гибридной модели. Именно гибридная модель в текущих условиях может рассматриваться как наиболее сбалансированное решение, позволяющее учитывать разнообразные требования бизнеса, специфику выполняемых задач и индивидуальные особенности сотрудников. Для ее успешного внедрения и масштабирования целесообразно учитывать следующие рекомендации:

1. Проводить функциональный аудит рабочих задач с целью классификации ролей с целью идентификации группы сотрудников, для которых возможна частичная или полная удаленная работа.
2. Определить и задокументировать основные параметры, такие как количество дней в офисе, дни коллективных встреч, правила виртуального взаимодействия. Прозрачные регламенты снижают неопределенность и повышают управляемость.
3. Сопровождать внедрение гибридной модели созданием безопасной и устойчивой цифровой среды: защищенные каналы связи,

системы управления проектами, платформы для видеосвязи и документооборота, централизованная ИТ-поддержка.

4. Организовать систематическое обучение руководителей по вопросам управления распределенными командами, мотивации в условиях удаленной занятости, предотвращения изоляции и эмоционального выгорания.

5. Регулярно проводить опросы удовлетворенности, отслеживать уровней стресса и тревожности, проводить программы ментального благополучия и обеспечивать обратную связь.

6. Использовать как количественные (KPI, текучесть кадров, производственные показатели), так и качественные метрики (опросы, интервью, поведенческий анализ) для оценки производительности. Полученные данные должны использоваться для корректировки подходов.

Наиболее перспективный вектор развития рынка труда лежит в плоскости гибких моделей занятости, адаптированных к нуждам конкретных организаций и работников, но эффективность модели зависит от архитектуры процессов, технологической зрелости и внимания к человеческому фактору. Гибридный формат, при условии его осознанной реализации, способен обеспечить не только рост производительности, но и устойчивость организаций к внешним и внутренним изменениям.

Литература

1. Распространенность удаленной работы в России вернулась к допандемийному уровню // Forbes, 2024. URL: https://www.forbes.ru/biznes/520721-rasprostranennost-udalennoj-raboty-v-rossii-vernulas-k-dopandemijnomu-urovnu.

2. Amazon mandates five days a week in office starting next year // The Guardian, 2024. URL: https://www.theguardian.com/technology/2024/sep/16/amazon-in-person-office-policy.

3. Read Dell's memo 'retiring' hybrid work and calling workers back to the office 5 days a week // Business Insider, 2025. URL: https://www.businessinsider.com/dell-return-to-office-five-days-week-rto-michael-dell-2025-1.

4. 5 years into the remote work boom, the return-to-office push is stronger than ever – here’s why // CNBC, 2025. URL: https://www.cnbc.com/2025/03/23/5-years-into-the-remote-work-boom-the-return-to-office-push-is-stronger-than-everheres-why.html.

5. Barrero L.M., Bloom N., Davis S.J. The Evolution of Working from Home // Stanford Institute for Economic Policy Research, 2023. Vol. 37. No. 4. P. 1–28.

6. Gibbs M., Mengel F., Siemroth C. Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on it Professionals // IZA Discussion Paper. No. 14336, 2021. 37 p.

7. Atkin D., Schoar A., Shinde S. Working from Home, Worker Sorting and Development // NBER Working Paper No. 31515, 2023. 17 p. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w31515/w31515.pdf.

8. Great Place to Work, Remote Work Productivity Study: Surprising Findings From a 4-Year Analysis, 2025. URL: https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/remote-work-productivity-study-finds-surprising-reality-2-year-study.

9. Dropbox, Beyond the office-versus-remote debate: Why we lack focus at work and what to do about it, 2025. URL: https://blog.dropbox.com/topics/company/beyond-the-officeversusremote-debate-why-we-lack-focus-at-work-and-what-to-do-about-it.

10. Pabilonia S.W., Redmond J.J. The rise in remote work since the pandemic and its impact on productivity // Beyond the Numbers: Productivity. 2024. Vol. 13. No. 8. URL: https://www.bls.gov/opub/btn/volume-13/remote-work-productivity.htm.

11. Global Workplace Analytics, Latest Work-at-Home/Telecommuting/Remote Work Statistics. URL: https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics.

12. Global Workplace Analytics, The Costs and Benefits of Hybrid Work, Summary of the Research on the Costs/Benefits of Hybrid, Remote, and Distributed Workplace Strategies. URL: https://globalworkplaceanalytics.com/resources/costs-benefits.

13. International Workplace Group survey. URL: https://www.hrreporter.com/focus-areas/compensation-and-benefits/canadian-employers-saving-about-400000-per-year-with-hybrid-model/389586.

14. Giray C., Jose A., Barrero M., Bloom N., Davis S.J., Dolls M., Zarate P. Time Savings When Working From Home // NBER Working Paper. 2023. No. 30866. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w30866/w30866.pdf.

15. Как розничная сеть перешла на удаленку и сэкономила ₽100 млн // РБК Тренды, 2022. URL: https://trends.rbc.ru/trends/social/cmrm/635fb5cd9a794776d341a22c.

16. The U.S. Surgeon General's Advisory on the Healing Effects of Social Connection and Community, Our Epidemic of Loneliness and Isolation, 2023. URL: https://www.hhs.gov/sites/default/files/surgeon-general-social-connection-advisory.pdf.

17. Miyake F., Odgerel C.O., Hino A., Ikegami K., Nagata T., Tateishi S., Tsuji M., Matsuda S., Ishimaru T. Job stress and loneliness among desk workers during the COVID-19 pandemic in Japan: focus on remote working // Environmental Health and Preventive Medicine. 2022. Vol. 27. 33 p. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9425057.

18. Moran M.R., Heller O., Chun Y., Shlomo Y., Grinstein-Weiss M. Examining associations between remote work and anxiety and depression: a

longitudinal survey study in Israel // BMJ Public Health. 2023. Vol. 1. Iss. 1. URL: https://bmjpublichealth.bmj.com/content/1/1/e000133.

19. Workhuman's Human Workplace Index survey, 2024. URL: https://cfotech.co.uk/story/survey-shows-uk-remote-workers-face-high-productivity-anxiety.

20. The Remote Work Paradox: Higher Engagement, Lower Wellbeing, 2025. URL: https://www.gallup.com/workplace/660236/remote-work-paradox-engaged-distressed.aspx.

21. Netflix CEO Reed Hastings says employees will return to offices when majority are vaccinated // The Verge, 2020. URL: https://www.theverge.com/2020/9/8/21426956/netflix-ceo-reed-hastings-return-to-office-vaccine-working-from-home-negative.

22. The Remote Work Strategy That Netflix Doesn't Talk About // Medium 2024. URL: https://johnedwinabutu.medium.com/the-remote-work-strategy-that-netflix-doesnt-talk-about-05cbb8eb8a35.

23. Customer Success Story: Netflix. URL: https://plusplus.co/customers/netflix/.

24. Netflix improves remote workforce collaboration using AWS // IT News Asia, 2022. URL: https://www.itnews.asia/news/netflix-improves-remote-workforce-collaboration-using-aws-584951.

25. Nicholas Bloom, Hybrid is the future of work // Stanford Institute for Economic Policy Research, 2021. URL: https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/hybrid-future-work.

26. Русская школа управления и сервис «Зарплата.ру», 44% опрошенных россиян выбрали гибридный формат работы // РБК Тренды, 2025. URL: https://trends.rbc.ru/trends/social/67dbe0dc9a794798d9b0e64f .