

УДК 331.101.3(476)



ОКСАНА НИКОЛАЕВНА ЕРОФЕЕВА,
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры международного менеджмента
экономического факультета Белорусского государственного университета



СОФИЯ ИГОРЕВНА АСАЕНОК,
студентка 4-го курса экономического факультета
Белорусского государственного университета



АНАСТАСИЯ ПАВЛОВНА ГУДИЛОВА,
студентка 4-го курса экономического факультета
Белорусского государственного университета

РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ И МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ: ТЕНДЕНЦИИ ИЗМЕНЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ

Актуализирована дискуссия о макроэкономических эффектах режимов рабочего времени, а также влияния графика работы и режима работы на мотивацию сотрудников и изменение эффективности функционирования организации на микроуровне. Охарактеризованы исторические, географические, структурные тенденции изменения отработанного времени. Проанализированы основные факторы перехода к новым формам занятости и режимам рабочего времени (технологическая революция и цифровизация, пандемия, демографические изменения, социальная переоценка приоритетов), а также положительные и отрицательные эффекты таких изменений. Выявлены основные каналы воздействия продолжительности рабочей недели и внедрения новых режимов рабочего времени на производительность труда, мотивацию и благополучие сотрудников. Доказано, что решения о режимах рабочего времени, удаленной работе, рабочем графике и возможном влиянии работников на распределение рабочего времени в течение определенного диапазона на уровне конкретной организации относятся к стратегическим, влияют на конкурентные преимущества организации на рынке и должны быть включены в корпоративную стратегию.

Ключевые слова: рабочее время, режимы рабочего времени, мотивация сотрудников, производительность труда, гибкие формы занятости, дистанционная и гибридная работа, баланс между работой и личной жизнью, благополучие сотрудников, цифровизация, стратегия развития организации.

A. M. YERAFEYEVA, S. I. ASAYONAK, A. P. GUDILOVA

WORKING HOURS AND EMPLOYEE MOTIVATION: CHANGING TRENDS AMID NEW CHALLENGES

The discussion on the macroeconomic effects of working hours, as well as the impact of working hours on employee motivation and changes in the effectiveness of the organization at the micro level is actualised. The historical, geographical, and structural trends in working time are characterized. The main factors of the transition to new forms of employment and working hours (technological revolution and digitalization, pandemic, demographic changes, social reassessment of priorities), as well as the positive and negative effects

of such changes are analyzed. The main channels of the impact of the working week length and the introduction of new working time arrangements on labour productivity, motivation and well-being of employees have been identified. It is proved that decisions about working hours, remote work, work schedules and the possible influence of employees on the distribution of working hours over a certain time at the level of a particular organization are strategic, affect the competitive advantages of the organization and should be included in the corporate strategy.

Key words: *working time, working time arrangements, employee motivation, labour productivity, flexible employment forms, remote and hybrid work, work-life balance, employee well-being, digitalization, the organization's development strategy.*

Трансформация форм занятости и режимов рабочего времени, протекающая в условиях многомерных технологических и социальных изменений последних лет, представляет собой глубокий управленческий вызов на макро- и микроуровнях. На уровне национальной экономики складывающиеся тенденции, с одной стороны, отражают адаптационные процессы рынка труда в условиях демографических и структурных сдвигов, усиленных их скоростью (трансформация мира труда под влиянием пандемии, увеличение численности и доли занятых лиц из старших возрастных групп, дефицит притока молодых кадров во многих странах, чрезвычайно быстрое изменение требований к квалификации и навыкам работников), с другой — обостряют актуальность задач по формированию результативной социальной политики, минимизации прекарной (неустойчивой) занятости, обеспечению соблюдения прав и гарантий работников.

Современные исследования на микроуровне показывают, что связь между продолжительностью работы и ее результативностью нелинейна, а все более значимыми в обеспечении продуктивности и благополучия (так называемый *well-being*) сотрудников становятся качество организации труда и степень их автономии в трудовом процессе, минимизация факторов, ведущих к выгоранию, а также возможность влияния на распределение активных рабочих часов в пределах установленного временного диапазона для выполнения трудовой функции (см., например, [1; 2; 3 и др.]).

Названные положения определяют высокую актуальность научной дискуссии о макроэкономических эффектах режимов рабочего времени, а также влияния графика работы и режима работы на мотивацию сотрудников и изменение эффективности функционирования организации на микроуровне.

Согласно Трудовому кодексу Республики Беларусь (далее — ТК Беларуси) под режимом рабочего времени понимается порядок распределения нанимателем установленных ТК Беларуси для работников норм ежедневной и еженедельной продолжительности рабочего времени и времени отдыха на протяжении суток, недели, месяца и других календарных периодов. Режим рабочего времени определяет время начала и окончания рабочего дня (смены), время обеденного и других перерывов, последовательность чередования работников по сменам, рабочие и выходные дни [4].

Исторически режимы рабочего времени модифицировались с учетом потребностей экономики, социальных условий и традиций. В СССР переход на пятидневную рабочую неделю был осуществлен в соответствии с Указом Президиума Верховного Совета СССР от 14 марта 1967 г. «О переводе рабочих и служащих предприятий, учреждений и организаций на пятидневную рабочую неделю с двумя выходными днями», что вызвало необходимость соответствующей адаптации и структурных изменений в связи с фактическим удвоением нерабочих дней для многих трудящихся граждан.

В настоящее время используются различные режимы рабочей недели и рабочего времени, включая нестандартные (например, четырехдневная рабочая неделя, гибкий график работы и др.). Тем не менее, по мнению Л. А. Березюк, стандартная модель рабочей недели остается преобладающей во многих странах [5].

Фактическая продолжительность рабочего времени и применяемые режимы рабочего времени существенно варьируются в зависимости от социально-экономических условий, уровня развития экономики, отраслевой структуры экономики и занятости, а также социальной политики на государственном и корпоративном уровнях.

Данные Международной организации труда за 2025 г. свидетельствуют о значительных межстрановых различиях в средней продолжительности рабочей недели: от 25,9 часа в Йемене до 54,5 часа в Бутане. Среднемировой показатель составляет 38,7 часа в неделю, при этом во всех странах сохраняется устойчивое гендерное разделение: мужчины, как правило, работают дольше женщин [6]. Указанные различия обусловлены как экономическими факторами, так и особенностями национальных моделей занятости и социальной защиты. Страны с высоким уровнем доходов и развитой системой социального обеспечения характеризуются более короткой рабочей неделей и ориентацией на обеспечение баланса между трудовой и личной жизнью (Нидерланды — 26,8 часа, Норвегия — 27,1 часа в неделю) [7]. В противоположность этому государства с низким уровнем доходов и нестабильной экономикой (например, Бутан, Судан, Лесото и др.), характеризуются

ющиеся высокой долей занятости в неформальном секторе, сельском хозяйстве, иных трудоемких видах деятельности, а также ограниченной автоматизацией, демонстрируют значительно более высокую фактическую продолжительность рабочего времени. Это обусловлено низким уровнем производительности труда и ограниченными возможностями структурной трансформации экономики [8].

Эмпирические исследования более чем 40 стран за период с 1990 по 2023 г. [1] доказывают сильную обратную корреляционную связь между количеством отработанных часов и показателями производительности на уровне отраслей и компаний (коэффициент Пирсона = $-0,62$) и тем самым подтверждают неэффективность экстенсивной модели использования трудовых ресурсов, подчеркивают важность внедрения эффективных стратегий управления рабочим временем для повышения производительности и улучшения субъективного благополучия сотрудников вместо концентрации исключительно на количестве отработанных рабочих часов.

В Республике Беларусь рабочее время, его нормирование, режим рабочего времени определены ТК Беларуси (гл. 10) [4]. Республика Беларусь со средним показателем количества фактически отработанных часов 36,3 в неделю занимает промежуточное положение в распределении мировых стран, приближаясь к европейской модели регулирования рабочего времени. При этом фактическое годовое количество отработанных часов (2033 часа в 2024 г.) превышало установленную норму (2016 при пятидневной и 2022 часа при шестидневной рабочей неделе) [6; 9].

Несмотря на широкое распространение нормированной продолжительности рабочего времени, проблема чрезмерной занятости сохраняет актуальность во многих странах. По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, удельный вес занятого населения Республики Беларусь, фактически работающего более 48 часов в неделю, в 2020–2024 гг. остается на уровне 1,5–1,8 %. Это свидетельствует о наличии ограниченного, но устойчивого сегмента работников, для которых характерно превышение нормативных показателей рабочего времени [10].

Рабочий день с продолжительностью выше нормативной устойчиво ассоциируется с повышенной утомляемостью, снижением мотивации и качества работы в перспективе, в том числе за счет влияния на здоровье и невозможности его полноценного восстановления в свободное время.

Как доказывают исследования (в частности, работа С. Zhang и др. [2], выполненная на материалах 37 стран), сама по себе продолжительность рабочего времени не является достаточным индикатором оценки качества жизни и благополучия; решающую роль играет «несоответствие рабочих часов» — расхождение между фактическим и желаемым для работника графиком. Это несоответствие является значимым предиктором снижения общей удовлетворенности жизнью. В исследовании А. М. Wöhrmann и др. [3] ожидаемой трудоспособности работников старших возрастов (50–65 лет) показано, что несоответствия продолжительности рабочего времени, гибкого графика (возможностей контролировать начало и окончание рабочего дня), фактического соотношения работы и нерабочего времени имеющимся предпочтениям работников относительно этих составляющих трудового процесса оказывают негативное влияние на ожидаемую продолжительность трудоспособности. Кроме того, автономность в работе для сотрудников более старших возрастов в большей степени связана со здоровьем, чем для более молодых работников [3, с. 42].

Дополнительным аспектом современных структурных изменений в сфере занятости и использования рабочего времени является выраженная отраслевая дифференциация продолжительности рабочего времени. По данным Евростата, в 2023 г. наибольшая продолжительность рабочей недели в Европейском союзе была зафиксирована в сельском хозяйстве, лесном хозяйстве и рыболовстве (41,5 часа), тогда как в сфере домашних хозяйств как работодателей (домашний персонал, сиделки, няни, водители и т. п., работающие по прямому найму) и в образовании этот показатель не превышал 26,7 и 31,9 часа соответственно.

Также в разных странах сохраняются региональные различия в распределении рабочих и выходных дней, в том числе обусловленные социально-культурными факторами (традиции, религия и т. д.). В отдельных государствах внедряются инновационные модели организации рабочего времени, включая четырехдневную рабочую неделю.

Острую проблему трудовой жизни и организации рабочего времени в цифровую эпоху создает практика использования средств связи в нерабочее время, которая усугубляет симптомы тревоги и препятствует психологической отстраненности от работы, необходимой для восстановления [11]. В ответ на расширение цифровой доступности и увеличение продолжительности рабочего времени вводится так называемое право на отключение (право отказаться от работы и коммуникации посредством цифровых устройств в периоды отдыха). Такая возможность уже присутствует в законодательных системах Бельгии, Франции, Греции, Италии, Словакии, Португалии, Ирландии и Испании [12, с. 88].

Цифровые технологии и инструменты могут смягчать некоторые негативные последствия интенсивности удаленной работы. В том случае, когда они воспринимаются сотрудниками как простые в использовании и полезные, они повышают мотивацию, но их польза нивелируется, если они способствуют выполнению работы в нерабочее время [13; 14].

В условиях цифровизации экономики, трансформации социальных ожиданий и демографических сдвигов традиционная модель организации рабочего времени, основанная на фиксированном рабочем месте и стандартной продолжительности рабочего дня, утрачивает универсальный характер и дополняется альтернативными форматами занятости, распространяются альтернативные режимы рабочего времени, отличающиеся большей гибкостью по месту, продолжительности и распределению рабочего времени. Расширение цифровых технологий и сетевых форм взаимодействия способствует переходу к более децентрализованным и гибким моделям организации труда, увеличивающим автономию работника в выборе места и режима работы, при этом пандемия COVID-19 стала важным катализатором перехода к дистанционной и гибридной занятости.

Быстрое распространение инновационных форм организации труда и рабочего времени обусловлено совокупным воздействием технологических, эпидемиологических, демографических и социально-нормативных факторов и сопровождается как положительными, так и негативными социально-экономическими последствиями. Систематизация факторов перехода к новым формам занятости и режимам рабочего времени представлена в таблице на с. 20.

В частности, пандемия COVID-19 резко ускорила распространение удаленной работы: в ЕС доля работников, работавших из дома, выросла с около 5 % в 2019 г. до 37 % в 2020 г., что, по оценкам Eurofound, эквивалентно ускорению структурных изменений на рынке труда на 3–5 лет. Удаленная работа закрепилась как устойчивая практика. Пик роста вакансий удаленной работы из-за COVID-19 пришелся на страны с сильной цифровизацией.

По данным Eurofound [15], сотрудники, работающие удаленно из дома, в два раза чаще превышают 48-часовой лимит рабочего времени, чем сотрудники, работающие в офисе, и значительно чаще работают в свободное время.

В условиях трансформации социально-трудовых отношений и роста внимания к балансу между работой и личной жизнью в ряде стран формируются альтернативные режимы организации рабочего времени, направленные на повышение благополучия работников без снижения экономической эффективности. Эти практики варьируются от институционализированных культурных норм внутри рабочего дня до масштабных реформ продолжительности рабочей недели.

Одним из наиболее устойчивых примеров интеграции перерывов в рабочий процесс является социальная традиция «фика» в Швеции. Регулярные коллективные перерывы на кофе и неформальное общение рассматриваются не как нарушение трудовой дисциплины, а как часть корпоративной культуры, полноценный элемент рабочего расписания, способствующий снижению когнитивной нагрузки и улучшению внутриорганизационной коммуникации. Такая практика закреплена на уровне корпоративных стандартов, в том числе в крупных международных компаниях, где подчеркивается роль «фики» в стимулировании обмена идеями и повышении качества принимаемых решений [24]. Подобные меры демонстрируют, что оптимизация режима труда может достигаться за счет перераспределения нагрузки внутри рабочего дня.

В ряде стран предпринимались попытки институционального стимулирования отдыха через государственные инициативы. Одним из наиболее известных примеров стала японская программа Premium Friday, запущенная в 2017 г. при поддержке правительства и бизнес-ассоциаций. Она предполагала досрочное завершение рабочего дня в последнюю пятницу месяца с целью улучшения баланса между работой и личной жизнью, снижения стресса и переработок, а также стимулирования внутреннего потребления. Позднее была также предложена инициатива Shining Monday, позволяющая сотрудникам начинать рабочий день позже в первый понедельник месяца, что направлено на снижение нагрузки и предотвращение случаев «кароси» — смерти от переработок [25]. Однако ограниченное участие компаний и слабое развитие таких инициатив в корпоративной культуре привели к их низкой эффективности и фактическому сворачиванию [26]. Этот пример иллюстрирует ограниченность «символических» мер при отсутствии структурных изменений в организации труда, системной работы с мотивацией, снижением стресса и обеспечением реального баланса между работой и личной жизнью.

Наиболее системным и эмпирически подтвержденным примером реформы рабочего времени является опыт Исландии, где в 2015–2019 гг. были реализованы масштабные пилотные проекты по сокращению продолжительности рабочей недели без снижения заработной платы. В экспериментах приняли участие около 2500 работников государственного и муниципального секторов, что составило более 1 % всей рабочей силы страны. По итогам пилотных проектов 86 % участников выразили поддержку сохранению сокращенного графика. Исследования показали снижение субъективного уровня стресса на 20–25 % и рост удовлетворенности балансом между работой и личной жизнью на 10–15 % при сохранении либо улучшении производительности труда [27].

Этот успех согласуется с современными выводами психологии труда о том, что даже временное увеличение производительности за счет удлинения продолжительности работы («пик сегодня») часто оборачивается ее спадом в будущем (в том числе на следующий день) из-за истощения ресурсов [28]. Несмотря на то что ключевым риском внедрения сокращенной либо четырехдневной рабочей недели рассматривалось возможное снижение производительности труда, результаты пилотных проектов в Исландии показали ее сохранение, а в ряде случаев — и рост, что свидетельствует о потенциале сокращения рабочего времени без негативных последствий для эффективности труда [29].

Успех пилотных проектов стал основой для переговоров социальных партнеров в Исландии, в результате которых в 2019–2021 гг. были заключены коллективные соглашения, предоставившие более 80 % исландских работников право на сокращенную рабочую неделю (36–35 часов). При этом внедрение не носило универсального нормативного характера, а допускало гибкие формы адаптации на уровне отдельных организаций. Последующий анализ устойчивых эффектов реформы подтвердил ее долгосрочный положительный результат. В частности, в 2023 г. рост ВВП Исландии составил около 4,1 %, а среднегодовой прирост производительности труда за последние пять лет достиг 1,5 %, что является наивысшим показателем среди стран Северной Европы [29; 30] и объясняется в том числе эффектом проводимых реформ в трудовой сфере.

Сравнимый по направленности, но иной по механизму реализации подход был выбран в Бельгии. В 2022 г. там вступил в силу закон, предоставивший работникам право по согласованию с работодателем перейти на четырехдневную рабочую неделю при сохранении общего объема отработанных часов и заработной платы. Основная цель такого изменения состояла в повышении гибкости рынка труда, однако воспользовались таким графиком лишь около 1 % работников. Следует подчеркнуть, что в день объявления о четырехдневной рабочей неделе было зафиксировано положительное аномальное изменение доходности биржевых акций бельгийских компаний, что подтверждает высокие ожидания участников фондового рынка по поводу положительного влияния нововведения на производительность труда [31].

В отличие от масштабных государственных пилотных проектов в Исландии, опыт сокращения рабочей недели в Венгрии носил преимущественно корпоративный и экспериментальный характер. В 2022–2023 гг. некоторые венгерские компании внедряли модель, соответствующую принципам международных пилотных проектов (в частности, международной программе 4 Day Week Global: 100 % зарплаты за 80 % времени), в рамках которой несколько сотен работников частного сектора перешли на модель 32–36 рабочих часов при сохранении заработной платы. Результаты исследования T. Venczel [32], выполненного на материалах венгерской компании, показали улучшение показателей благополучия сотрудников при отсутствии значимого падения операционной эффективности организации при сокращении рабочей недели. Вместе с тем исследование подчеркивает, что для наибольшего влияния на индивидуальное благополучие работников и благополучие на уровне общества необходим гибкий подход к разработке и имплементации сокращенного рабочего времени с учетом множества индивидуальных особенностей и конкретных обстоятельств. Институциональной трансформации режима рабочего времени на национальном уровне в Венгрии пока не произошло.

Контрастным примером относительно исландской модели выступает система «996», получившая распространение в технологическом секторе Китая и предполагающая работу с 09:00 до 21:00 шесть дней в неделю, то есть около 72 часов в неделю. Такая практика противоречит трудовому законодательству Китая, которое устанавливает стандартную продолжительность рабочей недели не более 40 часов и ограничивает сверхурочную работу (не более 36 часов в месяц). Несмотря на это, «996» долгое время культивировалась как часть «культуры борьбы» в некоторых компаниях, что приводило к трудовым спорам [33]. Верховный народный суд Китая и Министерство человеческих ресурсов и социальной защиты в 2021 г. официально признали практику «996» незаконной. Тем не менее проблема чрезмерной продолжительности рабочего времени остается острой, в том числе за счет давления бизнеса, особенно в новых секторах экономики (например, таких как платформенная занятость). Эмпирическое исследование на примере курьеров служб доставки в Китае показывает, что сверхдлительный рабочий день вызывает значительный негативный эффект от удовлетворенности работой. Такой эффект опосредован ухудшением физического здоровья и негативным влиянием на профессиональную идентичность работников. Этот пример наглядно подтверждает, что экстенсивные модели труда, игнорирующие физические и психологические потребности сотрудников, ведут к демотивации и являются неустойчивыми в долгосрочной перспективе [34]. Тем не менее в некоторых технологических компаниях по всему миру по-прежнему распространена сверхдлинная рабочая неделя.

В совокупности рассмотренные примеры подтверждают, что эффекты новых и инновационных режимов рабочего времени обусловлены не столько формальным сокращением продолжительности работы, сколько качеством институциональной среды, степенью вовлеченности социальных партнеров в процесс изменений. Практические результаты и опубликованные исследовательские выводы демонстрируют, что именно комплексные трансформации на макро- и микроуровнях

Таблица — Некоторые факторы перехода к новым формам занятости и режимам рабочего времени и их последствия

Фактор	Особенности воздействия	Формируемые формы занятости и режимы рабочего времени	Положительные последствия	Возможные отрицательные последствия и риски
1	2	3	4	5
Технологическая революция и цифровизация	Новые технологии (облачные сервисы, платформы коммуникации, AI-системы и автоматизация) смещают акцент с рутинных задач на нетривиальные аналитические и творческие. Технологии позволяют выполнять ряд рабочих задач в любом месте и в удобное время. AI автоматизирует рутинные операции, сохраняя или усиливая потребность в решении сложных когнитивных задач	Дистанционная работа, гибкий график, сплит-шифтинг (<i>split shift</i>) и др. [16]	Рост автономии работников; расширение географии найма; потенциальный рост производительности. Расширение возможностей найма за счет цифровых платформ	Размывание границ рабочего времени; повышение когнитивной нагрузки и ответственности; цифровая перегрузка; сокращение социальных взаимодействий офлайн; угрозы ухудшения психического здоровья. Более длительный рабочий день и переработки
Пандемия COVID-19	Массовый вынужденный переход на удаленную работу и закрепление новых практик занятости. COVID-19 существенно ускорило распространение дистанционной работы: телеработа в ЕС в 2021 г. достигла уровней, которых без пандемии ожидали только к 2027 г. Работа из дома стала массовой практикой, спрос на нее резко вырос, увеличив долю гибких форм занятости [17; 18]	Удаленная и гибридная занятость, сокращенная рабочая неделя	Снижение транспортных затрат; ускоренная цифровая адаптация; институционализация гибких режимов работы. Более гибкий баланс «работа — личная жизнь», сохранение занятости в кризис	Социальная изоляция. Цифровая перегрузка и культура расширенной онлайн-доступности («всегда онлайн»). Усиление уязвимости самозанятых и работников, занятых в неформальном секторе [20]
Демографические изменения	Рост продолжительности трудовой жизни, старение рабочей силы; многообразие жизненных траекторий. Многие экономик, рынки и фирмы стремятся удерживать опытных сотрудников возраста 50+ лет за счет гибкого графика и предоставления возможностей частичной занятости, сокращенной продолжительности рабочей недели	Частичная занятость, гибкие графики, джобшеринг (<i>job sharing</i>)	Удержание работников 50+; снижение досрочного выхода с рынка труда. Повышение ожидаемой трудоспособности, особенно у пожилых работников, тем самым стимулируется участие в рабочей силе [3]	Трудности найма молодых сотрудников во многих странах мира. Снижение карьерной мобильности и перспектив роста дохода у старших работников; рост риска сегментации занятости по возрасту и усилению дискриминационной дифференциации заработных плат

Окончание таблицы

1	2	3	4	5
Социальная переоценка приоритетов	Рост внимания к психическому здоровью, профилактике выгорания и балансу «работа – личная жизнь» повышает требования к условиям труда и режиму работы. В нескольких странах уже введено так называемое право на отключение и обсуждается его расширение на уровне ЕС	Гибридная работа; сокращенная рабочая неделя; ограничение и законодательное регулирование коммуникаций во внерабочее время	Снижение стресса; рост удовлетворенности трудом; улучшение благополучия работников	Сложности координации рабочих процессов и командной коммуникации; риск снижения вовлеченности; управленческие и организационные издержки – возникновение потребности в разработке новых систем коммуникации и контроля, повышение затрат времени и ресурсов на управление распределенными командами; необходимость существенных инвестиций в цифровую инфраструктуру и инструменты для планирования и контроля

Источник: собственная разработка авторов на основе [3; 16–23].

позволяют одновременно повышать благополучие сотрудников и сохранять экономическую эффективность, тогда как точечные инициативы не обеспечивают устойчивого эффекта (так, исландский опыт подтверждает возможность устойчивого сокращения рабочего времени без ущерба для экономики, а примеры Японии и Китая выявляют риски фрагментарных или декларативных решений). Эти выводы имеют принципиальное значение для разработки национальных стратегий адаптации режимов рабочего времени в условиях демографических, технологических и социальных изменений и подчеркивают значимость системного подхода к адаптации режимов рабочего времени в современных условиях.

Оценку эффекта от внедрения удаленной работы на микроуровне продемонстрируем с использованием опубликованных исследований (на материалах российского исследования в г. Омске [35]), а также на материалах одной из крупных белорусских организаций (общество с ограниченной ответственностью), занимающейся оказанием деловых услуг.

В 2021 г. в Омске было выполнено исследование по влиянию удаленной формы занятости на производительность труда [35]. Метод исследования — качественный анализ результатов анкетного онлайн-опроса, в котором участвовали 373 сотрудника и 144 руководителя, при этом 83 % респондентов не работали до пандемии на удаленных рабочих местах. В ходе опроса 26 % сотрудников и 21 % руководителей ответили, что производительность труда увеличилась, уменьшение производительности труда отметили 18 % сотрудников и 20 % руководителей. Неизменной она осталась для 43 % сотрудников и 45 % руководителей [35]. Соответственно, результаты исследования показывают, что эффект от внедрения удаленной работы может быть разнонаправленным, однако вероятность того, что производительность труда увеличится или останется на прежнем уровне, очень высока.

В белорусском трудовом законодательстве на данный момент предусмотрено два вида удаленной работы: надомный труд (гл. 25 ТК) и дистанционная работа (гл. 25-1 ТК). Рассматриваемая белорусская коммерческая организация предоставляет работникам возможность один день в неделю работать дистанционно, и практически все сотрудники пользуются такой возможностью. Также при появлении признаков болезни сотрудники могут работать из дома на протяжении пяти дней без открытого больничного листа. Как уже отмечалось, анализ опубликованных результатов исследований выявляет как позитивные, так и негативные эффекты дистанционной занятости. К позитивным можно отнести автономию сотрудников, повышение производительности и улучшение субъективного благополучия за счет гибких рабочих часов, экономию времени и снижение уровня стресса, сокращение воздействия на окружающую среду за счет сокращения использования транспорта. Негативное влияние заключается, например, в социальной изолированности и наличии угрозы «слияния» работы и свободного нерабочего времени. Если особенности рабочего процесса предполагают прямое межличностное общение, удаленная работа может негативно сказаться на производительности труда и привести к снижению удовлетворенности работой. В связи с этим можно предположить, что влияние удаленной работы на удовлетворенность работой и продуктивность варьируется в зависимости от сектора и профессии. Актуальные исследования 2024–2025 гг. (в частности, [36]) подтверждают этот тезис, а также показывают, что эффективность удаленной работы зависит не только от сектора, но и от командного контекста, роли, типа задач (индивидуальные или коллективные) и организационной культуры.

Покажем прямые эффекты для рассматриваемой организации в случае перевода 40 % сотрудников на дистанционную работу на регулярной основе. Наряду с ростом производительности либо ее неизменным уровнем, а также повышением удовлетворенности и лояльности сотрудников компания получит дополнительный эффект за счет снижения потребления электроэнергии и воды, а также за счет экономии на аренде офиса. Сокращение затрат на электроэнергию, водоснабжение и водоотведение может быть определено с использованием показателя средних затрат на одного сотрудника и коэффициентов, учитывающих эффект совместного потребления. Следует подчеркнуть, что эти коэффициенты разработаны в настоящее время только для потребления в домашних хозяйствах и не могут быть использованы без соответствующей адаптации (которая может быть объектом отдельного исследования). С учетом средних затрат на одного сотрудника соответствующая экономия может составить 1718,46 бел. руб. в месяц, по данным 2024 г., что соответствует примерно 75 % среднемесячной заработной платы (по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, она составила 2288,6 руб. в среднем за месяц 2024 г.).

При сокращении числа сотрудников, работающих в офисе, целесообразно уменьшить площадь арендуемых помещений. Учитывая, что количество сотрудников в офисе сократится на 40 %, компания может прекратить аренду одного из трех имеющихся этажей офиса (с арендной платой 23,1 тыс. бел. руб. в месяц). Соответственно, экономия составит около 10,1 среднемесячной заработной платы. Использование арендуемых площадей и соответствующие расходы можно оптимизировать за счет изменения графика работы сотрудников, не работающих удаленно (установление плавающего графика присутствия в офисе и выбор часов работы в пределах установленного диапазона). Кроме того, экономия будет прослеживаться в сокращении расходов на поддержание

работы офиса с учетом среднесписочной численности сотрудников. Обозначенные мероприятия влияют на затраты и эффективность организации и относятся к стратегическим для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества. В рассматриваемой организации экономия за счет перевода части сотрудников на удаленную работу и повышения гибкости рабочего времени может составить не менее 4 % фонда заработной платы.

Выводы

1. Эффекты от институционального изменения продолжительности рабочей недели и внедрения новых режимов рабочего времени могут проявляться в изменении доходности торгуемых акций национальных компаний, повышении мотивации и производительности труда. Значительный объем влияния обнаруживается в сфере улучшения благосостояния сотрудников (так называемый *well-being*) и членов их семей, изменении состояния здоровья. Основные каналы этого влияния формируются через повышение степени автономии сотрудников в трудовом процессе, минимизацию факторов, ведущих к выгоранию, соответствие между фактическим и желаемым для работника графиком, а также возможность распределения активных рабочих часов в пределах установленного временного диапазона и «отключения» от работы во вне рабочее время.

2. Решения о режимах рабочего времени, рабочем графике и возможном влиянии работников на распределение рабочего времени в течение определенного диапазона на уровне конкретной организации относятся к стратегическим и существенно влияют на конкурентные преимущества организации на рынке (за счет воздействия на уровень затрат, конкурентоспособность нанимателя на рынке труда, формирование лояльности сотрудников и HR-бренда нанимателя и т. п.). Соответствующие решения должны быть включены в корпоративную стратегию и социальную стратегию организации.

3. Институциональное введение новых и инновационных режимов рабочего времени (например, сжатая рабочая неделя, сокращение недельного рабочего времени и др.), регулирование удаленной занятости на макроуровне относятся к мерам стратегической адаптации в условиях актуальных демографических, миграционных, социальных и технологических изменений и вызывают на изменение производительности труда в национальной экономике. В отраслях и видах деятельности, где удаленная работа объективно невозможна, гибкость и повышение мотивации труда в условиях новых вызовов могут достигаться через адаптивное планирование рабочего времени с участием наемных работников.

Список использованных источников

1. Mirabela-Constanța, M. The productivity puzzle: investigating the impact of hours worked on productivity / M. Mirabela-Constanța, A. Leonard-Călin, M. A. Burcea // *The Annals of the University of Oradea Economic Sciences*. — 2024. — Vol. 33, № 1. — P. 60–67.
2. Zhang, C. Work hour mismatch on life evaluation: full heterogeneity and individual- and country-level characteristics of the most and least affected workers / C. Zhang, X. Piao, S. Managi // *Social Indicators Research*. — 2023. — Vol. 170, № 2. — P. 637–674.
3. Wöhrmann, A. M. When reality falls short of preferences: a response surface analysis of working time arrangements and older employees' work ability expectations / A. M. Wöhrmann, C. Brauner-Sommer, A. Michel // *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*. — 2024. — Vol. 78, № 1. — P. 41–53.
4. Трудовой кодекс Республики Беларусь : 26 июля 1999 г. № 296-3 : принят Палатой представителей 8 июня 1999 г. : одобр. Советом Респ. 30 июня 1999 г. : в ред. Закона Респ. Беларусь от 9 дек. 2025 г. № 110-3 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. — URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk9900296> (дата обращения: 06.01.2026).
5. Березюк, Л. Стандартные режимы рабочего времени: исторические, сравнительно-правовые аспекты и направления совершенствования / Л. Березюк // *Вестник Прикамского социального института*. — 2022. — № 2. — С. 29–38. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/standartnye-rezhimy-rabochego-vremeni-istoricheskie-sravnitelno-pravovye-aspekty-i-napravleniya-sovershenstvovaniya> (дата обращения: 06.01.2026).
6. Average Workweek by Country 2026 // *World Population Review*. — URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/average-work-week-by-country> (date of access: 04.01.2026).
7. Average Working Hours (Statistical Data 2025) // *Clockify*. — URL: <https://clockify.me/working-hours> (date of access: 01.10.2025).
8. World employment and social outlook: trends 2025 // *International Labour Organization*. — URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-01/WESO25_Trends_EN_WEB5.pdf (date of access: 10.01.2026).
9. Производственный календарь на 2024 год // Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь. — URL: <https://www.mintrud.gov.by/uploads/files/Proizvodstvennyj-kalendar-2024.pdf> (дата обращения: 01.10.2025).
10. Перечень ключевых показателей системы индикаторов достойного труда за 2010–2024 гг. // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. — URL: https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-excel/Oficial_statistika/Perech_pokaz_DT-250701.xlsx (дата обращения: 01.10.2025).
11. Kim, S. Beyond working hours: the association between long working hours, the use of work-related communication devices outside regular working hours, and anxiety symptoms / S. Kim, S. Ham, S.-K. Kang, W.-J. Choi, W. Lee // *Journal of Occupational Health*. — 2023. — Vol. 65, № 1. — DOI: 10.1093/jocuh/uiad004.

12. Колесов, Д. И. Проблема «права на отключение»: европейский опыт / Д. И. Колесов // Научно-аналитический вестник Института Европы РАН. — 2022. — № 6. — С. 85–96. — DOI: 10.15211/vestnikieran620228596.
13. Chen, A. Identifying forms of after-hours information communication technology use and their role in psychological detachment: an episodic approach / A. Chen, S. A. Conroy, T. L. Crain // *Human Resource Management*. — 2024. — Vol. 63, № 6. — P. 919–937.
14. Iddrisu, I. Influence of digital tools on employee motivation: examining the mediating effects of ease of use and perceived usefulness / I. Iddrisu // *Information Polity*. — 2025. — Vol. 30, № 4. — DOI: 10.1177/15701255251321406.
15. Teleworking // Eurofound. — URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/topics/teleworking/> (date of access: 08.01.2026).
16. Зайцева, О. В. Нестандартные формы занятости: сущность, значение, регулирование / О. В. Зайцева, Е. В. Ванкевич // *Белорусский экономический журнал*. — 2015. — № 3. — С. 129–146.
17. Adrjan, P. Working from home after COVID-19: evidence from job postings in 20 countries / P. Adrjan, G. Ciminelli, A. Judez [et al.] // *Labour Economics*. — 2025. — Vol. 96. — Art. 102751. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0927537125000752> (date of access: 08.01.2026).
18. The rise in telework: impact on working conditions and regulations / Eurofound. — Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. — 86 p.
19. The consequences of a compressed workweek: a systematic literature review / V. Bernstrøm, D. Alves, I. Houkes, A. Lillebråten, W. Nilsen // *International Archives of Occupational and Environmental Health*. — 2025. — URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12484334> (date of access: 14.12.2025).
20. Одегов, Ю. Г. Пандемия COVID-19 и ее влияние на мировой рынок труда: анализ складывающихся тенденций / Ю. Г. Одегов, А. Е. Разинов // *Уровень жизни населения регионов России*. — 2021. — Т. 17, № 1. — С. 9–20.
21. COVID-19 unleashed the potential for telework — how are workers coping? // *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. — URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/commentary-and-analysis/all-content/covid-19-unleashed-potential-telework-how-are-workers-coping> (date of access: 05.01.2026).
22. OECD employment outlook 2023: artificial intelligence and the labour market. — Paris : OECD Publishing, 2023. — URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/07/oecd-employment-outlook-2023_904bcef3/08785bba-en.pdf (date of access: 05.01.2026). — DOI: 10.1787/08785bba-en.
23. Sugiarti, E. The impact of workload and negative work environment on employee work motivation / E. Sugiarti // *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*. — 2024. — Vol. 4, № 1. — P. 385–396.
24. Хотсон, Э. Что такое шведская «фика»? / Э. Хотсон // *BBC News Украина*. — URL: https://www.bbc.com/ukrainian/vert_cap_russian/2016/01/160115_ru_s_vert_cap_sweden_you_have_stop_work_chat (дата обращения: 01.10.2025).
25. Ansari, Z. A. The notion of «Premium Friday» and «Shining Monday»: an effective initiative to eliminate employees related issues / Z. A. Ansari, W. Ali // *Advances in Social Sciences Research Journal*. — 2019. — Vol. 6, № 2. — P. 572–577. — DOI: 10.14738/assrj.62.6092.
26. Kojima, S. Abe Shinzō's campaign to reform the Japanese way of work / S. Kojima, S. North, C. Weathers // *Asia-Pacific Journal: Japan Focus*. — 2017. — Vol. 15, № 23. — DOI: 10.1017/S1557466017013894.
27. A pilot project on shortening working hours for the state // *Bandalag starfsmanna ríkis og bæja*. — URL: <https://www.bsrb.is/static/files/Ymis-skjol/skyrsla-rikisins-um-styttingu-vinnuvikunnar-juni-2019.pdf> (date of access: 07.01.2026).
28. Brummelhuis, L. L. ten Peaking today, taking it easy tomorrow: daily performance dynamics of working long hours / L. L. ten Brummelhuis, C. Calderwood, C. C. Rosen, A. S. Gabriel // *Journal of Organizational Behavior*. — 2025. — Vol. 46, № 4. — P. 530–547.
29. Haraldsson, G. D. On firmer ground: Iceland's ongoing experience of shorter working weeks / G. D. Haraldsson, J. Kellam, R. Trickett // *The Autonomy Institute and Alda — Association for Sustainability and Democracy*. — URL: https://autonomy.work/wp-content/uploads/2024/10/Iceland_-2.pdf (date of access: 07.01.2026).
30. Kobie, N. Iceland's four-day working week trials have been a roaring success — economic growth spiked, workers were happier, and burnout plummeted / N. Kobie // *IT Pro*. — URL: <https://www.itpro.com/business/business-strategy/icelands-four-day-working-week-trials-have-been-a-roaring-success-economic-growth-spiked-workers-were-happier-and-burnout-plummeted> (date of access: 07.01.2026).
31. Dutordoir, M. Does a compressed workweek benefit shareholders? An event study analysis of Belgium's adoption of the four-day workweek / M. Dutordoir, K. Struyfs. — 2023. — URL: <https://ssrn.com/abstract=4338672> (date of access: 07.01.2026).
32. Venczel, T. Illuminating shades: a qualitative analysis of the impact of a four-day workweek on subjective well-being in Hungary / T. Venczel // *Employee Responsibilities and Rights Journal*. — 2024. — DOI: 10.1007/s10672-024-09504-6.
33. Heng, Y. Research on the management system of special working hours in China based on the background of the internet industry / Y. Heng // *Open Journal of Social Sciences*. — 2021. — Vol. 9. — P. 323–331. — DOI: 10.4236/jss.2021.94025.
34. Jin, T. Long Working Hours and Job Satisfaction in Platform Employment: An Empirical Study of On-Demand Delivery Couriers in China / T. Jin, T. Wang, S. Zhou, D. Liu // *Applied Research in Quality of Life*. — 2024. — Vol. 19 (3). — P. 1197–1223. — DOI: 10.1007/s11482-023-10269-7.
35. Апенько, С. Н. Факторы производительности труда на удаленных рабочих местах в период пандемии / С. Н. Апенько // *Фундаментальные исследования*. — 2021. — № 12. — С. 22–27. — URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=43148> (дата обращения: 09.01.2026).
36. Korkeakunnas, T. Telework uncovered: employees' perceptions across various occupations in an industrial company / T. Korkeakunnas, M. Lohela-Karlsson, M. Heiden, K. Rambaree // *Administrative Sciences*. — 2025. — Vol. 15, № 2. — Art. 56. — DOI: 10.3390/admsci15020056.

23.03.2026