



Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта

Ирина Михайловна Гурова¹

¹ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Российская Федерация
119571, г. Москва, проспект Вернадского, д. 82

E-mail: i-m-g@yandex.ru

Аннотация

Цель представленной работы – изучение опыта массового внедрения дистанционного формата работы в российских компаниях в период режима изоляции, вызванного пандемией COVID-19, оценка возможностей дальнейшего развития данного вида занятости и складывающихся тенденций на рынке труда.

Методология проведения работы: Для выполнения задач исследования применены универсальные общенаучные методы: анализ, синтез, абстрагирование, обобщение, аналогия, сопоставление, сравнение, прогнозирование. В работе использованы вторичный анализ и интерпретация данных прикладных исследований, касающихся вопросов дистанционной работы, а также элементы статистического и структурно-функционального анализа.

Результаты работы: Изучение исследований, проведенных в период пандемии в отношении мнений работодателей и персонала отечественных организаций о полученном опыте дистанционной работы, позволило выявить группы ее негативных и позитивных факторов. Основную проблему для всех составили недостатки организации удаленного рабочего процесса, что отразилось на эффективности труда; главным плюсом явились экономические преимущества формата. По экспертным оценкам, на сегодняшний день россияне имеют как интерес, так и достаточную готовность к дистанционному труду, что подтверждают выявленные характеристики отечественных трудовых ресурсов и данные об уровне их цифровой грамотности. Однако со стороны работодателей продолжение подобной практики вызывает немало вопросов, обусловленных, прежде всего, целым перечнем организационных факторов, способных нивелировать положительный эффект от внедрения нового типа трудовых отношений. В то же время, эксперты ожидают не только активизации использования дистанционной работы в нашей стране, но и расширение сфер ее применения. Рассмотренный зарубежный опыт показывает ряд весьма успешных примеров удаленной деятельности компаний (преимущественно англоязычных). Отчеты международных исследований прогнозируют дальнейший рост распространения удаленной занятости, даже в тех странах мира, где до кризиса данный формат был востребован в ограниченной степени.

Выводы: Несмотря на имеющиеся плюсы и минусы, полученная во время режима изоляции практика раскрыла потенциал удаленного труда и сыграла роль катализатора в развитии дистанционного формата в России. В числе основных тенденций рынка труда, складывающихся как в нашей стране, так и на мировом уровне, можно назвать: совершенствование правовой базы дистанционных трудовых отношений, развитие форм и способов организации удаленного труда, применение его в новых сферах деятельности и увеличение количества дистанционно занятых.

Ключевые слова: дистанционная (удаленная) работа, работодатель, персонал организации, организация труда, технологии организации рабочих процессов, трудовые отношения, рынок труда, поколения, трудовые ресурсы

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Гурова И. М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2020. Т. 11. № 2. С. 128–147

<https://doi.org/10.18184/2079-4665.2020.11.2.128-147>

© Гурова И. М., 2020



Remote Work as a Trend of Time: Results of Mass Testing

Irina M. Gurova¹

¹ Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russian Federation
82, Vernadskogo prospect, Moscow, 119571

E-mail: i-m-g@yandex.ru

Abstract

Purpose: is to study the experience of mass implementation of remote work (telecommuting) in Russian companies during the isolation regime caused by the COVID-19 pandemic, to assess the opportunities for further development of this type of labor relations and emerging trends in the labor market.

Methods: to accomplish the research tasks, universal general scientific methods are used: analysis, synthesis, abstraction, generalization, analogy, comparison, forecasting. The paper uses secondary analysis and interpretation of applied research data related to remote work issues. Also in the study the elements of statistical and structural-functional analysis are used.

Results: we have studied the research conducted during the pandemic in relation to the opinions of employers and staff of Russian organizations about the experience of remote work. This made it possible to identify groups of its negative and positive factors. The main problem for everyone was the shortcomings of the organization of the remote work process, which affected the efficiency of labor. The main advantage was the economic benefits of the remote format. According to experts, today Russians have an interest and sufficient readiness for remote work. This is confirmed by the identified characteristics of the domestic labor force and data on the level of their digital literacy. However, on the part of employers, the continuation of this practice raises a considerable number of questions. Their problems are caused by a whole list of organizational factors that can neutralize the positive effect of the introduction of a new type of labor relations. At the same time, experts expect to increase the use of remote work in Russia, as well as expanding the scope of its application. The reviewed foreign experience shows a number of very successful examples of remote activities of English-speaking companies. International research reports predict a further increase in the spread of remote work. This will affect even those countries of the world where remote work was not widespread before the crisis.

Conclusions and Relevance: despite the advantages and disadvantages, the practice obtained during the isolation regime revealed the potential of remote work and played a role of a catalyst in the development of this format of labor relations in Russia. Among the main trends emerging in the labor market are: improving the legal framework of remote labor relations, developing forms of remote work and labor management, applying it in new areas of activity and increasing the staff of companies working remotely.

Keywords: remote work (telecommuting), employer, the staff of the organization, labor management, workflow organization technologies, labor relations, labor market, generations, labor resources

Conflict of Interest. The Author declares that there is no Conflict of Interest.

For citation: Gurova I. M. Remote Work as a Trend of Time: Results of Mass Testing. *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2020; 11(2):128–147. (In Russ.)

<https://doi.org/10.18184/2079-4665.2020.11.2.128-147>

Введение

Дистанционная (удаленная) работа, представляющая собой особую форму организации трудового процесса, при которой штатные сотрудники компании исполняют свои обязанности за пределами рабочего пространства, а основные коммуникации в процессе работы осуществляются с помощью цифровых технологий, еще до недавнего времени была не слишком распространенным явлением на российском рынке.

Безусловно, удаленная работа возможна далеко не во всех видах хозяйственной деятельности. В первую очередь ее целесообразность рассматривается для так называемых транзакционных отраслей и специальностей, которые связаны, в том числе, с информацией, осуществлением разного рода коммуникаций, посредничеством и предоставлением некоторых видов профессиональных услуг – например, для сфер IT, HR (подбор персо-

нала), финансов (бухгалтерии и аудита), консалтинговых и переводческих услуг, закупок, продаж и проч. Но, несмотря на достаточно очевидную перспективность в условиях цифровизации экономики, а также наличие ряда определенных преимуществ, даже в указанных областях данный формат организации труда вызывал множество вопросов и у работодателей, и у сотрудников – как в социально-экономических и организационных аспектах, так и с точки зрения его правового обеспечения. В этих условиях предпочтение сохранялось за традиционными приемами организации рабочего процесса, а развитие дистанционной занятости происходило достаточно низкими темпами.

Однако разразившаяся пандемия COVID-19 внесла свои коррективы в ситуацию на рынке труда. Весной 2020 г. в России был реализован уникальный опыт массового внедрения дистанционного формата в деятельность множества самых различных предприятий, обусловленный беспрецедент-

ными внешними обстоятельствами, потребовавшими экстренного применения карантинных мер. Необходимость соблюдения режима изоляции вынудила работодателей в срочном порядке выводить сотрудников на удаленную работу (полностью или частично) практически во всех отраслях и организациях, где это можно было сделать – поскольку такое решение зачастую было единственным возможным для функционирования в условиях распространения коронавируса. Таким образом, согласно экспертным оценкам, к концу апреля количество трудящихся на дистанции в нашей стране увеличилось в восемь раз¹.

В связи с этим на сегодняшний день весьма актуальными являются изучение и оценка результатов массовой практики дистанционной работы, что и представляет цель настоящей статьи. В рамках поставленной цели:

- проводится анализ ряда опубликованных исследований, проводившихся в период действия ограничительных мер в отношении основных участников дистанционных трудовых отношений, а также экспертных мнений по соответствующим вопросам;
- изучаются сложности и преимущества удаленного формата, выявленные по итогам приобретенной практики;
- рассматриваются тенденции, складывающиеся на рынке труда, и оцениваются возможности дальнейшего развития и распространения дистанционной занятости.

Обзор литературы и исследований. В последние несколько лет объем публикаций на тему дистанционной работы в отечественной научной литературе заметно возрос. Такая ситуация не в последнюю очередь связана с происходящими процессами цифровизации экономики. Именно поэтому ряд авторов рассматривает сегодня подобные трудовые отношения конкретно в ракурсе цифровых преобразований – например, в работах [1–5]. Достаточно много внимания исследователи уделяют изучению особенностей удаленной работы [6; 7], обсуждению уже существующих практик и перспектив дальнейшего развития дистанционного формата на российском рынке труда

[8–13]. Большой пласт публикаций посвящен различным управленческим вопросам дистанционной занятости, в том числе, проблемам организации соответствующих бизнес-процессов и технологий [14–16], управлению и мотивации персонала, работающего удаленно [17–22] и проч. Одним из наиболее активно обсуждаемых вопросов дистанционного труда долгое время остается проблематика правового обеспечения данного формата трудовой деятельности, что отражено, в частности, в исследованиях [23–28]. Кроме того, некоторые авторы рассматривают дистанционную работу в ракурсе функционирования определенных отраслей [29–30]. И наконец, сегодня появились уже первые публикации, посвященные текущей ситуации, то есть дистанционной работе в условиях самоизоляции – например [31].

Таким образом, можно констатировать довольно высокий интерес российских специалистов к проблематике удаленной занятости, существовавший еще до пандемии. Причем во многих исследованиях (включая ранее опубликованную собственную работу²) авторы так или иначе обсуждали возможные плюсы и минусы дистанционного формата, опираясь на весьма скромный эмпирический материал и руководствуясь преимущественно теоретическими заключениями. В настоящей же ситуации, при многократно возросшей практике использования дистанционного труда, возникла уникальная возможность изучить реальный полученный опыт, оценить его через призму характеристик и возможностей современных трудовых ресурсов (в том числе, с применением элементов теории поколений, представленных, например, в работах [32–33]), а также с точки зрения складывающихся на рынке новых тенденций.

В этом отношении ценной информационной базой являются публикации исследований, затрагивающих вопросы дистанционной занятости в период пандемии, которые проводились в нашей стране с марта по май 2020 г. включительно. Здесь необходимо отметить результаты различных опросов и тематических экспертиз, представленные международными и российскими исследовательскими организациями (Ipsos Group³, ВЦИОМ совместно с Social Business Group⁴, аналитическим

¹ Цифровая грамотность и удаленная работа в условиях пандемии. Совместный аналитический доклад ВЦИОМ и Social Business Group. Москва, 15.05.2020. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=10280>

² Гурова И.М. Дистанционная работа как перспективная форма организации труда для российских предпринимательских структур // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 1(25). С. 151–155. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2016.7.1.151.155>

³ Отношение людей к удаленной работе в условиях изоляции // Ipsos. Новости и опросы. 14.04.2020. URL: <https://www.ipsos.com/ru-ru/otnoshenie-lyudey-k-udalynnoy-rabote-v-usloviyakh-izolyacii>

⁴ Цифровая грамотность и удаленная работа в условиях пандемии. Совместный аналитический доклад ВЦИОМ и Social Business Group. 15.05.2020. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=10280>

центром Национального агентства финансовых исследований (НАФИ)⁵, Институтом социального анализа и прогнозирования РАНХиГС⁶, Mail.Ru Group и ResearchMe⁷, ANCOR совместно с институтом Adizes⁸, GfK), специалистами крупных отечественных рекрутинговых сервисов («Работа.ру», HeadHunter и SuperJob), в том числе по заказу ведущих СМИ, а также другими компаниями в рамках частных задач (к примеру, «Альфа Страхование» на ресурсах собственного проекта «HR Lab. – Лаборатория HR-инноваций»). Кроме того, интерес представляют зарубежные исследования в области удаленного формата работы, включая более ранние – например, проведенные специалистами Стэнфордского университета⁹, компаниями Owl Labs¹⁰, FlexJobs и Global Workplace Analytics¹¹, Buffer¹², FYI на основе данных We Work Remotely¹³, Upwork¹⁴, International Workplace Group¹⁵.

Материалы и методы. Теоретическими материалами для статьи послужили публикации научной литературы в рамках рассматриваемой тематики, а также предыдущие исследования автора. Информационно-эмпирическую основу работы составили результаты отечественных и зарубежных исследований, перечисленные выше, экспертные оценки в области текущей ситуации с удаленной занятостью населения, тематические публикации российских и иностранных СМИ, а также нормативные документы и данные Федеральной службы государственной статистики.

Представленное исследование выполнено на основе универсальной общенаучной методологии, в том числе с применением:

- теоретических методов – синтеза, абстрагирования, обобщения, аналогии, структурно-функционального анализа, прогнозирования;
- эмпирических методов – вторичного анализа данных, сопоставления и сравнения, интерпретации, статистического анализа.

Результаты исследования

С момента объявления пандемии количество организаций, применяющих в своей деятельности удаленный формат труда, начало заметно расти. Так, уже 20 марта 2020 г. (то есть еще до начала действия режима самоизоляции в Москве и ряде областей России) было зафиксировано, что 3% отечественных компаний полностью перешли на дистанционную работу; по мере ухудшения эпидемиологической ситуации данная тенденция стала приобретать все большие масштабы – к середине апреля доля таких организаций составляла уже 14%¹⁶. Резкие изменения на отечественном рынке труда, безусловно, не остались без внимания специалистов. Целый ряд исследовательских компаний и отраслевых экспертов наблюдал за развитием событий и отслеживал настроения россиян (как работодателей, так и персонала организаций), многие из которых впервые столкнулись с дистанционной занятостью.

Перечень открытых результатов различных исследований, проводившихся в марте-апреле 2020 г. с целью выявления мнений сотрудников по поводу дистанционного формата работы, представлен в табл. 1.

⁵ Человеческий капитал: сокращения персонала и удаленный формат работы // НАФИ. Спецпроект «Российский бизнес и коронавирус»: часть вторая. Москва, 2020. URL: <https://nafi.ru/projects/predprinimatelstvo/rossiyskiy-biznes-i-koronavirus-vtoraya-chast-chelovecheskiy-kapital-sokrashcheniya-personala-i-udal/>

⁶ Дома и стены не помогут: россияне пожаловались на удаленку // Известия. Экономика. 23.05.2020. URL: <https://iz.ru/1014553/roza-almakunova/doma-i-steny-ne-pomogut-rossiane-pozhalovalis-na-udalenuku>

⁷ Исследование: почти 40% россиян считают, что работать удаленно эффективнее // ТАСС. 28.04.2020. URL: <https://tass.ru/ekonomika/8350697>

⁸ Российская газета: «Предприятия могут оставить на удаленке до половины штата» // ANCOR. Новости. 25.05.2020. URL: <https://ancor.ru/press/media/rossijskaya-gazeta-predpriyatiya-mogut-ostavit-na-udalenuku>

⁹ Why Working from Home Is a “Future-Looking Technology” // Stanford GSB. Economics. 22.06.2017. URL: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/why-working-home-future-looking-technology>

¹⁰ 45 Key Remote Work & Telecommuting Statistics for 2020 // Owl Labs. 04.12.2019. URL: <https://www.owlabs.com/blog/remote-work-statistics>

¹¹ 159% Increase in Remote Work Since 2005: FlexJobs & Global Workplace Analytics Report // FlexJobs. 29.07.2019. URL: <https://www.flexjobs.com/blog/post/flexjobs-gwa-report-remote-growth/>

¹² State Of Remote Work // Buffer. 2019 Report. URL: <https://buffer.com/state-of-remote-work-2019>

¹³ The Future of Remote Work // FYI. URL: <https://usefyi.com/future-of-remote-work/>

¹⁴ 73% of all teams will have remote workers in the next decade // TechRepublic. 06.03.2019. URL: <https://www.techrepublic.com/article/73-of-all-teams-will-have-remote-workers-in-the-next-decade/>

¹⁵ The future of work // IWG plc. URL: <https://www.iwgplc.com/ThoughtLeadership/Trends>

¹⁶ Число перешедших на «удаленку» россиян выросло почти в пять раз // РБК. Общество. 14.04.2020. URL: <https://www.rbc.ru/society/14/04/2020/5e94bb93a7947d83b0436cd>

Таблица 1

Дистанционная работа с позиции персонала организаций

Table 1

Remote work from the position of the companies employees

Исследователь, тема	Параметры исследования, дата публикации	Итоги исследования
1	2	3
HeadHunter (для «Известий»)	Опрос 4 тыс. человек из разных сфер деятельности в различных регионах России – проведен в течение недели, предшествующей публикации (публикация 25.03.2020 ¹⁷)	Выполняют рекомендацию работодателя трудиться удаленно – 80%, продолжают ездить в офис – 20%, из них считают, что: характер труда требует личного присутствия на рабочем месте – 65%, дома нерабочая атмосфера – 34% (причем 28% причиной этого назвали домашние отвлекающие факторы – семью, детей, быт). Некомфортно выполнять рабочие обязанности из дома – 31%, в том числе по причинам: неподходящей мебели (отсутствие стола, неудобный стул и проч.) – 44%, слабого компьютера или ноутбука – 31%, низкой скорости интернета – 23%, проблем со связью – 8%. Обеспечение средствами труда со стороны работодателя: отсутствует – 54%, предоставлена техника (телефон, компьютер) – 39%, оплачивается связь – 11%, предоставлена мебель – 2%.
«HR Lab. – Лаборатория HR-инноваций» и платформа «Академия Здоровья» (для аналитического центра «Альфа Страхование. Медицина»)	Опрос сотрудников из 100 российских компаний (с оборотом от 100 млн руб. в год) в возрасте 25–60 лет (публикация 25.03.2020 ¹⁸)	Офисные сотрудники, перешедшие либо готовые перейти на удаленный формат работы – 96%, сомнения в целесообразности дистанционной работы – 4%. Считают, что их обязанности отлично вписываются в удаленный формат – 34%. Давно мечтали работать вне офиса – 52%, из них надеются, что у них появится возможность и в будущем работать удаленно – 6%. Обеспокоены эффективностью удаленного труда – 12%.
Портал «Работа.ру» – «Выявление доли сотрудников российских компаний, полностью перешедших на удаленку»	Опрос 6700 пользователей сервиса во всех регионах России (публикация 14.04.2020 ¹⁹)	Компания полностью перешла на удаленную работу – 14%, на работу из дома переведены только некоторые отделы – 15%, руководством рекомендовано перейти на удаленную работу, но окончательное решение остается за сотрудниками – 5%, сотрудников на удаленную работу не переводили – 31%, сотрудников отправили в отпуск или на больничный – 35%. Участники опроса, лично работающие удаленно – 18%.
Ipsos – «Отношение людей к удаленной работе в условиях изоляции»	Опрос около 1 тыс. жителей городов-миллионников России в возрасте 18–65 лет, а также анализ социальных медиа (около 700 тыс. сообщений) – проведен 06–08.04.2020 (публикация 14.04.2020 ²⁰)	Данные опроса: За последние 7 дней работали удаленно полную неделю или часть времени – 35%. Удаленный формат устраивает – 22%, не устраивает – 78%, Отрицательные факторы: сложно сосредоточиться, падает эффективность работы – 34,5%, тяжело разграничить работу и личную жизнь – 33,8%, проблемы с оборудованием рабочего места – 32,9% тяжело работать в окружении семьи и детей – 32,1%, не хватает личного общения в работе – 30,3%, не хватает движения (набирают лишний вес) – 26,8%. Преимущества удаленной работы: экономия времени на дорогу – 76%, экономия денег (траты на дорогу, еду в офисе) – 84%, гибкий график работы – 59%, возможность позже вставать – 55%, высвобождение времени на домашние дела – 43%. Мониторинг соцсетей: Позитивные отзывы об удаленной работе – 10%, негативные – 13%. Основные проблемы – набор лишнего веса (из-за неограниченного доступа к еде); ухудшение эмоционального состояния членов семьи (из-за нагрузки, связанной с дистанционным обучением детей); снижение эффективности работы (из-за плохого интернета); рост затрат на домашнюю еду и коммунальные услуги.

¹⁷ Халатное отношение: треть россиян жалуется на трудности работы из дома // Известия. Общество. 25.03.2020. URL: <https://iz.ru/990930/ekaterina-iasakova-anna-ivushkina/khalatnoe-otnoshenie-tret-rossiian-zhaluetsia-na-trudnosti-raboty-iz-doma>

¹⁸ Там же.

¹⁹ Число перешедших на «удаленку» россиян выросло почти в пять раз // РБК. Общество. 14.04.2020. URL: <https://www.rbc.ru/society/14/04/2020/5e94bb939a7947d83b0436cd>

²⁰ Отношение людей к удаленной работе в условиях изоляции // Ipsos. Новости и опросы. 14.04.2020. URL: <https://www.ipsos.com/ru-ru/otnoshenie-lyudey-k-udalynnoy-rabote-v-usloviyakh-izolyacii>; Россияне назвали главные недостатки удаленной работы // РБК. Бизнес. 15.05.2020. URL: <https://www.rbc.ru/business/15/04/2020/5e95fa589a7947640d11c614>

Продолжение таблицы 1

Continuation of the table 1

1	2	3
Mail.Ru Group и ResearchMe	Он-лайн опрос около 6 тыс. россиян старше 16 лет – проведен в апреле 2020 (публикация 28.04.2020 ²¹)	Получили от руководства рекомендацию работать из дома – 55%, перешли на дистанционный формат работы – 84%, при этом считают, что более эффективна: работа из дома – 38%, работа в офисе – 58%. Среди офисных сотрудников уверены в необходимости удаленной работы – 80%. Плюсы дистанционного формата: экономия денег и времени на дороге – 61%, легче распределять время между работой и домашними делами – 50%, гибкий график – 47%. Минусы работы из дома: сложно сосредоточиться на задачах и не отвлекаться на домашние дела – 57%, недостаток профессионального общения и личного контакта с коллегами – 45%, недостаток оперативной обратной связи – 41%. Доход в период пандемии снизился (в целом) – 48%, при этом среди офисных сотрудников: остался на прежнем уровне – 57%, сократился – 39%. За период пандемии и удаленной деятельности начали использовать новые цифровые инструменты: сервисы для групповых звонков и онлайн-трансляций – 36%, облачные решения – 31%, корпоративный интранет – 33%, менеджеры задач – 30%.
ВЦИОМ совместно с Social Business Group – «Цифровая грамотность и удаленная работа в условиях пандемии»	Опрос россиян в возрасте от 18 лет методом телефонного интервью, 1600 респондентов – проведен 30.04.2020 (публикация 15.05.2020 ²²)	Доля россиян, перешедших на удаленную работу во время пандемии – 16% (в том числе полностью – 9%, частично – 7%). Режим работы не изменился – 29% (и них продолжают работать на предприятии – 27%, и ранее работали удаленно – 2%). Больше всего удаленных сотрудников среди специалистов с высшим образованием: в бюджетной сфере – 60% (в том числе 47% полностью и 13% частично), в коммерческом секторе – 51%. Доли удаленных сотрудников различаются в разных населенных пунктах: Москва и Санкт-Петербург – 29%, города-миллионники – 21%, сельская местность – 10%. Недовольны удаленным форматом и хотят вернуться в офис – 61%. Причины: отсутствие прямого контакта с людьми – 30%, не могут сосредоточиться – 15%, надоело сидеть дома – 10%, любят работать в коллективе – 9%, дома плохой интернет и компьютер – 7%, отсутствие физической нагрузки – 4%. Довольны работой из дома – 36%, среди плюсов: отсутствие времени на дорогу – 31%, гибкий график – 26%, комфорт домашней обстановки – 17%, увеличение свободного времени – 13%. Переход на удаленный формат не потребовал освоения новых цифровых навыков у большинства россиян – 81%, при этом пришлось освоить новые программные продукты – 47%.
Институт социального анализа и прогнозирования РАНХиГС	Опрос 3,5 тыс. человек в возрасте 18–65 лет – проведен в апреле 2020 (публикация 23.05.2020 ²³)	До пандемии работали в присутственном формате – 83%, в удаленном (включая разъездном и вахтовом) режиме – около 20%, имели постоянное рабочее место в компании – 87%. Полностью или частично перешли на удаленный формат – 26% (из них чаще женщины, в целом жители мегаполисов и граждане в возрасте до 40 лет, реже – мужчины и люди старше 50 лет). По отраслям на удаленный режим перешли: финансовая и информационно-коммуникационная сферы – более 50%, образование и здравоохранение – 40%, культурно-развлекательная и спортивная сферы – 30%. Ранее работали в удаленном формате – 17,5%, присоединились из-за пандемии – 13,5%. Отметили отрицательное влияние дистанционной работы на эффективность – 38%, позитивная оценка – 4%, удаленный формат не отразился на качестве работы – каждый второй опрошенный.

²¹ Исследование: почти 40% россиян считают, что работать удаленно эффективнее // ТАСС. 28.04.2020. URL: <https://tass.ru/ekonomika/8350697>

²² Более половины перешедших на удаленку россиян оказались ею недовольны // РБК. Пандемия коронавируса. 15.05.2020. URL: <https://www.rbc.ru/society/15/05/2020/5ebe2af89a79476732abd021>; Цифровая грамотность и удаленная работа в условиях пандемии. Совместный аналитический доклад ВЦИОМ и Social Business Group. Москва, 15.05.2020. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=10280>

²³ Дома и стены не помогут: россияне пожаловались на удаленку // Известия. Экономика. 23.05.2020. URL: <https://iz.ru/1014553/roza-almakunova/doma-i-steny-ne-pomogut-rossiiane-pozhalovalis-na-udalenuku>

Окончание таблицы 1

End of table 1

1	2	3
SuperJob	Публикация 23.05.2020 ²⁴	Дистанционный формат привел к необходимости консультации психолога – каждый десятый опрошенный (чаще – женщины и в целом люди старше 24 лет). Выявлено негативное влияние удаленной работы россиян (связанное с малоподвижным образом жизни).

Составлено автором по материалам публикаций, указанных в графе 2.

Compiled by the author based on the materials of the publications listed in column 2.

Прежде чем анализировать данную информацию, следует указать несколько принципиально важных моментов. Во-первых, дистанционная работа здесь рассматривается конкретно в условиях самоизоляции – то есть надо учитывать, что изучаемый формат занятости явился необходимой вынужденной мерой, и многие респонденты не были к нему готовы (в том числе эмоционально, а также в связи с жизненными условиями). Во-вторых, необходимо отметить имеющееся расхождение в результатах отдельных исследований, что объясняется различиями в выборке и масштабах проведенных опросов. Тем не менее, изучение приведенных данных позволяет выявить сложности и преимущества удаленного труда с точки зрения сотрудников и дает основания для некоторых общих выводов.

В целом можно сказать, что в период изоляции дистанционный формат был введен преимущественно в крупных городах и охватил не менее половины занятых в бюджетной и коммерческой сферах, быстрее всего распространившись в тех областях и профессиях, где его применение было наиболее осуществимо по характеру деятельности (в первую очередь, в информационно-коммуникационном и финансовом сегментах). Некоторые данные показывают, что, по сравнению с докризисным периодом, к концу апреля количество сотрудников на удаленной работе увеличилось в 8 раз (с 2 до 16%)²⁵.

При этом она нередко приобретала смешанные формы – трудовые обязанности могли выполняться частично удаленно, с периодическими выездами сотрудника на рабочее место. Закономерно, что на дистанционную работу чаще всего переходили офисные сотрудники, в основном специалисты с высшим образованием, которые изначально отнеслись к этому вполне спокойно в складывающихся обстоятельствах, и даже проявили определен-

ную долю интереса. Так, в одном из исследований отмечено, что более половины опрошенных и ранее привлекала идея работы вне офиса.

Однако в результате большая часть персонала организаций дала негативную оценку удаленному формату, и только около четверти опрошенных посчитали полученный опыт положительным.

Основные проблемы, с которыми столкнулись сотрудники при дистанционной работе, можно сгруппировать в порядке убывания их значимости (которую усредненно, с определенной долей погрешности, определим на основе представленных в табл. 1 данных различных опросов) следующим образом:

- 1) недостатки организации рабочего процесса на дистанции – отсутствие оперативной обратной связи и личного общения при решении рабочих вопросов, влияющие на эффективность труда;
- 2) факторы, связанные в основном с режимом изоляции – постоянное присутствие детей и членов семьи (что является серьезным отвлекающим моментом и дает дополнительную психологическую и эмоциональную нагрузку), отсутствие движения (что также приводит к проблемам со здоровьем) и недостаток общения в целом;
- 3) трудности самоорганизации – проявившиеся в сложностях совмещения работы и личной жизни, а также сосредоточения на рабочих вопросах в домашней атмосфере;
- 4) неподходящее оснащение рабочего места в домашних условиях – отсутствие необходимой мебели и оборудования (слабый компьютер и т.п.) и плохая связь (интернет и проч.).

²⁴ Предприятия могут оставить на удаленке до половины штата // Российская газета. Экономика. Вызов года 2020. 23.05.2020. URL: <https://rg.ru/2020/05/23/predpriatiia-mogut-ostavit-na-udalenske-do-poloviny-shtata.html>

²⁵ Цифровая грамотность и удаленная работа в условиях пандемии. Совместный аналитический доклад ВЦИОМ и Social Business Group. 15.05.2020. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=10280>

Если не учитывать группу проблем пункта 2 (то есть обусловленных самоизоляцией), становится очевидно, что большинство минусов удаленной работы, отмеченных респондентами различных опросов, находятся в организационной плоскости. Причем недостатки организации дистанционного труда зависят как от работодателя (в части отладки соответствующих бизнес-процессов и обеспечения персонала необходимым оборудованием), так и от самого сотрудника (проблемы самоорганизации проявились достаточно заметно – можно считать, что их показала практически треть опрошенных). Вместе с тем, значительную долю организационных проблем можно связать с общей слабой подготовленностью, поскольку введение удаленного формата в данной ситуации происходило в вынужденном экстренном режиме. Это, в свою очередь, соответствующим образом отразилось на эффективности дистанционного труда, снижение которой также зафиксировала почти треть персонала.

Преимущества дистанционного формата, выделенные сотрудниками, аналогично разделим на группы:

- 1) сокращение определенных видов затрат – экономия денег на дорогу и питание в офисе;
- 2) высвобождение времени – отсутствие дороги на работу, гибкий график, возможность заниматься домашними делами и дольше спать;
- 3) комфорт домашней обстановки.

То есть главными плюсами удаленной работы, по мнению сотрудников, являются экономическая и временная составляющие. Немаловажно заметить, что даже в ситуации резкого замедления деловой активности более половины персонала (в особенности, офисного), переведенного на дистанционный труд, сохранило свой доход на прежнем уровне²⁶ – и именно для данной категории опрошенных экономия затрат стала явной. В то же время, те, кто потерял в доходе во время пандемии, вряд ли смогли оценить этот аспект как в полной мере привлекательный. Дополнительным минусом здесь явился факт, что далеко не каждый работодатель смог компенсировать персоналу затраты на средства труда – это подтвердили 54% опрошенных еще в самом начале введения ограничительных мер²⁷.

Итак, преобладание отрицательных отзывов со стороны сотрудников российских организаций по итогам дистанционной практики обусловлено в своем большинстве факторами, связанными с последствиями слишком быстрого перехода на данный формат занятости в ситуации пандемии и вынужденного режима личной изоляции. Однако, несмотря на все сложности, интерес к удаленному труду среди работников повысился – так, в одном из апрельских исследований hh.ru было выявлено, что более половины респондентов (57%) хотели бы продолжить работать из дома и после нормализации эпидемиологической ситуации²⁸.

Таким образом, в целом приобретенный персоналом опыт удаленной работы можно считать вполне успешным и во многом показательным. Согласно оценкам экспертов рынка, сделанным по итогам приведенных выше исследований, российские граждане обнаружили достаточную хорошую способность адаптации к новым для них условиям работы и высокую стрессоустойчивость.

Для дополнительной аргументации сделанных выводов рассмотрим ситуацию в другом ракурсе – с точки зрения изучения характеристик современных отечественных трудовых ресурсов.

Интерпретация данных Федеральной службы государственной статистики по численности трудоспособного населения и распределению населения по возрастным группам, представленных по состоянию на 2019 год, позволяет говорить о том, что в настоящее время наиболее активными участниками российского рынка труда являются представители двух поколений – X (рожденные в 1964–1984 гг.) и Y (Миллениумы – рожденные в 1985–2002 гг.). Причем соотношение этих поколений на сегодняшний день можно считать приблизительно равным (рис. 1).

Существующие характеристики указанных поколений во многом объясняют и подтверждают мнения экспертов – отмеченная ими стрессоустойчивость и достаточно быстрая адаптация значительной части россиян к дистанционному формату занятости базируется на имманентных свойствах современных X и Y, готовых к изменениям и технически грамотных. При этом специалисты отмечают, что наиболее устойчивы к текущим по-

²⁶ Исследование: почти 40% россиян считают, что работать удаленно эффективнее // ТАСС. 28.04.2020. URL: <https://tass.ru/ekonomika/8350697>

²⁷ Халатное отношение: треть россиян жалуется на трудности работы из дома // Известия. Общество. 25.03.2020. URL: <https://iz.ru/990930/ekaterina-iasakova-anna-ivushkina/khalatnoe-otnoshenie-tret-rossiian-zhaluetsia-na-trudnosti-raboty-iz-doma>

²⁸ Дома и стены не помогут: россияне пожаловались на удаленку // Известия. Экономика. 23.05.2020. URL: <https://iz.ru/1014553/roza-almakunova/doma-i-steny-ne-pomogut-rossiiane-pozhalovalis-na-udalenuku>



Разработано автором по материалам: Численность и состав населения. Распределение населения по возрастным группам (Обновлено 30.08.2019) // Федеральная служба государственной статистики. URL: http://old.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/#

Рис. 1. Структура трудоспособного населения РФ по поколениям (на 1 января 2019 г.)

Developed by the author based: *The Size and Composition of the Population. Population distribution by age Group (updated August 30, 2019) // Federal State Statistics Service. URL: http://old.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/# (In Russ.)*

Fig. 1. The Structure of the working-age Population of the Russian Federation by Generation (as of January 1, 2019)

трясениям представители X²⁹, которые воспитывались в период больших перемен и отличаются способностью к быстрой ориентации в условиях неопределенности, направленностью на выживание, неформальностью взглядов, стремлением к обучению, здоровым прагматизмом и индивидуализмом. Данные характеристики позволили им относительно легко принять новый формат трудовых отношений. Для поколения Y новая реальность оказалась более сложной: ответственные, обладающие гибким мышлением и отлично владеющие цифровыми технологиями, они, в то же время, довольно спонтанны, ориентированы на быстрый результат, подчиненность, общение и коллективизм – а значит, в первую очередь ощутили эмоциональный дискомфорт, связанный с недостатком движения и рабочего общения, а также испытали проблемы самоорганизации.

Отдельным весьма важным вопросом для успешной адаптации к дистанционному формату и эффективности удаленной деятельности является уровень владения персоналом цифровыми технологиями. Обобщая результаты исследований (табл. 1), можно

говорить о том, что подавляющее большинство перешедших на «удаленку» уже обладало необходимыми навыками, однако за период дистанционной работы примерно треть сотрудников освоила новые для себя цифровые инструменты и программные продукты (различные мессенджеры, сервисы для групповых общений, облачные решения и проч.).

Наиболее подробная информация о наличии и качестве цифровых компетенций трудовых ресурсов содержится в аналитическом докладе ВЦИОМ и Social Business Group. Данное исследование позволяет представить общую картину удовлетворенности уровнем владения цифровыми технологиями у поколений X и Y, как основных участников отечественного рынка труда на текущий момент (рис. 2).

Так, «достаточность» своих цифровых навыков отметили 70,5% представителей X и 81% представителей Y, в том числе вполне уверенно (в формулировке «определенно достаточно») об этом заявили немногим меньше половины указанного количества – примерно 40% и 45% соответственно. При этом недостаток компетенций наблюдается у 28% «Иксов» и 18,5% Миллениумов. Здесь

надо отметить, что количество «сомневающихся в себе» (категория «скорее недостаточно») примерно одинаковое, но доля более молодого поколения в числе отстающих по цифровой грамотности заметно ниже – всего лишь 2,5%. В целом же можно говорить о том, что практически три четверти (75,8%) наиболее активной части трудовых ресурсов страны на сегодняшний день имеет достаточный уровень цифровых компетенций, а 23,2% нуждается в приобретении дополнительных навыков.

В рамках того же исследования было выявлено, каким уровнем цифровых компетенций действительно обладали те респонденты, которые были переведены на дистанционный формат в период пандемии. Так, высокий уровень обнаружился у 28% работающих из дома (со средним возрастом 36 лет), выше среднего – у 17% (средний возраст 45 лет), ниже среднего показали 9% (средний возраст 54 года), а низкий – 3% (в среднем 64 года)³⁰ Здесь интересно отметить, что первые три выделенные группы (за исключением низкого уровня) по среднему возрасту соответствуют представителям поколения X. Выводы же самих исследователей по

²⁹ Как разные поколения реагируют на пандемию и самоизоляцию // RuGenerations – российская школа теории поколений. 07.05.2020. URL: <https://rugenations.su/2020/05/07/>

³⁰ Цифровая грамотность и удаленная работа в условиях пандемии. Совместный аналитический доклад ВЦИОМ и Social Business Group. 15.05.2020. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=10280>



Составлено автором по материалам: *Цифровая грамотность и удаленная работа в условиях пандемии. Совместный аналитический доклад ВЦИОМ и Social Business Group. 15.05.2020. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=10280>*

Рис. 2. Удовлетворенность представителей поколений X и Y имеющимся уровнем цифровых компетенций

Compiled by the author based: *Digital Literacy and Remote Work in the context of a Pandemic. Joint Analytical Report of the WCIOM and the Social Business Group. May 15, 2020. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=10280>*

Fig. 2. Satisfaction of Representatives of Generations X and Y with the existing level of Digital competencies

данному блоку были закономерны – уровень цифровых компетенций напрямую отражается на возможности сотрудника трудиться удаленно.

Итак, на сегодняшний день можно сказать, что персонал отечественных компаний в своем большинстве обладает цифровой грамотностью, и быструю адаптацию к удаленной работе в сложившихся условиях можно также объяснить хорошим уровнем цифровых компетенций сотрудников, переведенных на дистанционный формат.

Для полноценного анализа опыта удаленного труда, полученного в период пандемии, перейдем к изучению мнения работодателей в отношении введения данного формата работы в организациях. В табл. 2 представлен обзор открытых результатов исследований, проводившихся в апреле-мае 2020 г. среди соответствующих групп респондентов.

Обобщая данные табл. 2 можно говорить о том, что практически половина опрошенных работодателей подтвердила использование удаленного труда персонала в рамках самоизоляции, хотя только малая часть предприятий (11% согласно одному из исследований) полностью перешла на «удаленку». Действительно, для многих российских организаций введение в деятельность практики дистанционной занятости в период пандемии явилось вынужденной, однако действенной мерой, необходимой для продолжения существования компании – об этом заявила более половины представителей руководства. При этом только около десятой части

опрошенных ранее имели подобную практику, а почти для трети руководителей такая работа стала абсолютно новым опытом – что, безусловно, наложило свой отпечаток на организационные вопросы.

В первую очередь на удаленную работу перешли организации (либо их соответствующие подразделения) сфер IT, консалтинговых услуг, управления персоналом, продаж, техподдержки и т.п. Активнее всего дистанционный формат устанавливали крупные компании, что подтвердили две трети руководителей таких организаций. Компании с численностью сотрудников 16–100 человек это сделали в 39% случаях, а из микропредприятий пошла на такой шаг менее трети – данные организации чаще отправляли сотрудников в отпуск за свой счет или сокращали штат.

Одним из главных вопросов стала оценка эффективности работы сотрудников из дома, и в этом аспекте результаты исследований несколько разошлись. Однако усредненно можно говорить, что примерно половина работодателей увидела снижение качества (которое, скорее всего, в ряде случаев обусловлено организационными проблемами), треть – не отметила изменений, а также присутствует небольшая часть респондентов, отметивших улучшения в этом плане (с одной стороны это возможно объяснить тем, что сотрудники на дистанции начали больше стараться, боясь потерять работу в нестабильной ситуации,

Таблица 2

Дистанционная работа с позиции работодателей

Table 2

Remote work from the position of the employers

Исследователь, тема	Параметры исследования, дата публикации	Итоги исследования
1	2	3
HeadHunter (для «Известий»)	Опрос среди руководителей 160-ти организаций (публикация 17.04.2020 ³¹)	Российские компании, готовые работать ближайший месяц удаленно – 30%, готовые к такому формату сроком до года – 18%. Не увидели ухудшения в качестве работы на удаленке – 50%, считают, что сотрудники стали более ответственными, готовы брать больший объем обязанностей, повысилась оперативность и качество работы – 15%. Могут продлить удаленную работу после окончания общих ограничений – 23%, намерены и далее периодически использовать дистанционный формат – 11%. Из отраслей планируют остаться в удаленном режиме IT-специалисты (большинство), а также частично – консалтинг, сфера развлечений и туризм.
Аналитический центр НАФИ	Опрос 1,5 тыс. представителей основных отраслей экономики во всех федеральных округах РФ (собственников и первых лиц компаний, индивидуальных предпринимателей) – проведен 15-22.04.2020 (публикация 24.04.2020 ³²)	Перевели сотрудников на удаленный формат – 33%, при этом перевели всех сотрудников – 11%. Готовы сохранить дистанционную работу после окончания карантина – 20%, продлить этот формат для всех – 7%. По масштабу предприятий удаленную работу ввели: крупные компании (более 250 человек) – 67%, средние компании (16-100 человек) – 39%, микропредприятия (до 15 человек) – 29%. Заметили снижение эффективности работы – 82%, не увидели разницы – 14%, затруднились ответить – 5%, улучшения качества работы не отметил никто.
Служба исследований HeadHunter – «Отношение работодателей к работе сотрудников на удаленке»	Опрос около 120-ти представителей российских компаний (публикация 26.04.2020 ³³)	Наличие в штате удаленных сотрудников (на момент опроса) – 63%, совсем не имеют подобного опыта – 28%, имеют такой опыт – 9%. Плюсы удаленного формата для работодателя – компания имеет возможности экономить на аренде, работать со специалистами из любой точки мира, при этом платить им меньше. Минусы – сложности контроля сотрудников, выстраивания рабочих процессов и достаточной обратной связи. Чаще всего удаленный формат применяется в сферах IT, HR, продаж и техподдержки.
Портал «Работа.ру» (для «Известий»)	Опрос 1 тыс. представителей российских компаний – руководители, HR-директора, рекрутеры, специалисты по работе с персоналом (публикация 20.05.2020 ³⁴)	Планируют оставить часть сотрудников на удаленной работе после снятия ограничений (поскольку для работодателей это самый дешевый способ обеспечить эпидемиологическую безопасность предприятия) – 17%, планируют частую уборку и дезинфекцию – 42%, готовы к измерению температуры сотрудникам и поддержке режима масок и перчаток – 30%, готовы обеспечить сотрудников санитайзерами – 31%, планируют переоборудовать рабочее пространство в соответствии с новыми требованиями – 8%. В целом считают, что сотрудники в самоизоляции работают не хуже, чем в офисе – порядка 50%.

³¹ Сохранить дистанцию: работодателям понравился удаленный формат // Известия. Общество. 17.04.2020. URL: <https://iz.ru/1000750/ekaterina-iasakova/sokhranit-distantsiiu-rabotodateli-am-ponravilsia-udalennyi-format>

³² Человеческий капитал: сокращения персонала и удаленный формат работы // НАФИ. Спецпроект «Российский бизнес и коронавирус»: часть вторая. Москва, 2020. URL: <https://nafi.ru/projects/predprinimatelstvo/rossiyskiy-biznes-i-koronavirus-vtoraya-chast-chelovecheskiy-kapital-sokrashcheniya-personala-i-udal/>; Большинство работодателей отказались сохранить удаленку после пандемии // РБК. Пандемия коронавируса. 24.04.2020. URL: <https://www.rbc.ru/business/24/04/2020/5ea2111f9a79475809c21ddf>

³³ Как работодатели относятся к удаленке / Директор по персоналу. HR-статистика. 26.04.2020. URL: <https://www.hr-director.ru/news/64966-qqn-17-m4-kak-rabotodateli-otnosyatsya-k-udalenske>

³⁴ Домашняя работа: 17% компаний хотят сохранить удаленный режим труда // Известия. Общество. 20.05.2020. URL: <https://iz.ru/1013028/anna-ivushkina/domashniaia-zabota-17-kompanii-khotiat-sokhranit-udalennyi-rezhim-truda>

Окончание таблицы 2

End of table 2

1	2	3
Портал «Работа.ру»	Опрос свыше 1 тыс. представителей российских компаний из всех регионов страны – руководители, HR-директора, рекрутеры, HR-специалисты, которые перевели сотрудников на «удаленку» – проведен в мае 2020 (публикация 21.05.2020 ³⁵)	Дистанционный формат рассматривают как вынужденную необходимость для сохранения компании – 52%. Положительно оценивают опыт удаленной работы сотрудников – 23%, отрицательно оценивают эффективность работы и коммуникации в компании при удаленном режиме – порядка 25%. Планируют вернуть сотрудников в офис, как только появится возможность – более 50%, полностью останутся в удаленном режиме – 16%, собираются чередовать режимы либо предложить дистанционный формат определенным специалистам – 15%. Оценка продолжительности рабочего дня в удаленном режиме: нет изменений – более 50%, длительность рабочего дня выросла – около трети компаний, рабочий день сократился – пятая часть компаний.
ANCOR совместно с институтом Adizes	Публикация 23.05.2020 ³⁶	Планируют оставить дистанционный формат для 20-49% штата компании – примерно 25%. Изменения в бизнесе, связанных с пандемией и ее последствиями: не заметили – 18%, отмечен спад – 73%, отмечен рост бизнеса – 9%. Выход на докризисные показатели ожидают: в течение года – 40%, в течение 2-х лет – треть компаний.
GfK	Публикация 23.05.2020 ³⁷	Уверены, что дистанционный формат будет распространен во многих компаниях и после отмены ограничительных мер – почти 60%.

Составлено автором по материалам публикаций, указанных в графе 2.

Compiled by the author based on the materials of the publications listed in column 2.

а с другой – это может свидетельствовать об отлаженных бизнес-процессах компании и высоком уровне цифровых навыков ее персонала). Не менее интересный момент – выявление изменений в продолжительности «удаленного» рабочего дня, время которого в трети компаний увеличилось по сравнению со стандартным, что также вероятнее всего можно связать с организационными недостатками.

Надо заметить, что вопросы организации рабочего процесса самими руководителями были отнесены к минусам дистанционного формата. Мало того, здесь организационные вопросы не ограничиваются необходимостью соответствующего налаживания коммуникаций, выстраивания бизнес-процессов и технического оснащения работников (которую мы увидели при изучении мнений персонала). Для бизнеса весьма важным, но одновременно и достаточно сложным моментом является обеспечение безопасности корпоративной информации, тем более в рамках удаленной

деятельности. Отдельный блок вопросов составляют правовое регулирование данных трудовых отношений, а также в целом управление дистанционного персонала, включая способы его мотивации. Кроме того, существенной проблемой для многих работодателей зачастую становится потеря привычных способов контроля, в особенности возможности визуального надзора над деятельностью сотрудников – хотя действительная необходимость этого довольно спорна, и данный аспект можно отнести к ряду негативных стереотипов.

Плюсы дистанционной работы практически однозначно сводятся опрошенными руководителями к экономическим факторам. Кризис, спровоцированный пандемией, затронул большинство российских организаций – так, спад бизнеса подтвердила почти три четверти респондентов одного из опросов, при этом для возвращения к прежним позициям компаниям понадобится 1–2 года. В данной ситуации необходимой мерой для восстановления и выживания в условиях неопределен-

³⁵ Руководители российских компаний оценили эффективность «удаленной» работы // Российская газета. Экономика. 21.05.2020. URL: <https://rg.ru/2020/05/21/rukovoditeli-rossijskih-kompanij-ocenili-effektivnost-udalennoj-raboty.html>

³⁶ Предприятия могут оставить на удаленке до половины штата // Российская газета. Экономика. Вызов года 2020. 23.05.2020. URL: <https://rg.ru/2020/05/23/predpriiatia-mogut-ostavit-na-udalenske-do-poloviny-shtata.html>

³⁷ Там же.

ности является сокращение расходов. Одним из реальных ресурсов этого, по заявлениям экспертов, может стать удаленный формат, который дает возможность не только различными способами оптимизировать затраты на персонал (при этом сохранив основной квалификационный состав), но и снизить другие виды расходов, например, сэкономить на аренде рабочих помещений.

Тем не менее, по поводу вероятности продолжения дистанционной практики в организации исследования показали неоднозначность мнений. Несмотря на общее понимание экономических преимуществ формата и большую долю осознания, что его дальнейшее распространение предопределено, немало работодателей (по некоторым данным, половина) после отмены карантина хотят полностью вернуться к традиционной организации труда. В то же время, пятая часть компаний планирует и далее использовать удаленную работу. Причем варианты ее применения рассматриваются различные – полный (что возможно для организаций определенных видов деятельности – IT, консалтинга и проч.), частичный (для отдельных специалистов или подразделений; в сочетании с присутствием на рабочем месте) и даже «периодический».

Согласно экспертным мнениям, после отмены ограничений многие организации все-таки сохранят (как минимум, продлят на некоторое время) удаленный режим в том или ином виде. На это в достаточной степени будут влиять рекомендации Роспотребнадзора по организации работы предприятий в условиях распространения коронавируса, которые обязывают соблюдать социальную дистанцию в рабочих помещениях, применять определенные меры дезинфекции, обеспечивать осмотр персонала и снабжение работников необходимыми средствами защиты. Безусловно, данные мероприятия требуют от работодателей дополнительных средств, которые в кризисный период смогут изыскать далеко не все компании (что подтвердили результаты опроса, особенно в части переоборудования рабочих помещений по новым требованиям). В этой ситуации сыграет роль экономическая составляющая – многим будет просто выгоднее продолжить практику дистанционной занятости в организации.

Что касается будущего дистанционной занятости в целом – мнения также разделились. Далеко не все работодатели видят перспективность развития данного формата для российского рынка труда. Причем это прозвучало не только в приведенных в табл. 2 исследованиях, но и в ряде экспертных

тематических обсуждений, опубликованных СМИ в апреле-мае 2020 г., где отечественные бизнесмены высказывали различные, порой абсолютно противоположные точки зрения по вопросу возможности дальнейшего распространения «удаленки» после выхода из изоляции.

Надо отметить, что многие противники формата оперируют вполне утилитарными аргументами. Несомненно, что для эффективности долгосрочной практики необходимо, прежде всего, решение организационных вопросов (проигнорированных большинством во время пандемии, но, как показали результаты даже временного введения дистанционной работы, существенно влияющих на ее качество). Это требует от компаний соответствующих вложений (и управленческих, и финансовых), которые могут в значительной мере нивелировать экономическую выгоду, а для некоторых станут вообще вряд ли возможными в наблюдающейся кризисной ситуации.

С другой стороны, в ряде случаев сопротивление удаленному формату обусловлено определенной психологической неготовностью многих руководителей отечественных предприятий к новой реальности трудовых отношений. В связи с этим интересно обратить внимание на ценностные характеристики сегодняшних руководителей.

В полной мере уверенно говорить о возрастном составе российских работодателей несколько затруднительно, поскольку имеющаяся статистика не позволяет сделать релевантные выводы, а исследования охватывают лишь отдельные аспекты (рассматривая данный вопрос в разрезе отрасли, масштаба предприятий и т.п.). Тем не менее, очевидно, что значительную часть руководящих постов в настоящее время занимают представители поколений X и Y, характеристики которых были нами рассмотрены выше. Однако на сегодняшний день в категории работодателей присутствует немало более возрастных представителей – так называемых «Беби-бумеров» (BB – рожденных в 1944–1963 гг.) и даже «Молчаливых» (старше 1943 г. рождения). Причем, если в предпринимательской среде можно наблюдать преобладание молодых руководителей («Игреков») ³⁸, на крупных предприятиях и в бюджетной сфере достаточно велика часть старших поколений. Например, данные рейтинга РБК 500, опубликованные в сентябре 2019 г., показывают, что среди топ-менеджеров, возглавляющих крупнейшие компании нашей страны, поколенческие доли распределяются следующим образом: 69,70% относится к X, 29,49% занимают

³⁸ Исследование: средний возраст предпринимателя в России снизился на 5 лет. Типичному бизнесмену 30-35 лет // Inc. – журнал для предпринимателей. URL: <https://incussia.ru/news/vozrast-biznesmenov/>

ВВ, всего 0,54% у Y и 0,27% у «Молчаливых»³⁹. То есть почти треть крупного бизнеса находится сегодня под руководством поколений, предшествующих основному составу трудовых ресурсов.

Среди свойств, характеризующих «Беби-бумеров», достаточно ярко выделяется коллективизм, для них очень ценны вовлеченность и работа в команде. «Молчаливые», в свою очередь, большие приверженцы соблюдения устоявшихся правил, и достаточно чувствительны к изменению порядков. Кроме того, эти возрастные категории обладают наименьшей степенью цифровой грамотности. Безусловно, им гораздо сложнее адаптироваться в текущей ситуации, и изменение привычного традиционного формата работы (причем на общем фоне проблем, которые испытывают предприятия в кризисный период) создает для них ощутимый дискомфорт. Именно эти руководители в первую очередь видят в удаленной занятости глобальную угрозу безопасности организации, а также риски отсутствия очного контроля деятельности, разрушения командной работы и разобщенности коллектива.

Таким образом, разброс мнений, присутствующих сегодня среди работодателей по поводу дистанционной работы и перспектив расширения ее практики после окончания ограничительных мер, обусловлен не только объективными организационными и экономическими причинами, но в определенной части также субъективными личностными особенностями руководства компаний.

Однако, несмотря на все «за» и «против», апробацию дистанционной занятости на уровне работодателей можно считать вполне эффективной в сложившихся условиях. Дискуссия, основанная на полученном опыте (пусть и приобретенном в вынужденном режиме) помогла выявить наиболее проблемные аспекты формата и поднять многие вопросы на уровень активного общественного обсуждения и пристального внимания со стороны государственных структур.

Не случайно уже в начале мая представители власти вполне определенно заговорили о на-

зревшей необходимости внесения поправок в Трудовой кодекс РФ относительно организации дистанционного труда. Как показала практика, в настоящее время Глава 49.1 «Особенности регулирования труда дистанционных работников» ТК РФ⁴⁰, действующая с 2013 г., не в достаточной степени отражает реальные вопросы регулирования данных трудовых отношений. В качестве наиболее заметных проблем отмечены отсутствие нормирования продолжительности рабочего дня и необходимость защиты прав работников при использовании дистанционного формата⁴¹. Кроме того, само понятие дистанционной (удаленной) работы, а также возможные формы ее организации на сегодняшний день требуют уточнения⁴². Такая законодательная инициатива поддержана, в том числе, представителями профсоюзов и Министерством труда и социальной защиты РФ. Ожидается, что данные поправки в Трудовой кодекс будут внесены и рассмотрены Государственной Думой уже в самое ближайшее время.

В целом сегодня уже можно констатировать, что прецедент, созданный на российском рынке труда в период действия строгих ограничительных мер, заложил устойчивую основу для новых тенденций – распространения практики дистанционной работы в нашей стране и развития гибких форм организации труда. Причем экспертами ВНИИ труда по результатам проведенного исследования отмечается не только грядущее увеличение количества «удаленных» вакансий, но и расширение сфер применения такого формата по сравнению с ранее принятыми – так, его рост прогнозируется не только в консалтинге, рекрутинге, финансах, страховании и проч., но также и в торговле, образовании, культуре, в области государственных услуг и т.д.⁴³

Надо отметить, что пандемия COVID-19 активизировала подобные тенденции не только в России, но и во многих странах мира. Уже известно, что некоторые крупные зарубежные компании продлили удаленный режим труда – в частности, это сделали Facebook и Google⁴⁴, а компания Twitter при этом

³⁹ Кто управляет крупным бизнесом в России: демография рейтинга РБК 500 // РБК. Рейтинг РБК 500. 30.09.2019. URL: <https://www.rbc.ru/economics/30/09/2019/5d8e112c9a794781604acd8c>

⁴⁰ ТК РФ Глава 49.1 «Особенности регулирования труда дистанционных работников» (введена Федеральным законом от 05.04.2013 № 60-ФЗ). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/e3109974293f0702a9260fd10cf35a0ca2968319/

⁴¹ Час от часу легче: удаленку впишут в стандартный рабочий день // Известия. 08.05.2020. URL: <https://iz.ru/1008511/natalia-bashlykova/chas-ot-chasu-legche-udalenuku-v-pishut-v-standartnyi-rabochii-den>

⁴² В Трудовой кодекс могут внести понятие «удаленной работы» // Российская газета. Экономика. Вызов года 2020. 05.05.2020. URL: <https://rg.ru/2020/05/05/v-trudovoj-kodeks-mogut-vnesti-poniatiye-udalenoj-raboty.html>

⁴³ Названы сферы, в которых вырастет число вакансий на «удаленке» // Российская газета. Экономика. 21.05.2020. URL: <https://rg.ru/2020/05/21/nazvany-sfery-v-kotoryh-vyrastet-chislo-vakansij-na-udalenske.html>

⁴⁴ Сотрудникам Google и Facebook предложили оставаться дома до конца года // РБК. Бизнес. 08.05.2020. URL: <https://www.rbc.ru/business/08/05/2020/5eb578dc9a794731f3f9e626>

допускает принципиальное сохранение работы из дома для своих сотрудников, позитивно оценив ее результаты⁴⁵.

Между тем, многие международные корпорации и ранее развивали дистанционный формат, рассматривая его не с точки зрения эпидемиологической ситуации, а как способ обеспечения эффективности и стабильности деятельности. Среди таких можно отметить не только целый ряд компаний IT-сферы – например, Automattic, Basecamp, GitHub, GitHub (США), Atlassian (Австралия), но также представителей других отраслей – туристическое агентство Strip (Китай), медицинскую компанию Magellan Health (США), банк Monzo (Великобритания) и др.⁴⁶ Ученые Стэнфорда, в течение двух лет изучавшие продуктивность удаленного труда на базе одной из указанных компаний (китайской Strip), подтвердили потенциал формата при правильной организации работ, зафиксировав 13%-й рост производительности⁴⁷.

Согласно другим зарубежным исследованиям, проведенным еще до распространения коронавируса, к началу 2020 г. 16% мировых компаний работали в полностью удаленном режиме, 40% использовали комбинированную занятость, а 44% придерживались традиционной формы трудовых отношений⁴⁸. По мнению International Workplace Group, в 2022 г. дистанционная занятость в той или иной форме охватит уже 1,87 млрд человек по всему миру, что составляет 42,5% всех трудовых ресурсов планеты⁴⁹. В свою очередь Upwork заявляет, что к 2028 г. 73% организаций мира будет использовать удаленный труд – причем такой рост обусловит массовый выход на рынок труда нового поколения Z, воспитанного в цифровом обществе. Специалистами компании еще в 2019 г. замечено,

что дистанционный формат на 28% чаще используется более молодыми поколениями (по сравнению, например, с «Беби-бумерами») ⁵⁰. Опрос, проведенный Buffer в 2019 г., подтверждает, что удаленная работа становится новой реальностью трудовых отношений – 99% работников хотели бы работать дистанционно, а 91% владельцев бизнеса готовы это поддержать⁵¹.

Наиболее активными в использовании дистанционного формата являются на сегодняшний день англоязычные страны (71% соответствующих вакансий, размещенных на профильном сервисе WWR, исходит именно от них). Причем абсолютный лидер здесь – Соединенные Штаты (56,3% вакансий на WWR; всего же 85% компаний страны использует различные формы удаленного труда), а второе место занимает Великобритания⁵². Согласно анализу FlexJobs, пятерку ведущих сфер в дистанционной занятости США в 2019 г. составляли медицина (здоровье), IT (компьютеры), службы поддержки, образование (обучение) и продажи⁵³.

Вместе с тем, до пандемии дистанционная работа имела настолько бурное распространение еще не во всем мире – например, во многих европейских странах, даже наиболее развитых, ситуация складывалась несколько иная. Так, в Германии далеко не все работодатели изначально поддерживали идею удаленной занятости (например, объем немецких вакансий на WWR составлял всего 1,7% до кризиса⁵⁴). Даже по итогам опыта, полученного во время изоляции, местные эксперты достаточно скептически относятся к быстрому развитию формата «Home Office», отмечая в нем не только плюсы, но и достаточное количество минусов, но, в то же время, допуская его частичное сохранение⁵⁵. В Италии же дистанционная практика сыграла бо-

⁴⁵ Twitter разрешил сотрудникам всегда работать удаленно // РБК. Пандемия коронавируса. 13.05.2020. URL: <https://www.rbc.ru/business/13/05/2020/5ebb52ca9a7947b4276d7cae>

⁴⁶ Статья гигантом на удаленке: опыт международных компаний // Теории и практики. URL: <https://theoryandpractice.ru/posts/18035-stat-gigantom-na-udalenske-opyt-mezhdunarodnykh-kompaniy>

⁴⁷ A 2-Year Stanford Study Shows the Astonishing Productivity Boost of Working From Home // Inc. 02.04.2018. URL: <https://www.inc.com/scott-mautz/a-2-year-stanford-study-shows-astonishing-productivity-boost-of-working-from-home.html>

⁴⁸ 45 Key Remote Work & Telecommuting Statistics for 2020 // Owl Labs. 04.12.2019. URL: <https://www.owl-labs.com/blog/remote-work-statistics>

⁴⁹ The future of work // IWG plc. URL: <https://www.iwgplc.com/ThoughtLeadership/Trends>

⁵⁰ 73% of all teams will have remote workers in the next decade // TechRepublic. 06.03.2019. URL: <https://www.techrepublic.com/article/73-of-all-teams-will-have-remote-workers-in-the-next-decade/>

⁵¹ State Of Remote Work // Buffer. 2019 Report. URL: <https://buffer.com/state-of-remote-work-2019>

⁵² The Future of Remote Work // FYI. URL: <https://usefyi.com/future-of-remote-work/>

⁵³ 159% Increase in Remote Work Since 2005: FlexJobs & Global Workplace Analytics Report // FlexJobs. 29.07.2019. URL: <https://www.flexjobs.com/blog/post/flexjobs-gwa-report-remote-growth/>

⁵⁴ The Future of Remote Work // FYI. URL: <https://usefyi.com/future-of-remote-work/>

⁵⁵ Немецкий эксперт о том, что ждет рынок труда // Deutsche Welle. 15.05.2020. URL: <https://p.dw.com/p/3c9QC>

лее конструктивную роль – сегодня национальные профсоюзы настаивают на изменении трудового законодательства страны, где понятие удаленной работы до сих пор вообще не применялось⁵⁶.

В любом случае, сегодня можно уверенно говорить о том, пандемия коронавируса спровоцировала не просто мощный временный тренд, но дала новый виток повсеместному распространению и развитию дистанционной (удаленной) занятости, раскрыв потенциал данного типа трудовых отношений, формирование которого было заложено процессами цифровизации и глобализации экономики.

Выводы

Дистанционная работа, перспективность которой для организации трудовой деятельности в условиях цифровых преобразований экономики обсуждалась уже несколько лет, еще до недавнего времени была сравнительно редким явлением на российском рынке труда. Поэтому ситуация с массовым использованием удаленной практики во время введения жестких ограничительных мер получила достаточно большой резонанс. Открытые результаты опросов апреля-мая текущего года, исследующих отношение россиян (как работодателей, так и сотрудников организаций) к полученному дистанционному опыту, показали не вполне однозначные результаты.

Так, отрицательная реакция персонала в основном обусловлена наличием организационных проблем (зависящих как от работодателей, так и от способности самоорганизации самих сотрудников), а также рядом негативных психологических факторов (большинство которых явились следствием вынужденного режима изоляции). В то же время, с экономической точки зрения работники скорее положительно восприняли опыт удаленной занятости, а также оценили его преимущества в плане высвобождения времени. Экспертные оценки по поводу стрессоустойчивости отечественных трудовых ресурсов подтверждаются характеристиками современных трудоспособных поколений, а их быстрая адаптация в новых условиях труда объясняется достаточно хорошим уровнем цифровой грамотности, не представляющим препятствий для перехода на дистанционный формат. В целом, среди персонала российских организаций отмечено повышение интереса к удаленному труду – что со стороны этой группы респондентов можно считать положительной тенденцией в развитии данной формы трудовых отношений.

Основные проблемы работодателей, связанные с дистанционным участием сотрудников в рабочем процессе во время пандемии, сводятся в своем большинстве также к организационным факторам (от бизнес-процессов, позволяющих сохранить качество коммуникаций и эффективность труда, до обеспечения информационной безопасности компании и вопросов правового регулирования данного вида занятости). Немаловажным отрицательным аспектом, кроме того, является психологическая неготовность многих российских руководителей к новому формату трудовых отношений. Однако с экономической позиции удаленная работа в сложившейся ситуации оправдала ожидания работодателей – ее внедрение позволило многим компаниям выжить на рынке, как за счет возможности не останавливать полностью свою работу в период карантина, так и путем снижения определенной доли затрат. Тем не менее, по поводу расширения дистанционной практики мнения разделились. В ближайшем будущем руководителям предстоит тщательно оценить все плюсы и минусы удаленного режима работы – в том числе, насколько и в каком виде выгодно будет применять его в различных организациях, даст ли это действительное сокращение расходов (например, за счет возможности найма не менее качественной, но более дешевой рабочей силы из других регионов, сокращения аренды и отсутствия необходимости переоборудования рабочих помещений в связи с ужесточившимися санитарными требованиями или введения иных мер, направленных на безопасность здоровья сотрудников и т.д.), либо развитие данного формата потребует дополнительных вложений, способных перекрыть ожидаемую экономию (к примеру, на разработку и внедрение новых технологий и бизнес-процессов, на оснащение удаленных рабочих мест для сотрудников или компенсации им соответствующих затрат и проч.). И все же уже сейчас становится понятным, что сложившаяся дискуссия о дальнейшем развитии дистанционной занятости в нашей стране имеет вполне выраженный положительный вектор – сегодня активно разрабатывается вопрос внесения очередных изменений в трудовое законодательство России относительно современных нюансов регулирования данной сферы трудовых отношений.

Обзор зарубежных исследований в области дистанционного труда показал, что еще до наступления пандемии коронавируса многие международные компании (особенно из англоязычных стран) были сторонниками данного формата, весьма по-

⁵⁶ Профсоюзы Италии: дистанционную работу нужно законодательно упорядочить // ИА REGNUM. 01.05.2020. URL: <https://regnum.ru/news/economy/2935896.html>

ложительно оценивая его потенциал; докризисные прогнозы распространения удаленной занятости имели достаточно высокие показатели, что не в последнюю очередь связывалось с притоком на мировой рынок труда нового «цифрового» поколения рабочей силы. В настоящей ситуации отмечается еще большая активизация всемирного развития дистанционных трудовых отношений – даже в странах, где ранее ограниченно использовался подобный формат, сегодня, по итогам приобретенного экстренного опыта, обсуждаются соответствующие вопросы.

Таким образом, итогом массового использования дистанционной работы в период пандемии не только в России, но и во всем мире можно считать ускорение роста объемов удаленной занятости в ближайшей перспективе (чему, без сомнения, будут также способствовать продолжающиеся процессы цифровизации общества), что будет сопровождаться дальнейшим развитием уже заложенных на сегодняшний день тенденций: увеличения количества занятых в данном виде трудовых отношений, формирования правового обеспечения дистанционной занятости, создания соответствующих организационных условий, развития форм удаленного труда (в том числе его комбинированных и гибких разновидностей) и расширения сфер его применения.

Список литературы

1. *Дегтярев А.В.* Работа в «облаке» как трансформация социально-трудовых отношений в цифровой экономике // Креативная экономика. 2017. Т. 11. № 2. С. 241–248. DOI: 10.18334/ce.11.2.37647. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28825581>
2. *Мамонтова С.В.* Трансформация труда в эпоху технологических перемен // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2019. Т. 9. № 2 (31). С. 172–179. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38187266>
3. *Закалюжная Н.В.* Нетипичные трудовые отношения в условиях цифровой экономики // Вестник Брянского государственного университета. 2019. № 1 (39). С. 202–208. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37196386>
4. *Авдеева Е.А., Давыдова Т.Е., Шульгин А.В.* Формирование гибкой рабочей среды как следствие цифровизации экономики // ФЭС: Финансы. Экономика. 2019. Т. 16. № 11. С. 12–16. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41711986>
5. *Балабанова О.Н., Балабанов И.П.* Совершенствование мотивации персонала в организации в условиях цифровой экономики // Экономика и предпринимательство. 2019. № 3 (104). С. 878–881. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37525122>
6. *Малышев А.А., Апенько С.Н., Винец А.В.* Особенности удаленной работы // Инновационная экономика и общество. 2018. № 3 (21). С. 76–81. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38220131>
7. *Заруцкая Е.А.* Современные формы нестандартной занятости // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2019. № 4. С. 143–151. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41598683>
8. *Скавитин А.В.* Удаленная занятость: обзор практик в России // Кадровик. 2018. № 3. С. 102–107. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32768822>
9. *Колесникова О.А., Донецкий А.М., Звездинская А.В.* Дистанционная занятость в России: прогнозы и реальность // Вестник Воронежского института высоких технологий. 2018. № 1 (24). С. 138–142. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32833127>
10. *Цыганкова И.В.* Виртуальная занятость – форма занятости будущего // Омский научный вестник. Серия Общество. История. Современность. 2018. № 2. С. 128–131. DOI: 10.25206/2542-0488-2018-2-128-132. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=34904862>
11. *Миронов В.И., Новикова М.В.* Дистанционная работа как явление на российском рынке труда: дифференциация и дискриминация (часть 1) // Трудовое право в России и за рубежом. 2019. № 1. С. 36–40. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37113392>
12. *Миронов В.И., Новикова М.В.* Дистанционная работа как явление на российском рынке труда: дифференциация и дискриминация (часть 2) // Трудовое право в России и за рубежом. 2019. № 2. С. 35–38. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37822515>
13. *Белицкая И.Я.* Дистанционный труд в России: в поисках решения // Закон. 2019. № 11. С. 57–65. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41489893>
14. *Конобевцев Ф.Д., Лаас Н.И., Гурова Е.В., Романова И.А.* Удаленная работа: технологии и опыт организации // Вестник университета. 2019. № 7. С. 9–17. DOI: 10.26425/1816-4277-2019-7-9-17. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39372977>
15. *Данцкер И.* Проблемы организации удаленной работы // Системный администратор. 2020. № 3 (208). С. 8–9. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42685666>
16. *Бахорина С.Э.* Проблемы использования электронного документооборота при дистанционной работе // Журнал Белорусского государственного университета. Право. 2018. № 1. С. 46–51. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36715758>
17. *Авдеева И.Ю.* Организация и контроль деятельности дистанционных работников // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. 2019. № 1. С. 230–233. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41803295>

18. *Емельянова О.Я., Самсонов В.С., Шершень И.В., Кравец М.А.* Проблемы адаптации работников в условиях свободной занятости: зарубежный опыт // Регион: системы, экономика, управление. 2019. № 4 (47). С. 125–131. DOI: 10.22394/1997-4469-2019-47-4-125-131. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42207854>
19. *Лескина Э.И.* Об обеспечении дисциплины труда дистанционного работника средствами контроля работодателя // Российский юридический журнал. 2018. № 4 (121). С. 125–131. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36320040>
20. *Арутюнян Ю.И., Плякич Б.М.* Дистанционное управление персоналом современной организации // Colloquium-journal. 2020. № 10-8 (62). С. 30. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42739301>
21. *Тес Б.Р.* Удаленная работа: психология трудовых отношений // Синергия Наук. 2019. № 37. С. 118–122. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39142018>
22. *Михеенкова Т.А., Морозова К.В., Лобачева А.С.* Отношение сотрудников организаций к удаленной работе // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. Т. 9. № 1. С. 54–60. DOI: 10.12737/2305-7807-2020-54-60. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42668350>
23. *Семёнова Е.А.* Дистанционная работа: практические аспекты // Советник юриста. 2016. № 1. С. 56–65. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25635717>
24. *Васильева Ю.В., Шуралева С.В.* Дистанционная работа в России: вопросы правоприменения // Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2016. № 32. С. 216–225. DOI: <https://doi.org/10.17072/1995-4190-2016-32-216-225>. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26335560>
25. *Бахорина С.Э.* Заключение трудового договора о дистанционной работе: основные положения // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D: Экономические и юридические науки. 2017. № 13. С. 114–117. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32268716>
26. *Дудченко С.В.* Мнения экспертов и практика в сфере правового регулирования труда дистанционных работников // Вестник Евразийской академии административных наук. 2017. № 1 (38). С. 56–61. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28862512>
27. *Охотникова Е.В.* Проблемы правового регулирования труда дистанционных работников в России // Ученые записки Тамбовского отделения РСО-МУ. 2019. № 14. С. 128–134. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38246089>
28. *Поварова Е.С.* Дистанционная, надомная работа и работа по договорам гражданско-правового характера: отличительные признаки // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. 2019. № 1 (41). С. 82–89. DOI: <https://doi.org/10.25686/2306-2800.2019.1.82>. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37356119>
29. *Лопатина Н.В.* Дистанционная работа в библиотеке: постановка вопроса // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2017. № 2 (76). С. 139–145. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29408193>
30. *Панарина М.М.* Актуальные вопросы дистанционной правовой работы юриста: перспективы развития правового фриланса в современных условиях // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. 2019. № 4 (39). С. 123–134. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41707965>
31. *Волкова С.А.* Готовность к дистанционной работе в условиях самоизоляции как признак профессиональной культуры педагога // Вопросы педагогики. 2020. № 5-1. С. 83–85. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42852321>
32. *Howe N., Strauss W.* The Next Twenty Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve // Harvard Business Review. August 2007. P. 41–52. URL: <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve>
33. *Wiedmer T.L.* Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z // The Delta Kappa Gamma bulletin. 2015. Vol. 82. P. 51. URL: <https://scinapse.io/papers/2338807891>

Поступила в редакцию: 29.05.2020; одобрена: 15.06.2020; опубликована онлайн: 30.06.2020

Об авторе:

Гурова Ирина Михайловна, ведущий специалист отдела НИР и издательской деятельности, Факультет маркетинга и международного сотрудничества Института управления и регионального развития, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (119571, г. Москва, проспект Вернадского, д. 82), Москва, Российская Федерация, кандидат экономических наук, ORCID: orcid.org/0000-0001-7361-3543, i-m-g@yandex.ru

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

References

- Degtyarev A.V. Working in "cloud" as a transformation of social and labor relations in the digital economy. *Creative Economy*. 2017; (11(2)):241–248. <https://doi.org/10.18334/ce.11.2.37647> (In Russ.)
- Mamontova S.V. The transformation of labor in an era of technological change. *Bulletin of the South-West State University. Series: Economics. Sociology. Management*. 2019; (9(2(31))):172–179 (In Russ.)
- Zakaluzhnaya N.V. Atypical labor relations in the conditions of digital economy. *Bulletin of the Bryansk State University*. 2019; (1(39)):202–208 (In Russ.)
- Avdeeva E.A., Davydova T.E., Shulgin A.V. Forming a flexible working environment as a consequence of digitalization of economy. *FES: Finance. Economy*. 2019; (16(11)):12–16 (In Russ.)
- Balabanova O.N., Balabanov I.P. Improving staff motivation in the organization in the digital economy. *Economics and Entrepreneurship*. 2019; (3(104)):878–881 (In Russ.)
- Malyshev A.A., Apenko S.N., Vinets A.V. Features of remote work. *Innovative Economics and Society*. 2018; (3(21)):76–81 (In Russ.)
- Zarutskaya E.A. Modern forms of non-standard employment. *Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management*. 2019; (4):143–151 (In Russ.)
- Skavitin A.V. Remote employment: a review of practices in Russia. *Kadrovik*. 2018; (3):102–107 (In Russ.)
- Kolesnikova O.A., Donetsky A.M., Zvezdinskaya A.V. Remote employment in Russia: forecasts and reality. *Bulletin of the Voronezh Institute of High Technologies*. 2018; (1(24)):138–142 (In Russ.)
- Tsygankova I.V. Virtual employment – the form of future employment. *Omsk Scientific Bulletin. Series Society. History. Modernity*. 2018; (2):128–131. <https://doi.org/10.25206/2542-0488-2018-2-128-132> (In Russ.)
- Mironov V.I., Novikova M.V. Remote Work as a Phenomenon on the Russian Labor Market: Differentiation and Discrimination (Part 1). *Labor Law in Russia and Abroad*. 2019; (1):36–40 (In Russ.)
- Mironov V.I., Novikova M.V. Remote Work as a Phenomenon on the Russian Labor Market: Differentiation and Discrimination (Part 2). *Labor Law in Russia and Abroad*. 2019; (2):35–38 (In Russ.)
- Belitskaya I.Ya. Remote work in Russia: looking for a solution. *Law*. 2019; (11):57–65 (In Russ.)
- Konobeytsev F.D., Laas N.I., Gurova E.V., Romanova I.A. Remote work: technologies and experience of the organization. *Bulletin of the University*. 2019; (7):9–17. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-7-9-17> (In Russ.)
- Dantsker I. Problems of the organization of remote work. *System Administrator*. 2020; (3(208)):8–9 (In Russ.)
- Bahorina S.E. The problems of using electronic document flow during telework. *Journal of the Belarusian State University. Law*. 2018; (1):46–51 (In Russ.)
- Avdeeva I.U. Organization and monitoring the activities of remote workers. *Actual issues of accounting and management in the information economy*. 2019; (1):230–233 (In Russ.)
- Emelyanova O.Y., Samsonov V.S., Shershen I.V., Kravets M.A. Problems of adaptation of employees under conditions of free employment: foreign experience. *Region: systems, economy, management*. 2019; (4(47)):125–131. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2019-47-4-125-131> (In Russ.)
- Leskina E.I. On ensuring the labour discipline of a distance worker by the employer's control means. *Russian Journal of Law*. 2018; (4(121)):125–131 (In Russ.)
- Arutyunyan Yu.I., Plyakich B.M. Remote personnel management of a modern organization. *Colloquium-journal*. 2020; (10-8(62)):30 (In Russ.)
- Tes B.R. Remote work: psychology of labor relations. *Synergy of Sciences*. 2019; (37):118–122 (In Russ.)
- Miheenkova T.A., Morozova K.V., Lobacheva A.S. The Attitude of employees to remote work. *Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia*. 2020; (9(1)):54–60. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2020-54-60> (In Russ.)
- Semenova E.A. Telework: practical aspects. *Advisor to the lawyer*. 2016; (1):56–65 (In Russ.)
- Vasilyeva Yu.V., Shuraleva S.V. Remote work in Russia: issues of law enforcement. *Bulletin of Perm University. Legal science*. 2016; (32):216–225. <https://doi.org/10.17072/1995-4190-2016-32-216-225> (In Russ.)
- Bahorina S.E. Conclusion of employment agreement on Telework: main provisions. *Bulletin of Polotsk State University. Series D: Economics and Law*. 2017; (13):114–117 (In Russ.)
- Dudchenko S.V. Opinions of Experts and Practice in Field of Legal Regulation of Work of Distance Workers. *Bulletin of the Eurasian Academy of Administrative Sciences*. 2017; (1(38)):56–61 (In Russ.)
- Okhotnikova E.V. Problems of legal regulation of labor of remote workers in Russia. *Scientific notes of the Tambov branch of RoSMU*. 2019; (14):128–134 (In Russ.)
- Povarova E.S. Remote work, outwork and work under civil contract: differences. *Bulletin of the Volga*

- State Technological University. Series: Economics and Management.* 2019; (1(41)):82–89. <https://doi.org/10.25686/2306-2800.2019.1.82> (In Russ.)
29. Lopatina N.V. Remote work in the library: the way problem is stated. *Bulletin of Moscow State University of Culture and Arts.* 2017; (2(76)):139–145 (In Russ.)
30. Panarina M.M. Topical issues of the remote legal work: the development prospects of the legal freelance in modern conditions. *Bulletin of Voronezh State University. Series: Law.* 2019; (4(39)):123–134 (In Russ.)
31. Volkova S.A. Willingness to work remotely in conditions of self-isolation as a sign of the teacher's professional culture. *Questions of pedagogy.* 2020; (5-1):83–85 (In Russ.)
32. Howe N., Strauss W. The Next Twenty Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review.* August 2007. P. 41–52. URL: <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve> (In Eng.)
33. Wiedmer T.L. Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *The Delta Kappa Gamma bulletin.* 2015; (82):51. URL: <https://scinapse.io/papers/2338807891> (In Eng.)

Submitted 29.05.2020; revised 15.06.2020; published online 30.06.2020

About the author:

Irina M. Gurova, Leading Specialist of the Department of Research and Publishing, Department of Marketing and International Cooperation of the Institute of Management and Regional Development, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA) (82, Vernadskogo prospect, Moscow, 119571), Moscow, Russian Federation, Candidate of Economic Sciences, **ORCID: orcid.org/0000-0001-7361-3543**, i-m-g@yandex.ru

The author read and approved the final version of the manuscript.

