

# ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ НА ДИСТАНТЕ: ПРАКТИКИ КОНТРОЛЯ СОТРУДНИКОВ ПРИ УДАЛЕННОЙ РАБОТЕ



## АННОТАЦИЯ

Пандемия COVID-19 внесла серьезные изменения в жизнь современного человека, и одно из самых значимых – распространение дистанционной (удаленной) работы. Несмотря на то, что проблематику дистанта осмыслили учеными и исследователями задолго до пандемии, масштабы распространения его в организациях, где ранее не было практик удаленной работы, обострили вопросы выстраивания эффективных трудовых отношений.

После пандемии россияне, работающие удаленно или гибридно, не могли однозначно оценить «удаленку» (оценивали примерно одинаково и плюсы и минусы такого режима работы), однако сохранение дистанционных трудовых отношений актуализирует вопросы взаимодействия между руководителями и подчиненными – исполнителями рабочих задач.

Работа дистанционно для персонала организаций имела негативные эффекты (ненормированный рабочий день, излишний контроль со стороны руководства, сбой и усложнение коммуникаций и пр.). Удаленный формат работы вынудил руководителей решать вопросы эффективного взаимодействия команды, сохранения производственного процесса, контроля за работой сотрудников, поддержания и увеличения мотивации и вовлеченности персонала. Основные стратегии менеджеров по контролю в трудовых отношениях можно описать как модель усиления, или стратегия формализации, и модель ослабления, или стратегия снижения формализации. Однако обе модели усиливают трудовую нагрузку на участников трудовых отношений либо на заполнение и подготовку отчетности (формализация), либо увеличение числа встреч, коммуникаций (снижение формализации). Эффект от использования двух моделей разный с точки зрения влияния на работников: в первом случае увеличивается отчужденность, во втором – повышается мотивация.

Исследователи отмечают распространенные ошибки в организации взаимодействия и контроля в трудовых отношениях: игнорирование специфики распределенного коллектива (например, разные часовые пояса), размытие границ между рабочим и личным временем для коммуникаций, отсутствие обратной связи, ограниченность в информировании, погружении в актуальное состояние дел в организации. Кроме того, важным негативным аспектом во взаимодействии руководителей и подчиненных являются сложности в постановке задач и оценки успешности ее выполнения. Умение правильно сформулировать задачи – важный навык руководителя, но в условиях дистанционной работы он становится решающим для обеспечения качественной и эффективной работы. Задачи руководителем могут быть поставлены письменно, а у работников может не быть возможности уточнить необходимую информацию; коммуникации в условиях удаленки удлинняются, что приводит к сложностям как в выстраивании взаимопонимания, так и в результативности сотрудников, команды.

Основными способами повысить эффективность взаимодействия в дистанционных трудовых отношениях являются постановка задач по SMART, обеспечение удобными инструментами коммуникации, четкое планирование работы и договоренности о правилах взаимодействия внутри коллектива.

В период пандемии COVID-19 многие организации стремительно и вынужденно перешли на удаленную работу, и это простимулировало интерес к теме дистанционной занятости, интенсивность исследований этой формы занятости. Оказавшись в новых социальных условиях (самоизоляция, удаленные коммуни-

кации, работа на дому) работники и работодатели также стремительно стали выработать новые правила организации работы, выполнения рабочих задач, коммуникаций. Проблемы, с которыми столкнулись организации, не являются чем-то новым и уникальным: сложности и ограничения удаленной (ди-

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Бурлуцкая Мария Георгиевна**  
(канд. социол. наук, доц.)  
АО «ПФ „СКБ Контур“»  
(620144, Россия, Екатеринбург,  
ул. Народной воли, стр. 19а)  
@ [mary-bu@yandex.ru](mailto:mary-bu@yandex.ru)

**Харченко Вера Сергеевна**  
(канд. социол. наук)  
Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта/ Народной Воли, 62/45)  
@ [verakharchenko@yandex.ru](mailto:verakharchenko@yandex.ru)

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Трудовые отношения, удаленная работа, COVID-19, дистанционная работа, дистанционный работник, контроль, управление, управление персоналом.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Бурлуцкая М.Г., Харченко В.С. Трудовые отношения на дистанте: практики контроля сотрудников при удаленной работе // Управление культурой. 2022. № 2. С. 27–47.

в взаимодействии руководителей и подчиненных являются сложности в постановке задач и оценки успешности ее выполнения. Умение правильно сформулировать задачи – важный навык руководителя, но в условиях дистанционной работы он становится решающим для обеспечения качественной и эффективной работы. Задачи руководителем могут быть поставлены письменно, а у работников может не быть возможности уточнить необходимую информацию; коммуникации в условиях удаленки удлинняются, что приводит к сложностям как в выстраивании взаимопонимания, так и в результативности сотрудников, команды.

Основными способами повысить эффективность взаимодействия в дистанционных трудовых отношениях являются постановка задач по SMART, обеспечение удобными инструментами коммуникации, четкое планирование работы и договоренности о правилах взаимодействия внутри коллектива.

В период пандемии COVID-19 многие организации стремительно и вынужденно перешли на удаленную работу, и это простимулировало интерес к теме дистанционной занятости, интенсивность исследований этой формы занятости. Оказавшись в новых социальных условиях (самоизоляция, удаленные коммуни-

станции) работы регулярно обсуждались в контексте исследовательской нестандартной занятости, в частности исследователями фриланса, самозанятости и дистанционных работников<sup>1</sup>. Однако проблема массового перехода из офлайн в онлайн поставила новые фокусы и задачи в осмыслении данного феномена и

формы трудовых отношений. Изучение изменений в сфере труда и трудовых отношений под влиянием дистанционной занятости продолжится, так как удаленный формат работы показал свои преимущества и запрос на «дистанционку» сохранен<sup>2</sup>, а работники и работодатели продолжают искать баланс в создании эффективных условий работы.

Эксперты МОТ<sup>3</sup> оценивают глобальный потенциал удаленной работы в 18% рабочих мест (от 12% в странах с низким уровнем развития постиндустриальной экономики), что примерно в 6 раз больше, чем количество работавших удаленно до пандемии. Этот прогноз указывает на то, что, адаптировавшись к новым (вынужденным) условиям, и работники, и работодатели могут комбинировать режим и формат работы, выбирая выполнение трудовых функций дистанционно на регулярной или временной основе.

Хотя понятия «дистанционная работа» и «дистанционный работник» были введены в законодательство в 2013 г.<sup>4</sup>, в 2020 г. в правовое поле попали договоренности о режиме работы – они должны быть закреплены в трудовом договоре или дополнительном соглашении к трудовому договору (изменения в Трудовом кодексе РФ от 8.12.2020).

Социальные исследователи с началом пандемии стали изучать изменения, которые происходили в организациях и по стране в целом: их проводили как крупные исследовательские центры (ФОМ, ВЦИОМ), так и региональные организации (в том числе Фонд «Социум»<sup>5</sup>); особенно интенсивно изучали пандемийные эффекты в марте-июне 2020 г.

**Таблица 1 — Ответы россиян на вопрос: «В этом году из-за ситуации с коронавирусом сотрудники некоторых компаний были переведены на удаленный режим работы. Скажите, а как Вы работаете в настоящее время? (закрытый вопрос, один ответ, % от работающих россиян)<sup>7</sup>**

	% от работающих россиян	Москва и Санкт-Петербург	Города-миллионники	500-950 тыс.	100-500 тыс.	До 100 тыс.	Село
Преимущественно из дома, удаленно	11	24	14	17	9	6	4
Преимущественно в офисе, на предприятии или работа носит разъездной характер	75	48	74	67	77	83	88
В какие-то дни работаю из дома, в какие-то – езжу на работу	12	25	12	16	12	9	6
Затрудняюсь ответить	2	3	0	0	2	2	2

Источник: данные ВЦИОМ (опрос проведен в январе 2021)

Численные оценки распространности дистанционной работы в самом остром периоде «самоизоляции» весной 2020 года следующие:

- от 12% населения РФ по данным опросов ФОМ<sup>6</sup>; среди перешедших на удаленную работу в связи с пандемией преобладали люди с высшим образованием (81%), особенно много – работников сферы образования, IT-индустрии и финансов.
- до 19% для Екатеринбурга – крупного города; в основном это работники сфер образования и науки, сферы продаж, услуг и сервиса, производства и строительства (офисные работники, инженеры). Для многих это новый и не всегда простой опыт, но, в целом, для этой категории занятых ситуация складывается неплохо.

По данным ВЦИОМ 23% занятых россиян (на февраль 2021 г.) полностью или частично работали удаленно (см. таб. 1), и чаще всего о дистанционной работе заявляли жители городов-миллионников (49%) и крупных городов (500-950 тыс. жителей) (33%).

Причем в феврале 2020 г. на момент опроса (до пандемии) удаленно работали только 4% занятых россиян, а частично (гибридно) 6%.

Отрасли, в которых удаленная работа максимально использовалась в период пандемии, – образование, IT-индустрия, продажи, маркетинг и сервис B2B, финансы. Все отрасли, кроме образования, частично сохранили дистант и после отмены пандемийных ограничений – все чаще в вакансиях стали встречаться условия работы в гибридном формате (сочетание удаленной занятости и периодического присутствия в офисе).

Исследователи ВЦИОМ выяснили, какие изменения произошли на рабочем месте у тех, кто работает удаленно или в гибридном формате<sup>8</sup>. Самые неоднозначные оценки получили возможность организовать рабочий процесс дома лучше, чем в офисе (47% ответили утвердительно, 49% не согласились), и самооценка эффективности работы из дома – у 45% позитивная оценка; а 44% оценили отрицательно (кроме

<sup>1</sup> Электронная библиотека eLibrary.ru содержит более 10 тыс. публикаций, связанных с удаленной работой и опубликованных до пандемийного периода (до 2019 г.)

<sup>2</sup> По данным исследователей, число вакансий, в которых указан режим удаленной работы за пандемию постоянно увеличивался, но не стал сокращаться после ее окончания – на основе данных Карпунина Е. К., Моисеев С. С., Карпунин К. Д. Трансформация рынка труда в период пандемии: новые риски экономической безопасности // Дружковский вестник. 2022. № 1 (45). С. 156-165.

<sup>3</sup> <https://voxeu.org/article/working-home-estimating-worldwide-potential>

<sup>4</sup> Статья 312.1. ТК РФ определяет дистанционную (удаленную) работу как «выполнение определенной трудовой функцией в месте нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой местности), вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей, в том числе сети «Интернет», и сетей связи общего пользования». Дистанционный работник – это «работник, заключивший трудовой договор или дополнительное соглашение к трудовому договору, <...>, а также работник, выполняющий трудовую функцию дистанционно в соответствии с локальным нормативным актом, принятым работодателем <...>». Источник: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/adca37e8038a44ab5499c589bf6205dce6af12d6/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/adca37e8038a44ab5499c589bf6205dce6af12d6/)

<sup>5</sup> Исследования проводились в апреле-мае 2020 г., телефонный опрос жителей Екатеринбурга (n=600), глубинные интервью и фокус-группы с занятыми (2 группы – бюджетники, небюджетники, 4 интервью с предпринимателями)

<sup>6</sup> Кертман Г., Боброва А., Глазков К., Осипова И., Рейнюк А. Повседневность пандемии: особенности жизнеустройства // Социология пандемии. Проект КоронаФОМ, 2021. С. 98-114

<sup>7</sup> Удаленная работа по-русски: плюсы и минусы. Аналитический обзор от 16 февраля 2021 г. // ВЦИОМ : [сайт]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/udalennaja-rabota-po-russki-pljusy-i-minusy>

<sup>8</sup> Там же.

того, именно оценка эффективности работы из дома вызывала больше всего затруднений с ответом – 11%) (см. таб.2).

На утверждения, описывающие возможные негативные последствия удаленной работы, две трети опрошенных «удаленщиков» отметили, что рабочий день стал ненормированным (65%), у 43% увеличился рабочий день, треть заявила о том, что работать стало сложнее из-за отвлекающих факторов (34%). Все это указывает на сложности в организации рабочего времени, в выполнении задач и взаимодействии с коллективом, руководителями.

Важно зафиксировать тот факт, что дистанционная работа – не самое проблемное изменение трудового статуса и трудовых отношений, с которым пришлось столкнуться в пандемию. Так, по данным опроса жителей Екатеринбурга в мае 2020 года, 11% взрослых жителей Екатеринбурга пришлось столкнуться с сокращением заработка. В основном потеря в доходах коснулась работников общепита, торговли и сферы продаж, а также сферы услуг и сервиса (по сути, отраслей, где производственный процесс не предполагает дистанционного или гибридного характера работы). Не избежали этого и многие занятые в производстве. Сохранение работы (как правило, в сокращенном объеме) для этих сотрудников, к сожалению, связано и с сокращением привычного уровня дохода.

Таким образом, в ситуации внешних экономических ограничений, стресса и неопределенности работодатели нередко реагировали принятием решений, ущемляющих права сотрудников предприятий. С другой стороны, опросы работодателей показывают, что у многих из них была мотивация сохранения коллектива<sup>9</sup>, и решение о сокращении зарплаты в этой ситуации они считали более приемлемым, чем сокращение рабочих мест и увольнение.

Еще один вариант изменения характера и условий труда в период пандемии – увеличение трудовой нагрузки, с которым столкнулись (по данным опроса екатеринбуржцев) около 6% населения. И лишь у менее чем 1% в связи с этим увеличил-

**Таблица 2 — Распределение ответов на вопрос: «Сейчас ячитаю Вам несколько утверждений об удаленной работе, а Вы скажите, согласны ли Вы с ними или нет» (закрытый вопрос, один ответ, % от тех, кто работает удаленно или комбинированно)**

	Скорее согласен	Скорее не согласен	Затрудняюсь ответить
При работе удаленно мой рабочий день увеличился	43	56	1
При работе удаленно мой рабочий день стал ненормированным	65	32	3
Удаленно / из дома мне стало труднее работать из-за отвлекающих факторов	34	64	2
Удаленно / из дома мне удается лучше организовать рабочий процесс, ничего не отвлекает	47	49	4
Удаленно / из дома мне стало труднее работать из-за отсутствия коллектива	33	62	5
Удаленно / из дома я работаю более эффективно, успеваю больше сделать за день	45	44	11

Источник: данные ВЦИОМ (опрос проведен в январе 2021)

ся заработка, то есть для работодателей это изменение тоже – вариант экономии на заработной плате.

Интересно при этом, что именно работодатели, менеджеры, предприниматели более сложно переживали адаптацию к новым условиям, поскольку они столкнулись с необходимостью принятия решений, перестройки процессов в короткий срок и в условиях неопределенности. Как показывают интервью с представителями МСП, в начале карантина (весной 2020 года), многие из них всерьез рассматривали и остро переживали угрозу разорения бизнеса, потери средств к существованию. В то же время для этой группы, привыкшей выживать и бороться за свой бизнес, были характерны конструктивные оттенки во взглядах на перспективы.

- Это необходимость, это нужно выдержать, чтобы не было страшных последствий (частный сектор).

- Когда у тебя финансовые проблемы, которые грозят банкротством, не до самообразования. Скучать не приходится. Удаленка не всегда эффективна. Ищу выходы из положения, мы завязаны с партнерами, надо сохранять бизнес цепочку (частный сектор).

- Моя работа позволяет мне работать из дома, это необходимо, чтобы мы не пошли по худшим сценариям (частный сектор).

- Многие останутся без работы, боюсь, чтобы потом не получилось разгула преступности. За это очень переживаю (предприниматель).

- Нужно просто принятие, это время, которое можно посвятить себе, семье. Когда я работала, я практически не видела детей (предприниматель).

В то же время для рядовых сотрудников, особенно для бюджетников, даже при условии некоторого сокращения оплаты труда, период «самоизоляции» нередко воспринимался как возможность отдыха и передышки.

- Я рада, что не надо сидеть на работе весь день, много свободного времени, минималку платят. Главное здоровье, пересидеть готова еще месяц (бюджетники).

- Первые две недели нравилось. А сейчас чувствую себя бесполезной, хочу на работу (бюджетники).

- Я легко переношу. Плов научился готовить. Одни положительные эмоции – читаю Чехова. Много свободного времени, которое можно потратить на самообразование (бюджетники).

По мнению большинства россиян, получивших опыт «дистанта», работать удаленно удобно – так считают 64% опрошенных дистанционных работников. Однако мнения о преимуществах и недостатках удаленной работы разделились: примерно одинаковое число опрошенных говорили о наличии либо плюсов, либо минусов (25% и 20% соответственно), а половина отметили, что в удаленке есть и то и другое одновременно (52%).

В исследовании омичей о трудностях работы удаленно авторы за-

<sup>9</sup> Петренко Е., Богомолова Е., Кот Ю., Никифорова Е. Корпорации и пандемия // Социология пандемии. Проект КоронаФОМ. 2021. С. 180-210.

фиксируют оценки сотрудников и их руководителей: для работников наиболее критичными были ненормированный рабочий день (27%) и ощущение изолированности от компании (24%), в то время как руководители считали, что их работники испытывают нехватку общения с коллегами (24%) и отвлекаются от работы в домашних условиях (23%) (табл. 4). Последнее расхождение оценок работников и руководителей очень показательное: действительно, одной из проблем удаленной занятости стало снижение производительности труда, которую фиксировали руководители, но не ощущали сотрудники.

Действительно, зарубежные исследования показали, что производительность труда на удаленке снижается. Исследование, проведенное в июне 2020 г. в Японии, показало, что производительность переведенных на «удаленку» работников составляла только 60–70% от прежней<sup>12</sup>; опрос американских работников в конце мая 2020 г., проведенный Блумом и его коллегами, показал, что лишь половина может работать из дома с продуктивностью от 80% и выше<sup>13</sup>. Стоит отметить, что низкая производительность была связана в первую очередь с неадаптированностью сотрудников к работе на дому: сложно было выстроить рабочий режим, организовать удобное рабочее место. Работники в целом не были готовы к работе из дома, в окружении близких. Для некоторых работодателей это была вынужденная мера: этого требовали административные органы, запрещая нахождение в организации более 70% персонала<sup>14</sup>. Работодателям необходимо было реорганизовать рабочие процессы, что в незнакомой ситуации получалось с определенной долей ошибок и проблем.

**Таблица 3 — Ответы россиян на вопрос: «На Ваш взгляд, в удаленной работе больше плюсов или больше минусов, или плюсов и минусов примерно поровну?» (закрытый вопрос, один ответ, % от тех, кто работает удаленно или комбинированно)<sup>10</sup>**

	% от тех, кто работает удаленно или комбинированно	Мужчины	Женщины
Скорее больше плюсов	25	22	30
Скорее больше минусов	20	23	15
Плюсов и минусов примерно поровну	52	52	52
Затрудняюсь ответить	3	3	3

Источник: данные ВЦИОМ (опрос проведен в январе 2021)

**Таблица 4 — Трудности, с которыми сталкиваются сотрудники на удаленных рабочих местах**

Проблема	Оценка самих работников	Оценка руководителей
Домашняя обстановка отвлекает от работы	11,9%	22,6%
Ненормированный рабочий день	26,6%	18,3%
Ощущение изолированности от компании	24,4%	16,5%
Нехватка общения с коллегами	17,2%	23,6%
Нет четкого понимания задач и сроков их выполнения	15,9%	14,7%

Источник: данные исследования С. Н. Апенько и А. А. Мальшева<sup>11</sup>

**Таблица 5 — Факторы влияния на производительность в оценках «удаленных» работников**

Фактор	Понижается производительность	Производительность практически не меняется	Производительность повышается
Кто занимается вопросами организации рабочего места	Сотрудник самостоятельно	Работодатель	
Кто предоставляет необходимое оборудование и программное обеспечение	Сотрудник самостоятельно	Работодатель	
Есть ли компенсация за использование личной техники в рабочих целях		Да, компенсирует работодатель	
Наличие ежедневных деловых коммуникаций с руководителем и коллегами	Нет этого		

Источник: составлено авторами на основе данных С. Н. Апенько<sup>17</sup>

Особенно остро ощутили на себе необходимость быстрой перестройки специалисты из сфер образования и культуры, где личный контакт и взаимодействие человек-человек определяет успешность работы.<sup>15</sup>

Российский исследователь С. Н. Апенько изучил факторы производительности труда на удаленных рабочих местах в омских компаниях (были опрошены 373 удаленных в период пандемии сотрудника и 144 их руководителя)<sup>16</sup>. На

основе субъективных оценок сотрудников своей производительности было обнаружено, что позитивно влияет на производительность организация рабочего места, обеспечение оборудованием и ПО, компенсация за использование личной техники работодателем. Понижает производительность отсутствие ежедневных коммуникаций по решению рабочих задач.

На вопрос о том, способно ли повлиять на производительность пер-

<sup>10</sup> Удаленная работа по-русски: плюсы и минусы. Аналитический обзор от 16 февраля 2021 г. // ВЦИОМ : [сайт]. URL : <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/udalennaja-rabota-po-russki-pljusy-i-minusy>

<sup>11</sup> Апенько С. Н., Мальшев А. А. Исследование организации удаленных рабочих мест на предприятиях России // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2020. Т. 18. № 4. С. 59-66.

<sup>12</sup> Productivity of Working from Home during the COVID-19 Pandemic: Evidence from an Employee Survey. URL : <https://ideas.repec.org/p/eti/dpaper/20073.html>

<sup>13</sup> How working from home works out. URL: <https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/how-working-home-works-out>

<sup>14</sup> Такая мера, например, была в Москве, по Указу мэра города от 8 июня 2020 г. N 68-УМ. Источник: О внесении изменений в указ мэра Москвы от 8 июня 2020 г. № 68-УМ // Официальный сайт мэра Москвы. URL: <https://www.mos.ru/authority/documents/doc/47268220/>

<sup>15</sup> См., например: Мясорова О. А. Особенности дистанционной работы хореографического объединения дополнительного образования: проблемы и способы преодоления (из опыта работы) // Наука и образование: новое время : научно-методический журнал. 2021. № 1 (23). С. 36-41.

<sup>16</sup> Апенько С. Н. Факторы производительности труда на удаленных рабочих местах в период пандемии // Фундаментальные исследования. 2021. № 12. С. 22-27.

<sup>17</sup> Там же.

сонала использование цифровых технологий («Позволят ли (позволят ли уже, если используются) цифровые технологии повысить производительность труда персонала на удаленном рабочем месте?»), персонал изученных организаций дал преимущественно положительную оценку: так ответили 69% сотрудников и 70% руководителей.

Итак, публикации по исследованию занятости и трудовых отношений «на удаленке» можно условно разделить на две группы: рассматривающие проблему с точки зрения работников (сложности адаптации) и с точки зрения работодателей (сложности менеджмента). Проблемы, которые выделяются, зеркальны. С позиции сотрудников организаций:

1) проблемы с пространством – сложности в организации работы, необходимость самостоятельного обеспечения «средств производства»;

2) проблемы со временем – сложность четкого выстраивания задач и сроков их выполнения, ненормированный рабочий день, отсутствие четкого понимания начала и конца рабочего дня;

3) ощущение изолированности, недостаток неформального общения с коллегами, тревожность и неопределенность как смысла работы, так и перспектив – компании и соб-

ственных. В результате от 6% до 55% (в разных опросах) отмечают, что их трудовая нагрузка возросла;

4) сложности с самомотивацией – самодисциплиной, самостоятельным управлением рабочим временем, выполнением задач – работники не готовы, не могут перестроиться в такой формат работы; особенно остра эта проблема в таких организациях, где сильно следование правилам, четко распределены задачи и тщательно контролируются их выполнение;

5) необходимость быстрого освоения новых программ, онлайн-технологий – для коммуникаций, встреч, организации работы.

С позиции работодателя (руководителя, управленца):

1) необходимость организовать схему взаимодействия команды, сохранить производственный процесс – реорганизация коммуникаций, оснащение рабочих мест, перестройка имеющихся бизнес-процессов<sup>18</sup>;

2) сохранение контроля работы сотрудников;

3) сохранение мотивации и вовлеченности сотрудников (опрос работодателей, Климова С. Г. и Климов И. А.<sup>19</sup>).

Многие исследователи фиксируют, что в ситуации удаленной работы у руководителей возникает

ощущение утраты контроля, подозрение, что без контроля сотрудники недогружены. Отсюда самые острые проблемы перехода на дистанционную работу – проблема доверия и попытки работодателей формализовать (фактически – зачастую бюрократизировать) процедуры контроля. Доминирование вертикальных иерархий в трудовых отношениях очень плохо переносится в условия дистанта.

О проблемах контроля удаленных работников задумались и в допандемийный период – компаниям и менеджменту важно было не только отслеживать работу тех, кто не был «в поле зрения», но и сокращать возможные издержки<sup>20</sup>. В условиях пандемии потребность знать, что и как делают сотрудники, насколько эффективно они работают, увеличилась: в непростых социально-экономических условиях, обусловленных неопределенностью и рисками, менеджеру важно контролировать и управлять процессами, выполнением задач и достижением целей.

В настоящий момент наиболее подробно описаны проблемы контроля в дистанционных трудовых отношениях для университетских преподавателей, и именно университеты – пример попыток максимальной формализации контроля. Например, опрос 34 тыс. преподавателей вузов<sup>21</sup> показал, с одной стороны, что университетские преподаватели оказались подготовлены к переходу на дистанционную работу, поскольку большинство были квалифицированы в отношении онлайн-технологий. Но с переходом на дистанционный формат у большинства (85,7%) преподавателей стало меньше свободного времени, возникло представление о росте рабочей нагрузки в значительной степени из-за необходимости заполнения специальных отчетных форм, усиления контроля со стороны администрации.

Примечательно, что именно университеты демонстрируют пример



Во время пандемии COVID-19 выпускники ДШИ Екатеринбурга сдавали госэкзамен по специальности на сценах ведущих залов. Хоть и пустых.

<sup>18</sup> Подробнее: Гурова И. М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2020. Т. 11. № 2. С. 137-139.

<sup>19</sup> Климова С. Г., Климов И. А. Опыт перехода российских компаний на удаленную работу в ситуации пандемии // Социологические исследования. 2021. № 7. С. 50-60.

<sup>20</sup> Бутакова К. В., Юрченко Н. Ю. Снижение издержек предприятия с помощью автоматизации систем контроля за персоналом // Инновационная стратегия развития современного предпринимательства: материалы Международной научно-практической конференции. 2019. С. 116-123.

<sup>21</sup> Rogozin D. Преподаватели Российских вузов о развитии онлайн среды в условиях пандемии // Мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития. 2020. №14(116). Май. С. 37-44.

негибкого подхода к контролю и низкого уровня доверия руководства к рядовым сотрудникам. Все опросы преподавателей фиксируют эту проблему. Так, например, опрос преподавателей РГПУ – 30% считают контроль и необходимость заполнения отчетных форм избыточным, 52% ответили, что контроль не способствовал качеству работы<sup>22</sup>.

Рост доверия, переключение на новый формат общения с сотрудниками, более открытого и неформального, напротив, оказывается эффективным<sup>23</sup>. Но такой способ выстраивания трудовых отношений распространен, в основном, в IT-индустрии, включая финтех. Здесь есть примеры противоположные – когда для выстраивания трудовых отношений на дистанте формализация снижается, подключаются неформальные способы взаимодействия (онлайн-конференции с руководителями, «онлайн-вечеринки»). Контроль же времени работы сотрудников осуществляется в большей степени технологичными способами<sup>24</sup>.

Можно, таким образом, выделить две противоположные модели (стратегии) контроля в трудовых отношениях на дистанте: через усиление (1) и через снижение (2) формализации отношений.

Опросы показывают, что обе модели увеличивают трудовую нагрузку: в первом случае – на заполнение форм и отчетность, во втором – на совещания и коммуникацию. Однако они по-разному влияют на самочувствие и вовлеченность работников. В первом случае, увеличивая отчуждение, во втором – снижая тревожность и повышая мотивацию.

Анализируя особенности «удаленки» работников образовательных учреждений, С. С. Чистяков и Е. Г. Карелин<sup>25</sup> отмечают ряд распространенных ошибок в отношении контроля за сотрудниками со стороны руководителей, выделим, на наш взгляд, наиболее существенные:

Таблица 6 – Модели (стратегии) контроля в дистанционной работе

Параметры модели/стратегии	Стратегия Формализации	Стратегия Снижения формализации
Форма контроля	Детализация контроля, формы, пошаговая отчетность	Коммуникация, совещания, «летучки»
Мотивация	Падает, отношения недоверия	Растет, есть чувство вовлеченности
Время	Перегрузка, дополнительная отчетность	Перегрузка, дополнительная коммуникация
Влияние на результаты	Отчетности «забирают» время на выполнение задач	Все время тратится на выполнение задач (нет отвлекающих факторов)
Риски	Формальное заполнение отчетностей, не отражают реальную ситуацию	Нет возможности получить «объективную» информацию – только по запросу, со слов

1. Различия в часовых поясах работы персонала – постановка и контроль за выполнением задач должны это учитывать, чтобы не возникало чувство перегруженности и несправедливости (когда задача или контроль исполнения поступают во вне рабочее время).

2. Отсутствие обратной связи, свободных коммуникаций сотрудников со своими руководителями – работники в такой ситуации попадают в информационный вакуум, ощущают изолированность и дистанцированность от рабочих процессов.

3. Использование разных инструментов информирования и сбора обратной связи – разные платформы, ПО приводят к дублированию информации и ощущению излишнего контроля. Такое «изобилие», наоборот, может приводить к потере важной информации, невыполнению задач (из-за информационного шума).

4. Игнорирование четких критериев качества выполнения рабочих задач – сроки, объект, признаки успешного выполнения и т. п. Если в офлайн коммуникации это может быть пропущено, то в ситуации удаленного взаимодействия прозрачность и четкость требований улучшает взаимопонимание.

Вместе с рефлексией о проблемах дистанционной занятости и «удаленки», стали появляться работы, в которых предлагаются способы минимизации негативных по-

следствий. Кроме инициатив и мероприятий, направленных на сохранение идентичности с компанией, коллектива, поддержание вовлеченности и лояльности, предлагаются меры по организации эффективного выполнения задач.

Одним из важных аспектов является постановка задач удаленному работнику – так как зачастую возможности менеджера в постановке задач максимально полно ограничиваются цифровой коммуникацией, важно не только дать исчерпывающую формулировку, но и учесть контекст работы над задачами.

Так, Р. М. Богданова<sup>26</sup> предлагает фокусироваться руководителю на ответе на вопрос «Как сформулировать задачу так, чтобы у сотрудника была мотивация ее выполнить?», а формируя задачи, учитывать особенности мотивации самого работника. Кроме того, в работе помогает делегирование задач, которое необходимо реализовать через 3 этапа:

1. Постановить цель (задачу) – сказать сотруднику, что конкретно нужно, обозначить критерии оценки.

2. Объяснить необходимость выполнения задачи и выделить вклад сотрудника в достижение общей цели. Если в режиме «нормальных» трудовых отношений это было бы не так важно, то при «удаленке» этот этап значим и является обязательным.

3. Проверить, как понял сотрудник поставленную задачу (попро-

<sup>22</sup> Крокинская О. Университетские преподаватели в условиях пандемии: травматический социальный опыт дистанционного обучения [Университетские преподаватели в условиях пандемии: травматический социальный опыт дистанционного обучения] // Журнал социологии и социальной антропологии. 2021. Т. 24. № 4. С. 59-89.

<sup>23</sup> Петренко Е., Богомолова Е., Кот Ю., Никифорова Е. Корпорации и пандемия // Социология пандемии. Проект КоронаФОМ. 2021. С.180-210.

<sup>24</sup> Кейсы компаний по контролю за работой сотрудников: Рожкова А.В. Бизнес на удаленке: инструменты организации и контроля работы сотрудников // Наука и образование: опыт, проблемы, перспективы развития: материалы международной научно-практической конференции / отв. за вып.: В. Л. Бопп, Е. И. Сорокатая. Красноярск, 2020. С. 375-378; Меариан Л. Цифровые боссы: они могут нанять вас или уволить // БИТ. Бизнес & Информационные технологии. 2022. № 1 (114). С. 16-19.

<sup>25</sup> Чистяков С. С., Карелин Е. Г. Особенности дистанционной работы с персоналом в образовательных учреждениях при временной работе удаленно // Вестник ГГУ. 2021. № 3. С. 89-95.

<sup>26</sup> Богданова Р. М. Основные направления мотивации персонала, находящегося на удаленной (дистанционной) работе // Рыночная экономика и финансово-кредитные отношения. Ученые записки. Ростов-на-Дону, 2020. Вып. 27. С. 114-120.

сать повторить). Повторение задачи сотрудником помогает и самому руководителю – он лучше понимает восприятие задачи подчиненным, в таком формате обратной связи могут появиться новые идеи для решения, выполнения задач<sup>27</sup>.

Одним из самых распространенных способов эффективной постановки задач является формулирование «умных» задач, или использование принципов SMART<sup>28</sup>. Задача, сформулированная по SMART:

Конкретная – *Specific (S)* – должна отражать конечный результат, которого нужно достичь;

Измеримая – *Measurable (M)* – должны быть четкие измерители успешности выполнения задачи (причем выраженные в количественной оценке);

Достижимая – *Achievable (A)* – сотрудник действительно может ее достичь, выполнить, реализовать;

Реальная/Актуальная – *Realistic (R)* – соответствовать текущим целям, соотноситься с другими задачами и деятельностью;

Определенная (ограниченная) во времени – *Time-bound (T)* – должна иметь четкие ограничения во времени ее реализации<sup>29</sup>.

Кроме правильной и эффективной постановки задач, важно создать правила работы, которые были ранее понятны, но в условиях дистанционной работы могли потерять свою актуальность. Также важно договориться о том, как и в какой форме сотрудники могут сообщать о проблемах в выполнении рабочих задач. Это очень важно, так как возникающие сложности и невозможность их решить самостоятельно

Таблица 7 – Примеры целей для работников

«Обычная» цель	Цель по SMART
Сделать отчет о работе	Подготовить отчет по итогам полугодия в соответствии с требованиями (указаны в файле во вложении к письму) до 1.06.2022 г.
Увеличить посещаемость музеев Свердловской области	Повысить среднее число посетителей музеев Свердловской области с 21,3 <sup>30</sup> до 23,0 к 2023 году
Подготовить проект для библиотек	Разработать концепцию проекта развития библиотечной деятельности в г. Екатеринбурге, включающую не менее 20 городских мероприятий и вовлечением не менее 50% библиотек, до 31.12.2022

но приводит к демотивации сотрудника или провоцирует риски невыполнения поставленных целей. Внутри рабочего коллектива важно договориться о правилах коммуникации в случае возникновения сложностей: кому и когда сообщать, что можно делать самостоятельно, как понять, что возникла нерешаемая проблема. Обычно такие договоренности проводятся в формате общекорпоративной встречи с использованием фасилитационных методик.

В качестве рекомендаций работы на удаленке для управленцев Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова и В. Г. Макеева предлагают использование видеосвязи, «так как видеосвязь позволяет общаться на более эмоциональном уровне при проведении встреч удаленно, что помогает строить прочные отношения со своими сотрудниками»<sup>31</sup>.

Организация базы знаний (хранилища полезной для работы информации) может помочь в работе сотрудников, сократив количество коммуникаций, связанных с выяснением однотипных вопросов. Базу можно сформировать в общедоступных ресурсах, на бесплатных облачных хранилищах (как, например, папку с документами в облач-

ном хранилище, если это позволяют сделать требования информационной безопасности компании).

Эффективным способом организации контроля и информирования о выполнении задач является внедрение IT-решений для совместной работы: это могут быть доски совместных задач, календари или сервисы проектного управления и др.<sup>32</sup> Совместную работу (подразделения или отдела) организуют по методологии Канбан<sup>33</sup>.

Все практические рекомендации по работе в удаленном режиме подчеркивают – одним из главных фокусов внимания руководителя и менеджмента является формирование культуры эффективной (результативной) работы, ориентации на достижение целей, самоорганизации работников. Все это невозможно без создания атмосферы поддержки, взаимопонимания и открытости, которую необходимо поддерживать для достижения необходимых результатов. Именно поэтому кроме правильно организованной работы персонала следует уделять внимание и неформальным мероприятиям, коммуникациям, поддерживать корпоративный дух сотрудников и создавать ощущение единства.

<sup>27</sup> Там же. С. 117.

<sup>28</sup> См., например: Акбарова С. А. Постановка целей по методике SMART и как она влияет на мотивацию сотрудников // Colloquium-Journal. 2019. № 2-4 (26). С. 34-36.

<sup>29</sup> Примеры задач по SMART: <https://o-es.ru/blog/27-luchshih-primeroov-smart-tselej-dlya-malogo-biznesa/>; <https://www.carrotquest.io/blog/smart-goal/>

<sup>30</sup> Здесь указаны реальные статистические данные по Свердловской области. Подробнее: Харченко В. С. Театральный и музейный лидер: Свердловская область в пространстве статистических показателей по культуре // Управление культурой. 2022. № 1. С. 20-36.

<sup>31</sup> Федорова Н. В., Минченкова О. Ю., Макеева В. Г. Особенности работы менеджеров в условиях перевода сотрудников на удаленную форму работы // Наука и искусство управления : Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 1/2. С. 35.

<sup>32</sup> В современных социально-политических условиях возможности пользоваться зарубежным ПО могут быть ограничены, поэтому в Сети периодически появляются подборки и рекомендации российских аналогов ПО. Так, например, в этой статье представлены альтернативы Trello: Чем заменить Trello: подборка отечественных аналогов. URL : <https://www.calltouch.ru/blog/chem-zamenit-trello-podborka-otchestvennyh-analogov/>

<sup>33</sup> С описанием методики Канбан можно ознакомиться здесь <http://facilab.pro/cards/38>

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- [1] Акбарова С. А. Постановка целей по методике SMART и как она влияет на мотивацию сотрудников // Colloquium-Journal. 2019. № 2-4 (26). С. 34-36.
- [2] Апенко С. Н. Факторы производительности труда на удаленных рабочих местах в период пандемии // Фундаментальные исследования. 2021. № 12. С. 22-27.
- [3] Апенко С. Н., Малышев А. А. Исследование организации удаленных рабочих мест на предприятиях России // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2020. Т. 18. № 4. С. 59-66.
- [4] Богданова Р. М. Основные направления мотивации персонала, находящегося на удаленной (дистанционной) работе // Рыночная экономика и финансово-кредитные отношения. Ученые записки. Ростов-на-Дону, 2020. Вып. 27. С. 114-120.
- [5] Гурова И. М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2020. Т. 11. № 2. С. 128-147.
- [6] Кертман Г., Боброва А., Глазков К., Осипова И., Рейнюк А. Повседневность пандемии: особенности жизнеустройства // Социология пандемии. Проект КоронаФОМ. 2021. С. 98-114.
- [7] Климова С. Г., Климов И. А. Опыт перехода российских компаний на удаленную работу в ситуации пандемии // Социологические исследования. 2021. № 7. С. 50-60.
- [8] Петренко Е., Богомоллова Е., Кот Ю., Никифорова Е. Корпорации и пандемия // Социология пандемии. Проект КоронаФОМ. 2021, С. 180-210.
- [9] Трудовой кодекс РФ. Статья 312.1. Общие положения. URL : [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/adca37e8038a44ab5499c589bf6205dce6af12d6/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/adca37e8038a44ab5499c589bf6205dce6af12d6/)
- [10] Рогозин Д. Преподаватели Российских вузов о развитии онлайн среды в условиях пандемии // Мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития. 2020. № 14 (116). Май. С. 37-44.
- [11] Удаленная работа по-русски: плюсы и минусы. Аналитический обзор от 16 февраля 2021 г. // ВЦИОМ : [сайт]. URL : <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/udalennaja-rabota-po-russki-pljusy-i-minusy>
- [12] Федорова Н. В., Минченкова О. Ю., Макеева В. Г. Особенности работы менеджеров в условиях перевода сотрудников на удаленную форму работы // Наука и искусство управления : Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 1/2. С. 32-43.
- [13] Цифровая грамотность и удаленная работа в условиях пандемии: Совместный аналитический доклад ВЦИОМ и Social Business Group // ВЦИОМ : [сайт]. URL : <https://wciom.ru/analytical-reports/analiticheskii-doklad/cifrovaya-gramotnost-i-udalennaya-rabota-v-usloviyakh-pandemii>
- [14] Чистяков С. С., Карелин Е. Г. Особенности дистанционной работы с персоналом в образовательных учреждениях при временной работе удаленно // Вестник ГГУ. 2021. № 3. С. 89-95.

## LABOR RELATIONS AT A DISTANCE: PRACTICES FOR MONITORING EMPLOYEES WHEN WORKING REMOTELY

### AUTHOR'S INFORMATION

**Mariya G. Burlutskaya**  
(Ph.D. of Soc. Sc., Assoc. Prof.)  
SKB Kontur (19a, Narodnoy Voli St.,  
Ekaterinburg, 620144, Russia)  
@ [mary-bu@yandex.ru](mailto:mary-bu@yandex.ru)

**Vera S. Kharchenko**  
(Ph.D. of Soc. Sc.)  
Ural State University of Economics  
(62, 8 Marta St./45, Narodnoy Voli St.,  
Ekaterinburg, 620144, Russia)  
@ [verakharchenko@yandex.ru](mailto:verakharchenko@yandex.ru)

### KEYWORDS

Labor relations, distant work,  
COVID-19, remote work, remote  
worker, control, management, per-  
sonnel management.

### ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has made serious changes in the life of a modern person, and one of the most significant is the spread of remote (remote) work. Despite the fact that the problems of remote work were comprehended by scientists and researchers long before the pandemic, the extent of its prevalence in organizations where there were no remote work practices before, exacerbated the issues of building effective labor relations.

After the pandemic, Russians working remotely or hybridly could not unequivocally assess remote work (they estimated the pros and cons of such a mode of work approximately the same), however, maintaining remote labor relations actualizes the issues of interaction between managers and subordinates who perform work tasks.

Working remotely for the personnel of organizations had negative effects (irregular working hours, excessive control by management, failures and complication of communications, etc.). The remote work format forced managers to deal with issues of effective team interaction, maintaining the production process, monitoring the work of employees, maintaining and increasing staff motivation and involvement. The main control strategies of managers in labor relations can be described as the strengthening model, or formalization strategy, and the weakening model, or the strategy of reducing formalization. However, both models increase the workload on the participants in labor relations, either for filling out and preparing reports (formal-

**FOR CITATION**

**Burlutskaya M.G., Kharchenko V.S.** (2022). Labor relations at a distance: practices for monitoring employees when working remotely. *Managing culture*. No. 1. Pp. 27–47.

the current state of affairs in the organization. In addition, an important negative aspect in the interaction between managers and subordinates is the difficulty in setting goals and assessing the success of its implementation. The ability to correctly formulate tasks is an important skill of a leader, but in conditions of remote work it becomes decisive for ensuring high-quality and efficient work. Tasks may be set by the manager in writing, and employees may not have the opportunity to clarify the necessary information; communications in a remote environment are lengthened, which leads to difficulties both in building mutual understanding and in the effectiveness of employees and teams.

One of the main ways to increase the effectiveness of interaction in remote labor relations is setting SMART goals, providing convenient communication tools, clear work planning and agreements on the rules of interaction within the team.

ization), or an increase in the number of meetings, communications (decrease in formalization). The effect of using the two models is different in terms of the impact on employees - in the first case, alienation increases, in the second, motivation increases.

Researchers note common mistakes in organizing interaction and control in labor relations: ignoring the specifics of a distributed team (for example, different time zones), blurring the boundaries between work and personal time for communication, lack of feedback, limited information, immersion in

**REFERENCES:**

- [1] Akbarova S. A. Setting goals using the SMART methodology and how it affects the motivation of employees // *Colloquium-Journal*. 2019. No. 2-4 (26). pp. 34-36.
- [2] Apenko S. N. Labor productivity factors at remote workplaces during the pandemic // *Fundamental Research*. 2021. No. 12. S. 22-27.
- [3] Apenko S. N., Malyshev A. A. Study of the organization of remote jobs at Russian enterprises // *Bulletin of the Omsk University. Series: Economy*. 2020. V. 18. No. 4. S. 59-66.
- [4] Bogdanova R. M. The main directions of motivation of personnel in remote (remote) work // *Market economy and financial and credit relations. Scientific notes. Rostov-on-Don*, 2020. Issue. 27. S. 114-120.
- [5] Gurova I. M. Remote work as a trend of time: results of mass experience // *MIR (Modernization. Innovations. Development)*. 2020. V. 11. No. 2. S. 128-147.
- [6] Kertman G., Bobrova A., Glazkov K., Osipova I., Reinyuk A. Everyday life of a pandemic: features of life arrangement // *Sociology of pandemic. KoronaFOM project*. 2021, pp. 98-114.
- [7] Klimova S. G., Klimov I. A. Experience of transition of Russian companies to remote work in a pandemic situation. *Sotsiologicheskie issledovaniya*. 2021. No. 7. P. 50-60.
- [8] Petrenko E., Bogomolova E., Kot Yu., Nikiforova E. Corporations and the pandemic // *Sociology of the pandemic. KoronaFOM project*. 2021, pp. 180-210.
- [9] Labor Code of the Russian Federation. Art. 312.1. General provisions. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/adca37e8038a44ab5499c589bf6205dce6af12d6/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/adca37e8038a44ab5499c589bf6205dce6af12d6/)
- [10] Rogozin D. Teachers of Russian universities on the development of the online environment in a pandemic // *Monitoring the economic situation in Russia: trends and challenges of socio-economic development*. 2020. No. 14 (116). May. pp. 37-44.
- [11] Remote work in Russian: pros and cons. Analytical review of February 16, 2021 // VTsIOM: [website]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheski-obzor/udalennaya-rabota-po-russki-pljusy-i-minusy>
- [12] Fedorova N. V., Minchenkova O. Yu., Makeeva V. G. Features of the work of managers in the conditions of transferring employees to a remote form of work // *Science and Art of Management: Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*. 2020. No. 1/2. pp. 32-43.
- [13] Digital Literacy and Remote Work in a Pandemic: A Joint Analytical Report by VTsIOM and the Social Business Group // VTsIOM: [website]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reports/analiticheski-doklad/czifrovaya-gramotnost-i-udalennaya-rabota-v-usloviyakh-pandemii>
- [14] Chistyakov S. S., Karelin E. G. Peculiarities of remote work with personnel in educational institutions during temporary work remotely. *Vestnik GGU*. 2021. No. 3. S. 89-95.