

# Качество трудовой жизни удалённых работников: методологические подходы и первые оценки по ЕС и России

## Quality of Working Life of Remote Employees: Methodological Approaches and First Assessments for the EU and Russia

Получено 20.01.2021 Одобрено 12.02.2021 Опубликовано 19.03.2021

DOI: 10.19181/lsprr.2021.17.1.4

**Для цитирования:** Локтюхина Н.В., Черных Е.А. Качество трудовой жизни удалённых работников: методологические подходы и первые оценки по ЕС и России // Уровень жизни населения регионов России. 2021. Том 17. №1. С. 42–56. DOI: 10.19181/lsprr.2021.17.1.4

**For citation:** Loktyukhina N.V., Chernykh E.A. Quality of working life of remote employees: methodological approaches and first assessments for the EU and Russia. *Living Standards of the Population in the Regions of Russia*. 2021. Vol. 17. No.1. P. 42–56. DOI: 10.19181/lsprr.2021.17.1.4

### НАТАЛЬЯ ВИКТОРОВНА ЛОКТЮХИНА,

д.э.н., доцент, профессор Академии труда и социально-трудовых отношений, г. Москва, Российская Федерация.

E-mail [loktn@mail.ru](mailto:loktn@mail.ru) ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-8390-8537>  
elibrary Author\_id 369938 Research ID U-7444-2019

### NATALYA V. LOKTYUKHINA

Doctor of Economics, Professor, Academy of Labor and Social and Labor Relations, Moscow, Russian Federation.

### ЕКАТЕРИНА АЛЕКСЕЕВНА ЧЕРНЫХ,

к.э.н., старший научный сотрудник лаборатории проблем уровня и качества жизни ИСЭПН ФНИСЦ РАН, г. Москва, Российская Федерация.

E-mail [chernykh.ekaterina108@gmail.com](mailto:chernykh.ekaterina108@gmail.com) ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-6970-487X>  
elibrary Author\_id 473083 Research ID M-8255-2013

### EKATERINA A. CHERNYKH,

PhD in economics, Senior research officer at the Laboratory of Problems of Living Standards and Quality of Life at the ISESP FNIS RAS, Moscow, Russian Federation.

### Аннотация

Произошедший в пандемию быстрый переход к удалённой работе беспрецедентен, в связи с чем актуальным становится вопрос, как этот переход влияет на качество трудовой жизни людей. Оценка качества трудовой жизни удалённых работников будет способствовать выработке управленческих решений по регулированию удалённой работы на государственном и корпоративных уровнях. В статье сделан обзор теоретико-методологических положений в области качества трудовой жизни, обобщён опыт зарубежных и российских исследований в этой сфере. Проанализированы современные инициативы, подходы и предложения международных организаций. Предложена система показателей (характеристик) для описания компонентов качества трудовой жизни удалённых работников, сделаны выводы что таковые во многом зависят от личных обстоятельств (семейной ситуации, наличия детей, возможности работы дома и оборудования рабочего места), а значит характеристики качества трудовой жизни могут быть дополнены персональными показателями, влияющими на общий уровень качества трудовой жизни. На основании данных опросов по Европе и России показаны риски снижения качества трудовой жизни удалённых сотрудников, обусловленные стиранием границ между работой и личной жизнью. Предложены меры по организации работы удалённых команд (прежде всего на уровне компаний и в развитие принятого в России нового законодательства по дистанционной работе), направленные на повышение качества трудовой жизни удалённых сотрудников и снижение издержек и роста прибыли для работодателя. Выявлены проблемные поля, требующие дальнейшего исследования в части развития концепции качества трудовой жизни.

**Ключевые слова:** удалённые работники, удалённая работа, дистанционная работа, пандемия COVID-19, неустойчивая (прекаризованная) занятость, качество трудовой жизни, качество занятости, баланс работа - личная жизнь

### Abstract

The article reviews the theoretical and methodological provisions in the field of the quality of working life, summarizes the experience of foreign and Russian research in this area. Analyzed modern initiatives, approaches and proposals of international organizations. A system of indicators (characteristics) is proposed to describe the components of quality of working life of remote workers, it is concluded that these largely depend on personal circumstances (family situation, the presence of children, the ability to work at home and equipment of the workplace), which means that the characteristics of quality of working life can be supplemented with personal indicators that affect to the general level of quality of working life. Based on survey data in Europe and Russia, the risks of a decrease in the quality of working life of remote employees are shown, due to the blurring of the boundaries between work and personal life. Measures are proposed to organize the work of remote teams (primarily at the company level and in the development of the new legislation on remote work adopted in Russia) aimed at increasing the quality of working life of remote employees and reducing costs and profit growth for the employer. The problem areas are identified that require further research in terms of the development of the concept of the quality of working life.

**Keywords:** homeworkers, remote workers (employees), teleworking, COVID-19 pandemic, precarious employment, quality of working life, quality of employment, work-life balance

## Введение

В последние годы отечественные и зарубежные исследователи обратились к проблематике качества трудовой жизни (далее – КТЖ), идея которой заключается в том, чтобы человеку были созданы такие условия занятости, которые позволяли бы в полной мере не только поддерживать экономическое благополучие, но и реализовать духовные потребности, иметь возможность уделять достаточное внимание семье, заниматься воспитанием детей, поддерживать свой личностный рост, осуществлять профессиональное развитие и строить карьеру [Головина С.Ю., 2019]. В условиях все более усложняющихся и многообразных отношений по поводу использования труда, все большего внимания к человеку труда и его интересам, интегральный показатель КТЖ позволяет раскрыть многообразные характеристики трудовой жизни как через систему объективных измеряемых показателей, так и через оценку самого работника.

Пандемия COVID-19 оказала огромное влияние на глобальный рынок труда, на социально-трудовую сферу. Если такие следствия пандемии как рост безработицы и снижение доходов занятого населения характерны и для кризисов в экономике, то стремительное изменение форм и особенностей использования рабочей силы стало уникальной особенностью влияния пандемии на мир труда. Речь, *во-первых*, о масштабировании удалённой работы, которая стала новой нормой и реальностью, вначале вследствие глобальных локдаунов, а затем из-за ряда её плюсов как современной формы занятости (уже в первые месяцы пандемии многие работодатели заявили о намерении сохранить полностью или частично удалённый формат работы). *Во-вторых*, пандемия ускорила существующие тенденции перехода от долгосрочных трудовых отношений к краткосрочному разовому выполнению заданий на интернет-платформах или удалённой работе «цифровых кочевников» [Cook, D, 2020], которые также можно рассматривать в качестве форм удалённого труда.

Произошедший в пандемию быстрый переход к удалённой работе беспрецедентен, в связи с чем актуальным становится вопрос, как этот переход влияет на качество трудовой жизни людей. Оценка КТЖ удалённых работников будет способствовать выработке управленческих решений по регулированию удалённой работы на государственном и корпоративных уровнях.

**Объектом** исследования, результаты которого представлены в настоящей статье, является качество трудовой жизни. **Предметом** исследования выступают особенности качества трудовой

жизни дистанционных (удалённых) работников в связи с последствиями пандемии COVID-19. **Цель** исследования состоит в анализе влияния пандемии и ее социально-экономических последствий на качество трудовой жизни удалённых работников в мире и в Российской Федерации. Реализация данной цели, а также объект исследования предусматривают обзор исследований по тематике КТЖ.

Для целей настоящего исследования мы используем в качестве синонимов такие термины как дистанционная и удалённая работа, дистанционный и удалённый работник (использование данных понятий как синонимов отвечает логике Трудового кодекса РФ<sup>1</sup>).

Мы придерживаемся определения Международной организации труда (МОТ), что удалённый режим работы – это способ организации труда, при котором работник выполняет важнейшие функции, связанные со своей работой, с помощью информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), при этом находясь дома [МОТ, 2020].

## 1. Теоретические аспекты качества трудовой жизни

Для обоснования трактовки, используемой для оценки КТЖ в рамках реализации цели настоящей статьи, обратимся к многообразным представлениям о КТЖ.

### 1.1. Качество трудовой жизни в контексте научных исследований

Первые идеи КТЖ прослеживаются уже в начале XX века в рамках развития теории трудовой стоимости К. Маркса, теории протестантской трудовой этики М. Вебера, фундаментальной теории социологии труда Ф. Тейлора, концепции Э. Дюркгейма и др.

Теоретические основы определения категорий «качество жизни» и «качество трудовой жизни» были заложены в работах К. Адельфера, Ф. Герцберга, Дж. Гэлбрайта, Д. Макгрегора, Д. Макклелланда, А. Маслоу, Э. Мейо. В числе зарубежных авторов, сформировавших концептуальные основы КТЖ: К. Арджирис, Р. Лайкерт, Э. Лоулер, Г. Бейнам, М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоур. Теоретические аспекты повышения КТЖ в 80–90-х гг. XX в. исследовали Дж.Р. Хэкман, Дж.Л. Саттл, Г.Р. Олдхэмс, Дж.К. Тэйлор, П.Х. Мирвис и Е.Е. Лоулер, Р. Кремер, Х. Кнепел, А. Бессинг, А. Дродофский, К. Хегендорфер, А. Бенц, Р. Жженсен, К. Шатц, У. Илснер, П. Варр, Дж. Кук, Т. Уалл.

<sup>1</sup> Федеральный закон от 08.12.2020 № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удалённой) работы и временного перевода работника на дистанционную (удалённую) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях» // Российская газета, № 280, 11.12.2020 (дата обращения 15.01.2021).

В 90-е гг. XX в. зарубежные исследователи С.Дж. Хавловики, С.Г. Кохен, Л. Чанг, Г.Е. Ледфорд, А.С. Кинг, Б.Дж. Ихрхард, П. Аллан, П.Х. Лосеби, Д.Г. Мэйер, У.Н. Кук отмечали положительные результаты применения программ КТЖ. Категория «качество трудовой жизни» (quality of working life) анализируется в зарубежной литературе в основном в контексте управления персоналом, благосостояния работников, их участия в принятии решений об охране здоровья, развитии способов и методов улучшения работы и повышения удовлетворённости трудом.

В последние десятилетия проблемы качества жизни и, в том числе КТЖ, разрабатывались В.Н. Бобковым, Ф.Л. Васильевым, М.А. Винокуровым, Б.М. Генкиным, О.В. Глушаковой, Н.А. Гореловым, А.П. Горкиным, М.Е. Добрусиной, А.П. Егоршиным, Ю.П. Кокиным, Н.В. Кочкиной, Н.К. Кульбовской, Н. Мазаевой, В.Г. Макушиным, Н.Л. Маринковой, Е.Д. Малининой, Л.Г. Миляевой, Е.А. Морозовой, А.А. Никифоровой, О.А. Платоновым, В.Ф. Потуданской, В.Д. Роиком, П.В. Савченко, Г.Э. Слезингер, Б.Л. Токарским, Н.А. Тучковой, В.А. Цыганковым, И.В. Цыганковой и др.

Прослеживаются три метода оценки КТЖ [Зонина О. В., 2010]: 1) абсолютной, основанной на сопоставлении с едиными критериями; 2) относительной, учитывающей частные или локальные критерии; 3) субъективной, основанной на анализе ощущений, возникающих у работников в связи с аспектами трудовой жизни.

Следует отметить, что на сегодняшний день среди исследователей нет единого научного подхода к оценке КТЖ, разные экономисты выделяют различное количество индикаторов качества трудовой жизни [Жолудева В.В., Мельниченко Н.Ф., 2018, 43–44]. Большинство экономистов, исследующих КТЖ, выделяют пять групп показателей, характеризующих качество трудовой жизни: технология, организация, потребности личности, состояние внешней среды, содержание работы.

Тщательно проработанными представляются направления для интегральной оценки КТЖ, предлагаемые в фундаментальном исследовании [Бобков В.Н., 2007]:

1. Величина дохода индивида, занятого общественной полезной деятельностью.
2. Уровень общественной производительности труда.
3. Удельный вес расходов на оплату труда в объёме ВВП.
4. Уровень конкурентоспособности и качества рабочей силы в широком смысле.
5. Влияние материально-технической оснащённости на качество занятости.
6. Соотношение фонда рабочего и свободного

времени в календарном фонде времени занятого населения.

7. Уровень безработицы.
8. Напряжённость на рынке труда.
9. Уровень социальной защищённости дохода от занятости.
10. Уровень развития инфраструктуры.

Однако этот подход больше подходит для оценки КТЖ совокупности занятого населения в масштабах страны или региона, поскольку включает обобщённые показатели (например, уровень безработицы).

Можно отметить ряд методологических проблем исследования КТЖ, прежде всего размытые границы между понятием собственно КТЖ и понятиями «качество занятости», а также «качество жизни населения» и «качество населения». Соотношение и разграничение всего комплекса отмеченных понятий требует дополнительного исследования. В числе частных проблем оценки КТЖ то обстоятельство, что в центре внимания ученых находится период активной трудовой деятельности человека, в то время как основы КТЖ закладываются задолго до её начала, а после выхода на пенсию жизнь также не заканчивается, часто именно в этот период люди реализуют свои хобби, увлечения, призвания. КТЖ связано не только с особенностями текущей работы, но также с перспективами карьерного роста, что во многом зависит от колебаний заработка и риска безработицы. Поиск вариантов решения данных проблем и новых способов оценки КТЖ – перспективные направления исследования.

### **1.2. Качество трудовой жизни в контексте исследований международных организаций**

Международные организации вносят существенный вклад в развитие концепции и оценки КТЖ (в англоязычных источниках более принят термин «качество занятости» (*quality of employment*)). По мере того, как условия занятости становятся все более разнообразными, уже недостаточно анализировать только данные по занятости и безработице, именно качество занятости и трудовой жизни работника становятся все более важными для политиков и исследователей. С 2000 года было предпринято несколько инициатив на международном уровне:

1) *The European Pillar of Social Rights* рассматривает качество занятости в аспектах равного доступа к занятости и справедливых условий труда. Для оценки прогресса по этим параметрам предоставляется набор ключевых показателей. Таким образом, ЕС принимает и продолжает цели Европы 2020 и Европейской стратегии занятости.

2) *Инициатива ОЭСР «Лучшая жизнь»* (*The OECD Better Life Initiative*) охватывает аспекты ка-

чества занятости: доходы, безопасность на рынке труда и качество рабочей среды.

3) *Концепция достойного труда (The Decent Work Agenda)* Международной организации труда содержит набор показателей, позволяющих странам оценивать прогресс в достижении целей достойного труда<sup>2</sup>. Во многом показатели КТЖ перекликаются с элементами Концепции достойного труда<sup>3</sup>.

4) *Инициатива ЕЭК ООН (UNECE) по измерению качества занятости (KEC)* [UNECE, 2010; UNECE, 2015]. Качество занятости по этой методологии измеряется как в отношении всех занятых лиц, так и демографических и социальных подгруппах (мужчины и женщины, молодые и пожилые работники, коренные жители и мигранты) и включает 7 характеристик.

5) *Система измерения и оценки качества рабочих мест (Job quality)*, разработанная ОЭСР<sup>4</sup> и учитывающая три объективных и измеримых аспекта [Cazes S. et al, 2015]: 1) качество заработка (отражает степень, в которой заработок способствует благополучию работников с точки зрения среднего заработка и распределения прибыли среди рабочей силы); 2) безопасность на рынке труда (аспекты экономической безопасности, которые связаны с рисками потери работы и ее экономическими издержками для работников (размер пособий и наличие эффективной системы страхования); 3) качество рабочей среды (неэкономические аспекты работы: её характер и содержание, режим рабочего времени и отношения на рабочем месте, стресс, напряженный рабочий график, факторы риска для физического здоровья, шантаж на рабочем месте, автономность работы и возможности обучения, качественные методы управления).

6) *European Working Conditions Survey*<sup>5</sup> оценивает условия работы по следующим параметрам: физическая среда, интенсивность работы, рабочее время, социальная среда (дискриминация, командная работа и др.), навыки, свобода действий и другие когнитивные факторы (сложность работы, автономия, монотонность и др.), перспективы (статус, карьера, перспективы потерять работу),

<sup>2</sup> Измерение достойного труда на основе рекомендаций Трёхстороннего совещания экспертов по измерению достойного труда URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/dgreports/-/integration/documents/meetingdocument/wcms\\_192844.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/dgreports/-/integration/documents/meetingdocument/wcms_192844.pdf) (дата обращения: 12.01.2021)

<sup>3</sup> Decent work indicators: guidelines for producers and users of statistical and legal framework indicators: ILO manual: second version. International Labour Office. – Geneva: ILO, 2013. – 257 p.

<sup>4</sup> OECD Job quality URL: <http://www.oecd.org/employment/job-quality.htm> (accessed: 12.01.2021).

<sup>5</sup> European Working Conditions Survey - Data visualisation URL: <https://www.eurofound.europa.eu/data/european-working-conditions-survey> (accessed: 12.01.2021).

работа в контексте конкретной компании, перспективы трудовой жизни.

7) Подход *Европейского фонда улучшения условий жизни и труда*<sup>6</sup>, предложившего Индекс качества труда (показатели доходов от занятости, перспективы для работника, внутреннее качество труда и качество рабочего времени) и Индекс нематериальных характеристик труда (показатели внутреннего качества труда, риски в сфере занятости, рабочее время и баланс между рабочей и личной жизнью).

На основе анализа зарубежных подходов, мы сделали вывод, что исследователи не делают явных различий между терминами quality of employment, quality of working life, job quality, work quality. В рамках данной статьи мы не ставили себе целью провести методологические и понятийные различия между разными терминами, это является направлением наших будущих исследований. Отметим, что многие отечественные исследователи проводят различия между качеством трудовой жизни и качеством занятости [Бобков В.Н., 2007; Иванова К.А., 2019]. В этой статье мы придерживаемся обобщающего термина качество трудовой жизни.

Для оценки КТЖ удалённых работников нам необходимо учесть такие аспекты, которые наиболее полноценно опишут ситуацию именно с данной специфической группой работников, работающих вне стационарного рабочего места, находящегося под контролем работодателя. Интегрируя различные подходы российских и зарубежных исследователей, можно к показателям (характеристикам) КТЖ отнести:

- условия труда и организацию рабочего места, в т.ч. безопасность труда;
- содержание и организацию труда работников;
- систему стимулирования, в т.ч. уровень заработной платы;
- мотивацию к труду и удовлетворённость работников;
- производственную демократию;
- организацию подготовки, повышения квалификации и переподготовки персонала;
- развитость организационной культуры;
- соблюдение трудового законодательства;
- производительность труда (особенность данного показателя в том, что он может быть использован для оценки качества собственно труда работника).

Эти показатели (характеристики) могут являться базовыми для оценки КТЖ удалённых работников в связи с последствиями пандемии COVID-19. Поскольку масштабы удалённой занятости сейчас стремительно увеличиваются, нам

<sup>6</sup> Eurofound (2013) Quality of employment conditions and employment relations in Europe. – Dublin, – 66 p.

важен не столько интегральный показатель КТЖ (его оценка станет возможна через несколько лет, когда появятся данные статистических исследований, и мы надеемся, что вопросы по удалённым работникам войдут в опросники Росстата и RLMS), сколько оперативная качественная оценка КТЖ, чтобы уже сейчас можно было судить о последствиях развития этой новой формы занятости. В данной связи мы основывались на данных:

- электронного опроса Еврофонда «Жизнь, работа и COVID-19»<sup>7</sup> (проведено два раунда опроса, включавшего все государства-члены ЕС: в апреле, когда большинство государств находилось в изоляции, и в июле, когда общество и экономика постепенно восстанавливались);

- исследования Института социального анализа и прогнозирования (ИНСАП) РАНХиГС, проведённого 17–19 апреля 2020 года по выборке, представляющей население в возрасте 18–65 лет [Логинов Д.М., 2020]<sup>8</sup>;

- опроса взрослых (18+) россиян, проведённого 30 апреля ВЦИОМ и SBG<sup>9</sup>.

Учитывая общие, характерные для разных стран тенденции в развитии удалённой работы в период пандемии [МОТ, 2020], зарубежные исследования приемлемы для того, чтобы делать общие выводы и о российской ситуации (за исключением трудового законодательства, в силу его страновой специфики). Следует отметить, что в силу разных стартовых условий для перехода на удалённую занятость в разных странах мира (в силу упомянутого законодательства, социальных стандартов, уровня жизни и других особенностей) сравнительная оценка в таком относительном аспекте КТЖ удалённых работников разных стран также является перспективным направлением исследования.

## 2. Развитие новых форм занятости в связи с пандемией COVID-19

Уникальное воздействие пандемии на рынок труда состояло в распространении различных форм удалённой работы. В развитии подобных форм занятости, как предполагается, будет состоять долгосрочный эффект от пандемии на рынок труда. Предваряя оценку КТЖ, обратимся к ха-

<sup>7</sup> Eurofound (2020), Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. URL: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20059en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf) (дата обращения: 25.12.2020).

<sup>8</sup> Исследование Института социального анализа и прогнозирования (ИНСАП) РАНХиГС URL: <https://social.ranepa.ru/novosti/item/issledovanie-sociologov-ranhigs-vyyavilo-otnoshenie-rossiyan-k-rabote-v-udalennom-rezhime> (дата обращения: 25.12.2020).

<sup>9</sup> Цифровая грамотность и удалённая работа в условиях пандемии URL: <https://old.wciom.ru/index.php?id=236&uid=10280> (дата обращения 25.12.2020).

рактеристикам работников, занятых удалённо.

По данным Еврофонда<sup>10</sup> наблюдался значительный разрыв в распространённости удалённой работы по секторам: преобладание в сфере услуг (особенно в образовании, финансовых услугах и государственном управлении) и более низким охватом в здравоохранении, транспорте и сельском хозяйстве, а также в секторах, которые подпадали под определенные ограничения (торговля и гостиничный бизнес). Однако даже в этих секторах около четверти сотрудников частично работали из дома. Городские жители значительно чаще работали из дома, чем живущие в сельской местности. Несколько более высокая доля женщин, чем мужчин, указывает на то, что удалённая работа чаще возможна в профессиях, в которых преимущественно работают женщины. Более молодые работники с большей вероятностью работали из дома. Наличие детей школьного возраста в домохозяйстве мало влияло на частоту работы из дома во время кризиса. Среди работающих из дома несколько выше доля лиц без детей, что может подтвердить, что основным фактором, определяющим работу на дому, был характер работы и степень, в которой удалённая работа была осуществима, а не личные обстоятельства сотрудников.

Доля респондентов, сообщивших, что они работали исключительно на дому, значительно различается: от примерно одной пятой в Хорватии, Польше, Словакии, Болгарии и Венгрии, до более 40% во Франции, Испании, Италии, Ирландии и других странах и более чем 50% в Бельгии.

Оценить количество удалённых работников в России очень сложно в силу отсутствия официальной статистики. Согласно данным исследования ИНСАП РАНХиГС [Логинов Д.М., 2020]<sup>11</sup>, распространённость дистанционного труда в России под влиянием COVID-19 возросла в 6,5 раз. До пандемии удалённая работа была характерна для 3,6% экономически активных россиян, а в целом формы занятости, не предполагающие нахождение на стационарном рабочем месте (разъездная, вахтовая работа, рейсы, удалённая работа и пр.) были характерны для примерно 16,6% занятых. Во II квартале 2020 года на работу из дома полностью или частично перешли 26% граждан. В основном это коснулось женщин (33%), жителей мегаполисов (37%), работников финансового

<sup>10</sup> Eurofound (2020), Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. URL: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20059en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf) (дата обращения: 25.12.2020).

<sup>11</sup> Исследование Института социального анализа и прогнозирования (ИНСАП) РАНХиГС URL: <https://social.ranepa.ru/novosti/item/issledovanie-sociologov-ranhigs-vyyavilo-otnoshenie-rossiyan-k-rabote-v-udalennom-rezhime> (дата обращения: 25.12.2020).

сектора и IT-индустрии (более 50%). Доля работников, исполняющих обязанности дистанционно, выше в крупных населенных пунктах. Например, в Москве и Санкт-Петербурге она равна 29%, в городах-миллионниках (исключая два мегаполиса) – 21%, на селе – 10% [Логинов Д.М., 2020].

По данным ВЦИОМ и SBG<sup>12</sup> на удаленную работу перешли 16% граждан, в том числе 9% полностью, а 7% – частично. Для 29% опрошенных режим работы не изменился, при этом 27% продолжают выполнять свои обязанности на предприятии или в офисе, а 2% находились на удаленном режиме работы и до начала пандемии. По данным опроса компании «Гарант», во время пандемии 45% работодателей перевели своих сотрудников на удаленную деятельность<sup>13</sup>.

По данным «Работа.ру», в марте 2020 года по сравнению с февралем количество вакансий удаленной работы увеличилось в целом по России на 71%, в Москве – на 25%. Число резюме кандидатов на удаленную работу выросло на 220%<sup>14</sup>. С марта по апрель 2020 года количество работающих в компаниях, полностью перешедших на удаленный режим работы, выросло почти в пять раз<sup>15</sup>. В сентябре 2020 года 38% владельцев и руководителей российских компаний малого и среднего бизнеса заявили, что планируют сохранить режим удаленной работы для своих сотрудников на ближайшее время<sup>16</sup>.

По более осторожным оценкам Минтруда<sup>17</sup> на 14.01.2021 года работают удаленно 6% от числа работающих по найму граждан или 3,7 млн. человек. В пиковый период первой волны ограничительных мер в мае-июне это значение достигало 11% от общего числа трудящихся (около 6 млн человек), большинство из них в крупных агломерациях (Москва и область, Санкт-Петербург, Свердловская область, Башкортостан).

С точки зрения перспектив удаленной занятости, а также для предварительной оценки КТЖ удаленных работников интересно сравнение пре-

имущества и недостатков дистанционной (удаленной) работы (таблица 1).

Обобщенные в таблице 1 преимущества удаленной работы выступают причиной ее дальнейшего масштабирования, а недостатки могут оказать негативное влияние на рынок труда и сферу занятости в целом, а также на КТЖ удаленных работников. Отмеченные преимущества и недостатки раскрыты далее при оценке КТЖ удаленных работников.

### 3. Оценка отдельных показателей КТЖ удаленных работников

3.1. Условия труда и организация рабочего места, в т.ч. безопасность труда. Содержание и организация труда работников.

Если содержание труда у удаленных работников может быть разным, то особенности условий и организации труда и рабочего места для них объединило то обстоятельство, что работа из офисов и иных пространств, оборудованных работодателем, переместилась в личное пространство работников, в основном (в условиях пандемии) в домашние условия.

По данным опроса Eurofound 2020 г.<sup>18</sup> у тех, кто работает из дома, часто нет физического разделения между рабочим и жилым помещениями, что размывает границы между работой и личной жизнью и ведет к переработкам. 24% участников опроса сообщили, что работали в свободное (нерабочее) время, по сравнению с 6% тех, кто работал только на территории работодателя или вне дома. Те, кто работал исключительно из дома, хуже оценивали элементы качества работы, чем те, кто работал из других мест. Они реже сообщали о том, что делают полезную работу (67% по сравнению с 73% тех, кто работал из других мест); или у них достаточно времени для выполнения своей работы и с большей вероятностью чувствовали себя изолированными. Высокие количественные требования к работе (интенсивность труда) особенно высоки среди тех, кто работает исключительно на дому в период пандемии (35% этой группы).

Интенсификация удаленной работы происходит по ряду причин<sup>19</sup>:

<sup>18</sup> Eurofound (2020), Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. URL: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20059en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf) (дата обращения: 25.12.2020).

<sup>19</sup> На основании: Promoting employment and decent work in a changing landscape. Report of the Committee of Experts on the Application of Conventions and Recommendations (articles 19, 22 and 35 of the Constitution) Report III (Part B). – 385 p. International Labour Conference, 109th Session, Geneva, 2020. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_736873.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_736873.pdf) (дата обращения: 25.12.2020); Eurofound, New forms of employment: 2020 update, New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. 2020.

<sup>12</sup> Цифровая грамотность и удаленная работа в условиях пандемии URL: <https://old.wciom.ru/index.php?id=236&uid=10280> (дата обращения: 25.12.2020).

<sup>13</sup> Пока все дома. Переводить сотрудников на удаленную работу будут с учетом ситуации в семье. URL: <https://rg.ru/2020/08/30/perevodit-sotrudnikov-na-udalenuku-budut-s-uchetom-situacii-v-seme.html> (дата обращения: 15.01.2021).

<sup>14</sup> Число «удаленных» вакансий в России выросло на 71% URL: <https://xn--80aesfpebagmblc0a.xn--p1ai/news/20200423-1002.html> (дата обращения: 15.01.2021).

<sup>15</sup> Число перешедших на «удаленку» россиян выросло почти в пять раз URL: <https://www.rbc.ru/society/14/04/2020/5e94bb939a7947d83b0436cd> (дата обращения: 15.01.2021).

<sup>16</sup> Более трети компаний планируют оставить сотрудников на удаленке URL: <https://rg.ru/2020/09/07/bole-treti-kompanij-planiruiut-ostavit-sotrudnikov-na-udalenuku.html> (дата обращения: 15.01.2021).

<sup>17</sup> Антон Котьяков рассказал о перспективах удаленной занятости на Гайдаровском форуме URL: <https://mintrud.gov.ru/employment/72> (дата обращения: 15.01.2021).

Преимущества и недостатки дистанционной (удалённой) работы

Advantages and disadvantages of remote (remote) work

Преимущества дистанционной работы	Недостатки дистанционной работы
<b>макроэкономические</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• развитие инклюзивных рынков труда через расширение доступа к рабочим местам людям с пониженной мобильностью, с ограниченными возможностями, с семейными обязанностями;</li> <li>• создание и сохранение рабочих мест</li> <li>• сокращение неквалифицированных рабочих мест</li> <li>• балансирование региональных рынков труда (у работника расширяется география поиска работы, возможности переезда в регион, где стоимость жизни ниже, условия жизни – комфортнее, а заработная плата обеспечит более высокое качество жизни; для компании возможности поиска талантов без привязки к крупным городам, формирования интернациональной команды)</li> <li>• реализация концепции «обучение в течение всей трудовой жизни», в т.ч. в сфере цифровых инструментов; широкое развитие электронных форм обучения в процессе освоения новых средств производства;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• исключение определенных групп из рынка труда (низкоквалифицированные рабочие, пожилые люди, занятые на конкретных физических рабочих местах).</li> <li>• исчезновение ряда традиционных профессий;</li> </ul>
<b>микроэкономические</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• сокращение времени, затрачиваемого на поездку до работы;</li> <li>• большая автономия и гибкость в организации работы;</li> <li>• достижение баланса между работой и личной жизнью, при котором возможно совмещение трудовой деятельности и воспитанием детей, саморазвитием, хобби, заботой о здоровье и др.;</li> <li>• более высокая производительность труда;</li> <li>• сокращение у компаний потребности в офисных помещениях, уменьшение расходов</li> <li>• рост удовлетворённости сотрудника и снижение текучести кадров;</li> <li>• средства аудиовизуального контроля за поведением работника на рабочем месте способствуют росту производительности труда, безопасности, предотвращению несчастных случаев, противоправного поведения, контролируют состояние здоровья работника, снижают риск психического и физического насилия по отношению к работнику.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• интенсификация труда и «вторжение» работы в личную жизнь, из-за чего стирается грань между рабочим временем и отдыхом</li> <li>• круглосуточная доступность работника,</li> <li>• высокий уровень напряжённости и стресса</li> <li>• перекладывание работодателем расходов на организацию дистанционного рабочего места на работника;</li> <li>• социальная изоляция и фрагментация трудовых коллективов;</li> <li>• риски для развития успешной карьеры;</li> <li>• потенциальная передача ответственности работодателя за принятие разных решений персоналу;</li> <li>• сложность в обеспечении стандартов здоровья и безопасности на удалённых рабочих местах;</li> <li>• необходимость защиты данных, документации и кибербезопасности в отношении данных сотрудников, клиентов и компаний;</li> <li>• средства аудиовизуального контроля за поведением работника на рабочем месте позволяют работодателю вторгаться в его личное пространство</li> </ul>

Источник: составлено авторами на основе: Eurofound (2020), *New forms of employment: 2020 update, New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. 2020*; *Promoting employment and decent work in a changing landscape. Report of the Committee of Experts on the Application of Conventions and Recommendations (articles 19, 22 and 35 of the Constitution) Report III (Part B).* – 385 p. *International Labour Conference, 109th Session, ILO, Geneva, 2020.* URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_736873.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_736873.pdf) (accessed 25.12.2020); *How remote working can increase stress and reduce well-being* URL: <https://theconversation.com/how-remote-working-can-increase-stress-and-reduce-well-being-125021> (дата обращения 12.01.2021); *Remote working: the new normal for many, but it comes with hidden risks – new research* URL: <https://theconversation.com/remote-working-the-new-normal-for-many-but-it-comes-with-hidden-risks-new-research-133989> (дата обращения 12.01.2021); *How the pandemic will shape the workplace trends of 2021* URL: <https://theconversation.com/how-the-pandemic-will-shape-the-workplace-trends-of-2021-152277> (дата обращения 12.01.2021)

- сокращение времени на выполнение отдельных задач и одновременное увеличение показателей эффективности и объёма работы;
- мониторинг рабочего процесса со стороны работодателя во избежание простоя с использованием современных технологий;
- необходимость для работников всегда быть на связи и отвечать на запросы в кратчайшие сроки;
- перерывы в выполнении задач, вызванные непредвиденными запросами работодателя;
- «социальный обмен», когда работник, пытаясь оправдать доверие работодателя либо стараясь соответствовать определенной корпоративной и управленческой культуре в компании прилагает больше усилий, доказывая, что его эффективность при переходе на дистанционную работу не снизилась;
- «парадокс автономии» – независимость работника и использование современных цифровых технологий передачи данных могут сделать его труд более продуктивным, но в то же время побуждают работать больше часов, нарушая баланс между работой и личной жизнью [Cook, D, 2020];
- информационная перегруженность, когда количество информации, которую необходимо переработать для решения задачи, превышает способность индивида обрабатывать информацию;
- перегруженность электронной почты, когда полученные сообщения и время, необходимое для ответа, превышает время, имеющееся для этого, и др.

Таким образом, в эпоху коронавируса известный феномен «работать в любом месте и в любое время» (working anytime, anywhere)<sup>20</sup> стал реальностью для миллионов людей, а вместе с ним реальностью стало следствие такого формата – увеличение профессиональной нагрузки и профессионального стресса, обусловленное стиранием границ между личной жизнью и работой, фактически работой в режиме 24/7. Зарубежные исследования в период эпидемии показали, что на «удалёнке» люди работают на два часа больше, чем из офиса, а в США сотрудники увеличили свой рабочий день в среднем почти на 40 %<sup>21</sup>.

В числе указываемых россиянами недостатков удалёнки – плохо оборудованное рабочее место<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> Eurofound and the International Labour Office (2017), Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. URL: [http://www.trudcontrol.ru/files/editor/files/wcms\\_544138.pdf](http://www.trudcontrol.ru/files/editor/files/wcms_544138.pdf) (дата обращения: 15.01.2021).

<sup>21</sup> Исследование показало, что на «удалёнке» люди работают на два часа больше, чем из офиса URL: <https://incruussia.ru/news/na-udalenske-rabotayut-bolshe/> (дата обращения: 15.01.2021).

<sup>22</sup> Россияне назвали главные недостатки удалённой работы РБК: URL: <https://www.rbc.ru/business/15/04/2020/5e95fa589a7947640d11c614> (дата обращения: 15.01.2021).

Вынужденный переход на «удалёнку», особенно в условиях пандемии, ставит проблему недостаточности у работника ресурсов, чтобы организовать полноценное рабочее место в условиях самоизоляции: нехватка места, отсутствие компьютера, иного оборудования или необходимость «делить» его с другими членами семьи, которые тоже вынуждены работать или учиться дистанционно.

В части организации рабочего места необходимо также отметить широкое использование при удалённой работе технологических инструментов и цифровых систем надзора для управления рабочей силой<sup>23</sup>. Так, например, GPS отслеживает местонахождение и скорость водителей автомобилей; специальные программы делают скриншоты экранов компьютеров, анализируют активность клавиатуры для мониторинга удалённых работников. *Положительное* влияние этих методов: увеличение производительности труда, уровня безопасности, предотвращение несчастных случаев, противоправного поведения, контроль здоровья работника, снижение риска психического и физического насилия по отношению к работнику, включая насилие и домогательства на рабочем месте. *Отрицательное* влияние этих методов состоит в ощущении у работника постоянного нахождения под наблюдением, то есть, опять-таки, в стирании границ между личным и рабочим пространством. Фактически технологии мобилизованы, чтобы найти способы заставить всех нас работать больше [Cook, D, 2020]. Таким образом, влияние данных инструментов на КТЖ неоднозначно.

Качественная оценка КТЖ у удалённых работников зависит: от персональных условий организации рабочего места, от самоорганизации работника, от усилий работодателя по организации удалённой работы и деятельности удалённых команд. Отсутствие условий, которые позволяют работать из дома, существенно снижает КТЖ работников. Эти аспекты, как и проблемы интенсификации труда и его «вторжения» в частную жизнь, социальной изоляции требуют поиска управленческих решений.

### **3.2. Система стимулирования, в т.ч. уровень заработной платы.**

Широкое распространение удалённой работы в период пандемии дает основание для сравнения доходов работника до и после перехода на удалёнку.

<sup>23</sup> Promoting employment and decent work in a changing landscape. Report of the Committee of Experts on the Application of Conventions and Recommendations (articles 19, 22 and 35 of the Constitution) Report III (Part B). – 385 p. International Labour Conference, 109th Session, Geneva, 2020. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_736873.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_736873.pdf) (дата обращения: 25.12.2020).



Общероссийский опрос «Влияние экономического кризиса, вызванного пандемией, на рынок труда»<sup>24</sup> показал, что у большинства населения ухудшилось материальное положение в пандемию. У 41,2% опрошенных экономический кризис, вызванный пандемией, спровоцировал общее ухудшение материального положения; у 5,8% – оно улучшилось. 48,7% – заявили об отсутствии изменений в их материальном положении.

По данным Eurofound<sup>25</sup> удалённые работники реже указывали на то, что не могут свести концы с концами (24% по сравнению с 44% тех, кто работал на территории работодателя или в других местах за пределами дома). У них с большей вероятностью были финансовые подушки безопасности, которые позволяли им поддерживать свой обычный уровень жизни, если их семейный доход падал. Только 10% тех, кто работал на дому во время кризиса, и 15% частично надомных работников указали, что у них вообще нет сбережений, по сравнению с 28% сотрудников, которые продолжали работать на территории работодателя.

По данным исследования РАНХиГС, те, кто оценивает собственный достаток сравнительно высоко, заметно чаще (42%) осуществляли переход к дистанционному формату работы.

Косвенно снижает доходы удалённого работника тот факт, что переход к дистанционной работе влечёт его расходы на домашний офис (место или комнату), где он сможет сосредоточиться. Исследователи [Lord F., 2020] делают вывод, что из-за перекладывания расходов по организации рабочего места на работника, его доход уменьшается, а прекаризация на дистанционной работе растёт. С другой стороны, часто работники выигрывают за счет экономии средств на дорогу, а также за счет экономии средств на питание в офисе.

Оценки данной характеристики КТЖ усложняются тем, что соответствующие процессы происходили на фоне общего кризиса и снижения доходов населения.

### 3.3. Мотивация к труду и удовлетворённость работников

Данная характеристика КТЖ отражает отношение самого работника к удалённой работе. В 2020 году было проведено достаточно много исследований по данному вопросу.

<sup>24</sup> Опрос РАНХиГС: рынок труда в России отреагировал на нынешний кризис мягче, чем в 2008–2009 гг. URL: <https://social.ranepa.ru/novosti/item/opros-ranhigs-rynok-truda-v-rossii-otreagirol-na-nyneshnij-krizis-myagche-chem-v-2008-2009-gg> (дата обращения: 25.12.2020).

<sup>25</sup> Eurofound (2020), Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. URL: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20059en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf) (дата обращения: 25.12.2020).

По данным Еврофонда, 78% сотрудников в июльском раунде электронного опроса указали, что предпочитают работать из дома хотя бы изредка, 32% – хотели бы работать удалённо несколько раз в неделю и 13% – хотели бы каждый день работать удалённо.

Исследование ВЦИОМ и SBG<sup>26</sup> показало скорее отрицательное (61%) отношение респондентов к удалённой работе. Те, кому нравится работать дистанционно, чаще всего рады отсутствию необходимости тратить время на дорогу (31% опрошенных). 26% респондентов ценят возможность гибкого графика и самостоятельной организации своего времени, 17% считают домашнюю обстановку более комфортной, а 13% утверждают, что у них стало больше свободного времени. Среди других высказанных аргументов: более высокий уровень безопасности, возможность присматривать за детьми и работать на своём компьютере, экономия денег и др.

Участники опроса, которым удалённый режим не нравится, утверждают, что их работа требует прямого контакта с людьми; 15% указывают на то, что дома им сложно сосредоточиться; по мнению 11% опрошенных полноценно работать дома невозможно; 10% надоело сидеть дома; 8% констатируют увеличение объёма работы; 7% считают, что сложно разделять работу и дом, а также имеют интернет плохого качества или маломощный компьютер. Аргументы против удалённой работы («работа требует прямого контакта с людьми», «отсутствие сосредоточенности», «надоело сидеть дома») могут быть напрямую не связаны со спецификой удалённой работы и отчасти вызваны стрессовым состоянием и противоэпидемическими ограничениями. Заметим, что в целом эти же факторы приводились жителями Европы в опросе Еврофонда.

Таким образом, приведенные выше результаты опросов демонстрируют как удовлетворённость, так и неудовлетворённость работников удалёнкой в целом, так и её компонентами, что зависит от внешних и личных обстоятельств.

### 3.4. Производственная демократия

Производственная демократия, как механизм прямого или косвенного участия трудового коллектива в процессе управления предприятием, имеет несколько компонентов, которые в основном связаны с общими усилиями участников трудового коллектива. Очевидно, что удалённые работники в силу отсутствия личного контакта и общения более разобщены. Наиболее ярко данное обстоятельство прослеживается на таком элементе производственной демократии, как защита

<sup>26</sup> Цифровая грамотность и удалённая работа в условиях пандемии URL: <https://old.wciom.ru/index.php?id=236&uid=10280> (дата обращения: 25.12.2020).

прав и гарантий работников через объединение в профсоюзы. Современные законные способы представительства и защиты прав работников и работодателей действуют в офлайн-формате. Во-первых, они привязаны к очным собраниям работников в помещениях, подписанию документов на бумажных носителях. Коллективные переговоры, трудовые споры, процедуры объявления забастовки – все эти технологии не будут работать в цифровой экономике. Необходимы онлайн-коллективные формы действий для массы работников, учитывающие, что и работодатель может быть «цифровым». Во-вторых, суть современных профсоюзов такова, что их деятельность, направлена прежде всего на работающих граждан в режиме стандартной занятости. Даже процедура вступления в профсоюз – это написание заявления в профком. Для удалённых работников, безработных возможности получить поддержку профсоюза, стать членом профсоюза ограничены.

С учетом изложенного, такой элемент КТЖ как производственная демократия для удалённых работников скорее всего ухудшается.

### **3.5. Организация подготовки, повышения квалификации и переподготовки персонала**

Большинство исследований показывают высокий уровень образования работников, переводимых на удалённую работу.

В соответствии с Eurofound<sup>27</sup> респонденты, которые работали удалённо, как правило, были более образованы, более молоды и экономически устойчивы. 74 % сотрудников с высшим образованием работали из дома, по сравнению с 34 % сотрудников со средним образованием и 14 % только с начальным образованием.

Исследованием РАНХиГС установлено, что с повышением уровня образования доля работающих удалённо возрастает от 2 % среди россиян, не имеющих профессионального образования, до 5,4 % среди респондентов, имеющих вузовский диплом.

По результатам опроса ВЦИОМ и SBG<sup>28</sup> выше доля перешедших на удалёнку среди специалистов с высшим образованием, работающих в бюджетной сфере – 60 % (в том числе 47 % перешли на удалёнку полностью, а 13 % – частично). Среди специалистов с высшим образованием, занятых в коммерческом секторе, на удалёнку перешли 51 % опрошенных.

На сегодня нет объективных данных, показы-

<sup>27</sup> Eurofound (2020), Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. URL: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20059en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf) (дата обращения: 25.12.2020).

<sup>28</sup> <https://old.wciom.ru/index.php?id=236&uid=10280> (дата обращения 25.12.2020).

вающих как для удалённых работников организуется обучение. Можно говорить о таких очевидных трендах в этом направлении, как: развитие дистанционного формата обучения удалённых работников, отмены или переноса запланированных на 2020 год «офлайн» обучающих программ, самостоятельное обучение удалённых работников (в 2020 году многие образовательные платформы давали свободный доступ к обучению), а также потребность в освоении новых навыков именно в связи с переходом на удалёнку. Участникам исследования<sup>29</sup>, перешедшим на удалённую работу, был задан вопрос о том, пришлось ли им для этого осваивать какие-либо цифровые навыки. Утвердительно ответили 19 % респондентов, отрицательно – 81 %. Меньше всего потребовалось дополнительно учиться респондентам от 18 до 24 лет, больше всего – от 45 до 59 лет (28 %). В процессе перехода на работу из дома россиянам пришлось изучать новые программные продукты (47 %), осваивать программу проведения видеоконференций Zoom (17 %), обучаться использованию компьютера (14 %), мессенджеров (13 %) и видеоконференций (12 %).

51 % работников – участников опроса компании «Гарант» во время пандемии повысили свои профессиональные навыки и знания, совместив удалённую работу с получением дополнительного онлайн-образования<sup>30</sup>. Отметим, что постоянное повышение квалификации (непрерывное обучение в течение всей жизни) является трендом и насущной необходимостью нашего времени.

В данном блоке характеристик КТЖ могут быть также рассмотрены условия для саморазвития удалённых работников, которые оцениваются работниками неоднозначно.

Как негативные явления, можно отметить то, что о чувстве социальной изоляции (отсутствия неформального контакта с коллегами и формальной поддержки со стороны коллег или начальства) сообщает большая доля тех, кто работает исключительно из дома (15 %), по сравнению с теми, кто работает из других мест (10 %). Менее 50 % работавших удалённо получали помощь и поддержку руководителей и коллег по работе. Работавшие удалённо чаще чувствовали себя эмоционально истощёнными<sup>31</sup>.

<sup>29</sup> <https://old.wciom.ru/index.php?id=236&uid=10280> (дата обращения 25.12.2020).

<sup>30</sup> Пока все дома. Переводить сотрудников на удалённую работу будут с учётом ситуации в семье. URL: <https://rg.ru/2020/08/30/perevodit-sotrudnikov-na-udalenuku-budut-s-uchetom-situacii-v-seme.html> (дата обращения: 15.01.2021).

<sup>31</sup> Eurofound (2020), Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. URL: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20059en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf) (дата обращения: 25.12.2020).

Похожие результаты демонстрирует исследование [Rudnicka A. et al, 2020], где авторы провели серию углублённых интервью, с помощью которых они выявили новые проблемы, которые возникли во время кризиса COVID-19: управление цифровым самоконтролем, поддержание производительности и баланса между работой и личной жизнью.

В качестве *позитивных явлений* отметим, что удалённая работа освобождает время для самообучения, проведения времени с семьёй, физического развития. Однако реализация данных позитивных аспектов во многом зависит от самого работника, его самодисциплины и настроения. С учётом отмеченных тенденций может быть обеспечен общий высокий уровень данного компонента КТЖ при соответствующих усилиях работника и работодателя.

### 3.6. Развитость организационной культуры

Организационная культура – это внутрифирменное социально-трудовое пространство, в котором осуществляется взаимодействие работников на основе общих ценностей, норм, идеологии и моделей поведения, определяющих особенности их трудовой деятельности и обуславливающих принципы, методы и инструменты практики управления персоналом данной компании. Многочисленные исследования подтверждают, что развитая и продуктивная оргкультура может повысить эффективность компании по всем направлениям деятельности [Черных Е.А., 2006].

Данный компонент КТЖ может быть по-разному оценен для удалённых работников в зависимости от типа организации, в которой они трудятся. Первый тип – организации, которые и до пандемии практиковали удалённую работу, а значит сформировали соответствующую организационную культуру. Второй тип – организации, вынужденные переводить персонал на удалёнку в период пандемии, а значит оперативно выстраивать работу с удалёнными работниками.

После перехода команды, отдела или целой компании на удалённое сотрудничество прежде всего страдают коммуникации. Удалённым работникам труднее понять, чего от них ждут и как они должны выполнять задания, во время онлайн общения (даже с помощью видеоконференций) часто возникают недопонимания из-за отсутствия невербальных знаков, сложности «считывания» мимики, жестов, взглядов коллег. Работникам очень важно, чтобы к их мнению прислушивались, чтобы они не ощущали себя в изоляции, работая из дома. По данным отчета Igloo<sup>32</sup>, около 70% сотрудников чувствуют себя

<sup>32</sup> Igloo's State of the Digital Workplace report reveals opportunities for organizations to remain resilient and thrive URL: <https://www.igloosoft.com/state-of-the-digital-workplace/> (дата обращения: 15.01.2021).

отстраненно, работая на удалённой основе, поэтому так важно поддерживать командный дух. Онлайн совещания должны быть организованы правильно и эффективно. Некоторые организации начали устанавливать «этикет удалённых совещаний», включающий такие элементарные, но важные вещи, как, отключение звука для всех участников, когда они просто слушают, назначение председателя для формального управления собранием, а также простое сокращение количества запланированных совещаний и количества требуемых участников. Целый ряд практических рекомендаций по эффективной организации работы, коммуникаций, охране труда представлен в Руководстве MOT [MOT, 2020].

В целом, можно сделать вывод что уровень организационной культуры как компонента КТЖ при переходе на «удалёнку» снизился, однако компании стали предпринимать усилия по выстраиванию нового формата организационной культуры для удалённых команд. Организационная культура, в которой, по сути, должен быть заложен «Кодекс поведения» работников, нормы и правила взаимодействия, может облегчить общение сотрудников при удалённой работе, поддерживать командный дух и взаимное доверие.

### 3.7. Соблюдение трудового законодательства

В России в отношении удалённых работников в период пандемии ключевой проблемой было не столько нарушение трудовых прав, сколько то обстоятельство, что трудовое законодательство в принципе не было готово к массовому переводу работников на удалённый режим. Работодатели использовали в качестве уведомления работников о переходе на новый режим различные способы: устные сообщения, письма по электронной почте, приказы руководства; несколько реже проводилось ознакомление с приказом о новом режиме работы и крайне редко использовался способ, который рекомендует большинство юристов по трудовому праву, – оформление дополнительного соглашения, которое определяет как режим удалённой работы, так и местонахождение удалённого рабочего места.

С учетом имеющихся проблем, были разработаны и внесены в Государственную Думу ФС РФ поправки в ТК РФ, которые были приняты как Федеральный закон от 08.12.2020 № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удалённой) работы и временного перевода работника на дистанционную (удалённую) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях». Закон вступил в силу с 1 января 2020 года, и уже практика его применения

покажет, насколько он позволяет обеспечить высокий уровень соответствующей характеристики КТЖ.

Отметим, что на этапе подготовки и доработки соответствующего законопроекта ко второму чтению в нём были предусмотрены многие аспекты, направленные на обеспечение достойного уровня КТЖ удалённых работников. К ним относятся: вопросы обеспечения баланса рабочего и личного времени, обеспечение работников для работы программно-техническими средствами, неснижение заработной платы при переходе на удалённую работу (при её выполнении в том же объёме, что и на стационарном рабочем месте) и др.

### 3.8. Производительность труда

Состояние данного показателя мы оцениваем на основании мнений работодателей и работников – снизилась или выросла их рабочая эффективность при переходе на удалённый формат. Здесь отмечаются противоречивые результаты.

По данным двухлетнего исследования, проведённого в Стэнфордском университете, удалённая работа повышает производительность труда: сотрудники, которые трудились дома, отработывали больше часов, чем официальный рабочий день, так как сэкономили время, которое обычно затрачивается на отвлекающие разговоры за чашкой кофе в офисе, опоздания на работу и желание отпроситься пораньше.<sup>33</sup> По данным опроса компании «Гарант», большинство респондентов не снизили активность работы, у 44% она осталась на прежнем уровне, а 17% увеличили производительность своего труда, у 13% возросла эффективность коммуникаций<sup>34</sup>.

Однако по данным<sup>35</sup> многие работники и работодатели заметили снижение рабочей эффективности, в том числе из-за отсутствия привычной системы постановки задач и контроля, невозможности наладить качественную коммуникацию, возможности отложить работу (не нужно спешить домой).

Согласно результатам опроса ВЦИОМ и SBG качество рабочего процесса, по мнению 37,7% сотрудников предприятий, экстренно покинувших

привычные рабочие места, ухудшилось. Только 4% опрошенных россиян отметили улучшения при переходе в удалённый формат. Представители «творческих групп» негативно оценивают вынужденный переход на удалённую работу с точки зрения её эффективности. По мнению 45% ИП, фрилансеров и самозанятых, результаты их профессиональной деятельности стали хуже<sup>36</sup>.

Отсутствие перерывов в работе может оказать отрицательное влияние на производительность труда, а также на физическое и психическое благополучие работников.

Снижение эффективности работы удалённых сотрудников фиксировалось именно для той удалённой работы, которая стала следствием пандемии и связано с неотлаженностью таких аспектов, как организация рабочего места, организационная культура, и др. – то есть иных компонентов КТЖ удалённых работников.

## 4. Выводы

Оценка характеристик КТЖ для удалённых работников позволяет сформулировать ряд общих выводов, как в целом по применению концепции КТЖ для удалённого формата работы, так и по направлениям управленческих решений для роста КТЖ.

4.1. Уровень проработки в российской и зарубежной науке теоретических аспектов оценки КТЖ позволяет сформировать систему показателей (характеристик) для описания компонентов КТЖ удалённых работников. В числе таких компонентов: условия труда и организация рабочего места, в т.ч. безопасность труда; содержание и организация труда работников; система стимулирования, в т.ч. уровень заработной платы; мотивация к труду и удовлетворённость работников; производственная демократия; организация подготовки, повышения квалификации и переподготовки персонала; развитость организационной культуры; соблюдение трудового законодательства; производительность труда. Вместе с тем, в целом оценка КТЖ является перспективным направлением исследования, а на специфику такой оценки могут влиять различные формы занятости.

4.2. Оценка отдельных характеристик КТЖ показывает, что для удалённых работников таковые во многом зависят от личных обстоятельств – семейной ситуации, наличия детей, возможности работы дома и оборудования рабочего места дома. Данная особенность позволяет сделать вывод, что оценка КТЖ для удалённых работников

<sup>33</sup> A 2-Year Stanford Study Shows the Astonishing Productivity Boost of Working From Home The jury was out on the productivity effect of working from home. It has returned with a surprising verdict. URL: <https://www.inc.com/scott-mautz/a-2-year-stanford-study-shows-astonishing-productivity-boost-of-working-from-home.html> (дата обращения: 15.01.2021).

<sup>34</sup> Пока все дома. Переводить сотрудников на удалённую работу будут с учетом ситуации в семье. URL: <https://rg.ru/2020/08/30/perevodit-sotrudnikov-na-udalenu-budut-s-uchetom-situacii-v-seme.html> (дата обращения: 15.01.2021).

<sup>35</sup> Eurofound (2020), Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. URL: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20059en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf) (дата обращения: 25.12.2020)

<sup>36</sup> Исследование Института социального анализа и прогнозирования (ИНСАИП) РАНХиГС URL: <https://social.ranepa.ru/novosti/item/issledovanie-sociologov-ranhigs-vyyavilo-otnoshenie-rossiyan-k-rabote-v-udalennom-rezhime> (дата обращения: 25.12.2020).

может быть дополнена персональными показателями, влияющими на общий уровень КТЖ.

4.3. Для многих работников одновременно с переходом на «удалёнку» разбился миф о том, что данная форма работы по сравнению с офисом является более комфортной (за счет домашних условий, свободного графика, экономии времени на дорогу т.д.). Вместе с тем, общая оценка КТЖ удалённых работников показывает как ее положительные, так и отрицательные аспекты. Работники одной и той же компании могут быть как довольны, так и не довольны переходом на удалёнку – предпочтения в этом вопросе зачастую зависят от самого работника. Неудовлетворённость работой из дома часто обусловлена стремительным переходом на неё и неорганизованностью соответствующего формата работы.

4.4. Наше исследование показало серьёзные риски снижения КТЖ удалённых сотрудников. Стирание границ между работой и личной жизнью приводит не только к отвлечению внимания, но также к увеличению продолжительности рабочего дня, переутомлению, усталости и снижению мотивации.

4.5. Принятый Федеральный закон от 08.12.2020 № 407-ФЗ в основном урегулировал вопросы организации удалённой работы, минимизировав на законодательном уровне риски снижения КТЖ удалённых работников. Сейчас, когда законодательная возможность удалённой занятости урегулирована, необходим мониторинг правоприменения указанного закона (с тем чтобы реагировать на его возможные недостатки) и на первый план выходят задачи регулирования труда соответствующего персонала на всех уровнях регулирования социально-трудовых отношений, в том числе на уровне предприятий и организаций, организации работы компаний, применяющих удалённый формат. Здесь мы видим несколько направлений:

*Во-первых*, самим компаниям и работникам необходимо ответственно подходить к удалённому формату работы. Многочисленные тренинги, курсы, статьи и интернет-ресурсы по управлению и организации работы удалённой командой и удалённых сотрудников не случайно появились или стали популярны в период эпидемии<sup>37</sup>. Эти инструменты – реальная помощь для того, чтобы повысить результативность работы в дистанционном режиме, продуктивно использовать рабочее время, осуществлять контроль, создать комфортную среду для взаимодействия коллег, продвигать корпоративную культуру и минимизировать уровень стресса. Например, стратегии

<sup>37</sup> [http://удаленнаязанятость.рф/?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Perehodim+na+udalenuku\\_8474](http://удаленнаязанятость.рф/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=Perehodim+na+udalenuku_8474)

для устранения отвлекающих факторов: планирование задач с помощью различных тайм-менеджеров и специальных техник (to-do lists, календари с напоминаниями, «Помодорро», тайм-боксинг и др.) и установление чётких целей и задач. Технологии непрерывного обучения должны быть естественно встроены в повседневную деятельность работников;

*Во-вторых*, особенности труда удалённых работников целесообразно оговаривать в коллективных договорах и соглашениях системы социального партнёрства РФ всех уровней, а также в заключаемых с работниками трудовых договорах, внутреннем порядке работы организации (на это и ориентирует упомянутый Федеральный закон от 08.12.2020 № 407-ФЗ). Например, стороны могут договориться о режиме «офлайн» для персонала в определенные дни и часы (выходные, нерабочее время), о тех часах, когда вся удалённая команда находится на связи. В качестве средств помощи можно попытаться устанавливать «физические границы», такие как выделенное рабочее пространство, и «цифровые границы», такие как использование выделенных устройств для работы и личного пользования [Rudnicka A. et al, 2020]. Организации должны стремиться поддерживать принятие таких границ, чтобы помочь удалённым работникам сбалансировать работу и жизнь;

*В-третьих*, мы не исключаем такой вариант, что влияние «работы в любом месте и в любое время» на КТЖ станут столь значительными, что потребуются внести новые изменения в российское трудовое законодательство в целях ограничения «постоянного присутствия работы в жизни людей».

Экономисты по труду, специалисты по управлению персоналом, психологи, сами работодатели и сотрудники высказывают озабоченность по поводу влияния удалённой работы на качество жизни людей в целом и качество их трудовой жизни в частности. Уже существующие нормы, законы, инструкции и положения, касающиеся организации труда в офисе необходимо расширить и адаптировать для удалённых сотрудников, а также разрабатывать новые нормы для организационных команд. Кадровая политика компаний будет носить все более персонализированный характер, в зависимости от индивидуальных траекторий карьерного и личностного роста сотрудников. В данной связи масштабирование удалённой занятости должно привести к росту количества специалистов, занимающихся данной проблематикой – кадровиков, финансистов, бизнес-тренеров, специалистов по охране труда, нормированию труда и т.д. Например, в [Rudnicka A. et al, 2020] предлагается использовать помощь «коор-

динаторов по благополучию», чтобы уменьшить у работающих родителей время мониторинга за учёбой и координацией деятельности детей (которые в пандемию также учатся дистанционно и находятся дома). Помощь таких специалистов, развитие технических инструментов для удалённой работы должна позволить, сохранив баланс интересов сторон трудовых отношений, получить максимальные эффекты от удалённой занятости,

в числе которых для работодателя – снижение издержек и рост прибыли, для работника – повышение качества трудовой жизни.

Более детальный анализ и предложения по организации удалённой работы и иных новых форм занятости мы считаем особенно актуальными направлениями исследования в рамках современной экономики труда.

## Список литературы

- Азгальдов Г.Г., Бобков В.Н., Ельмеев В.Я., Перевошиков Ю.С., Беляков В.А. Квалитет жизни. М.: Всероссийский центр уровня жизни; Ижевск: Издательство Института экономики и управления УдГУ. 2006. 820 с.
- Головина С.Ю. От программы достойного труда к концепции качества трудовой жизни // Международные трудовые стандарты и национальное законодательство о труде и социальном обеспечении (к 100-летию МОТ): сб. научных трудов V Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 1–2 нояб. 2019 г. / отв. ред. К.Л. Томашевский. Минск, 2019. 288 с.
- Жолудева В.В., Мельниченко Н.Ф. Статистическая оценка качества трудовой жизни работников в Российской Федерации // Статистика и экономика. – 2018. Т.15. № 4. <https://cyberleninka.ru/article/n/statisticheskaya-otsenka-kachestva-trudovoy-zhizni-rabotnikov-v-rossiyskoy-federatsii> DOI: 10.21686/2500-3925-2018-4-42-51
- Зонина О. В. Качество трудовой жизни: определение и критерии оценки // ПСЭ. 2010. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kachestvo-trudovoy-zhizni-opredelenie-i-kriterii-otsenki> (дата обращения: 25.12.2020).
- Иванова К.А. Качественные характеристики занятости: дифференциация смежных понятий // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 3–1. С. 56–62. URL: <https://vael.ru/ru/article/view?id=351> (дата обращения: 15.01.2021).
- Качество и уровень жизни населения в новой России (1991–2005 гг.) / Бобков В.Н. (рук. авт. кол.) [и др.]. М.: ВЦУЖ, 2007.
- Удалённая занятость населения во II квартале 2020 г. Мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития. 2020. № 12 (114). Май / Под ред. Гуревича В.С., Дробышевского С.М., Колесникова А.В., Мау В.А., Синельникова-Мурлыева С.Г.; Институт экономической политики имени Е.Т. Гайдара, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 89 с. URL: [http://www.iep.ru/files/text/crisis\\_monitoring/2020\\_12-114\\_May.pdf](http://www.iep.ru/files/text/crisis_monitoring/2020_12-114_May.pdf) (дата обращения: 25.12.2020)
- Резолюция Генеральной Ассамблеи ООН от 25 сентября 2015 г. № A/RES/70/1 «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» URL: <https://undocs.org/ru/A/RES/70/1> (дата обращения: 25.12.2020).
- Черных Е. А. Организационная культура компании через призму качества трудовой жизни. Сборник статей по материалам круглого стола «Российский рынок труда глазами молодых учёных» VI Фестиваль науки МГУ имени М.В. Ломоносова: 8 октября 2011 г. / Под ред. Р.П. Колосовой. М.: ТЕИС, 2012. 224 с.
- Черных Е. А. Организационная культура предприятия в системе управления персоналом: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05 Москва, 2006. 212 с.
- Удалённый режим работы в условиях пандемии COVID-19: руководство для работодателей // Женева: Международное бюро труда, май 2020. 30 с.
- Cazes S., Hijzen A., Saint-Martin A. (2015) Measuring and

## References

- Azgaldov G. G., Bobkov V. N., Elmeev V. Ya., Perevoshchikov Yu. S., Belyakov V. A. *Kvalimetriya zhizni*. [Qualimetry of life]. M.: Vserossiyskiy tsentr urovnya zhizni; Izhevsk: Izdatel'stvo Instituta ekonomiki i upravleniya UdGU. Moscow: All-Russian Center for Living Standards; Izhevsk: Publishing house of the Institute of Economics and Management of UdsU. 2006. 820 p. (In Russ.).
- Golovina S.Yu. . Ot programmy dostoyного труда k kontseptsii kachestva trudovoy zhizni [From the program of decent work to the concept of the quality of working life]. International labor standards and national legislation on labor and social security (to the 100th anniversary of the ILO): Collection of articles. scientific works of the V Int. scientific-practical conf., Mezhdunarodnyye trudovyye standarty i natsional'noye zakonodatel'stvo o trude i sotsial'nom obespechenii (k 100-letiyu MOT): sb. nauchnykh trudov V Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Minsk, 1-2 Nov. 2019 g. otv. red. K.L. Tomashevskiy. Minsk 2019. 288 p. (In Russ.).
- Zholudeva V.V., Melnichenko N.F. Statisticheskaya otsenka kachestva trudovoy zhizni rabotnikov v Rossiyskoy Federatsii [Statistical assessment of the quality of working life of workers in the Russian Federation]. *Statistika i ekonomika* Statistics and Economics. 2018. T.15. No. 4. <https://cyberleninka.ru/article/n/statisticheskaya-otsenka-kachestva-trudovoy-zhizni-rabotnikov-v-rossiyskoy-federatsii> DOI: 10.21686/2500-3925-2018-4-42-51 (In Russ.).
- Zonina O.V. Kachestvo trudovoy zhizni: opredeleniye i kriterii otsenki [Quality of work life: definition and evaluation criteria]. *PSE*. 2010. No. 3. Accessed: 25.12.2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kachestvo-trudovoy-zhizni-opredelenie-i-kriterii-otsenki> (In Russ.).
- Ivanova K.A. Kachestvennyye kharakteristiki zanyatosti: differentsiatsiya smezhnykh ponyatiy [Qualitative characteristics of employment: differentiation of related concepts]. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava*. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2019. No. 3-1. P. 56-62. Accessed: 01.15.2021. URL: <https://vael.ru/ru/article/view?id=351> (In Russ.).
- Kachestvo i uroven' zhizni naseleniya v novoy Rossii* [The quality and standard of living of the population in the new Russia (1991-2005)] Bobkov V.N. (supervisor of the author's number) [and others]. - M.: Vserossiyskiy tsentr urovnya zhizni, 2007 (In Russ.).
- Loginov D.M. Udalennaya zanyatost' naseleniya vo II kvartale 2020 g. 2020. Monitoring ekonomicheskoy situatsii v Rossii: tendentsii i vyzovy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya [Remote employment of the population in the II quarter of 2020. Monitoring the economic situation in Russia: trends and challenges of socio-economic development] May / Ed. Gurevich V.S., Drobyshevsky S.M., Kolesnikov A.V., Mau V.A., Sinelnikova-Murylev S.G.; Institute for Economic Policy named after E.T. Gaidar, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation. 2020. № 12 (114). Rossiyskaya akademiya narodnogo khozyaystva i gosudarstvennoy sluzhby pri Prezidente Rossiyskoy Federatsii. 89 p. Accessed: 01.15.2021 URL: [http://www.iep.ru/files/text/crisis\\_monitoring/2020\\_12-114\\_May.pdf](http://www.iep.ru/files/text/crisis_monitoring/2020_12-114_May.pdf) (In Russ.).
- Rezolyutsiya General'noy Assamblei OON ot 25 sentyabrya 2015

Assessing Job Quality: The OECD Job Quality Framework. OECD Social, Employment and Migration Working Papers. OECD Publishing, – Paris, 2015. – № 174. – 52 p.

Cook, D. The freedom trap: digital nomads and the use of disciplining practices to manage work/leisure boundaries. *Inf Technol Tourism* 22. 2020, 355–390. DOI: 10.1007/s40558-020-00172-4

Keynes J.M. Economic Possibilities for Our Grandchildren. In: *Essays in Persuasion*. Palgrave Macmillan, London. 2010 DOI:10.1007/978-1-349-59072-8\_25

Liebowitz, J. (Ed.). *The Business of Pandemics: The COVID-19 Story* (1st ed.). CRC Press. 2020. DOI: 10.1201/9781003094937 Chapter by Cook D. «The Global Remote Work Revolution and the Future of Work» .

Lord F. The social perils and promise of remote work // *Journal of Behavioral Economics for Policy*. 2020. Vol. 4. P. 63-67.

Rudnicka Anna, Newbold Joseph W., Cook Dave, Cecchinato Marta E., Gould Sandy J.J., Cox Anna L. (2020) *Eworklife: developing effective strategies for remote working during the COVID-19 pandemic*, 2020. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/research/uploads/prod/2020/07/NFW-Rudnicka-et-al.pdf> (дата обращения: 25.12.2020)

UNECE (2010). *Measuring Quality of Employment, Country Pilot Reports*. UNECE, Geneva, 2010.

g. № A/RES/70/1 «Preobrazovaniye nashogo mira: Povestka dnya v oblasti ustoychivogo razvitiya na period do 2030 goda» [Resolution of the UN General Assembly of September 25, 2015 No. A / RES / 70/1 «Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development»] Accessed: 25.12.2020. URL: <https://undocs.org/ru/A / RES / 70/1> (In Russ.).

Chernykh E.A. Organizatsionnaya kul'tura kompanii cherez prizmu kachestva trudovoy zhizni.[Organizational culture of the company through the prism of the quality of work life]. Collection of articles based on the materials of the round table «The Russian labour market through the eyes of young scientists» VI Science Festival of Moscow State University named after M.V. Lomonosov. *Sbornik statey po materialam kruglogo stola «Rossiyskiy rynek truda glazami molodykh uchenykh» VI Festival' nauki MGU imeni M.V. Lomonosova: October 8, 2011 / Ed. R.P. Kolosova. - M.: TEIS, 2012. -- 224 p.* (In Russ.).

Chernykh E.A. Organizatsionnaya kul'tura predpriyatiya v sisteme upravleniya personalom [Organizational culture of the enterprise in the personnel management system]: Dis. ... Cand. Econ. Science: : Dis. ... Kand. Ekon. Nauk 08.00.05 Moscow, 2006. 212 p. (In Russ.).

Udalennyi rezhim raboty v usloviyakh pandemii COVID-19: rukovodstvo dlya rabotodatelei [Remote work in the context of the COVID-19 pandemic: a guide for employers.] *Zheneva: Mezhdunarodnoye byuro truda* Geneva: International Labor Office, May 2020 - 30 p. (In Russ.).

Cazes S., Hijzen A., Saint-Martin A. (2015) *Measuring and Assessing Job Quality: The OECD Job Quality Framework*. OECD Social, Employment and Migration Working Papers. *OECD Publishing*. –Paris 2015. № 174. – 52 p.

Cook, D. (2020). The freedom trap: digital nomads and the use of disciplining practices to manage work/leisure boundaries. *Inf Technol Tourism* 22, 355–390 DOI:10.1007/s40558-020-00172-4

Keynes J.M. (2010) *Economic Possibilities for Our Grandchildren*. In: *Essays in Persuasion*. Palgrave Macmillan, London. DOI: 10.1007/978-1-349-59072-8\_25

Liebowitz, J. (Ed.). (2020). *The Business of Pandemics: The COVID-19 Story* (1st ed.). CRC Press. DOI: 10.1201/9781003094937 Chapter by Cook D. «The Global Remote Work Revolution and the Future of Work»

Lord F. The social perils and promise of remote work. *Journal of Behavioral Economics for Policy*. 2020. Vol. 4. P. 63-67.

Rudnicka Anna, Newbold Joseph W., Cook Dave, Cecchinato Marta E., Gould Sandy J.J., Cox Anna L.(2020) *Eworklife: developing effective strategies for remote working during the COVID-19 pandemic*, 2020. Accessed 25.12.2020. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/research/uploads/prod/2020/07/NFW-Rudnicka-et-al.pdf>

UNECE (2010). *Measuring Quality of Employment, Country Pilot Reports*. UNECE, Geneva.

#### Заявленный вклад авторов:

Локтюхина Н.В. – постановка проблемы, разработка концепции статьи, анализ результатов исследования, формулирование выводов исследования.

Черных Е.А. – критический анализ литературы, сбор, обработка и анализ данных, табличное представление данных, анализ результатов исследования, формулирование выводов исследования.

#### Authors' declared contribution:

Loktyukhina N.V. – statement of the problem, development of the concept of the article, analysis of research results, formulation of research conclusions.

Chernykh E.A. – critical analysis of literature, collection, processing and analysis of data, graphical presentation of data, analysis of research results, formulation of research conclusions.