

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2021.27.94.045

## Организационное обеспечение удаленного труда в условиях пандемии

**Чернов Алексей Викторович**

Кандидат технических наук,  
доцент кафедры менеджмента,  
Российский университет дружбы народов,  
117198, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6;  
e-mail: chernov-av@rudn.ru

**Чернова Виктория Александровна**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента,  
Российский университет дружбы народов,  
117198, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6;  
e-mail: chernova-va@rudn.ru

### Аннотация

Удаленная работа как форма организации труда внедрялась различными компаниями и до пандемии, но этот процесс протекал очень медленно. Пандемия обострила необходимость оцифровки рабочих процессов, вынудила компании ускорить цифровизацию бизнеса, чтобы сохранить работоспособность в бизнес-среде мира VUCA. В данной статье проведен анализ влияния пандемии и цифровизации как наиболее сильных факторов среды на организацию удаленной работы, последствия применения удаленной работы компаниями и перспективы такой формы организации труда.

В результате анализа были доказаны положения, что мир VUCA создает паутину различных рисков, которые невозможно прогнозировать. Поэтому, несмотря на развитие удаленной работы, в настоящее время можно сделать лишь некоторые общие выводы о будущем этой формы организации труда. Очевидно, что она получила статус эффективной контрмеры компаний в борьбе с вызовами пандемии. Однако мнение руководителей и сотрудников по поводу такой формы организации труда все еще неоднозначно. Адаптация компаний к новым условиям функционирования делает более привлекательной гибридную форму организации труда. При этом приверженцев присутствия сотрудников в офисе 100% рабочего времени также остается много. Тем не менее, возможности, которые присущи удаленной работе, способны поддержать деятельность компаний в постоянно меняющейся бизнес-среде, поэтому такая форма организации труда будет использоваться в дальнейшем.

### Для цитирования в научных исследованиях

Чернов А.В., Чернова В.А. Организационное обеспечение удаленного труда в условиях пандемии // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 11А. С. 384-391. DOI: 10.34670/AR.2021.27.94.045

**Ключевые слова**

Удаленная работа, организация труда, пандемия, COVID-19, цифровая трансформация, удаленное управление.

**Введение**

Пандемия еще более усложнила условия работы компаний и вынудила их с огромной скоростью внедрять новые методы управления, опираясь на возможности цифровых технологий и инновации. Удаленная работа стала контрмерой компаний в ответ на вызовы внешней среды и помогла им выжить в разрушительных условиях, не имея опыта и квалифицированных специалистов для внедрения жизненно важных нововведений.

**Основное содержание**

Понятие «удаленная работа» устойчиво вошло в профессиональную терминологию менеджеров. *Удаленная работа* (remote work, telecommuting, working from home) - это такая форма организации труда, при которой сотрудник работает вне офиса. Выполнение своих рабочих функций и задач территориально удаленными от физического рабочего места в офисе сотрудниками компании или командами подконтролен руководителю, с которым сотрудники взаимодействуют посредством информационно-коммуникационных технологий. Таким образом, характерные особенности удаленной работы - это работа в любом месте, кроме традиционного офиса и использование цифровых технологий для решения профессиональных задач.

Удаленная работа может быть временной или постоянной, неполной или полной, разовой или повторяющейся. Компании могут привлекать к работе не только штатных сотрудников, но и независимых подрядчиков или консультантов [Allen, Golden, Shockley, 2015].

Такая организация труда сотрудников позволяет им найти баланс между работой и личной жизнью, построить удобный график работы и сократить потери времени, финансов и сил на перемещение из дома в офис и обратно и поддержание дресс-кода. Преимущества для компании включают повышение удовлетворенности и удержания сотрудников, повышение производительности труда и экономию материальных ресурсов на содержание офисов [McFeely, 2021].

В рамках данного исследования авторы сконцентрировали внимание на двух основных факторах бизнес-среды, которые послужили триггерами развития удаленной работы: пандемии COVID-19 и цифровых технологиях.

*Пандемия COVID-19* неотвратимо повлияла на все стороны жизнедеятельности человека. При этом некоторые последствия пандемии могут носить временный характер, тогда как влияние более глубоких структурных сдвигов может иметь долгосрочные последствия [Foss, www...].

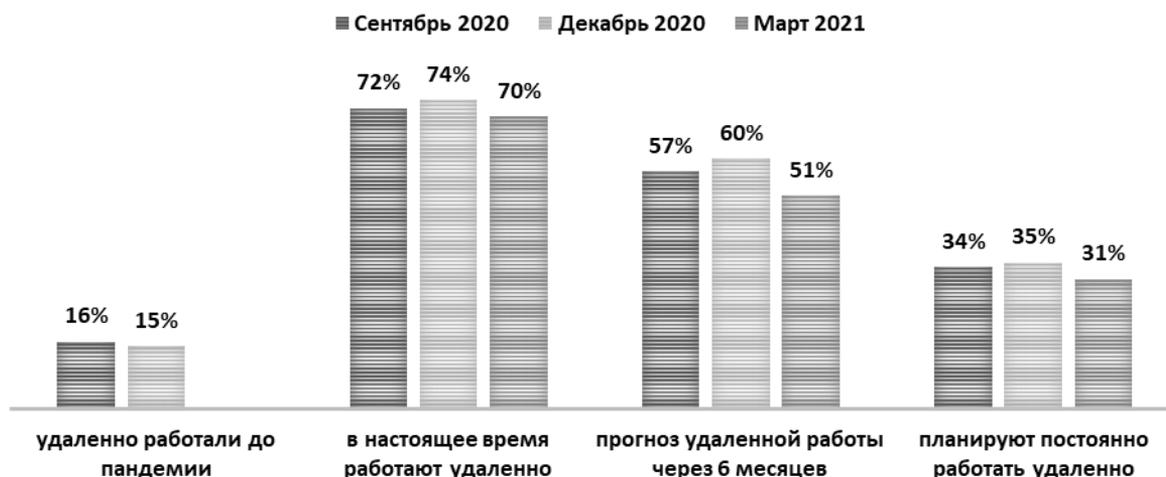
Реакция правительств многих стран на угрозу здоровью населения и распространения инфекции в виде блокировки определенных отраслей экономики привел к серьезному сбою в экономике. Периоды локдаунов, запреты на посещение общественных мест, предприятий индустрии развлечений и общественного питания привели не только к изменению условий жизни и бытовых привычек населения, но и подходов и условий организации труда.

Социальная дистанция стала новым важным фактором организации труда. Удаленная работа из перспективы будущего в один момент стала распространенной практикой, а в некоторых случаях единственной возможностью организовать деятельность сотрудников и позволить компаниям поддерживать работоспособность. Цифровые коммуникационные платформы стали тем инструментом, который заменил физическое присутствие сотрудников в офисах и обеспечил возможность коммуникации и координации их деятельности. Организация удаленной работы сопровождалась повышением уровня реального делегирования, поскольку компании были вынуждены передать компетенцию по принятию решений региональным менеджерам, а руководители больше доверять подчиненным.

Вероятность, что экономика вернется к своему допандемийному состоянию в случае разработки в короткий срок эффективной вакцины от вируса COVID-19 или мутации вируса в менее опасные для человека формы, все еще сохраняется. В противном случае постоянное социальное дистанцирование, снижение международной мобильности рабочей силы и деловых поездок и полузакрытые границы станут постоянными элементами бизнес-среды. Сила влияния этих факторов на деятельность организаций будет ниже, чем в начале пандемии, поскольку период адаптации уже прошел и компании приспособились к новой реальности, перестроили процессы управления, внедрили коммуникационные платформы и другие IT-инструменты в практику деятельности.

Но даже в случае возвращения состояния экономики к «нормальному» ее показатели не будут абсолютно идентичны допандемийным. Серьезные сбои в экономике предполагают существенные изменения в производстве и потреблении экономических благ и распределении ресурсов, которые не возвращаются к докризисным уровням даже после нормализации ситуации. Также существенно меняются потребительские предпочтения, в частности соотношение работы и отдыха [Ohanian, 2010].

Удаленная работа – не новая концепция, однако до пандемии она развивалась очень медленно. Пандемия послужила триггером внедрения удаленной работы, поскольку эта форма организации труда была единственно возможной. В тот период, когда эпидемиологическая обстановка была максимально напряженной, численность удаленных работников в организациях могла превышать 70% (рис. 1) [Mlitz, 2021].



**Рисунок 1 - Состояние и тенденции в сфере удаленной работы в мире COVID 2020-2021**

Безусловно, в процессе адаптации организаций к «пандемийному» миру произойдут некоторые колебания, прежде чем установится стабильное соотношение между «офисными» и «удаленными» сотрудниками. В начале 2021 года количество удаленных работников снижалось на фоне возрастания числа гибридных работников и работников на местах [McFeely, 2021]. Но уже сейчас можно прогнозировать сохранение гибридного формата работы в будущем, поскольку именно «гибридные» сотрудники показывают наиболее высокий уровень вовлеченности - 82% по отношению к 78% удаленных и 72% офф-лайн сотрудников. .

Они в меньшей степени задумываются о смене работы, при этом в большей степени выражают готовность сохранить текущее место работы в следующем году, чем удаленные сотрудники и сотрудники, которые физически присутствуют в офисах 100% рабочего времени, уровень лояльности работников составляет 68% у удаленных и сотрудников в офисах, и 72% - гибридных сотрудников.

Вероятно, пандемия COVID-19 повлечет за собой ряд необратимых изменений для организаций и бизнеса при любом сценарии развития событий, которые касаются организации труда и сужения организационных границ.

*Организация труда.* Соотношение между работой в офисе и удаленной работой, скорее всего, не вернется к прежним пропорциям [Mlitz, 2021] из-за изменения предпочтений сотрудников (многие сотрудники оценили удобства удаленной работы), технологических изменений (инструменты, облегчающие удаленную работу, быстро улучшаются, включая голографические коммуникации и средства наблюдения за производительностью удаленных сотрудников) и самих компаний, которые меняют подходы к управлению (удаленная работа лучше поддерживает программу экологической ответственности, позволяет сокращать финансовые затраты на содержание офисных помещений и инвестиции в человеческий капитал).

*Сужение организационных границ.* Многие факторы, вызванные пандемией, влияют на границы организаций. Удаленная работа может снизить лояльность сотрудников, что повлияет на желание организаций привлекать внештатных сотрудников, работающих неполный рабочий день, вместо штатных сотрудников с полной занятостью, тем самым сужая организационные границы. Ускорение процессов цифровой трансформации бизнеса вероятнее всего станет необратимым наследием пандемии и, в свою очередь, усилит это сужение.

*Цифровая трансформация бизнеса.* Следует подчеркнуть, что цифровые технологии внедрялись и до пандемии, но пандемия сделала их жизненно важными, поэтому скорость их внедрения стала беспрецедентной. Пандемия послужила катализатором цифровой трансформации компаний, которые были вынуждены переводить рабочие процессы в цифровой формат в очень короткий промежуток времени. Такая «догоняющая» цифровизация позволила руководителям компаний более позитивно оценивать перспективы своего бизнеса. 50% представителей компаний, которые внедряют цифровые технологии, придерживаются мнения, что ситуация останется неизменной или улучшится. Среди тех компаний, которые еще не приступили к цифровизации, такого мнения придерживаются только 36%. Однако более уверенно себя чувствуют те компании, которые внедряли цифровые технологии еще до пандемии, поэтому сумели сохранить свои лидерские позиции.

Исследование международного консалтингового агентства IDC показывает, что к 2022 году 65% мирового ВВП будет переведено в цифровую форму [5]. В свою очередь цифровизацию можно назвать драйвером мирового развития, влияющим на большинство областей жизнедеятельности человечества и повышающим их эффективность посредством

преобразования информации в цифровую форму [Халин, Чернова, www...].

Цифровая трансформация проявляется в том, что многие привычные способы организации деятельности и модели управления теряют свою актуальность. Цифровая трансформация использует существующие знания для глубокого изменения сущности организации - ее культуры, стратегии управления, применяемых технологий и операционной структуры. Это нечто большее, чем просто внедрение новых технологий, это смена мировоззрения, формирование навыков существования на границе материального и виртуального миров.

Цифровая трансформация выдвигает новые требования к компетенциям специалистов, среди которых:

- цифровая грамотность;
- способность к постоянному обучению (особенно, микрообучению) на протяжении всей жизни и личностному развитию;
- готовность брать на себя обязательства и ответственность;
- готовность к рабочей мобильности и умение работать удаленно;
- готовность к конфликту поколений;
- цифровая этика [Savić, 2020].

Готовность сотрудников работать в новых условиях является одним из решающих факторов успеха на пути к цифровой трансформации. Организации, которые расширили свои ИТ-возможности и организовали удаленную работу сотрудников, находятся в гораздо более выгодном положении и обладают более высоким потенциалом для развития.

*Удаленное управление.* Руководителям команд, отделов или департаментов и руководству компании, которая позволяет своим сотрудникам работать удаленно, придется удаленно управлять своими подчиненными. Управление сотрудниками, работающими удаленно, называется «удаленным» управлением.

Удаленное управление включает в себя привлечение и адаптацию сотрудников к удаленной работе, выстраивание и мониторинг процессов, формирование удаленных рабочих мест и удаленных команд, определение обязанностей и задач удаленных сотрудников и др.

Перечислим основные преимущества удаленного управления, которые получают сотрудники, организации и государство:

- осуществление рабочего процесса в комфортных для сотрудника условиях, что положительно влияет на производительность труда и снижает уровень стресса (в некоторых организациях разрешено гибко подходить к распределению рабочего и личного времени при условии добросовестного и своевременного выполнения всех рабочих задач);
- повышение личной ответственности сотрудника за результаты труда за счет персонализации задач и делегирования полномочий, рост доверия к сотрудникам со стороны руководителей;
- снижение финансовых затрат организаций на содержание офисов;
- поддержка идей инклюзивности и социальной ответственности организаций за счет найма инвалидов, женщин с детьми, пенсионеров и др.;
- возможность активизации деловой активности и занятости населения, которая снизилась из-за ограничения мобильности рабочей силы, за счет найма сотрудников из регионов и других стран;
- снижение бюрократического давления на сотрудников организаций, в том числе

благодаря установлению конкретных регламентов и инструкций выполнения рабочих заданий и измеримых показателей оценки труда для каждого.

Ниже приведены некоторые риски удаленного управления, с которыми сталкиваются компании и их сотрудники:

- изменение формата коммуникаций является основной проблемой для восприятия информации участниками коммуникационного процесса, в частности, снижение роли невербальных коммуникаций, которые наполняют коммуникационное пространство при личном общении и помогают правильно оценить происходящее, а также задержка реакции собеседника на сообщение;
- проблема сохранения интеллектуальной собственности и конфиденциальной информации о клиентах, поскольку организовать защиту удаленных рабочих мест от хакерских атак более сложная задача, чем обеспечение безопасности информации и оборудования в офисах;
- удаленная работа разобщает людей и снижает лояльность сотрудников, приводит к сокращению численности команд в силу повышения эффективности удаленного управления и еще более индивидуализирует инструменты управления (индивидуализация целей и вознаграждения), что снижает эффективность командной работы и подрывает ее фундаментальные установки.

### Заключение

Мир VUCA создает паутину различных рисков, которые невозможно прогнозировать. Поэтому, несмотря на развитие удаленной работы, в настоящее время можно сделать лишь некоторые общие выводы о будущем этой формы организации труда. Очевидно, что она получила статус эффективной контрмеры компаний в борьбе с вызовами пандемии. Однако мнение руководителей и сотрудников по поводу такой формы организации труда все еще неоднозначно. Адаптация компаний к новым условиям функционирования делает более привлекательной гибридную форму организации труда. При этом приверженцев присутствия сотрудников в офисе 100% рабочего времени также остается много. Тем не менее, возможности, которые присущи удаленной работе, способны поддержать деятельность компаний в постоянно меняющейся бизнес-среде, поэтому такая форма организации труда будет использоваться в дальнейшем.

### Библиография

1. Allen T. D., Golden T. D., Shockley K. M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings // *A Journal of the American Psychological Society*, 2015, 16(2), pp. 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
2. Bennett N., and Lemoine G.J. What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. // *Business Horizons* 2014, (57:3), pp. 311-317
3. Foss N. J. The Impact of the Covid-19 Pandemic on Firms' Organizational Designs. - <https://doi.org/10.1111/joms.12643>
4. Gartner Glossary - <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/remote-work>
5. IDC FutureScape: Worldwide Digital Transformation 2021 Predictions <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US46880818>
6. It's time to reimagine where and how work will get done. PwC's US Remote Work Survey - January 12, 2021 - <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>
7. McFeely S. The State of Remote Work. August 31, 2021 - <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/remote-work-statistics>
8. Mlitz K. CIO COVID survey current and future trends in remote work worldwide from 2020 to 2021, Oct 14, 2021 - <https://www.statista.com/statistics/1199110/remote-work-trends-covid-survey-september-december/>

9. Ohanian L.E. The Economic Crisis from a Neoclassical Perspective // Journal of Economic Perspectives, 2010, 24 (4): 45-66. DOI: 10.1257/jep.24.4.45
10. Savić D. Digital Transformation and Grey Literature Professionals // Grey Journal, February 2020, 16 (Special Winter Issue), pp. 11-17. <https://bit.ly/2XeMA8u>
11. Savić D. COVID-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce // Grey Journal 16(2), May 2020. pp.101-104 [https://www.researchgate.net/publication/341493908\\_COVID-19\\_and\\_Work\\_from\\_Home\\_Digital\\_Transformation\\_of\\_the\\_Workforce](https://www.researchgate.net/publication/341493908_COVID-19_and_Work_from_Home_Digital_Transformation_of_the_Workforce)
12. Как поддержать производительность труда в виртуальном мире? - <https://www.pwc.ru/publications/proizvoditelnost-truda-v-virtualnom-mire.html>
13. Проценко А. После пандемии в свои офисы вернуться не все. - <https://rg.ru/2021/11/22/posle-pandemii-v-svoi-ofisy-vernutsia-ne-vse.html>
14. Халин В. Г., Чернова Г.В. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски. - [https://old.sziu.ranepa.ru/images/nauka/UK\\_DOI/10\\_18/Khalin\\_10\\_18.pdf](https://old.sziu.ranepa.ru/images/nauka/UK_DOI/10_18/Khalin_10_18.pdf)
15. Цифровой поворот. Экономические последствия пандемии и новые стратегии. - [https://cdto.ranepa.ru/digital\\_turn\\_research](https://cdto.ranepa.ru/digital_turn_research)

## **Organizational support of remote work in a pandemic**

**Aleksei V. Chernov**

PhD in Technical Sciences,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Peoples' Friendship University of Russia,  
117198, 6, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: chernov-av@rudn.ru

**Viktoriya A. Chernova**

PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Peoples' Friendship University of Russia,  
117198, 6, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: chernova-va@rudn.ru

### **Abstract**

Remote work as a form of labor organization was introduced by various companies before the pandemic, but this process was very slow. The pandemic has exacerbated the need to digitize work processes, forced companies to accelerate the digitalization of business in order to maintain efficiency in the business environment of the VUCA world. This article analyzes the impact of the pandemic and digitalization as the most powerful environmental factors on the organization of remote work, the consequences of the use of remote work by companies and the prospects for such a form of labor organization.

As a result of the analysis, the provisions were proved that the world of VUCA creates a web of various risks that cannot be predicted. Therefore, despite the development of remote work, at present it is possible to draw only some general conclusions about the future of this form of labor organization. It is obvious that it has received the status of an effective countermeasure of companies in the fight against the challenges of the pandemic. However, the opinion of managers and employees about this form of labor organization is still ambiguous. The adaptation of companies to

new operating conditions makes a hybrid form of labor organization more attractive. At the same time, there are also many adherents of the presence of employees in the office 100% of working time. Nevertheless, the opportunities inherent in remote work are able to support the activities of companies in an ever-changing business environment, so this form of labor organization will be used in the future.

### For citation

Chernov A.V., Chernova V.A. (2021) Organizatsionnoe obespechenie udalennogo truda v usloviyakh pandemii [Organizational support of remote work in a pandemic]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (11A), pp. 384-391. DOI: 10.34670/AR.2021.27.94.045

### Keywords

Remote management, remote work, labor organization, pandemic, COVID-19, digital transformation

### References

1. Allen T. D., Golden T. D., Shockley K. M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings // *A Journal of the American Psychological Society*, 2015, 16(2), pp. 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
2. Bennett N., and Lemoine G.J. What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. // *Business Horizons* 2014, (57:3), pp. 311-317
3. Foss N. J. The Impact of the Covid-19 Pandemic on Firms' Organizational Designs. - <https://doi.org/10.1111/joms.12643>
4. Gartner Glossary - <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/remote-work>
5. IDC FutureScape: Worldwide Digital Transformation 2021 Predictions <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US46880818>
6. It's time to reimagine where and how work will get done. PwC's US Remote Work Survey - January 12, 2021 - <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>
7. McFeely S. The State of Remote Work. August 31, 2021 - <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/remote-work-statistics>
8. Mlitz K. CIO COVID survey current and future trends in remote work worldwide from 2020 to 2021, Oct 14, 2021 - <https://www.statista.com/statistics/1199110/remote-work-trends-covid-survey-september-december/>
9. Ohanian L.E. The Economic Crisis from a Neoclassical Perspective // *Journal of Economic Perspectives*, 2010, 24 (4): 45-66. DOI: 10.1257/jep.24.4.45
10. Savić D. Digital Transformation and Grey Literature Professionals // *Grey Journal*, February 2020, 16 (Special Winter Issue), pp. 11-17. <https://bit.ly/2XeMA8u>
11. Savić D. COVID-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce // *Grey Journal* 16(2), May 2020. pp.101-104 [https://www.researchgate.net/publication/341493908\\_COVID-19\\_and\\_Work\\_from\\_Home\\_Digital\\_Transformation\\_of\\_the\\_Workforce](https://www.researchgate.net/publication/341493908_COVID-19_and_Work_from_Home_Digital_Transformation_of_the_Workforce)
12. How to maintain labor productivity in the virtual world? - <https://www.pwc.ru/ru/publications/proizvoditelnost-truda-v-virtualnom-mire.html>
13. Protsenko A. After the pandemic, not everyone will return to their offices. -<https://rg.ru/2021/11/22/posle-pandemii-v-svoi-ofisy-vernutsia-ne-vse.html>
14. Khalin V. G., Chernova G.V. Digitalization and its impact on the Russian economy and society: advantages, challenges, threats and risks. - [https://old.sziu.ranepa.ru/images/nauka/UK\\_DOI/10\\_18/Khalin\\_10\\_18.pdf](https://old.sziu.ranepa.ru/images/nauka/UK_DOI/10_18/Khalin_10_18.pdf)
15. Digital rotation. Economic consequences of the pandemic and new strategies. - [https://cdto.ranepa.ru/digital\\_turn\\_research](https://cdto.ranepa.ru/digital_turn_research)