

Вознесенский И.С.

*Старший преподаватель, Московский автомобильно-дорожный
государственный технический университет (МАДИ).*

Особенности дистанционного самоменеджмента

Удача – это подготовка к встрече с возможностью.

Опра Уинфри

Чрезвычайные обстоятельства, связанные с вспышкой коронавирусной инфекции, вынудили значительную часть учреждений и многих людей отказаться от традиционной формы организации труда и перейти на дистанционную работу. В конце 2020 г. Институт русского языка имени Пушкина назвал новый термин «самоизоляция» словом года. Также наиболее популярными словами того времени стали термины: «карантин», «коронавирус» и «удаленка». Хотя вначале повсеместного внедрения практики удаленной работы высказывались оправданные опасения в падении эффективности всех видов активности, как производственной, образовательной, так и творческой, за два года пребывания мира в состоянии сопротивления новому пандемическому вызову выявились не только очевидные, но и неоспоримые преимущества удаленного труда.

Главное из них заключается в запуске механизмов самоменеджмента. Под такой формой самоуправления и самоорганизации, как правило, понимается использование отличающегося эффективностью комплекса методов текущей работы, позволяющей человеку наиболее рационально обустроить повседневную жизнь и плодотворно использовать свое время. К основным целям самоменеджмента относится достижение способности максимальной реализации всех имеющихся возможностей, как для сопротивления неблагоприятным обстоятельствам в трудовой и личной жизни, так и получения удовлетворения от сознательного управления собственной судьбой¹.

Движение к этой цели — трудный путь. Попадание в ситуацию

¹ Бондаренко В.В., Резник С.Д., Удалов Ф.Е., Соколов С.Н. Персональный менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2019; Карпичев В.С. Самоменеджмент (Личная тектология) // Социальное управление. Курс лекций. М.: Изд-во РАГС, 2000. С. 403-436; Минаева О.В., Евченко А.Ф. Современный самоменеджмент и личная тектология: общее и особенное // Вестник Международного института экономики и права. 2017. № 2 (27). С. 34-47.

удаленной работы открыло в этом процессе новые окна возможностей, которые потребовали и от консультантов по самоменеджменту, и от практиков представить ситуации с разных позиций, в частности: специалиста, менеджера, владельца бизнеса, представителя местных властей и пр. Сделать это надо было в ракурсе: перенастройки быта сотрудников организаций в новой коронавирусной реальности; особенностей контакта и управления людьми, которых нельзя увидеть вживую; решения комплекса вопросов, касающихся перевозки части оборудования, необходимого для работы из дома².

Постановки и решения лишь этих вопросов оказалось недостаточно. После прояснения отмеченных позиций неизбежно возникал вопрос будущего, что из горького опыта удаленного труда в период пандемии COVID-19 обязательно следует использовать в дальнейшем. Оказалось, что в разных странах и в различных секторах экономики обнаружались такие нововведения рабочего графика, которые позволили не просто увеличить производительность труда, но еще и побудить людей, ранее не заинтересованных в персональном развитии, активно заняться самоменеджментом.

В Великобритании недавний опрос ассоциации *CIPD* (англ. *The Chartered Institute of Personnel and Development*), исследующий персональные ресурсы и являющейся одной из двух ведущих международных организаций, занимающихся сертификационными программами в области *HR*-менеджмента, выявил, что, как считает 71% работодателей, «удаленка» или привела к увеличению производительности сотрудников, или вообще никак на ней не отразилась. Отсюда социологи британской профессиональной организации *Institute of Directors (IoD)* сделали вывод, что 63% руководителей допускают разрешение подчиненным трудиться из дома от одного до четырех дней в неделю, а отдельным работникам могут позволить самостоятельно определять часы трудовой активности³. Однако такой оптимизм социологов не совпадает с пессимистическим отношением к дистанционному труду большинства жителей Соединенного Королевства, среди которых удаленный формат работы предпочитает только каждый десятый. Эти цифры настораживают, поскольку показывают, что даже весьма организованные британцы

2 Мезин А. По домам. Как превратить удаленную работу в преимущество. М.: Бомбора, 2020; Стрелкова О.С., Архангельский Г.А. Удаленка. Экспресс-курс по работе из дома. М.: Бомбора, 2020; Шароватов Ю. Дистанционный менеджмент. Как управлять сотрудниками на удаленке. М.: Альпина Паблишер, 2020.

3 Ковалева Д., Миракян Н., Прокофьев В. Ковид. Труд. Май // Российская газета. 2021. 3 мая.

не выражают тяги к переходу от управления ими со стороны менеджмента предприятия к самоменеджменту.

В Соединенных Штатах Америки масштабы удаленного труда выше, чем в европейских странах. По данным доклада созданной еще в 2003 г. и расположенной в Маунтин-Вью (штат Калифорния) компании *Upwork* (до мая 2015 г. *Elance-oDesk*), которая является глобальной площадкой по поиску работы и предоставляет программные продукты для работодателей, желающих нанять удаленных специалистов и сотрудничать с ними, в 2021 г. дистанционно трудился каждый четвертый житель США⁴. В 2020 г., на первоначальной стадии борьбы с *COVID-19*, опыт такой работы в условиях форс-мажора оказался для многих организаций исключительно ценным. В частности, руководство компании веб-дизайна *Marketing Refresh*, находящейся в Хьюстоне, сократило до минимума число рабочих видеозвонков, сочтя их избыточность вредной для производительности труда. Одним из уроков того же периода стало понимание, что дистанционная работа не должна вести к отшельничеству, а для эффективности компании важна дружеская атмосфера в коллективе. Как отмечают специалисты *Remoters (Remote Work Hub for Professionals & Companies)*, это привело к практике развития многими организациями неформальных виртуальных форм общения сотрудников, например, устройства «виртуальных перерывов» на кофе⁵.

Задача продуктивного, творческого сопряжения процессов труда и отдыха во время пандемии получила возможность разрешения не только для работников и работодателей, но и для местных властей традиционных туристических территорий. Из-за введенных в большинстве государств ограничений, связанных со свободой передвижений, такие местности испытывали трудности из-за отсутствия туристов. Властями Гавайских островов была разработана ориентированная на спасение экономики штата программа *Movers & Shakas*⁶. Она рассчитана на американцев из других штатов, которые работают дистанционно. В случае переезда по программе *Movers & Shakas*, им обещают создать условия продолжения работы на свою компанию. Во-первых, власти штата принимают на себя расходы на перелет, а, во-вторых, гостям гарантируется скидка на

4 Why businesses turn to Upwork [Электронный ресурс] // URL: <https://www.upwork.com/reviews>.

5 What is the Great Resignation, and How Can Businesses Retain Their Teams? [Электронный ресурс] // URL: <https://remoters.net/the-great-resignation>.

6 Movers & Shakas [Электронный ресурс] // URL: <https://www.moversandshakas.org>.

проживание в гавайских отелях. Со стороны участников программы власти Гавайев ожидают ответной реакции в виде консультирования местных стартапов и волонтерства. Таким образом, программа предполагает не только компенсацию убытков туристическому бизнесу штата, но и помощь собственным стартапам.

Во Франции в начальный период пандемии была не только установлена обязательная дистанционная форма работы, но за ее нарушение были предусмотрены штрафы на сумму до 15 тысяч евро. По мере продвижения государства в борьбе с COVID-19 ситуация стала смягчаться. С июня 2021 г. работодатели получили право самостоятельно определять порядок организации труда. К этому времени выяснилось, что предприятия малого и среднего бизнеса, и, прежде всего, стартапы настолько удачно приспособились к дистанционному режиму, что не намерены от него отказываться. В частности, базирующееся в Париже страховое агентство *Easyblue* готово полностью работать в дистанционном режиме. Некоторые сотрудники заявили о переезде за город, где жизнь дешевле и экологичнее. Для контроля их деятельности в агентстве установлен порядок ежеквартального сбора сотрудников. Цель такого сбора состоит также в обеспечении общения коллектива.

Как выявил опрос одного из авторитетных социологических центров, основанного еще в 1938 г., Французского института по изучению общественного мнения (фр. *Institut français d'opinion publique, IFOP*), более половины служащих приходят в офис не столько для работы, сколько для общения, часто неформального. Во-первых, оно значимо для связи сотрудников с предприятием, рождения общих идей, повышения мотивации. Во-вторых, такое общение особенно ценно для молодых сотрудников, которые больше узнают об организации, ее истории, традициях, специфике деятельности. Все это напрямую влияет на производительность компании. Проанализировав опыт дистанционной работы и сравнив его с работой в офисе, менеджеры крупных компаний обнаружили плюсы и того, и другого. Это стало аргументом в пользу гибридной формы работы. Во французской телекоммуникационной компании *ALE* сотрудники смогут работать именно в таком режиме. Экспертами было отмечено преимущество данного типа режима, состоящее в том, что уходит в прошлое практика закрепления за сотрудником конкретного рабочего места. Это делает его обезличенным средством производства, а потому уменьшается привязанность человека к точно закрепленному рабочему месту. В результате создается условие для большей мобильности и персонала, и самой организации, которая

может легко менять локацию, например, в зависимости от условий аренды помещения.

Можно говорить о связи ожиданий от дистанционной работы и возможностей, получаемых при переходе на нее со сложившейся национальной культурой труда⁷. Но это лишь один фактор. Вторым немаловажным обстоятельством, помогающим или препятствующим внедрению удаленной работы, выступает уровень информационно-технической оснащенности жилья и скорость Интернета. Так, в Италии фактический провал перехода на удаленную работу объясняется тем, что в стране не преодолено так называемое «цифровое неравенство» и низкая скорость Интернета. С наибольшими сложностями столкнулись сотрудники учреждений государственного сектора, которым не были предоставлена техника, требуемая для работы из дома. Локальные администрации получили от центральных властей Италии право самостоятельного принятия решения по переводу сотрудников на удаленную работу или полного отказа от нее. Вместе с тем в этой стране возникли частные инициативы по организации бронирования компаниями или государственными структурами для своих работников мест в так называемом локальном офисе, расположенном не далее 15 минут от их жилья. Такой проект для Милана был предложен на портале *Near Home Working*.

В России, как и по всему миру, с весны 2020 г. наблюдался рост числа вакансий с постоянной удаленной работой. Переход на дистанционный формат легче удался сферам: ИТ, телекоммуникаций, системной интеграции финансам, страхованию, консалтингу и оказанию интеллектуальных *b2b*- и *b2c*-услуг, где и ранее отмечалась достаточно глубокая цифровизация бизнес-процессов. Растет запрос на дистанционные формы работы со стороны: образовательных учреждений, СМИ, маркетинга, рекламы, *BTL*, *PR*, дизайна и продюсирования. Наименее адаптивными к удаленной работе оказались области: туризма, гостинично-ресторанного бизнеса (*HoReCa*), авиа- и ж/д перевозок, индустрии красоты и спорта, организации массовых мероприятий. Однако в целом отечественный опыт дистанционной работы можно назвать весьма успешным. Согласно результатам исследования, проведенного сервисом «Работа.ру», лишь около четверти (27%) российских работодателей

7 Ильин В.И. Трудовая культура в процессе трансформации // Журнал социологии и социальной антропологии. Том II. № 1 (5). С. 181-182; Карачаровский В.В., Шкаратан О.И. Русская трудовая и управленческая культура: опыт исследования в контексте перспектив экономического развития // Мир России. Социология. Этнология. 2002. № 1. С. 3-56.

планируют отказаться от удаленного формата работы после улучшения ситуации с распространением коронавируса⁸. Но эксперты предупреждают, что многие сотрудники, которые адаптировались к работе на дому, посчитают эти условия более комфортными, чем работа в офисе, и постараются сохранить дистанционный режим. К гибриднему формату организации труда, по данным этого опроса, готовы 19% организаций.

Как и в зарубежных странах, в России благодаря удаленной работе произошло расширение географии найма персонала, для организаций стало легче находить сотрудников в других регионах. Кроме того, новые практики позволили сочетать дистанционный режим постоянных сотрудников с привлечением самозанятых, развивать проектную работу и заключать временные контракты. В таких формах есть очевидные выгоды не только для компаний, но и для соискателей, которые приобретают дополнительный опыт, беря сразу несколько проектов или совмещая различные профессии, имеют возможность краткосрочного планирования трудовой деятельности, больше времени, уделяя саморазвитию, формированию новых компетенций. Выяснилось, что благодаря подработкам, которые имеются у трудящихся удаленно, увеличился и их доход.

Как удаленный, так гибридный форматы работы явились аргументом в пользу четырехдневной рабочей недели⁹. По данным опроса *SuperJob*, половина сотрудников, работающих в офисе, уверены, что могут осилить объем заданий пятидневной рабочей недели за четыре дня. Еще треть убеждена, что хватило бы и трех дней. Оставшиеся 20% работников считают, что смогли бы уложиться со всеми заданиями вообще за один-два дня¹⁰. В корректность результата данного опроса заставляет поверить в возможность изменения эффективности труда вследствие уменьшения контроля со стороны работодателя и увеличения самоконтроля, который является органичной частью самоменеджмента.

Нельзя рассматривать удаленный труд только в позитивном ключе, поскольку у этого формата имеются специфические риски. На первом месте стоят риски, связанные с ростом угроз в сфере кибербезопасности. Этим рискам можно противостоять, расширяя спектр услуг по обеспечению корпоративной и личной

8 Фролова М. На удаленке: раскрыто будущее дистанционного формата работы после пандемии // Известия. 2021. 17 ноября.

9 Гольдин Г.Г., Вознесенский И.С. Правовое закрепление организации рабочего времени: из прошлого в будущее // Ученые труды Российской академии адвокатуры и нотариата. 2021. № 3 (62). С. 33-39.

10 Фролова М. Указ. соч.

информационной безопасности, что уже происходит на практике. Вторая группа рисков связана с тем, что при меньшем контроле со стороны работодателя сотрудники могут не только более свободно менять место работы, но и уводить с собой наиболее перспективные проекты, усиливая конкуренцию. Третья группа рисков относится к тому, что инструментарий самоменеджмента не может быть универсальным, каждый человек подбирает такие формы и средства самоорганизации, которые соответствуют его психо-и хронотипам, реализуемы в данное время и в данной обстановке. Четвертая группа рисков касается юридической стороны удаленного труда.

Дистанционная работа, безусловно, обладает многими преимуществами для перехода к более осознанному процессу организации труда и отдыха, при этом она не выходит из практики традиционных трудовых отношений с правовой точки зрения, а потому все стороны, задействованные в подобной форме организации труда, обязаны следовать положениям трудового законодательства. В связи с тем, что формат удаленной работы и гибридный формат становятся все более востребованными, они нуждаются в соответствующем правовом регулировании, должны прописываться в контрактах и трудовых договорах. Кроме того, желательно разъяснение положений, касающихся: специфики оформления взаимоотношений между работником и работодателем в дистанционном режиме; появления дополнительных гарантий дистанционным работникам; порядка предоставления удаленным сотрудникам рабочей техники или компенсации затрат на нее; использования гибких режимов рабочего времени с учетом тех изменений, которые отразились в законодательстве. Пока это развито не повсеместно, но внедряется активными темпами. Кроме прочего, в процессе дистанционного труда возможно возникновение отмеченных выше рисков, предупредить часть которых способно знакомство с соответствующими законодательными положениями. Такая правовая информация актуальна и для сотрудников кадровых служб организаций¹¹.

Завершая статью, необходимо вернуться к ее эпиграфу. В каче-

11 Касьянова Г.Ю. Дистанционная и надомная работа: новые правила. М.: АБАК, 2021; Хусьянов Т.М. Заключение трудового соглашения между сотрудником занятым в сети Интернет и работодателем (социально-правовой анализ) // Право в современном мире: 20 лет Конституции РФ: материалы международной научно-практической конференции (молодежная секция). Екатеринбург, 6 декабря 2013 г. Екатеринбург: Уральский институт – филиал РАНХиГС, 2013. С. 405-408; Шевченко О.А., Балицкий К.С., Кашехлебова Е.А. Удаленка. Дистанционная (удаленная) работа: комментарий законодательства и схемы. М.: Проспект, 2021.

стве него взяты слова американской телеведущей, актрисы, продюсера и общественного деятеля Опры Уинфри, чью карьеру можно считать не только удачной, но и примером эффективного самоджменента, а его сердцевиной — подготовку к встрече с возможностью. Удаленная работа, если она сочетается с практикой самоджменента, эту встречу способна приблизить.

Библиографический список:

1. Бондаренко В.В., Резник С.Д., Удалов Ф.Е., Соколов С.Н. Персональный менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2019. 453 с.
2. Гольдин Г.Г., Вознесенский И.С. Правовое закрепление организации рабочего времени: из прошлого в будущее // Ученые труды Российской академии адвокатуры и нотариата. 2021. № 3 (62). С. 33-39.
3. Ильин В.И. Трудовая культура в процессе трансформации // Журнал социологии и социальной антропологии. Том II. № 1 (5). С. 181-182.
4. Карачаровский В.В., Шкаратан О.И. Русская трудовая и управленческая культура: опыт исследования в контексте перспектив экономического развития // Мир России. Социология. Этнология. 2002. № 1. С. 3-56.
5. Карпичев В.С. Самоджменент (Личная тектология) // Социальное управление. Курс лекций. М.: Изд-во РАГС, 2000. С. 403-436.
6. Касьянова Г.Ю. Дистанционная и надомная работа: новые правила. М.: АБАК, 2021. 48 с.
7. Мезин А. По домам. Как превратить удаленную работу в преимущество. М.: Бомбора, 2020. 208 с.
8. Минаева О.В., Евченко А.Ф. Современный самоджменент и личная тектология: общее и особенное // Вестник Международного института экономики и права. 2017. №2(27). С. 34-47.
9. Стрелкова О.С., Архангельский Г.А. Удаленка. Экспресс-курс по работе из дома. М.: Бомбора, 2020. 256 с.
10. Фролова М. На удаленке: раскрыто будущее дистанционного формата работы после пандемии // Известия. 2021. 17 ноября.
11. Хусяинов Т.М. Заключение трудового соглашения между сотрудником занятым в сети Интернет и работодателем (социально-правовой анализ) // Право в современном мире: 20 лет Конституции РФ: материалы международной научно-практической конференции (молодежная секция). Екатеринбург, 6 декабря 2013 г. Екатеринбург: Уральский институт – филиал РАНХиГС, 2013. С. 405-408.
12. Шароватов Ю. Дистанционный менеджмент. Как управлять сотрудниками на удаленке. М.: Альпина Паблишер, 2020. 243 с.
13. Шевченко О.А., Балицкий К.С., Кашехлебова Е.А. Удаленка. Дистанционная (удаленная) работа: комментарий законодательства и схемы. М.: Проспект, 2021. 32 с.
14. Movers & Shakas // URL: <https://www.moversandshakas.org>.
15. What is the Great Resignation, and How Can Businesses Retain Their Teams? // URL: <https://remoters.net/the-great-resignation>.
16. Why businesses turn to Upwork // URL: <https://www.upwork.com/reviews>.
17. Ковалева Д., Миракян Н., Прокофьев В. Ковид. Труд. Май // Российская газета. 2021. 3 мая.

References

1. Bondarenko V.V., Reznik S.D., Udalov F.E., Sokolov S.N. Personal management: textbook. M.: INFRA-M, 2019. 453 p.

2. Goldin G.G., Voznesensky I.S. Legal consolidation of the organization of working time: from the past to the future // Scientific works of the Russian Academy of Advocacy and Notaries. 2021. № 3 (62). P. 33-39.
3. Ilyin V.I. Labor culture in the process of transformation // Journal of Sociology and Social Anthropology. Volume II. № 1 (5). P. 181-182.
4. Karacharovskiy V.V., Shkaratan O.I. Russian labor and managerial culture: research experience in the context of economic development prospects // World of Russia. Sociology. Ethnology. 2002. № 1. P. 3-56.
5. Karpichev V.S. Self-management (Personal tektology) // Social management. Lecture course. M.: Publishing House of the RAGS, 2000. P. 403-436.
6. Kasyanova G.Yu. Remote and home work: new rules. M.: ABAK, 2021. 48 p.
7. Mezin A. Home. How to turn remote work into an advantage. M.: Bombora, 2020. 208 p.
8. Minaeva O.V., Evchenko A.F. Modern self-management and personal tektology: general and special // Bulletin of the International Institute of Economics and Law. 2017. № 2 (27). P. 34-47.
9. Strelkova O.S., Arkhangelsky G.A. Remote. Quick course on working from home. M.: Bombora, 2020. 256 p.
10. Frolova M. Remote work: the future of the remote work format after the pandemic is revealed // Izvestia. November 17, 2021.
11. Khusyainov T.M. Conclusion of an employment agreement between an employee employed on the Internet and an employer (social and legal analysis) // Law in the modern world: 20 years of the Constitution of the Russian Federation: materials of the international scientific and practical conference (youth section). Yekaterinburg, December 6, 2013. Yekaterinburg: Ural Institute - branch of the RANEPa, 2013. P. 405-408.
12. Sharovатов Yu. Remote management. How to manage employees remotely. Moscow: Alpina Publisher, 2020. 243 p.
13. Shevchenko O.A., Balitsky K.S., Kashechlebova E.A. Remote. Remote (remote) work: commentary on legislation and schemes. M.: Prospekt, 2021. 32 p.
14. Movers & Shakas // URL: <https://www.moversandshakas.org>.
15. What is the Great Resignation, and How Can Businesses Retain Their Teams? // URL: <https://remoters.net/the-great-resignation>.
16. Why businesses turn to Upwork // URL: <https://www.upwork.com/reviews>.
17. Kovaleva D., Mirakyan N., Prokofiev V. Covid. Work. May // Russian newspaper. May 3, 2021