



International  
Labour  
Organization



► **Дистанционная работа  
во время и после  
пандемии COVID-19**

**Практическое руководство**

# Дистанционная работа во время и после пандемии COVID-19

Практическое руководство

© Международная организация труда, 2020  
Первое издание 2020 год

Публикации Международного бюро труда охраняются авторским правом в соответствии с Протоколом 2 Всемирной конвенции об авторском праве. Тем не менее краткие выдержки из них могут воспроизводиться без получения разрешения при условии указания источника. Для получения прав на воспроизведение или перевод следует обращаться по адресу: ILO Publications (Rights and Licensing), International Labour Office, CH- 1211 Geneva 22, Switzerland, либо по электронной почте: [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). Международное бюро труда приветствует такие обращения.

Библиотеки, учреждения и другие пользователи, зарегистрированные в организациях интеллектуальной собственности, могут делать копии согласно лицензиям, выданным им для этой цели. Для того, чтобы найти организации интеллектуальной собственности в вашей стране, посетите сайт [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org).

---

Дистанционная работа по время и после пандемии COVID-19. Практическое руководство.- Москва, МОТ, 2020.

ISBN: (Russian edition): Web PDF: 9789220328699978-92-2-032602-2 (web pdf)

Также издано на английском языке: Practical Guide on Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond ISBN: 978-92-2-032404 (print), 978-92-2-032405 (web pdf)

---

Названия, соответствующие практике, принятой в Организации Объединенных Наций, и изложение материала в настоящей публикации не являются выражением какого-либо мнения Международного бюро труда ни о правовом статусе какой-либо страны, района или территории или их властей, ни о делимитации их границ.

Ответственность за выраженные в подписных статьях, исследованиях и прочих произведениях мнения лежит исключительно на их авторах, и факт публикации не означает, что Международное бюро труда поддерживает излагаемые мнения.

Упоминание названий фирм, коммерческих изделий и процессов не означает их одобрения Международным бюро труда, как и отсутствие упоминания конкретной фирмы, коммерческого изделия или процесса не свидетельствует об их неодобрении.

---

Информацию о публикациях МОТ и электронных изданиях можно найти по адресу: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

# Содержание

---

От авторов.....	v
<b>1. Введение.....</b>	<b>1</b>
Цель руководства.....	1
Как пользоваться руководством.....	2
<b>2. Начало новой эры дистанционной работы.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Обеспечение благополучия работников и сохранение уровня производительности труда при дистанционной работе.....</b>	<b>5</b>
3.1 В центре внимания - рабочее время и организация работы.....	5
3.2 В центре внимания - управление производительностью.....	7
3.3 В центре внимания - цифровизация.....	8
3.4 В центре внимания - коммуникация.....	10
3.5 В центре внимания - охрана труда.....	12
3.6 В центре внимания - правовые и договорные аспекты.....	15
3.7 В центре внимания - обучение.....	16
3.8 В центре внимания: баланс между работой и личной жизнью.....	17
<b>4. Гендерные аспекты дистанционной работы в условиях пандемии COVID-19.....</b>	<b>18</b>
<b>5. Доверие и организационная культура.....</b>	<b>19</b>
<b>6. Меры политики для поддержки работодателей и работников во внедрении и осуществлении эффективной дистанционной работы.....</b>	<b>21</b>
<b>7. Будущее дистанционной работы после пандемии COVID-19.....</b>	<b>24</b>
<b>Библиография.....</b>	<b>27</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>30</b>
Приложение I. – Инструменты и ресурсы, разработанные для реагирования на пандемию COVID-19.....	30
Приложение II. – Наиболее часто используемые формы коммуникации во время пандемии COVID-19.....	32
Приложение III. – Контрольный список вопросов.....	33
Приложение IV. – Сравнительная таблица трех национальных законов о дистанционной работе (Италия, Сальвадор, Чили).....	36
Приложение V. – Примеры из практики.....	37
Пример 1 – Многонациональный инвестиционный банки предприятие по оказанию финансовых услуг (Канада).....	37
Пример 2 – Главное управление по вопросам администрации и занятости населения (Португалия).....	38
Пример 3 – Агентство экономического развития <i>Malta Enterprise</i> (Мальта).....	40

## От авторов

---

Настоящее руководство «*Дистанционная работа во время и после пандемии COVID-19: практическое руководство*» основано на исследованиях и технической помощи, осуществляемых МОТ в отношении влияния дистанционной работы на сферу труда и разработки и внедрения эффективных механизмов дистанционной работы в течение десяти лет. Руководство разработано Джоном Мессенджером, руководителем группы по условиям труда, техническим экспертом МОТ в области дистанционной работы, в сотрудничестве с двумя внешними экспертами из консалтингового центра WorkLife Hub - Золтаном Вадкерти и Агнес Ухерецки. Клэр Пайпер оказала существенную поддержку в редактировании, форматировании и контроле качества при подготовке и выпуске окончательной версии руководства. Авторы также выражают признательность Филиппу Маркаданту, руководителю подразделения по вопросам инклюзивных рынков труда, трудовых отношений и условий труда, за постоянную поддержку и руководящее участие.



## 1. Введение

### Цель руководства

2020 год принес с собой беспрецедентные изменения в мировую экономику и сферу труда. 11 марта Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) объявила вспышку нового коронавируса пандемией и призвала правительства во всем мире со всей серьезностью отнестись к этой проблеме и подготовиться к первой волне чрезвычайной ситуации в сфере здравоохранения с помощью ряда радикальных мер, одной из которых во многих странах стал всеобщий режим самоизоляции (WHO, 2020a). По мере вступления в силу ограничительных мер значительное число работников получило распоряжение оставаться дома и продолжать работу в дистанционном режиме, насколько это возможно с учетом выполняемых функций. Организации, которые уже применяли ранее дистанционный режим работы, а также организации, которые не были с ним знакомы, отправляли своих сотрудников домой, создавая тем самым условия для самого масштабного массового эксперимента по удаленной работе в истории.

Хотя число работающих в дистанционном режиме неполный и полный рабочий день постепенно увеличивалось на протяжении нескольких лет (Eurostat, 2018), пандемия, безусловно, ускорила признание работодателями дистанционного формата работы. В ситуации пандемии удаленная работа зарекомендовала себя как важный фактор, необходимый для обеспечения непрерывности деятельности, при этом в обычных условиях к ее преимуществам относится сокращение времени поездок на работу, возможность сосредоточиться на рабочих задачах вдали от отвлекающих факторов офиса, а также найти оптимальный баланс между работой и личной жизнью. Дистанционный режим предоставляет большую свободу в выборе графика работы, а также альтернативного рабочего места за пределами помещения работодателя. При этом существует ряд рисков, которые необходимо предвидеть и предотвращать, например, риск изоляции (это особенно касается одиноких людей) и риск потери контакта с другими сотрудниками.

Цель настоящего руководства состоит в том, чтобы дать практические и действенные рекомендации по эффективной дистанционной работе для широкого круга лиц, оказать поддержку директивным органам в совершенствовании существующей политики и создать гибкую основу, с помощью которой частные предприятия и государственные организации смогут формировать и корректировать собственную политику и практику дистанционной работы. Руководство содержит конкретные примеры того, как работодатели и директивные органы решали вопросы, связанные с удаленной работой, во время пандемии COVID-19, обобщает практический опыт последних месяцев, необходимый для дальнейшей организации дистанционной работы после пандемии, а также содержит перечень существующих инструментов и ресурсов.

### Основные сведения о дистанционной работе

#### Что такое дистанционная работа?

Дистанционная (удаленная) работа определяется как использование информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), таких как смартфоны, планшеты, ноутбуки и стационарные компьютеры, для выполнения работы за пределами помещения работодателя (Eurofound and ILO, 2017). Другими словами, дистанционная работа означает работу, выполняемую с помощью ИКТ отдельно от работодателя.

Работа может выполняться в дистанционном режиме на основании добровольного соглашения между работодателем и работником. Кроме того, при согласовании места выполнения работы (места проживания работника или иного места) необходимо уточнить ряд других аспектов, а именно рабочее время или график работы, средства коммуникации, рабочее задание, механизмы контроля и порядок отчетности.

Платформенная экономика краткосрочных контрактов не подпадает под определение дистанционной работы; например, фрилансер, который работает главным образом дома, не может быть классифицирован как дистанционный работник, но может быть отнесен к категории [надомников](#) в соответствии с терминологией [Конвенции 1996 года о надомном труде \(Конвенция № 177\)](#).

#### Дистанционная работа и непрерывность бизнеса?

Политика в отношении дистанционной работы может стать важной частью организации в любых условиях плана обеспечения непрерывности деятельности. В случае непредвиденных обстоятельств (экстремальные погодные условия, терроризм, пандемия), которые нарушают обычный трудовой процесс в офисах и на рабочих местах, режим дистанционной работы дает возможность выполнять работу вне офиса и поддерживать функционирование организации.

Обычно дистанционный режим работы используется в течение ограниченного времени (например, один или два дня в неделю), но для предотвращения распространения коронавируса многие работники полностью перешли на удаленный формат. В любом случае, учитывая риски для здоровья, все работники, которые выполняют рабочие задачи и виды деятельности, совместимые с дистанционным форматом, включая тех, кто занят на временной работе или стажировке, во время этого кризиса должны иметь право работать удаленно (ILO, 2020a). Настоящее руководство не ориентировано на определенную категорию работников, наоборот, оно нацелено на максимально универсальное применение. И все же в первую очередь оно применимо к работникам, состоящим в трудовых отношениях, а не к самозанятым (за некоторыми исключениями).

## Как пользоваться руководством

Настоящее руководство может использоваться для организации дистанционной работы сотрудников во время пандемии или стихийного бедствия, которое требует экстренного реагирования, а также с целью обеспечения непрерывности деятельности организации или предприятия. Оно также может применяться к дистанционной работе в целом, вне контекста чрезвычайных ситуаций.

Всякий раз, когда в руководстве говорится о «дистанционной работе» и «работе в дистанционном режиме», это относится к дистанционной работе как во время пандемии COVID-19, так и при обычных обстоятельствах, поскольку многие вопросы, рассматриваемые в настоящем руководстве, и предлагаемые рекомендации относятся к удаленной работе в целом.

Руководство знакомит читателей с восьмью основными аспектами дистанционной работы, предлагает соответствующие определения, главные вопросы для рассмотрения и знакомит с реальными примерами успешного применения рекомендаций на практике. В разработку политики в отношении дистанционной работы и ее различных аспектов, ее осуществление и мониторинг должны быть вовлечены как работодатели, так и работники.

Руководство содержит ссылки на политические меры, разработанные правительствами разных стран в ответ на кризис в сфере здравоохранения, и международные правовые нормы по охране труда, изложенные в соответствующих конвенциях и рекомендациях.

Ряд конвенций и рекомендаций МОТ является актуальным применительно к настоящему руководству. Это, в частности, международные трудовые нормы, касающиеся безопасности и гигиены труда, гендерного равенства и охраны материнства, коллективных переговоров, предотвращения насилия и притеснений (ILO, 2020g), а также механизмов установления рабочего времени и социального диалога.



## 2. Начало новой эры дистанционной работы

---

Вне всякого сомнения, мы вступили в самый необычный период с точки зрения организации труда. Хорошо знакомый нам мир в начале 2020 года резко изменился, и правительства, вооруженные научными знаниями, должны были предпринять решительные действия для спасения жизней. Однако директивные органы встали перед дилеммой: как продолжать защищать жизнь и здоровье людей, не нанося при этом необратимого ущерба экономике? Меры физического дистанцирования - закрытие школ, остановка авиасообщения, отказ от проведения собраний и закрытие рабочих мест - являются лишь первым шагом в борьбе с коронавирусом и средством замедлить его распространение. Ослабление ограничений не должно подвергать риску жизни людей или вызвать риск новой волны эпидемии, которая, по некоторым прогнозам, может оказаться еще сильнее первой, под натиском которой система здравоохранения уже работала на грани своих возможностей, а работники передовой линии испытывали сильный стресс.

До пандемии лишь небольшая часть работников периодически работала в дистанционном режиме. В Европейском союзе (ЕС) распространенность регулярной или эпизодической дистанционной работы (надомной и мобильной вместе взятых) варьировалась от 30 процентов и более в Дании, Нидерландах и Швеции до 10 процентов и менее в Чешской Республике, Греции, Италии и Польше. По данным разных исследований, до 20 процентов рабочей силы в Соединенных Штатах регулярно или периодически работали дома или в другом альтернативном месте, в Японии - 16 процентов, а в Аргентине - всего 1,6 процента (Eurofound and ILO, 2017).

В период с января по март 2020 года, когда эпидемия COVID-19 охватила весь мир, в разных странах поочередно работодатели получали указания закрывать предприятия и по возможности переходить на дистанционный режим работы, при этом время на подготовку, имеющееся в распоряжении как работодателей, так и работников, было ограничено. То, что рассматривалось как временное краткосрочное решение, продолжается вот уже несколько месяцев.

Может ли работа выполняться удаленно, определяется рядом факторов. Объем работы, которая может быть выполнена в дистанционном режиме, определяет число работников, которые могут работать дома во время пандемии, тем самым уменьшая распространение вируса в сообществе. Авторы двух недавних исследований (Hatayama et al., 2020; ILO 2020h) изучили потенциал дистанционной работы в странах с разным уровнем экономического развития. Было установлено, что определяющими факторами дистанционной работы являются особенности экономики предприятия и его профессиональная структура, а также доступ к широкополосному интернету и наличие персонального компьютера. Полученные данные свидетельствуют о том, что возможности выполнения работы в дистанционном режиме увеличиваются с ростом уровня экономического развития страны. Следовательно, в странах, где значительная доля рабочих мест приходится на такие секторы, как ИКТ, профессиональные услуги, финансы и страхование, государственное управление, большая часть рабочей силы может работать в дистанционном режиме, в то время как в странах с сильной зависимостью от таких секторов, как обрабатывающая промышленность, сельское хозяйство, строительство и туризм, существует меньше возможностей для удаленной работы.

В результате ограничительных мер, принятых правительствами, почти четверо из каждых десяти сотрудников в Европе перешли на дистанционный режим работы (Eurofound, 2020b). Наиболее значительное расширение масштабов удаленной работы наблюдалось в странах, которые наиболее сильно пострадали от коронавируса и где дистанционная работа была хорошо развита до пандемии. В Финляндии около 60 процентов работников перешли на удаленный формат работы. В Люксембурге, Нидерландах, Бельгии и Дании более 50 процентов работников трудились в дистанционном режиме, в Ирландии, Австрии, Италии и Швеции - около 40 процентов. В этих странах у меньшего числа работников сократилась продолжительность рабочего времени. В Европе в среднем 24 процента работников, никогда раньше не работавших на дому, начали работать удаленно (ср. с 56 процентами работников, периодически работавших раньше в дистанционном режиме). Этот скачок в цифрах показывает, что при правильном использовании соответствующей технологии и механизмов (например, средств связи) и изменении организации трудового процесса дистанционно можно выполнять гораздо больше видов работы, чем предполагалось ранее.

Аналогичные меры были приняты и в других регионах мира, где правительства призвали работодателей использовать дистанционный режим работы, чтобы уменьшить поток людей в общественном транспорте в крупных городах, способствуя тем самым физическому дистанцированию. В Японии, согласно результатам опроса, проведенного Министерством земельных ресурсов, инфраструктуры и туризма, в марте 2020 года менее 13 процентов работников по всей стране могли работать удаленно (Dooley, 2020) по причине ряда факторов, включая широкое использование печати «Ханко»<sup>1</sup> - именного штампа, который ставится на документах, контрактах, заявлениях и даже служебных записках и заменяет подпись на любом документе, требующем подтверждения авторства.

Следует подчеркнуть, что по причине закрытия школ и других организаций, предоставляющих услуги по уходу, работа на дому стала сложной задачей для работающих родителей и людей, осуществляющих уход. По данным последнего опроса, проведенного Европейским фондом улучшения условий жизни и труда, 26 процентов тех, кто работает удаленно в качестве меры физического дистанцирования, живут в семьях с детьми в возрасте до 12 лет, и еще 10 процентов - в семьях с детьми в возрасте 12-17 лет (Eurofound, 2020b). Таким работникам бывает трудно совмещать работу с обязанностями по уходу и находить баланс между работой и личной жизнью.

---

<sup>1</sup> Обычно это небольшой цилиндр с вырезанными на нем иероглифами, обозначающими имя человека или название компании. Печатью «Ханко» или «Инкан» надавливают на красные чернильные подушечки, а затем ставят отпечаток на документах (Kaneko, 2020).





«Переход рабочей силы на гибкую организацию работы стал необходимостью в условиях пандемии COVID-19. Это стало лишь подтверждением того, в чем и ранее мы были убеждены: полная гибкость является естественным продолжением многообразия во всех его аспектах. Правильный баланс между относительной свободой рабочей силы при гибком подходе и необходимостью не только сохранения, но и повышения производительности труда – вот сложная задача, которую предстоит решать руководителю любого современного предприятия в 2020 году и в дальнейшей перспективе».

**Блэр Вернон**, исполнительный директор Financial Services enterprise, Новая Зеландия.

Следующий этап реагирования на пандемию начнется, когда будет наблюдаться устойчивое снижение числа новых случаев заболевания или будут найдены и внедрены эффективные методы лечения и вакцина от коронавируса. На этом этапе будут с осторожностью возобновлять работу основные секторы, а затем и все другие отрасли. Однако в отношении этой фазы существует очень высокая степень неопределенности. Организации должны будут соблюдать ряд строгих норм гигиены и безопасности, а продолжающиеся ограничения и необходимость соблюдения физической дистанции в лифтах, офисах и конференц-залах могут препятствовать спокойному возвращению работников в помещение работодателя. На протяжении этого периода по крайней мере для части рабочей силы сохранится необходимость дистанционной работы. Наконец, для групп высокого риска и уязвимых групп, которые нуждаются в защите, дистанционная работа дома может стать весьма привлекательной альтернативой, по крайней мере на период пандемии. Как и в любой кризисной ситуации, от всех заинтересованных сторон, правительств, работодателей, работников и социальных партнеров требуется высокая степень изобретательности и готовности, чтобы изучить, какие виды работы и заданий могут хотя бы частично выполняться дома. Широкое использование формата удаленной работы может не завершиться с пандемией, при этом дистанционная работа, поддерживаемая цифровизацией, передовыми средствами связи и облачными технологиями, может стать частью «новой и лучшей нормы» на долгие годы.

Работодатели должны учитывать потенциальные проблемы и возможности, связанные с использованием работниками дистанционного режима (с учетом семейной и жизненной ситуации, характера работы, навыков). Работники и их представители должны принимать активное участие в процессе принятия решений посредством конструктивного социального диалога, который может принимать различные формы, включая консультации, обмен информацией и переговоры.

Новая эра дистанционной работы потребует гораздо более широкого использования нового типа менеджмента, более доверительного и более ориентированного на результат, а также новой системы организации работы - более автономной, более гибкой и лучше адаптированной к индивидуальным обстоятельствам и предпочтениям сотрудников.

В настоящем руководстве исследуется вопрос о том, как организации могут повысить устойчивость, усовершенствовать методы управления, создать организационную культуру, основанную на доверии, и снизить барьеры на пути к эффективной экосистеме дистанционной работы, которая гарантирует здоровье и благополучие сотрудников, а также эффективное выполнение обязательств и целей организации.



## 3. Обеспечение благополучия работников и сохранение уровня производительности труда при дистанционной работе

---

Знание ключевых факторов, влияющих на благополучие сотрудников и производительность отдельных работников и команд, поможет организациям в адаптации рабочих механизмов, что позволит защитить работников и содействовать усилиям правительства по выравниванию кривой новых случаев заболевания и, следовательно, замедлению распространения коронавируса.

Цель авторов этой главы - помочь организациям проанализировать свои действия в областях, которые необходимо адаптировать в свете задач, связанных с COVID-19, с тем чтобы внедрить дистанционную работу во всей организации, обеспечивая при этом благополучие сотрудников и высокий уровень производительности труда.

### 3.1 В центре внимания – рабочее время и организация работы

Пандемия COVID-19 продолжает распространяться по всему миру, ее воздействие на рынки труда носит обширный характер и затрагивает в той или иной степени большинство людей. Для многих работников введение мер физического дистанцирования, режима самоизоляции и связанных с этим ограничений с целью выравнивания кривой числа инфицированных имело катастрофические последствия, включая необходимость взять (обязательные) отпуска на неопределенный срок, отпуска без сохранения содержания, сокращение рабочего времени и заработной платы, увольнения и потерю работы, а также закрытие предприятий. При этом в результате пандемии у значительной части работающего населения резко увеличилась рабочая нагрузка, а также произошли серьезные изменения в организации и условиях труда, включая дистанционную и временную работу.

Даже если сотрудники имеют возможность продолжать работу во время пандемии удаленно, есть определенные аспекты организации труда, которым необходимо уделить серьезное внимание для обеспечения здоровья и безопасности сотрудников. Европейское рамочное соглашение о дистанционном труде 2002 года содержит руководящие принципы по организации трудового процесса лиц, работающих в дистанционном режиме, в соответствии с которыми дистанционный работник управляет организацией своего рабочего времени самостоятельно (имеет так называемый суверенитет в организации рабочего времени). Нормы рабочей нагрузки и производительности труда дистанционного работника эквивалентны нормам, определенным для работников, выполняющих аналогичную работу на территории работодателя (ETUC, BusinessEurope, CEEP and UEAPME, 2002). Это соглашение напоминает, что дистанционные работники пользуются такой же правовой защитой, как и работники, работающие на территории работодателя, а также определяет ключевые области, требующие адаптации или особого внимания в случае выполнения работы за пределами территории работодателя. Речь идет о защите данных, конфиденциальности, охране здоровья и безопасности, организации работы, доступе к обучению и т.д. Учитывая специфику нынешней ситуации, необходимо искать баланс между возросшими бытовыми обязанностями работников, обязанностями по уходу за членами семьи и приоритетами работодателей в обеспечении непрерывности деятельности и высокой производительности труда.

Исследования в области дистанционного труда неоднократно показывали, что в дистанционном режиме работники, как правило, работают дольше, чем когда находятся на территории работодателя. Причина отчасти в том, что время поездок на работу заменяется трудовой деятельностью, а также изменяется распорядок дня и размываются границы между оплачиваемой работой и личной жизнью. Дистанционный режим работы может привести к увеличению продолжительности рабочего дня, а также к увеличению рабочих часов по вечерам и выходным дням (см., например, Eurofound and ILO, 2017; Messenger, 2019).

Отдельное исследование рабочего времени работников, работающих удаленно в связи с пандемией COVID-19, также показало, что дистанционные работники тратят на работу дополнительные часы: 38 процентов респондентов заявили, что дома они с большей вероятностью будут работать дольше (McCulley, 2020). Каждый четвертый работник (27 процентов), работающий дистанционно в связи с пандемией, заявил, что работает в свободное время, чтобы удовлетворить требования, предъявляемые к его работе (Eurofound, 2020b). Кроме того, согласно другому недавнему исследованию (Reisenwitz, 2020),

из-за физического разделения команд сотрудники тратят больше времени на индивидуальные встречи и сеансы связи с командой.

Работники, у которых есть дети или другие иждивенцы, вынуждены изыскивать дополнительное время для выполнения работы, либо начиная рабочий день рано утром, либо работая поздно вечером, а также прерывать рабочий день для ухода за детьми, выполнения домашних дел, домашнего обучения и т. д.

#### Пример из практики: предприятие по предоставлению финансовых услуг (Польша)

Польский филиал поставщика финансовых услуг продемонстрировал гибкий подход в отношении суверенитета сотрудников в организации рабочего времени, оказывая им поддержку в выполнении обязанностей по уходу за членами семьи. Линейные руководители и отдел кадров удовлетворяли индивидуальные запросы на изменение графика работы, исходя из потребностей сотрудников, главным образом в связи с их обязанностями по уходу за членами семьи. Например, они разрешили одной из сотрудниц, молодой матери, работать с 6 утра до 2 часов дня в течение одной недели и с 2 часов дня до 8 вечера в течение следующей недели, таким образом предоставляя ей возможность ухаживать за грудным ребенком по очереди с мужем. Благодаря этой договоренности оба родителя продолжали работать и совместно выполнять обязанности по уходу за ребенком.<sup>2</sup>

Руководители сталкиваются не только с проблемой физического разделения команды, члены которой выполняют работу удаленно в разных местах, но и с необходимостью согласовывать индивидуальные рабочие схемы и графики работы с сотрудниками, чтобы они имели возможность выполнять свои обязанности по уходу за членами семьи. Руководители играют ключевую роль в плане поддержки сотрудников и смягчения негативного воздействия перегрузок на их здоровье и благополучие. Этого можно достичь путем информирования сотрудников о достижимых ожидаемых результатах, установления реалистичных сроков с учетом необычных условий, в которых в настоящее время выполняется дистанционная работа, при одновременном обеспечении непрерывности деятельности и необходимого уровня производительности труда. И напротив, нереалистичные ожидания и дополнительное давление на сотрудников, которые уже и так перегружены работой, могут привести к самоустранению, а также большему риску эмоционального выгорания. Кроме того, предприятия должны быть осведомлены о росте требований к работе самих руководителей в связи с необходимостью дистанционного управления командами. Китайское подразделение компании Microsoft определило, что для управления командой сотрудников, работающих в дистанционном режиме, руководителю требуется дополнительно 90 минут в неделю, которые он тратит на индивидуальные звонки и встречи (Spataro, 2020).

При небольшом опыте дистанционной работы или его полном отсутствии команды и целые бизнес-единицы, работающие в дистанционном режиме, могут нечетко представлять себе приоритеты и задачи, которые им необходимо выполнить. Многие организации, в которых дистанционный режим практически не использовался, в одночасье перешли на незнакомую систему работы (Eurasia Review, 2020). В условиях изоляции люди не всегда знают, с кем обсудить конкретный вопрос, где получить необходимую поддержку, как и когда общаться с коллегами, что приводит к остановкам и задержкам в работе (Bick et al., 2020). Ситуация с обязательной массовой удаленной работой является проблемной даже для самых опытных организаций и работников. Работникам часто приходится знакомиться с новыми технологическими средствами, а также переходить на другую систему организации труда, что частично объясняет, почему многие люди, пытаясь приспособиться к новой реальности и совместить работу и личные дела, работают большее количество часов (см., в частности, Messenger, 2019, где речь идет о многоплановом характере типичного рабочего дня дистанционного работника).

Таким образом, методы управления, включая определение приоритетов, рабочей нагрузки, задач и сроков, должны быть адаптированы к возникшей ситуации. Ниже перечислены типичные ответные меры.

- Попросите работников подготовить индивидуальный план дистанционной работы, который должен быть обсужден и согласован с их непосредственным руководителем. Этот план должен дополнять, а не заменять собой текущий план работы и связанные с ним процедуры, либо существующий план работы должен быть скорректирован с учетом новых условий.

- Разъясните приоритеты и исключите из числа приоритетных цели, которые в данных обстоятельствах не являются существенными или достижимыми.
- Договоритесь о единой системе оповещения о готовности к работе и обеспечьте, чтобы руководители и коллеги использовали эту систему.
- Разбейте большие команды на более мелкие межфункциональные группы, четко определите задачи и порядок отчетности, а также сформулируйте достижимые цели.
- Предложите работникам сообщать, когда они чувствуют себя перегруженными. Таким образом вы создадите систему предупреждения риска эмоционального выгорания и обеспечите своевременное перераспределение задач между сотрудниками.
- Проанализируйте навыки каждого работника, чтобы иметь возможность перемещать недостаточно загруженных работников, обладающих большим потенциалом, в команды, перегруженные работой.
- Обсуждайте с работниками процесс выполнения работы. Спросите их, как они работают, в какое время чувствуют себя наиболее продуктивными, энергичными и сосредоточенными. Настраивайте сотрудников работать таким образом как можно чаще.
- Предложите работникам делиться опытом эффективного планирования рабочего дня.
- Признайте тот факт, что возможность отключить связь в свободное время необходима работнику для того, чтобы полноценно выполнять основную работу.

### 3.2 В центре внимания - управление производительностью

Одним из основных источников стресса для любого руководителя команды дистанционных работников является обеспечение эффективной работы и выполнение обязательств перед заинтересованными сторонами, клиентами и бенефициарами. Эффективная дистанционная работа должна основываться на диалоге и сотрудничестве между руководством и работниками (ILO, 2020b). Это особенно важно, когда дистанционная работа является обязательной и осуществляется на постоянной основе.

Исследования показывают, что лучшим методом управления дистанционным персоналом является управление на основе конечных результатов, при котором руководитель и сотрудник договариваются о едином механизме оценки производительности (Sorensen, 2016). Этот метод предполагает определение целей, задач и этапов, а также мониторинг и обсуждение прогресса без чрезмерно обременительной отчетности, что позволяет персоналу гибко и автономно организовывать свою работу без постоянной проверки рабочего процесса руководителем.

Рекомендуется осуществление следующих мер:

- Предельно четко формулируйте ожидаемые результаты. Четкое разъяснение ожидаемых результатов работникам значительно снижает возможность возникновения двусмысленности и недопонимания, а также расширяет их возможности в самостоятельном выполнении своих задач.
- Ответьте на следующие вопросы, которые помогут сформулировать ожидаемые результаты: «Увидев конечный продукт, по каким признакам я бы определил, что он полностью удовлетворительный? Каковы критерии завершения задания?»
- Проводите своевременную, регулярную и подробную оценку работы сотрудников, описывая выполненную ими работу и акцентируя внимание на тех изменениях, которые приведут к значительным улучшениям в работе и достижению необходимого результата.
- Не забывайте положительно отзываться о хорошо выполненной работе.
- Для конфиденциальных разговоров с работниками о производительности их труда используйте видеосвязь, чтобы обеспечить более тонкую невербальную коммуникацию.

**Пример из практики: предприятие по предоставлению финансовых услуг (Новая Зеландия)**

До пандемии COVID-19 менее одного процента сотрудников этой фирмы, предоставляющей финансовые услуги, постоянно работали в дистанционном режиме. Во время пандемии сто процентов рабочей силы (400 человек) перешли на удаленную работу. Организация осуществила этот переход в течение 5-6 дней. При внедрении полномасштабной дистанционной работы руководители должны были найти правильный баланс между производительностью и результатами. Для этого они внедрили подход, основанный на предоставлении консультаций, под названием "беседы с лидерами", поскольку в таких кризисных ситуациях лидеры и руководители команд должны вести за собой и показывать пример. Они также призвали руководителей собирать обратную связь от сотрудников. По прогнозам предприятия, после пандемии одна треть рабочей силы вернется к гибкой модели, которую они использовали ранее (т.е. к эпизодической дистанционной работе), одна треть рабочей силы будет применять гибкую модель периодически, например, на двухнедельной основе, а оставшаяся треть будет работать в дистанционном режиме 2-3 дня в неделю.<sup>3</sup>

### 3.3 В центре внимания - цифровизация

Цифровизация определяется как социально-технологический эволюционный процесс, происходящий на индивидуальном, организационном, социальном и глобальном уровнях (Legner et al, 2017) и во всех секторах. Речь идет об использовании средств преобразования аналоговой информации в цифровую. Цифровизация включает в себя сложный комплекс технологий, некоторые из которых пока находятся на ранних стадиях разработки и использования. Применительно к работе и рабочему месту цифровизация в ее нынешней форме означает расширение присутствия и использования облачных вычислений и инструментов планирования, а также веб-приложений на различных платформах для облегчения удаленного доступа и совместной работы.

С началом пандемии темпы цифровизации ускорились, внедрение цифровых технологий на предприятиях расширило возможности работников в плане выполнения работы дома. Цифровизация уже привела к значительным изменениям в организации занятости и рабочих мест, что в перспективе окажет существенное влияние на требования, предъявляемые к квалификации специалистов, трудовые нормы и благополучие работников (ILO, 2019). Цифровизация, однако, неравномерно распространяется по миру, и некоторые регионы борются с нехваткой широкополосного доступа в Интернет и инструментов ИКТ, необходимых для обеспечения возможности дистанционной работы. Так, только четверть населения в странах Африки, расположенных к югу от Сахары, имеет доступ в Интернет, а в странах Магриба - только половина (ср. с четырьмя пятими в Европе) (Gómez-Jordana Moya, 2020). В странах, где из-за регулярного отключения электроэнергии и низкого качества Интернет-соединения даже отправка электронной почты является сложной задачей, работа в дистанционном режиме практически невозможна без помощи работодателя в приобретении оборудования и обеспечении широкополосного доступа в Интернет.

**Пример из практики: цифровизация в государственном секторе (Камерун)**

К середине мая Камерун стал наиболее сильно пострадавшей от коронавируса COVID-19 страной в регионе Центральной Африки. Правительство не вводило общенациональный режим самоизоляции, однако как частным работодателям, так и государственному сектору было рекомендовано перейти на дистанционный режим работы, чтобы минимизировать физические контакты. В поддержку этой инициативы Министерство лесного хозяйства и фауны Камеруна инвестировало средства в новые модемы, программное обеспечение и USB-ключи, а Министерство почтовых услуг и телекоммуникаций создало новую платформу видеоконференц-связи с интегрированной службой обмена сообщениями (Nsangou, 2020).

3 Информация получена из конфиденциальных интервью с представителями компании.

Массовая дистанционная работа в сочетании с развитием цифровых технологий открывает множество возможностей, но также сопровождается определенными рисками. Вот почему предприятиям необходимо взвесить все риски и возможности, прежде чем они начнут инвестировать в новые технологии и применять их в трудовом процессе.

Количество инструментов и специального программного обеспечения для отслеживания и контроля действий работников, особенно находящихся в удаленных местах (например, дома) и в условиях, отличающихся от традиционного рабочего места, постоянно растет. Инструменты, которые отслеживают удары по клавиатуре, движения мыши или физическое местоположение работников, сопряжены с вмешательством, и поэтому их применение не рекомендуется. Эти инструменты также не должны заменять собой управление на основе конечных результатов и четкое определение рабочих задач, ожидаемых результатов и сроков выполнения работы.

Работники не должны нести дополнительных расходов при выполнении работы дома. Они имеют право получить от работодателя оборудование и инструменты, позволяющие им работать так, как если бы они находились на своем обычном рабочем месте, без каких-либо негативных последствий для их производительности, эффективности и благополучия. Продолжительное использование работником оборудования и инструментов, не соответствующих установленным требованиям, приводит к потере производительности, разочарованию и, в конечном итоге, самоустранению. Поэтому, чтобы достичь такого же уровня производительности, как и при работе в офисе, работодатель должен обеспечить дистанционным работникам доступ к технологиям и инструментам, которые они использовали бы, находясь на своем рабочем месте. В целях выявления трудностей, связанных с оснащением, а также конкретных потребностей работников в оборудовании, программном обеспечении и соответствующем обучении, ключевое значение имеет постоянный диалог между работодателем и работниками.

Какие аспекты необходимо учитывать при переходе от офисной работы к дистанционной, и какие шаги могут предпринять работодатели?

- Проанализируйте потребности сотрудников, работающих дома, в технологиях и ресурсах, а также их навыки доступа к технологиям и их применения в работе.
- Пересмотрите политику предприятия / организации в плане того, будут ли работники иметь право использовать свои собственные устройства для подключения к рабочим серверам и доступа к данным или соответствующее оборудование будет предоставлено работодателем.
- Включите в политику в отношении дистанционной работы условия возмещения затрат или финансовой поддержки работников для обеспечения их оборудованием, широкополосным доступом в Интернет и средствами связи, необходимыми для достижения целей организации.
- Предусмотрите возмещение фактических затрат на инструменты и оборудование, используемые для дистанционной работы в связи с пандемией, возможность использовать офисное оборудование дома или единовременную выплату работникам для приобретения оборудования, необходимого для дистанционной работы.
- Предоставьте работникам возможности обучаться использованию инструментов, необходимых им для работы, а также методам самооценки и внешнего тестирования способностей и навыков.
- Предоставьте работникам информацию о том, как связываться со службой технической поддержки, если им требуется помощь. В случае малых и средних предприятий с ограниченным внутренним потенциалом ИКТ более технически грамотные сотрудники могут помочь своим коллегам, у которых возникают трудности в использовании технологий.
- Предприятия могут также рассмотреть вопрос о доставке необходимого оборудования работнику (курьерской службой или работники заберут его сами).

### Пример из практики: телекоммуникационное предприятие (Япония)

Когда в Японии начал распространяться коронавирус, правительство объявило чрезвычайное положение в крупных городах и призвало население сократить физические контакты по меньшей мере на 70 процентов. Поэтому работодатели должны были перенести свою деятельность в Интернет-пространство. Одна из крупнейших телекоммуникационных групп в стране, уже несколько лет выступавшая за дистанционную работу, с февраля 2020 года рекомендовала воздерживаться от поездок на работу в час пик или просто работать дома, чтобы защитить 200 000 своих сотрудников по всей Японии от растущей вспышки коронавируса. Еще в апреле 2016 года компания начала использовать роботов-аватаров для продвижения идеи дистанционной работы, направленной на то, чтобы сотрудники продолжали работать, воспитывая детей или заботясь о престарелых родителях.

С помощью роботов-аватаров дистанционные работники могут видеть свой офис и общаться с коллегами. Роботы высотой около 20 см со встроенной камерой, микрофоном и динамиками в сочетании с приложением «дистанционная работа», установленном на мобильном телефоне или планшете, управляют дистанционно, они могут перемещаться сотрудниками в офисе и даже присутствовать на совещаниях от имени сотрудников, находящихся за пределами офиса. Руками и головой робота можно управлять посредством невербальной коммуникации, используя различные жесты - от аплодисментов до приветствий. «Я чувствую атмосферу в офисе, как будто я нахожусь там», - говорит дистанционный работник в возрасте 40 лет.

## 3.4 В центре внимания - коммуникация

Команды, в которых все или большинство сотрудников работают в дистанционном режиме, в значительной степени полагаются на регулярную электронную коммуникацию, способствующую сотрудничеству, доверию и информационной открытости. Однако существуют исследования, свидетельствующие о том, что команды, работающие удаленно, сталкиваются с более серьезными проблемами коммуникации, чем команды, работающие в прямом контакте (Hertel et al., 2005). Эти проблемы постепенно нарастают, потому что когда члены команды все больше времени работают порознь, возрастает разобщенность и профессиональная изоляция. Сотрудничество команд постепенно распадается, потому что, общаясь с помощью электронных средств, работники, как правило, меньше делятся информацией со своими коллегами и в некоторых случаях испытывают трудности с интерпретацией и пониманием полученной информации. Обратная связь при таком режиме работы не так хорошо развита, как у команд, работающих совместно на общей территории. Работникам и руководителям следует приложить дополнительные усилия для обеспечения эффективности коммуникации и ясности сообщений, а также для обеспечения непрерывного потока информации. Пандемия COVID-19 заставила работодателей значительно расширить взаимодействие с работниками. Последние исследования показывают, что почти девять из десяти (88 процентов) работодателей увеличили обмен информацией по вопросам охраны труда, и 84 процента дали рекомендации по удаленной работе. Три четверти респондентов (76 процентов) также предоставили рекомендации по управлению дистанционной работой (WorldatWork, 2020).

Учитывая реальный риск социальной изоляции, связанный с постоянной работой в дистанционном режиме, необходимо прилагать все усилия, чтобы удаленные работники оставались на связи с руководителями, коллегами и организацией в целом (ILO, 2020c). С этой целью многие организации внедряют и расширяют неформальные каналы для установления контактов между работниками. Такая практика обычно строится на предыдущем опыте работников: общении в социальных сетях, развлечении детей коллег с помощью Интернета или просто выходе на связь, чтобы узнать, как дела у коллег. Такие контакты имеют большое значение для работников, страдающих от изоляции или испытывающих чувство тревоги в сложившейся ситуации, но важно соблюдать баланс и сдерживать социальное взаимодействие в обычное рабочее время, чтобы еще больше не размыть границу между работой и личной жизнью.

**Пример из практики: потребительская электроника для потоковой передачи (США, Соединенное Королевство, Нидерланды, Дания, Китай)**

После введения ограничительных мер, все встречи – как командные пятиминутки, так и офисные совещания - в этой компании по производству бытовой электроники для потоковой передачи по всему миру стали проводиться в режиме онлайн. В качестве основного канала коммуникации, даже для утреннего приветствия членов команды, использовался Slack. Стало совершенно очевидно, что социальный аспект офисной жизни является гораздо более важным, чем все думали раньше. В рамках компании были запущены несколько идей, включая «Кухонный стол» (часовая открытая видеоконференция для желающих объединиться во время обеденного перерыва), «Пивной час» в пятницу днем, «Английский чай с крутыми ребятами» (утреннее чаепитие с коллегами раз в неделю). Все эти мероприятия проводились для укрепления взаимоотношений между коллегами и усиления социальных аспектов работы, но не для того, чтобы обсуждать рабочие вопросы. Сотрудникам предложили поделиться на внутреннем сайте компании фотографиями своего рабочего места и домашних животных. Канал Slack menu, созданный до пандемии для размещения меню столовой здания штаб-квартиры, стал использоваться сотрудниками для размещения рецептов блюд, которые они готовили во время самоизоляции, и пользовался большой популярностью.

Для обеспечения эффективности коммуникации и поддержки сотрудничества в командах, работающих в дистанционном режиме, организациям рекомендуется осуществить следующие меры:

- Рассмотрите возможность создания централизованной электронной базы для хранения всех основных изменений и обновлений внутренней политики и процессов. Для предприятий, в которых недостаточно активно ведется делопроизводство, это будет большим шагом вперед. При использовании режима дистанционной работы эффективное информирование всех сотрудников о последних изменениях в организации является одной из серьезных проблем. Наличие такого архива поможет сэкономить время работников на поиск актуальной информации о политике организации.
- Установите требования к коммуникации: команды, работающие в дистанционном режиме, должны создать новые стандарты, обеспечивающие ясность, предсказуемость и определенность коммуникации, происходящей в виртуальном пространстве. Нормы могут существовать и на индивидуальном уровне, например, рекомендуемый срок для отправки ответа, стиль и тон письма. Нормы могут регулировать объем и уровень детализации сообщений, срок ответа, использование и терпимость к юмору.
- Коммуникация не должна ограничиваться содержанием, она должна также включать социальные аспекты работы, создавая возможности для общения вне рабочих обязанностей или продолжая устоявшиеся офисные традиции.
- Используйте весь спектр доступных средств связи. Разрешите работникам пользоваться теми средствами, которые они считают наиболее простыми и эффективными. Исследования показывают, что видеоконференции повышают эффективность работы удаленных сотрудников (Forbes Insights, 2017).
- Информировуйте работников о том, когда и как они могут связываться со своими непосредственными руководителями. Дистанционным работникам очень важно точно знать предпочтительное время и средство коммуникации. У них должна быть возможность выбрать наиболее подходящий способ связи из нескольких вариантов в зависимости от срочности или приоритетности вызова.
- Общение между дистанционными работниками несет с собой риск пристрастного отношения. Менеджеры и непосредственные руководители должны научиться выявлять и эффективно устранять когнитивные отклонения в отношении частоты и качества общения (например, определять работников, которые постоянно общаются друг с другом, сотрудников, которые молчат, частые контакты между членами команды, способы обмена информацией в небольших группах).
- Поощряйте и поддерживайте сотрудников, особенно в условиях резкого перехода от работы в офисе к удаленной работе. Руководители должны признать, что сотрудники испытывают стресс, прислушиваться к их тревогам и опасениям и сопереживать им.



### Пример из практики: предприятие по созданию цифровых рынков в Африке (Сенегал, Гана, Нигерия, Кения, Уганда, Танзания, Эфиопия, ЮАР)

В качестве меры реагирования на пандемию COVID-19 для защиты здоровья своих 400 сотрудников в восьми африканских странах эта компания, занимающаяся цифровыми рынками, ввела режим удаленной работы во всех своих страновых офисах. Сотрудники большинства офисов не имели опыта дистанционной работы, поэтому для обеспечения нормального функционирования необходимо было осуществить ряд шагов. С точки зрения цифровой коммуникации подход предприятия состоял в том, чтобы расширить возможности своих сотрудников и обучить их использованию ряда инструментов видео-конференц-связи (Skype, Zoom, Google Hangouts, WhatsApp), а также предоставить сотрудникам возможность переключаться между этими платформами в зависимости от доступности Интернета и качества связи. Для предотвращения изолированности членов команды и усиления социальных аспектов работы, компания инициировала проведение ежедневных утренних и дневных групповых видеовстреч под названием «Подъем» и «Отбой». Видеовстречи проходили под председательством генерального директора, который обращался ко всей команде, а руководители бизнес-подразделений, в свою очередь, делились актуальной информацией. Компания распространила среди сотрудников список контактов, чтобы работники, испытывающие трудности в связи со скоростью Интернета и использованием технологий, могли напрямую связываться с коллегами для пополнения счета мобильного телефона, технической поддержки или возмещения расходов (Nzekwe, 2020).

## 3.5 В центре внимания - охрана труда

При резком переходе большого числа организаций от офисной работы к дистанционной не уделялось особого внимания требованиям охраны труда, которые обычно соблюдаются при организации трудового процесса на территории работодателя, где четко распределены обязанности по обеспечению физического и психического благополучия работников. Однако физические и экологические характеристики домашнего офиса и соответствующие трудовые привычки имеют не меньшее значение для эффективной работы в дистанционном режиме (ILO, 2020e).

В соответствии с большинством национальных законов и коллективных договоров, касающихся охраны труда, работодатель несет ответственность за охрану здоровья и безопасность труда работников, и это, как правило, относится и к дистанционной работе. Работодатели несут те же обязанности по охране труда дистанционных работников, что и в отношении любых других работников организации. Эти обязанности включают также выявление и управление профессиональными рисками дистанционных работников.<sup>4</sup>

В плане охраны труда, помимо известных преимуществ для поддержания благополучия работников, дистанционная работа несет в себе психосоциальные риски, а также риски, связанные с эргономикой, что является общепризнанным фактом. Удаленная работа во время пандемии COVID-19 отличается от дистанционной работы в обычных условиях, поскольку работники вынуждены работать дома в течение длительного времени при сложных внешних обстоятельствах. Эта ситуация сама по себе провоцирует повышенную тревожность работников, которые беспокоятся по поводу возможных социальных и экономических последствий кризиса, а также неблагоприятных последствий для здоровья. Согласно опросу, проведенному Европейским фондом улучшения условий жизни и труда 9 апреля 2020 года, 18 процентов респондентов в странах ЕС заявили, что они в течение последних двух недель чувствовали себя особенно напряженными большую часть времени, ср. с 11 процентами по данным опроса 2016 года (Eurofound, 2020b).

Как показало исследование Фонда семьи Кайзер, стресс и беспокойство, вызванные пандемией COVID-19, негативно сказались на психическом здоровье почти половины взрослых американцев. Согласно опросу, проведенному центром психического здоровья *Ginger*, более двух третей американских рабочих отметили, что эта пандемия заставила их пережить самое напряженное время в их карьере, и 88 процентов сказали, что они испытали умеренный или чрезвычайный стресс в течение предыдущих четырех-шести недель (Mullen, 2020).

Согласно обзору литературы, проведенному медицинским журналом *The Lancet* (Brooks et al., 2020), исследования показали, что люди, помещенные на карантин во время пандемии, испытывали депрессию, стресс, подавленное настроение, раздражительность, бессонницу, симптомы посттравматического стрессового расстройства, гнев и эмоциональное истощение, что явилось результатом изоляции или карантина. При этом подавленное настроение и раздражительность наблюдались особенно часто.

<sup>4</sup> Как правило, если дистанционный работник не использует свое собственное оборудование, работодатель предоставляет и устанавливает оборудование, необходимое для регулярной дистанционной работы, а также проводит техническое обслуживание этого оборудования (EU-OSHA OSH Wiki, 2020).

Анонимный опрос инженерно-технических работников (Kolakowski, 2020) показал, что в конце апреля 73 процента респондентов испытывали симптомы эмоционального выгорания, что намного выше показателей, полученных в середине февраля, когда 61 процент респондентов сообщили, что чувствовали усталость. Около 19 процентов опрошенных заявили, что причиной их эмоционального выгорания стала неуверенность в гарантии занятости, и чуть более 20,5 процентов пожаловались на неконтролируемую рабочую нагрузку. Еще 10 процентов заявили, что не могут контролировать свою работу.

Работодатели, работники и специалисты в области охраны труда должны быть осведомлены о рисках, сопровождающих регулярную дистанционную работу, которые усугубились во время пандемии COVID-19 в связи с введением мер физического дистанцирования. Это:

- Техностресс, технологическая зависимость и перегрузка, которые усиливают утомляемость, раздражительность и неспособность отключиться от работы и полноценно отдохнуть.
- Злоупотребление алкоголем, энергетическими напитками и психоактивными веществами, которые могут усиливать отрицательные эмоции, снижать работоспособность и приводить к росту агрессии и насилия.
- Малоактивный образ жизни и выполнение работы в сидячем положении на протяжении длительного времени увеличивает риск возникновения проблем со здоровьем, включая нарушения опорно-двигательного аппарата, зрительное утомление, ожирение, сердечно-сосудистые заболевания и т.д.
- Домашняя мебель может не подходить для длительной дистанционной работы с точки зрения эргономики. Поэтому работодатели должны информировать работников об основных эргономических требованиях, в том числе посредством обучения. Такие профилактические меры помогут работникам корректировать и при необходимости изменить свои условия труда. Ответственность за соблюдение эргономических требований для предотвращения нарушений опорно-двигательного аппарата лежит как на работодателях, так и на работниках.
- В результате длительной изоляции появляется риск эмоционального выгорания и чувства одиночества, и здесь требуются дополнительные усилия по оказанию взаимной поддержки со стороны работодателей, специалистов по персоналу, непосредственных руководителей и коллег.
- Раздражение также может вызывать медленная или неравномерная скорость Интернета и проблемы с использованием других технологий, поэтому следует обеспечить дистанционных работников надлежащими хорошо функционирующими инструментами.
- Более острым становится конфликт между работой и личной жизнью, усугубляются трудности, связанные с разграничением рабочего и личного времени, включая неспособность отключиться от работы и восстановиться. Это особенно касается тех, кто несет обязанности по уходу за членами семьи, в частности, родителей с детьми школьного возраста.

Частичная и периодическая дистанционная работа может уменьшить число случаев насилия и притеснений, предполагающих личный контакт, при этом дистанционная работа на постоянной основе сопровождается более высоким риском насилия в информационной среде, виртуального запугивания и притеснений, а также бытового насилия. Следует еще более усилить меры по охране труда для предотвращения и снижения психосоциальных рисков, связанных со сложившейся ситуацией, включая риск насилия и притеснений, а также для активного содействия психическому здоровью и благополучию работников (ILO, 2020d).

#### Пример из практики: предприятие по разработке Интернет-технологий (Китай)

Эта китайская компания по разработке Интернет-технологий создала круглосуточную дежурную службу психологов и консультантов, к которым могут обратиться за помощью все дистанционные сотрудники (включая стажеров) и члены их семей. Компания также организовала курс дистанционного обучения управлению эмоциями во время карантина и пандемии COVID-19 (Batchelor, 2020).<sup>5</sup>

Для эффективного решения проблем, связанных с охраной труда, с которыми сталкиваются дистанционные работники во время пандемии COVID-19, многие организации решили

<sup>5</sup> Информация получена из конфиденциальных интервью с представителями компании.

создать специальные глобальные целевые группы по вопросам пандемии, координационные группы или целевые группы по вопросам благополучия, в состав которых вошли представители различных департаментов и направлений. В их задачу входит обновление существующих программных документов, выявление пробелов в обмене информацией и навыках сотрудников, а также организация обучения, информационного обеспечения и коммуникации с тем, чтобы каждый имел доступ к информации о своих правах и обязанностях в отношении здоровья и безопасности в сложившейся ситуации. Руководители должны тесно сотрудничать со специалистами в области охраны труда на всех предприятиях и в организациях, ведь во время длительного периода удаленной работы руководители должны быть особенно внимательны к физическому и психическому здоровью членов своей команды. Ряд положений [Конвенции 1981 года о безопасности и гигиене труда \(№155\)](#) и сопровождающей ее [Рекомендации \(№164\)](#) содержат соответствующие руководящие указания и рекомендации в отношении профилактических и защитных мер, направленных на смягчение негативных последствий пандемий для здоровья и безопасности людей, а также негативных последствий, связанных с дистанционной работой.

При пересмотре и реализации политики в области охраны труда следует предусмотреть следующие меры:

- Уточнить и обновить список обязанностей работодателей по охране труда дистанционных работников посредством анализа опасных факторов и рисков для здоровья и безопасности, окружающей среды домашнего офиса, оборудования, эргономики, а также стресса и других аспектов психического здоровья.
- Уточнить права и обязанности дистанционных работников в отношении их здоровья и безопасности во время удаленной работы.
- Предоставить специалистам в области охраны труда актуальную информацию и обучить их механизмам и процессам, относящимся к системам охраны здоровья работников, рабочей среде, обучению, информации, а также соблюдению регламентов охраны труда и эргономических требований, разработанных специально для дистанционных работников.
- Обучить руководителей и дистанционных работников делать достаточное количество перерывов для отдыха в течение рабочего дня, подчеркнув при этом, что такие перерывы не будут иметь негативных последствий для их карьеры.
- Использовать все возможности для укрепления физического здоровья, включая физические упражнения, поощрение здоровых привычек питания, например, путем обмена ссылками на видеоролики, пропагандирующие физическое и психическое благополучие, поощряя использование фитнес-приложений и услуг.
- Создать новые или расширить существующие возможности психологической поддержки работников, с тем чтобы они могли конфиденциально делиться своими страхами и тревогами, например, через телефоны доверия, консультации, программы помощи.
- Разъяснить руководителям, что они должны подать пример своим сотрудникам и своим поведением демонстрировать, как управлять стрессом.
- Рассмотреть возможность передачи офисного оборудования работникам на период дистанционной работы, связанной с пандемией, например, офисных стульев, мониторов и другого оборудования, полностью отвечающего эргономическим требованиям.

#### Пример из практики: организация «ООН-Женщины» (по всему миру)

Организацией «ООН-Женщины» были созданы четыре целевые группы с участием персонала из разных подразделений, департаментов и государственных офисов для изучения влияния COVID-19 на работу организации с разных точек зрения. Одна из них - целевая группа по вопросам благополучия сотрудников - координируется отделом по работе с персоналом и объединяет почти двадцать сотрудников из разных подразделений организации. Цель группы - определить и оценить меняющиеся потребности персонала в плане благополучия и откликнуться на них с учетом ситуации, вызванной COVID-19. Целевая группа должна обеспечить доступ к необходимым услугам каждому сотруднику, что позволит всем адаптироваться к новой ситуации и при этом продолжать выполнять задачи организации.

Тем самым будет обеспечена непрерывность деятельности и одновременно приоритетное внимание к потребностям персонала. На основе полученных отзывов целевая группа отчитывается перед старшим руководством и группой исполнительного руководства и предлагает конкретные рекомендации. В задачи группы входит проведение опроса среди сотрудников по всему миру на тему обеспечения благополучия персонала, а также создание современной электронной базы ресурсов, посвященных вопросам благополучия, на специальном внутреннем сайте организации. Эта деятельность будет расширяться и видоизменяться с учетом выявленных потребностей и будет включать в себя вебинары, обсуждения в группах и обмен информацией о полезных ресурсах.

### 3.6 В центре внимания - правовые и договорные аспекты

Помимо решения вопросов, касающихся рабочего времени, технической поддержки, оборудования и инструментов, охраны труда, крайне важно также определить условия организации дистанционной работы, включая местонахождение работников, возмещение расходов, связанных с работой, изменения в контракте, процедуру уведомления в случае задержки в выполнении работы, болезни или несчастного случая, связанного с работой. Организациям следует рассмотреть несколько юридических аспектов, связанных с дистанционной работой, а также разработать систему страхования от полученных в ходе удаленной работы производственных травм и профессиональных заболеваний.

Работодателям также необходимо определить условия найма на период дистанционной работы, включая заработную плату, необходимость корректировки пособий и надбавок, страхование и правовые аспекты использования оборудования и программного обеспечения. В основном условия найма должны быть такими же, как и при работе на территории работодателя.

Дистанционных работников, в свою очередь, нужно проинформировать об их ответственности в случае потери, повреждения или кражи принадлежащих предприятиям либо самим работникам активов, которые они используют во время удаленной работы. Работники должны быть освобождены от любой финансовой ответственности за такие убытки, если они не будут признаны результатом небрежности. Работодатели должны информировать работников о политике организации в отношении используемых ими рабочих инструментов, а также об их безопасном использовании и надлежащем обслуживании, и при необходимости организовать соответствующее обучение. Это особенно важно при использовании высокоспециализированного оборудования, включая принтеры объемной печати, гарнитуры виртуальной реальности, и другого оборудования, которое работники используют при выполнении своих функций в дистанционном режиме.

Еще один вопрос, который необходимо изучить, - это инспекция рабочей среды дистанционных работников для обеспечения их безопасности путем выявления и коррекции факторов риска, которые могут стать причиной заболеваний или травм. Институты охраны труда в ряде стран разработали руководства для оценки домашней рабочей среды дистанционных работников (включая качество воздуха в помещении, эргономические характеристики, травмоопасные препятствия, освещение, химическое воздействие и др.) (OSH Wiki, 2020). В связи с пандемией возникла настоятельная необходимость в разработке четкой политики в отношении продолжения регулярных проверок на местах, при соблюдении правил физического дистанцирования и выполнении юридических обязательств работодателя. Работодатели и специалисты в области охраны труда могут также рассмотреть возможность проведения виртуальных проверок рабочих мест для оценки потенциальных рисков для здоровья и безопасности и принятия мер по их снижению.

Продолжая обеспечивать соблюдение национального законодательства и собственной организационной политики, работодатели должны также осуществлять новые меры в следующих областях:

- Мониторинг информации о предоставлении правительством безналоговой компенсации затрат дистанционных работников, связанных с удаленной работой, а также информирование работников и оказание им поддержки в обращении за получением такой финансовой помощи.
- Пересмотр льгот работников с учетом дистанционного режима работы - например, работников, которые трудятся в дистанционном режиме в течение длительного времени и не могут воспользоваться некоторыми из своих льгот (членством в спортзале, компенсацией транспортных расходов, бесплатным питанием и т. д.) - и обеспечение того, чтобы общий компенсационный пакет оставался на том же уровне, что и до пандемии, путем возможной замены отдельных льгот другими равноценными вариантами (например, мобильные приложения для спортивных тренировок, дистанционное обучение и консультации и т. д.).
- Разъяснение вопросов, связанных с подходящим налогом и социальными выплатами, в случае, если дистанционный работник находится в стране, отличной от места нахождения работодателя.
- Запрос рабочих виз и вида на жительство для работников, которые трудятся в дистанционном режиме за пределами своей страны происхождения и не могут вернуться по причине ограничений, связанных с пандемией.

### 3.7 В центре внимания - обучение

Точно так же, как дистанционная работа полный рабочий день в течение длительного времени отличается от работы в компании или на предприятии, в процессе управления командой дистанционных работников возникают свои проблемы и возможности. Организации должны признать, что эта новая ситуация требует, чтобы и работники, и сотрудники руководящего звена переоценили старые рабочие привычки и освоили новые навыки с тем, чтобы более эффективно управлять ситуацией, обеспечить благополучие сотрудников и достичь согласованных показателей производительности. Поддержание мотивации работников, оказание им помощи в адаптации к новым условиям работы в дистанционном режиме, содействие успешному сотрудничеству в команде, поддержка работников в рациональном планировании рабочего дня и реализации права отключать связь в свободное время - вот лишь некоторые из ключевых вопросов, для решения которых необходимо обучение и повышение квалификации дистанционных работников и их руководителей.

Организации используют различные подходы для обеспечения того, чтобы их сотрудники были хорошо подготовлены к эффективной дистанционной работе, руководители среднего звена были способны эффективно управлять удаленной командой с помощью метода управления по результатам, все дистанционные работники обладали навыками и знаниями, необходимыми для успешной работы в дистанционном режиме, в том числе во время пандемии, или проходили соответствующее обучение для восполнения пробелов в знаниях.

Для этого необходимо:

- Регулярно (каждые 2-3 недели) проводить опросы о проблемах и потребностях дистанционных работников и, ориентируясь на полученные результаты, организовывать дистанционные курсы обучения, вебинары, семинары и консультации.
- В существующем учебном плане определить курсы, которые наиболее актуальны в текущей ситуации, например, обучение навыкам лидерства, навыкам организации времени, коммуникативным навыкам.
- Руководителям может быть полезно пройти или повторить специальные курсы обучения, направленные на развитие лидерских навыков в управлении удаленными командами, руководстве командами в условиях кризиса, эффективной коммуникации с удаленной командой, коучинге и наставничестве.
- Организовывать обучающие курсы, которые фокусируются на навыках личной эффективности и поведенческих аспектах дистанционной работы, таких как внимательность и организованность. Такие занятия помогут дистанционным работникам изучить и приобрести навыки, позволяющие минимизировать риски для здоровья, установить границы между работой и личной жизнью и повысить эффективность своей работы. Достаточное количество физических упражнений, правильное питание и хороший сон, отключение цифровых устройств не менее, а может быть и более важны для дистанционной работы во время пандемии.
- Руководителям также может быть полезно изучить такие вопросы, как мотивация сотрудников собственным примером, упреждающие действия и стратегии сотрудничества. Эти знания необходимы для укрепления взаимоотношений в командах, работающих в дистанционном режиме.
- Открытый обмен идеями и рекомендациями в отношении эффективной дистанционной работы, а также обсуждение проблем, связанных с рабочим ритмом, организованностью и здоровыми привычками, помогут членам команды стать более самостоятельными в организации своей работы.

#### Пример из практики: Главное управление по вопросам администрации и занятости населения (Португалия)

Во время пандемии COVID-19 орган, отвечающий за подготовку кадров в правительстве Португалии, в сотрудничестве с университетами разработал учебный модуль для бесплатного дистанционного обучения. Программа позволяла участникам самостоятельно пройти курс обучения и быстро и осмысленно формировать новые навыки в интерактивном режиме. Каждый участник имел возможность гибко регулировать время обучения, так как программа была доступна круглосуточно. Для работников государственного сектора были также организованы десять вебинаров. Учебный модуль также использовался для повышения квалификации рабочих технических профессий, чья работа не может выполняться в дистанционном режиме. Основываясь на успешном внедрении программы обучения, доступной как для работодателей, так и для работников, правительство Португалии планирует более широко применять дистанционное обучение в будущем.

### 3.8 В центре внимания - баланс между работой и личной жизнью

В отличие от периодической дистанционной работы в обычных условиях, удаленная работа во время пандемии COVID-19 представляет собой гораздо более сложную задачу, поскольку работники трудятся в дистанционном режиме на обязательной, а не добровольной основе, полный рабочий день, а не временно или периодически. Опросы, проведенные среди лиц, работающих дома во время пандемии, выявили также положительные аспекты дистанционной работы (Cartmill, 2020). Лучшим методом поддержать баланс между работой и личной жизнью является управление дистанционными работниками на основе конечных результатов, а не контроль количества их рабочих часов или графика работы. Если рабочая нагрузка находится под контролем, а цели достижимы и четко сформулированы, работники будут лучше подготовлены к самостоятельному управлению своим временем и задачами и смогут эффективно сочетать свои трудовые обязанности с личной жизнью, включая бытовые обязанности.

Одной из наиболее серьезных проблем, с которой сталкиваются дистанционные работники во время пандемии, является конфликт между работой и личной жизнью, возникающий по причине размывания границ между этими сферами жизни. Проблема размытых границ между оплачиваемой работой и личной жизнью существовала всегда, даже в лучшие времена, но сейчас, в уникальных условиях пандемии, она особенно обострилась. Действительно, кризис COVID-19 изменил представление о том, что оплачиваемая работа и личная жизнь - это две совершенно разные сферы жизни, а также разрушил миф об идеальном работнике, который всегда может и должен быть готов к выполнению своих трудовых функций. Исследования показали, что в режиме дистанционной работы увеличивается интенсивность труда и усиливается конфликт между работой и личной жизнью, что негативно влияет на благополучие дистанционных работников и повышает уровень стресса (Eurofound and ILO, 2017).

Людям, имеющим детей, особенно сложно работать в дистанционном режиме полный рабочий день, когда закрыты школы и другие детские учреждения. В ходе недавнего опроса более одного из пяти человек (22 процента), живущих с маленькими детьми (младше 12 лет), сообщили о трудностях с концентрацией внимания на рабочих вопросах, которые они испытывают постоянно или большую часть времени, ср. с 5 процентами семей, не имеющих детей, и 7 процентами семей с детьми в возрасте 12-17 лет (Eurofound, 2020b). В частности, одинокие родители и родители детей с ограниченными возможностями или трудностями в обучении оценивают ситуацию как очень напряженную.

С другой стороны, респонденты, участвовавшие в опросе, заявили, что они высоко ценят отсутствие стресса, связанного с поездками в офис, и освободившееся время, которое они теперь могут проводить со своими детьми и супругами, а также гибкий график работы.

Но как работники могут полностью отключиться от работы, если их личная и рабочая жизнь настолько слились? Чтобы помочь дистанционным работникам достичь баланса между работой и личной жизнью, в том числе научиться на определенное время отключаться от работы, организациям рекомендуется принять следующие меры:

- Поддерживать разделение работы и личной жизни путем четкого определения ожидаемых результатов работы и предоставления работникам свободы в организации своего рабочего графика на основе индивидуальных потребностей.
- Стимулировать работников отключаться от работы во время, отведенное для отдыха и личной жизни, без негативных последствий для их карьеры.
- Поощрять открытое общение и сотрудничество между работниками и руководителями в вопросах организации рабочего времени, готовности к выполнению работы и установления границ между работой и личной жизнью внутри команд.
- Оказывать поддержку работникам, выполняющим обязанности по уходу за маленькими детьми или другими членами семьи, которые могут сталкиваться с трудностями в поддержании личной жизни и выполнении работы в соответствии с ожиданиями своих работодателей. Таким работникам следует оказывать целенаправленную помощь, которая включает, например, специальные программы отпусков по уходу за ребенком, разработанные в ряде стран в процессе социального диалога и консультаций между работниками и работодателями и предназначенные для работников как с полной, так и с частичной занятостью.

«Нынешняя ситуация с пандемией показала нам, что дистанционная работа является наилучшим решением в комплексе мер, способствующих гибкой организации рабочего времени и максимальному использованию технологий. Эти меры, в том числе, позволяют поддерживать баланс между работой и семьей и более эффективно управлять временем со стороны работника. Переход на удаленную работу стал сложной, но успешной операцией. Мы следовали четким руководящим принципам, что позволило нам не только поддержать и защитить здоровье сотрудников и потребителей, но и обеспечить непрерывность государственных услуг - основной функции государственных служб. Что касается будущего, то по прошествии этого периода правительство Португалии намерено продолжить использовать дистанционный режим в отношении не менее 25 процентов служащих, чья специфика работы позволяет трудиться удаленно. Время, в котором мы живем, - это одно из великих испытаний, когда каждый из нас играет ключевую роль в достижении общих целей и наведении мостов».

**Жозе Куто**, Государственный секретарь по вопросам государственного управления правительства Португалии

## 4. Гендерные аспекты дистанционной работы в условиях пандемии COVID-19

В сфере труда, включая дистанционную работу, имеются гендерные аспекты. В обычных условиях дистанционный режим работы может создавать сложности для женщин, поскольку им, как правило, помимо оплачиваемой работы приходится брать на себя обязанности по уходу за детьми и другие бытовые обязанности. С другой стороны, возможность работать дома может помочь им достичь желаемого баланса между работой и личной жизнью. Например, одно известное исследование показало, что женщины, работающие дома, сообщают о несколько больших успехах в достижении баланса между работой и личной жизнью, чем их коллеги-мужчины (Eurofound and ILO, 2017). Окончательное влияние дистанционной работы на баланс между работой и личной жизнью как женщин, так и мужчин зависит от многих факторов, включая существующую нормативно-правовую базу, преобладающую модель гендерного разделения труда, организационную культуру, политику и практику работодателей и другие факторы.

Существующее социальное и экономическое гендерное неравенство и связанные с этим проблемы усугубляются для женщин в нынешний кризис, что требует большего внимания предприятий и других организаций к гендерным аспектам предпринимаемых ими действий, направленных на преодоление кризиса COVID - 19 (UN Women, 2020). Женщины, работающие на передовой в сфере здравоохранения или розничной торговли товарами первой необходимости, или совмещающие работу на дому с обязанностями по уходу за детьми и пожилыми людьми, должны быть услышаны, их мнение и их проблемы должны быть учтены при разработке кадровой политики в отношении работы в режиме гибкого рабочего времени. Кроме того, согласно предварительному прогнозу, экономический кризис, вызванный пандемией, вероятнее всего, более серьезно повлияет на занятость женщин, чем на занятость мужчин (ILO, 2020f).

Ниже приведены наиболее важные аспекты, на которые предприятия, возможно, должны обратить особое внимание:

- Все данные, которые собирают организации, в том числе касающиеся пандемии, должны быть представлены с разбивкой по полу, что позволит проанализировать влияние тех или иных факторов на мужчин и женщин. Эти данные должны доводиться до сведения высшего руководства и руководителей среднего звена, что позволит им осознать различные последствия принимаемых решений для женщин и мужчин и учитывать это при осуществлении планов реагирования на пандемию.
- В период пандемии одной из серьезных проблем для предприятий могут стать трудности, которые испытывают женщины при совмещении оплачиваемой работы с уходом за членами семьи. При подведении итогов аттестации нельзя поощрять только тех

работников, которые были в состоянии продолжать полноценно трудиться во время пандемии, или наказывать тех, кто не мог этого делать из-за личных проблем, например, необходимости заниматься домашним обучением своих детей, когда государственные школы были закрыты.

- В поддержке работающих женщин и работников, которые несут обязанности по уходу за членами семьи, работодатели должны проявлять понимание и творческий подход, чтобы не ставить их перед необходимостью сокращать свое рабочее время или увольняться с работы, ведь это увеличивает риск отставания женщин в карьерном росте.
- По данным из разных стран, в которых по указанию правительства вводились или продолжают действовать ограничительные меры для сдерживания распространения коронавируса, в этих странах существенно возрос уровень бытового насилия (ILO, 2020g). Для многих людей, переживших насилие в семье, работа представляет собой передышку от непредсказуемого жестокого обращения, ведь дома им чаще угрожает непосредственная опасность, чем за его пределами. Работодатели должны информировать работников, предлагая поддержку и помощь потенциальным жертвам, а также поощряя проявление бдительности со стороны сотрудников и выявление ранних признаков того, что может свидетельствовать о жестоком обращении или насилии в семье коллеги. Организации должны предоставлять работникам информацию о том, куда следует сообщать о случаях бытового насилия и обращаться за помощью, включая национальные и местные горячие линии и дежурные службы с подготовленными специалистами, где, используя кодовые слова, можно сигнализировать о насилии и тем самым способствовать принятию мер компетентными органами в соответствии с [Конвенцией 2019 года о насилии и домогательствах \(№190\)](#) и сопровождающей ее [Рекомендацией \(№206\)](#).
- Работодателям следует продолжать пропагандировать политику и меры, ориентированные на семью, уделяя особое внимание поощрению равного распределения обязанностей по неоплачиваемому уходу за членами семьи и домашнему хозяйству между мужчинами и женщинами, целенаправленно обращаясь к сотрудникам и реализуя творческие инициативы, такие как демонстрация личного примера мужчинами - руководителями, кампании в социальных сетях, внутренние блоги, фотографии, видео и т.д. Важно, чтобы при использовании новой модели организации труда женщины и мужчины имели равные условия дистанционной работы и могли успешно преодолевать конфликт между работой и личной жизнью (ILO, 2020f).
- Важно учитывать, что вынужденный переход на постоянную дистанционную работу, вызванный необходимостью соблюдения правил физического дистанцирования и режима самоизоляции, не должен стать существенным шагом назад на пути к гендерному равенству и препятствовать усилиям предприятий в пропаганде многообразия и интеграции.
- Наконец, крайне важно привлекать женщин к работе целевых групп реагирования на COVID-19 и учитывать гендерные факторы при осуществлении мер по борьбе с коронавирусом.



## 5. Доверие и организационная культура

---

Насколько эффективно организация отреагировала на пандемию и справляется с ней, во многом зависит от ее организационной культуры и ценностей. Как был организован сложный переход к дистанционной работе и каким этот опыт был для работников, определяется несколькими факторами, включая культуру, лидерские навыки, информационную прозрачность и уровень доверия внутри организации.

Многие организации оперативно отреагировали на кризис, при этом некоторые из них провели тестирование удаленной работы для своих работников, многие из которых до сих пор не вернулись на рабочие места. Те работодатели, которые своевременно и открыто сообщали своим сотрудникам о принимаемых мерах и потенциальных рисках пандемии, а также оказывали им поддержку во всех аспектах дистанционной работы, получили преимущество в виде высокой мотивации рабочей силы, возросшего уровня доверия и положительного влияния на организационную культуру в долгосрочной перспективе.



Доверие - это «цемент», который скрепляет все элементы дистанционной работы. Руководители, дистанционные работники и их коллеги должны доверять друг другу. Без доверия не может быть эффективной дистанционной работы (ILO, 2020a). Организация может построить доверительные отношения в коллективе, даже если команды работают удаленно.

Вот некоторые шаги, которые работники и организации могут предпринять для укрепления доверия и поддержания доверительных отношений между сотрудниками и руководством:

- Работники должны чувствовать себя вправе принимать решения, не опасаясь негативных последствий. Их следует поощрять, объясняя, что ошибки являются частью процесса обучения и развития. Когда сотрудники чувствуют, что им доверяют, они не будут без необходимости привлекать множество коллег к решению проблем или принятию решений, что позволит всей команде более эффективно распределять время.
- Один из лучших способов построения доверительных отношений - четкость в определении задач и сроков их выполнения. Когда непосредственные руководители четко формулируют ожидаемые результаты, вовлекая работников в обсуждение целей и задач, что желательно, отпадает необходимость в контроле по мелочам, поскольку показатели производительности видны и без этого.
- Необходимо активизировать и привлечь работников, которые являются носителями философии и культуры организации. Они могут придумывать и организовывать мероприятия, способствующие развитию организационной культуры, даже когда сотрудники работают удаленно, например, организовывать группы взаимной поддержки, проводить неформальные мероприятия, веселые конкурсы и вести другую деятельность по собственной инициативе.
- Работники должны знать, когда и каким образом они могут связаться с коллегами и непосредственными руководителями для получения поддержки, а также как и кому следует докладывать о ходе работы.
- Сохранение социальных связей между командами, работающими в дистанционном режиме, также будет способствовать укреплению доверия. Во время кризиса COVID-19 неформальные видеозвонки в сочетании с виртуальными кофе-брейками, обедами или командными мероприятиями по обмену опытом оказали положительное влияние на благополучие работников, их чувство принадлежности к организации и взаимное доверие.
- Сегодня руководителям принадлежит еще более важная роль в обеспечении психологического благополучия сотрудников, ведь они должны регулярно информировать коллектив о текущей ситуации в организации, прогнозах по заработной плате, льготах и условиях трудовых договоров. Например, еженедельные общие собрания в режиме онлайн, во время которых старшие руководители сообщали всем работникам актуальные новости и отвечали на вопросы, сыграли существенную роль в укреплении и поддержании климата доверия в коллективе.
- Внимание к мнению работников, предоставление им возможности делиться проблемами, соображениями и идеями, использование гибкого подхода и оказание поддержки также имеют решающее значение для построения и поддержания доверительных трудовых отношений.
- Старшие руководители должны подавать пример поддержания ценностей организации, таких как доверие и эмпатия, что способствует формированию у работников модели поведения, которая соответствует культуре организации.
- Важную роль в сохранении культуры организации и укреплении доверия во время пандемии призваны сыграть неформальные объединения сотрудников или группы единомышленников.<sup>6</sup> Важно поощрять их регулярные встречи, мероприятия и их усилия по привлечению коллег, даже когда большинство сотрудников работают в дистанционном режиме. Группы, которые поддерживают отцов, матерей-одиночек, родителей детей с ограниченными возможностями или трудностями в обучении, оказывают большую помощь в обмене информацией и взаимной поддержке.
- Наконец, организациям рекомендуется воздерживаться от использования оборудования и программ для наблюдения за сотрудниками и контроля их действий. Такие программы и оборудование на первый взгляд могут показаться простым решением для управления эффективностью дистанционных работников, но вызывают ряд вопросов с точки зрения этики.

---

<sup>6</sup> Неформальные объединения сотрудников - это группы сотрудников, которые объединяются на рабочем месте на основе сходных качеств или жизненного опыта. Их также называют группами единомышленников (Sample, 2011).

Если игнорировать этот этический аспект, это может существенно повлиять на отношения между работником и работодателем, снизить доверие к руководству и спровоцировать негативное отношение и контрпродуктивное поведение (McParland, Connolly, 2020).



## 6. Меры политики для поддержки работодателей и работников во внедрении и осуществлении эффективной дистанционной работы

Разрушительный характер пандемии COVID-19 потребовал от правительств оперативных и решительных действий по ограничению социального взаимодействия с целью замедлить распространение вируса и снизить нагрузку на систему здравоохранения. Правительственные меры, в частности, включали временное закрытие предприятий и организаций, не связанных с жизнеобеспечением, а также рекомендации по переходу на удаленный формат работы в тех случаях, когда работники могут выполнять свои функции в дистанционном режиме.

Однако не на всех предприятиях и в государственных организациях переход от офисной работы к дистанционной прошел легко и плавно, и особенно трудным он оказался для тех, кто не имел достаточного опыта удаленной работы. Среди факторов, затруднивших переход, можно назвать:

- организационную культуру;
- сопротивление решениям руководства;
- отсутствие соответствующего информационно-технологического обеспечения;
- громоздкие процессы бумажного делопроизводства;
- отсутствие навыков и учебных материалов для поддержки команд при переходе на дистанционный режим работы;
- отсутствие внутреннего руководства по охране труда и технике безопасности дистанционных работников;
- трудовое законодательство, в соответствии с которым дистанционные работники не имеют тех же прав и гарантий, что и работники, работающие в офисе;
- проблемы, связанные с обеспечением защиты данных и соблюдения конфиденциальности.

Расширение масштабов дистанционной работы является общей задачей соответствующих министерств и ведомств, представителей работодателей, профсоюзов и профессиональных организаций, сотрудничающих с работодателями. Предоставляя консультации, информационные ресурсы, организуя вебинары и предоставляя финансовую поддержку, все эти участники, представляющие разные точки зрения, могут способствовать более плавному переходу к дистанционной работе во время и после пандемии.

**Какие основные меры политики в отношении дистанционной работы необходимы для поддержки работодателей и работников?**

**1. Предоставление всем заинтересованным сторонам актуальной, надежной и доступной информации о дистанционной работе во время пандемии COVID-19, а именно:**

- разъяснения относительно применимости существующих прав и обязанностей к дистанционным работникам и изменений, которые были приняты в связи с пандемией;
- консультации или рекомендации касательно минимальных требований к оборудованию, необходимому для дистанционной работы (включая компьютеры и программные средства);
- предоставление точной информации и повышение осведомленности в области охраны труда, включая информирование об эргономических требованиях;

- предоставление рекомендаций по обеспечению информационной безопасности во время удаленной работы, а также рекомендаций для работодателей по защите персональных данных и конфиденциальности, таких как Общий регламент ЕС по защите персональных данных <sup>7</sup>.

#### Пример из практики: работа в режиме гибкого рабочего времени (Италия)

*Smart working*, или работа в режиме гибкого рабочего времени, которая регулируется в Италии законом № п. 81/2017, используется с основной целью обеспечить баланс между работой и личной жизнью, и, как следствие, повысить конкурентоспособность компании и уровень доверия между работником и работодателем. Эта новая модель организации труда основана на использовании гибкого подхода к организации рабочего времени и программно-целевого метода управления. Для работы в режиме гибкого рабочего времени требуется письменное индивидуальное соглашение между работником и работодателем.

В качестве меры реагирования на пандемию COVID-19 1-го марта 2020 года был принят указ премьер-министра, на основании которого работодатели могли разрешать работникам переходить на дистанционный режим работы без заключения отдельных письменных соглашений, предусмотренных законом № п. 81/2017. В течение срока действия указа, ограниченного шестью месяцами, работа в режиме гибкого рабочего времени рассматривается как мера охраны труда. В соответствии с указом при использовании упрощенного механизма перехода на режим гибкого рабочего времени работодатели должны предоставлять сотрудникам необходимое оборудование и программное обеспечение для дистанционной работы. Работодатели должны также информировать сотрудников о потенциальных рисках для здоровья и безопасности, связанных с такой формой организации труда.

#### 2. Предоставление различных видов финансовой, налоговой и административной помощи и других льгот предприятиям, а именно:

- предоставление единовременной выплаты или оказание финансовой поддержки малым и средним предприятиям для приобретения оборудования для удаленной работы сотрудников;
- предоставление субсидий на приобретение учебных ресурсов для перехода на дистанционный режим работы;
- введение налоговых и финансовых мер поддержки, таких как снижение процентных ставок по кредитам, отсрочка и рассрочка платежей, для облегчения финансового бремени работодателей, при условии, что они разрешают и поощряют дистанционную работу;
- облегчение некоторых бюрократических процедур, касающихся рабочего места, например, процедуры оценки домашнего офиса на предмет соответствия требованиям охраны труда, для обеспечения немедленного перехода на режим дистанционной работы, при условии, что каждый работник самостоятельно проводит оценку своего рабочего места;
- применение гибкого подхода и при необходимости смягчение существующих правил (например, в отношении обязательств работодателя предоставить эргономичные кресла или оформить письменное соглашение до начала дистанционной работы).

#### Пример из практики: Агентство экономического развития *Malta Enterprise* - схема предоставления денежных субсидий для организации удаленной работы (Мальта)

16 марта 2020 года в рамках программы развития бизнеса и непрерывности деятельности Агентство экономического развития *Malta Enterprise* выпустило руководящие указания и форму заявки на получение субсидии, цель которой - облегчить работодателям перевод на дистанционный режим работников, которые могут выполнять свою работу дома. Эта инициатива предполагает поддержку инвестиций работодателей в технологии, обеспечивающие возможность дистанционной

работы, а также частичную компенсацию затрат на технологические решения, способствующие гибкой организации труда. В программе могут участвовать все предприятия независимо от размера и сектора, при этом размер финансовой помощи не может превышать 500 евро на одно соглашение о дистанционной работе и 4000 евро на одно предприятие. На получение субсидии было подано 1001 заявление, 845 из которых были одобрены.

<sup>7</sup> Общий регламент ЕС по защите персональных данных 2016/679 - это постановление Европейского союза о защите персональных данных в Европейском союзе и Европейской экономической зоне (ЕЭЗ). Он также регулирует вопросы передачи персональных данных за пределы ЕС и ЕЭЗ. Регламент защищает основные права и свободы физических лиц и, в частности, право на защиту персональных данных.

### 3. Методы поддержки дистанционных сотрудников:

- введение, при необходимости, новых правил дистанционной работы, которые могут включать в себя усовершенствованные стандарты защиты всех работников, работающих удаленно, возможность гибкого планирования рабочего времени, возможность отключать связь в свободное время, выделенное для отдыха и личной жизни, надлежащее использование средств ИКТ, меры по обеспечению безопасности и гигиены труда, а также коллективные права;
- возмещение (полное или частичное) расходов на электроэнергию, связь, отопление и (или) кондиционирование воздуха, а также других расходов работников, связанных с выполнением ими трудовых функций в дистанционном режиме;
- использование гибкого подхода в планировании рабочего времени и контроле графика работы (например, рабочий день дистанционного работника может начинаться раньше или заканчиваться позже в зависимости от индивидуальных потребностей, таких как обязанности по уходу за членами семьи и домашнее обучение);
- урегулирование вопросов, связанных с налогообложением дистанционных работников, находящихся в странах, отличных от страны местонахождения работодателя, для предотвращения двойного налогообложения.

#### Пример из практики: закон о дистанционной работе (Сальвадор)

20 марта 2020 года Законодательное собрание Республики Эль-Сальвадор одобрило закон о дистанционной работе, который до этого обсуждался в течение года. Этот закон был принят как ответ на рост числа работников, которые трудятся удаленно по причине пандемии COVID-19. Новый закон применим только к тем работникам, которые имеют действующий трудовой договор. Он охватывает как частный, так и государственный сектор и предусматривает использование дистанционного режима работы исключительно на добровольной основе при наличии письменного соглашения между работником и работодателем о сроках и условиях дистанционной работы. Важно отметить, что закон устанавливает условия, касающиеся рабочего времени дистанционного работника и места, где выполняется работа. Работодатели несут те же обязанности, как и

те, что установлены действующим трудовым законодательством, а также ответственность за предоставление оборудования и инструментов, необходимых для дистанционной работы. Дистанционные работники имеют те же права в отношении социального обеспечения, охраны труда, свободы участия в ассоциациях, что и работники на территории работодателя. (La Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, 2020).

По оценкам Агентства по поощрению инвестиций Сальвадора (Proesa), такой способ гибкой организации рабочего времени поможет сохранить около 20 000 рабочих мест, особенно в телефонных консультационных службах, которые могли быть потеряны в результате пандемии (Rivas, 2020).

### 4. Вовлечение социальных партнеров в разработку и внедрение механизма дистанционной работы в соответствии с принципами [Конвенции 1981 года о коллективных переговорах \(№154\)](#):

- Проведение консультаций по нормативно-правовому регулированию дистанционной работы.
- Информирование членов организаций социальных партнеров о преимуществах дистанционной работы и предложение помощи в переходе на дистанционный режим.
- Использование обширных сетей социальных партнеров для обмена опытом, оказания поддержки и распространения информации от правительства, касающейся дистанционной работы.
- Представителям профсоюзов отводится существенная роль в обеспечении работодателями безопасности на рабочем месте. Если представители профсоюзов считают, что рабочие места небезопасны в плане риска заражения коронавирусной инфекцией COVID-19, они должны обратиться к юристам своего профсоюза и срочно проконсультироваться по принятию мер в соответствии с [Конвенцией 1981 года о безопасности и гигиене труда \(№155\)](#).
- Обеспечение полного выполнения работодателями обязанности информировать работников о мерах по охране труда при возвращении на рабочие места и предоставлять соответствующее обучение. Профсоюзы могут также оказывать поддержку трудящимся посредством активной коммуникации.

**Пример из практики: рекомендации по дистанционной работе с целью возобновления профессиональной деятельности и дальнейшей организации трудового процесса (Франция)**

По мере ослабления ограничительных мер в середине мая 2020 года три крупных профсоюза - Французская демократическая конфедерация труда, Французская конфедерация христианских трудящихся и Национальный союз автономных профсоюзов - выступили с совместным заявлением о необходимости разработки стратегии развития дистанционной работы во Франции. Вот некоторые положения этого совместного заявления:

- дистанционная работа должна стать предметом полноценного социального диалога между работодателями и работниками и должна основываться на согласованном уставе или договоре;
- организациям, где режим периодической дистанционной работы стал использоваться более часто, также следует пересмотреть принципы организации такой работы;

- все рабочие функции должны быть проанализированы на предмет их совместимости с режимом дистанционной работы, и при разработке должностных обязанностей новых сотрудников должна учитываться возможность дистанционной работы;
- должен быть гарантирован добровольный характер дистанционной работы;
- необходимо учитывать аспекты, связанные с цифровизацией и охраной труда;
- вышеупомянутые меры должны также учитывать особые потребности работников с ограниченными возможностями;
- организации должны инвестировать в разработку материалов и процедур, необходимых для эффективной дистанционной работы, чтобы обеспечить работникам максимально благоприятные условия.



## 7. Будущее дистанционной работы после пандемии COVID-19

По мере того как страны переходят к следующему этапу борьбы с пандемией COVID-19, работодатели готовятся к возвращению работников в офисы, на производство, в торговые предприятия. Однако процесс возвращения на рабочие места и возобновления экономической деятельности не будет одномоментным: его может затормозить вторая волна вируса - и, в любом случае, этот процесс займет не один день.

В апреле 2020 года ВОЗ выпустила сообщение, в котором недвусмысленно подчеркивалась опасность преждевременного возвращения на рабочие места, поскольку существует вероятность того, что преждевременная отмена мер физического дистанцирования приведет к возобновлению неконтролируемого распространения коронавирусной инфекции COVID-19 и новому всплеску заболеваемости (WHO, 2020b).

Неопределенность, связанная с разработкой и внедрением безопасной и эффективной вакцины, а также отсутствие надежных методов лечения будут препятствовать восстановлению экономики и возвращению к нормальной деятельности практически всех организаций. Страны будут пытаться перейти от быстрого распространения инфекции к устойчивой контролируемой ситуации с низким уровнем распространения или отсутствием инфекции. При этом каждый субъект трудовых отношений должен внести свой вклад в организацию упорядоченного процесса возвращения на рабочие места, принимая обоснованно необходимые новые модели поведения, рассчитанные на краткосрочную и среднесрочную перспективу.

Окончательное воздействие пандемии COVID-19 на рынки труда еще предстоит оценить. Однако наиболее вероятно, что темпы развития дистанционной работы значительно возрастут по сравнению с докризисным уровнем (см., например, Eurofound, 2020a).

Правительствам и социальным партнерам нужно будет разработать несколько сценариев, предполагающих усиление или ослабление ограничений в зависимости от варианта развития эпидемии на их территории, и быть готовыми к очередному оперативному повсеместному переходу на режим дистанционной работы.

В течение следующего, крайне неопределенного периода, работники, работодатели и правительства должны будут адаптироваться к новому образу жизни и работы, что потребует новых форм поведения и новых норм. С наибольшей вероятностью, будет применяться комбинированный режим: самоизоляция (например, дистанционная работа) и более мягкий режим частичного снятия ограничений (например, использование рабочего места с соблюдением требований физического дистанцирования).

Самоизоляция и массовый переход к режиму удаленной работы были санкционированы в чрезвычайной ситуации правительствами многих стран, часто без вовлечения социальных партнеров в обсуждение или разработку соответствующих механизмов. Исключением стали несколько стран, такие как Германия и страны Северной Европы, где принцип социального диалога глубоко укоренился в существующей структуре на всех уровнях. В будущем крайне важно будет обеспечить, чтобы социальные партнеры играли ключевую роль в подведении итогов первых двух этапов оперативного реагирования на пандемию и перехода в дистанционный режим работы и в эффективном применении полученного опыта при пересмотре существующей и разработке новой политики в отношении дистанционной работы.

Исследования и опросы, проведенные на ранних стадиях пандемии, показали, что очень большой процент работников хотели бы чаще работать в дистанционном режиме даже после отмены ограничений, связанных с физическим дистанцированием. Кроме того, некоторые работники осознали, что их работа может выполняться за пределами традиционного офиса, и сегодня более уверенно используют новые технологии. Многие руководители, которые ранее возражали против того, чтобы сотрудники выполняли свою работу дома, получили возможность испытать удаленную работу на практике и теперь чаще поддерживают выбор сотрудников в пользу дистанционного режима. Например, одно исследование, проведенное среди 1000 владельцев и ответственных руководителей малых и средних предприятий в 19 городах Соединенного Королевства, показало, что почти каждое третье (29 процентов) малое или среднее предприятие планирует после окончания пандемии чаще применять режим гибкого рабочего времени (Smith, 2020).

#### Пример из практики: многонациональный банк по оказанию финансовых услуг (Канада)

По состоянию на 31 января 2020 года в банке работало около 45 000 человек, из них до кризиса COVID-19 только пять процентов работали удаленно. Пандемия заставила банк радикально пересмотреть свою политику в отношении рабочего места. В соответствии с новой политикой до 80 процентов сотрудников - около 36 000 человек - могут работать в новом режиме гибкого рабочего времени, сочетая работу в офисе и на дому, даже после окончания пандемии.<sup>8</sup>

Не только работодатели и работники рассматривают более широкое использование дистанционной работы в дальнейшем - клиенты и заказчики также более охотно соглашаются с тем, что услуги им предоставляются командами или сотрудниками, работающими в удаленном режиме.

В будущем, после пандемии, работодатели как в частном, так и в государственном секторе могут рассмотреть переход более значительной части рабочей силы в режим дистанционной работы. Ниже приведены действия, которые следует предпринять, готовясь к этой «новой» и, возможно, «лучшей нормальности».

- Обновить или разработать политику в отношении дистанционной работы и возобновления трудового процесса, основываясь на опыте, приобретенном при реализации первоначального плана реагирования на COVID-19, с учетом мнения работников и руководства относительно того, что было эффективно и что может быть улучшено, а также потенциальной потребности в инвестициях в новые цифровые технологии, необходимые для эффективного ведения деятельности в дистанционном режиме на долгосрочной основе.
- Крайне важно, чтобы работники и их представители приняли участие в подведении итогов текущего этапа пандемии и перехода руководства и работников на дистанционный режим работы, а также в дальнейшей корректировке существующей и разработке новой политики в отношении дистанционной работы с использованием приобретенного опыта.
- Включить в политику предприятия (организации) руководящие принципы в отношении защиты уязвимых групп, таких как работники, имеющие проблемы со здоровьем, пожилые работники, которые подвержены более высокому риску развития серьезных заболеваний, работники, которые совместно проживают с лицом, имеющим проблемы со здоровьем, и женщины, на которых, как правило, ложится большая часть обязанностей по уходу за членами семьи в случае закрытия школ или учреждений, предоставляющих услуги по уходу (ILO, 2020a). Беременные работницы и молодые матери особенно уязвимы во

<sup>8</sup> Информация получена из конфиденциальных интервью с представителями компании.

время любого кризиса в сфере здравоохранения, поэтому работодатели должны соблюдать [Конвенцию 2000 года об охране материнства \(№183\)](#) и [Конвенцию 1981 года о работниках с семейными обязанностями \(№156\)](#) и сопровождающие их рекомендации.

- Оценить должностные обязанности сотрудников внутри организации на предмет того, могут ли они выполняться в режиме дистанционной работы, по крайней мере частично, в сочетании с работой в общем режиме в течение определенного количества часов на территории работодателя. На основе полученных результатов обновить политику организации в области дистанционной работы, а также индивидуальные планы дистанционной работы.
- Рассмотреть вопрос о внесении поправок в существующую политику в области дистанционной работы для обеспечения соблюдения условий коллективных договоров.
- На постоянной основе оценивать опыт сотрудников в области дистанционной работы и отслеживать их меняющиеся потребности путем регулярных опросов, интервью, обсуждения в рабочих группах, сессий вопросов и ответов, чтобы мнение сотрудников учитывалось при разработке и реализации будущей политики в отношении дистанционной работы.
- Регулярно оценивать потребности работников и руководителей в обучении и на основе полученных результатов разрабатывать и предлагать специальные курсы обучения для развития навыков и уверенности в применении новых методов работы, включая дистанционную работу и другие виды гибкой организации рабочего времени (например, гибкий график), скользящий график, сменный график, вахтовый метод и т. д.

#### Предприятие по производству мебели (глобальная компания)

Раньше эта американская мебельная компания более неформально относилась к работе в режиме гибкого рабочего времени, но в настоящее время она приступила к разработке общих руководящих принципов в этой области. Это было вызвано необходимостью сокращения числа работников, одновременно находящихся в помещении, а также обеспечения равных условий труда сотрудников по всему миру. Руководящие принципы призваны помочь работникам и руководителям, обеспечивая объективность в принятии решений относительно того, кто может переходить на режим удаленной работы. Выбор должен быть основан на оценке таких факторов, как характер работы, предпочтительный стиль работы, наличие офисных помещений (с учетом принципов физического дистанцирования и требований местных органов власти) и наличие необходимых условий в домашнем офисе. Предприятие также намерено дополнить руководящие принципы пакетом программ для обучения и поддержки руководителей, которым все чаще приходится управлять сотрудниками дистанционно.<sup>9</sup>

Директивным органам также предлагается рассмотреть следующие меры для создания благоприятных условий для дистанционной работы как на частных предприятиях, так и в государственных организациях:

- Контролировать и оценивать использование предлагаемых финансовых стимулов, а также применение законодательных мер на начальных этапах пандемии, учитывать полученные отклики и успешный опыт с тем, чтобы более активно поддерживать работодателей в эффективном внедрении дистанционной работы.
- Если это не сделано ранее, государственным органам следует пересмотреть оперативные планы реагирования на COVID-19 на предмет того, насколько эти планы способствуют предотвращению и смягчению социальных последствий кризиса, в том числе в области дистанционной работы, а также в тех областях, в которых могут быть в непропорционально большой степени затронуты уязвимые группы, включая женщин, пожилых людей, инвалидов, мигрантов, родителей-одиночек и т.д.
- И в заключение, что не менее важно, социальный диалог. Директивным органам крайне важно вовлекать социальных партнеров в анализ и обобщение опыта перехода руководителей и работников на дистанционный режим работы, а также последующую корректировку существующей или разработку новой политики в области дистанционной работы с учетом приобретенного опыта.

9 Информация получена из конфиденциальных интервью с представителями компании.



## Библиография

---

Alexander, D. 2020. [BMO Says 80% of Employees May Switch to Blended Home-Office Work](#). *Bloomberg.com Business*, 5 May.

Allyn, B. 2020. [Your Boss Is Watching You: Work-From-Home Boom Leads To More Surveillance](#). 13 May.

Batchelor, J. 2020. [After the lockdown: China studios on returning to work](#). 3 April.

Bick, R. et al. 2020. [A blueprint for remote working: Lessons from China](#). *McKinsey & Company*. 23 March.

Brooks, Samantha K, Rebecca K Webster, Louise E Smith, Lisa Woodland, Simon Wessely, Neil Greenberg, and Gideon James Rubin. 2020. [“The Psychological Impact of Quarantine and How to Reduce It: Rapid Review of the Evidence.”](#) *The Lancet* 395 (10227): 912–20.

Cartmill, C., 2020. [New survey shows 87% of staff wish to work from home in post lockdown world](#). *Belfast News Letter*. 28 May.

Dooley, B., 2020. [Japan needs to telework. Its paper-pushing offices make that hard](#). *The New York Times*, 16 April.

*Eurasia Review*. 2020. [Almost 90% Of Workers Would Be Willing To Continue Teleworking After The Pandemic](#). *Eurasia Review*. 4 May.

Eurofound. 2020a. [COVID-19 could permanently change teleworking in Europe](#). Dublin: Eurofound. 26 March.

\_\_\_\_\_. 2020b. [Living, working and COVID-19: First findings – April 2020](#). Dublin: Eurofound.

\_\_\_\_\_. and ILO. 2017. [Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work](#). Luxembourg and Geneva: Publications Office of the European Union and ILO.

EU-OSHA OSH Wiki. 2020. [Practical tips to make home-based telework as healthy, safe and effective as possible](#). by Lorenzo Munar, European Agency for Safety and Health at Work.

ETUC-UNICE-EUAPME-CEEP (European Trade Union Confederation, Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe, European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises and European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services) 2002. [European Framework Agreement on Telework](#). Brussels.

Eurostat. 2018. [Working from home in the EU](#). 20 June.

Forbes Insights Report. 2017. [The Connected Culture: Unleashing the Power of Video in Everyday Collaboration](#). Washington.

Gómez-Jordana Moya R., 2020. [The current COVID-19 pandemic in Africa](#). 6 April.



Hatayama, Maho; Viollaz, Mariana; Winkler, Hernan. 2020. *Jobs' Amenability to Working from Home: Evidence from Skills Surveys for 53 Countries*. Policy Research Working Paper No. 9241. Washington DC: World Bank.

Hertel, G., Geister, S. and Konradt, U. 2005. Managing virtual teams: a review of current empirical research. *Human Resource Management Review*. 15(1): 69–95.

ILO. 2019. [Digitalization and Decent Work: Implications for Pacific Island Countries](#). Geneva.

\_\_\_\_\_. 2020a. [Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic](#). 26 March.

\_\_\_\_\_. 2020b. [A policy framework for tackling the economic and social impact of the COVID-19 crisis](#). ILO Policy brief.

\_\_\_\_\_. 2020c. [In the face of a pandemic: Ensuring Safety and Health at Work](#). Geneva.

\_\_\_\_\_. 2020d. [Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic](#). Geneva.

\_\_\_\_\_. 2020e. [Work from home: Human factors/ergonomics considerations for teleworking](#). Geneva.

\_\_\_\_\_. 2020f. [The COVID-19 response: Getting gender equality right for a better future for women at work](#). ILO Policy brief.

\_\_\_\_\_. 2020g. [ILO Violence and Harassment Convention, 2019 \(No. 190\): 12 ways it can support the COVID-19 response and recovery](#). ILO Brief.

\_\_\_\_\_. 2020h. [Working from Home: Estimating the worldwide potential](#). ILO Policy Brief. For more information on country measures, see the websites of [acaps.org](http://acaps.org); [covid19globalemployer.com](http://covid19globalemployer.com); [ilo.org](http://ilo.org).

*Japan Times*. 2018. [Japan's telecommuters work to clear communication hurdles amid government push](#). 20 February.

Kaneko K. 2020. [To push telework, Japan taking another look at ancient 'seal' custom](#). 27 April.

Kolakowski, N. 2020. [COVID-19 Burnout Growing Among Remote Workers](#). 5 May.

McCulley, L. 2020. [Lockdown: Homeworkers putting in extra hours - instant messaging up 1900%](#). 27 April.

McParland, Cliona & Connolly, Regina. 2020. [Dataveillance in the Workplace: Managing the Impact of Innovation](#). *Business Systems Research Journal*. 11: 106-124.

Messenger, Jon C. (ed.). 2019. [Telework in the 21st Century, An Evolutionary Perspective](#), ILO Future of Work series. Cheltenham, UK and Geneva: Edward Elgar and ILO.

Mullen, C. 2020. [Worker stress, resiliency a concern as company leaders consider return to office](#). 6 May.

Nsangou A. 2020. [Télétravail: Difficile accommodation](#). *Cameroon tribune*. 7 April.

Nzekwe, H. 2020. [How a company with 400 staff in 7 African countries is making 'Remote Work' work](#). 27 March.

Powers, M. 2020. [In China, managing relationships, teams, and more meetings from home](#). Microsoft. 7 April.

Pratt, L. 2020. [Kellogg's launches flexible summer hours for 460 employees](#). 13 May.

Reisenwitz, C. 2020. [How COVID-19 is impacting workers' calendars](#). Clockwise blog. 21 April.

Rivas, V. 2020. [Ley de Teletrabajo aprobada podría salvar 20,000 empleos](#). El Salvador. 21 March.

Sample, G. 2011. Utilizing Employee Resource Groups to Achieve Business Objectives, Inclusion Change Management Conference, 17 August 2011.

Smith, J. 2020. [One in three SMEs plan to increase flexible working after pandemic](#). 24 April.

Sorensen, H. 2016. [Best practices for managing telecommuting employees](#). Capella University. 30 September.

Spataro, J. 2020. [Key findings about remote work: lessons from our colleagues in China](#). Microsoft. 17 April.

TUC (Trades Union Congress). 2020. [COVID-19 Coronavirus: Guidance to unions](#). London: TUC.

UN Women. 2020. [Gender-Responsive Prevention and Management of the COVID-19 Pandemic: From Emergency Response to Recovery & Resilience](#). 27 March.

WorldatWork. 2020. [Remote Work Policies Expected to Remain in Place Beyond COVID-19](#). 29 April.

WHO (World Health Organization). 2020a. [WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020](#). 11 March.

\_\_\_\_\_. 2020b. [Statement by WHO's Regional Director Dr Ahmed Al-Mandhari on our collective fight against COVID-19](#). 28 April.

Willmot, Ben. 2020. [When lockdown measures ease, trust-based employment relations will be key to an organisation's response](#). CIPD Community blog. 6 May.

## Конвенции и рекомендации МОТ, имеющие отношение к дистанционной работе

---

- [Конвенция 1981 года о работниках с семейными обязанностями \(№ 156\)](#)
- [Конвенция 1981 года о безопасности и гигиене труда \(№ 155\)](#)
- [Рекомендация 1981 года о безопасности и гигиене труда \(№ 164\)](#)
- [Рекомендация 2019 года о насилии и домогательствах \(№ 206\)](#)
- [Конвенция 2019 года о насилии и домогательствах \(№ 190\)](#)
- [Конвенция 1981 года о коллективных переговорах \(№ 154\)](#)
- [Конвенция 2000 года об охране материнства \(№ 183\)](#)



## Приложения

### Приложение I. – Инструменты и ресурсы, разработанные для реагирования на пандемию COVID-19

Название:	Краткое описание:
<a href="#">Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic</a>	Этот ресурс содержит методы эффективного перехода на дистанционный режим работы во время пандемии.
<a href="#">Ergonomic tips when teleworking</a>	Этот веб-сайт МОТ предлагает рекомендации по дистанционной работе, в том числе по улучшению организации домашних офисов с точки зрения эргономики.
<a href="#">An employer's guide on managing your workplace during COVID-19</a>	Руководство было разработано департаментом МОТ по деятельности работодателей (ILO-ACT/EMP) и содержит рекомендации о том, как обеспечить безопасность на рабочем месте и защитить работников, в том числе соблюдая требования охраны труда.
<a href="#">In the face of a pandemic: Ensuring Safety and Health at Work</a>	В настоящем докладе МОТ исследуются риски, связанные с охраной труда в условиях распространения коронавирусной инфекции. В нем рассматриваются психосоциальные риски, эргономические риски и другие риски для безопасности и здоровья, связанные с работой, которые возникают во время пандемии COVID-19.
<a href="#">Family-Friendly Policies and other Good Workplace Practices in the Context of COVID-19: Key Steps Employers can take</a>	Документ, разработанный «ООН-Женщины», МОТ и ЮНИСЕФ, предлагает работодателям ключевые конкретные шаги, которые они могут предпринять для организации работы в режиме гибкого рабочего времени, поддержки обеспечения ухода за детьми, осуществления мер по безопасности и гигиене труда и обучения в области охраны труда.
<a href="#">Telework in the 21st century: An evolutionary perspective</a>	Эта содержательная книга предлагает новую концепцию эволюции дистанционной работы на протяжении четырех десятилетий.
<a href="#">An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19</a>	Руководство было разработано департаментом МОТ по деятельности работодателей (ILO-ACT/EMP) в помощь организациям бизнеса и работодателям в предоставлении практических рекомендаций компаниям-членам, которые в 2020 году внедрили режим удаленной работы в качестве альтернативного временного механизма организации рабочего времени в условиях кризиса COVID-19.
<a href="#">Getting your workplace ready for COVID-19</a>	Документ, разработанный ВОЗ, содержит простые рекомендации по подготовке рабочих мест к COVID-19.
<a href="#">Guidance for Action: Gender-sensitive private sector response to COVID-19 for accelerated and inclusive economic recovery</a>	В методических указаниях, разработанных организацией «ООН-Женщины», особое внимание уделяется гендерному аспекту планов реагирования на пандемию COVID-19 и последующего восстановления.

Название:	Краткое описание:
<a href="#">Supporting people and companies to deal with the COVID-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response</a>	Этот ресурс ОЭСР вносит вклад в обмен фактическими данными о роли и эффективности различных политических инструментов.
<a href="#">Responding to the coronavirus</a>	Веб-страница профессиональной ассоциации специалистов по управлению и развитию персонала (CIPD) содержит обновленные рекомендации, ресурсы и руководящие принципы для поддержки работодателей и специалистов по персоналу в реагировании на пандемию COVID-19.
<a href="#">Navigating COVID-19</a>	Эта страница профессиональной ассоциации по управлению персоналом (SHRM) предлагает набор инструментов для построения нового мира труда.
<a href="#">Guide to Prolonged, Mass Teleworking During a Pandemic</a>	Этот ресурс, созданный консалтинговой компанией WorkLife HUB, обобщает наиболее важные функции и обязанности организаций, их работников и руководителей команд, которые необходимо выполнять при переходе на дистанционный режим работы в чрезвычайной ситуации.
<a href="#">Les conseils de la CNIL pour mettre en place du télétravail</a>	Эта страница (на французском языке) Национальной комиссии по информационным технологиям и свободам (CNIL) содержит полезные инструменты и документы о защите данных в режиме дистанционной работы.
<a href="#">Seven Practical Human Factors and Ergonomics (HF/E) Tips for Teleworking/ Home-learning using Tablet/Smartphone Devices</a>	Брошюра, подготовленная Японской ассоциацией специалистов в области эргономики (JES), содержит практические рекомендации для людей, которые работают / учатся в дистанционном режиме с помощью планшетов/ смартфонов, основанные на принципе эргономических контрольных точек, разработанном МОТ/МЭА.
<a href="#">IOE Guidance on teleworking in the times of Covid-19</a>	Это руководство, подготовленное Международной организацией работодателей, содержит практические рекомендации для работодателей в отношении основных проблем, связанных с переходом на дистанционный режим работы в чрезвычайных ситуациях, а также ключевых мер для эффективного осуществления такого перехода.

## Приложение II. – Наиболее часто используемые формы коммуникации во время пандемии COVID-19

Категория	Цель	Частота	Технические средства
<b>Организация работы</b>			
Общие собрания и планерки	Распространить важную актуальную информацию, тем самым обеспечивая осведомленность всех сотрудников	Раз в неделю / месяц	Видео-конференц-связь
Стартовые совещания / совещания по возобновлению работы	Определить цели и задачи, руководящие принципы, обсудить практические вопросы и мотивировать коллектив	В начале дистанционной работы команды, затем проводятся ежемесячно	Видео-конференц-связь
Регулярный выход на связь	Преодолеть возможное недопонимание, вовлечь и мотивировать членов команды, получить отзывы о дистанционном управлении; форма: индивидуальная беседа или командная встреча	Ежедневно или раз в неделю в соответствии с планом проекта	Видео-конференц-связь, телефон, приложения для обмена сообщениями
<b>Управление эффективностью</b>			
Коучинг	Обсудить карьерный рост сотрудника и возможности изменений; определить необходимые действия	Раз в месяц	Видео-конференц-связь
Обсуждение прогресса в работе с отдельными сотрудниками или командой	Проконтролировать выполнение плана работы, выявить проблемы, обсудить прогресс в достижении целей	Каждые две недели	Видео-конференц-связь
<b>Укрепление доверия</b>			
Неформальные встречи и собрания	Укрепить взаимоотношения, обеспечить вовлеченность дистанционных работников	Раз в неделю	Видео-конференц-связь
<b>Благополучие</b>			
Быстрая связь	Проявить внимание к физическому и психическому здоровью сотрудников	Каждый (второй) день	Телефон, приложения для обмена сообщениями
<b>Решение проблем</b>			
Сессия вопросов и ответов с руководством	Пресечь распространение слухов и беспокойства, обратиться к команде напрямую, определить настроения.	Раз в неделю / месяц	Видео-конференц-связь
Активная деятельность носителей культуры организации	Пропагандировать ценности и миссию организации и вовлекать сотрудников.	Раз в неделю / месяц	Видео-конференц-связь

## Приложение III. – Контрольный список вопросов

### Организация рабочего времени

	ДА	НЕТ
Составлен и утвержден индивидуальный план работы каждого дистанционного сотрудника, с установленным временем работы и временем выхода на связь.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Согласована и установлена общая система оповещения о готовности сотрудника к совместной работе с командой и коммуникации с клиентами.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Созданы межфункциональные группы.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Проанализированы навыки работников, персонал перераспределен в соответствии с текущими задачами и потребностями команд.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Управление эффективностью

	ДА	НЕТ
Ожидаемые результаты разъяснены сотрудникам.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Согласованы реалистичные сроки выполнения поставленных задач.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Непосредственные руководители работников и руководители команд прошли обучение и владеют методом управления на основе конечных результатов.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Система обратной связи в организации проанализирована и адаптирована к режиму дистанционной работы.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Цифровизация

	ДА	НЕТ
Проанализированы потребности работников в технологиях и ресурсах, необходимых для выполнения работы в дистанционном режиме.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Проведена оценка уровня технических навыков дистанционных работников и организовано обучение применению необходимых технологий.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пересмотрена внутренняя политика в отношении использования технологий и цифровых устройств, она включает в себя условия использованиями личного оборудования и условия финансовой поддержки и материальной помощи дистанционным работникам.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Дистанционным работникам предоставляется информация о технической поддержке.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Курс обучения в области защиты персональных данных доступен всем сотрудникам организации.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Сбор и обработка персональных данных осуществляется в соответствии с законодательством в области защиты персональных данных.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Коммуникация**

	ДА	НЕТ
На веб-сайте / в интранете организации создана отдельная страница для размещения информации, ресурсов и обновлений внутренней политики в области дистанционной работы.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Дистанционным работникам предоставлена и разъяснена информация о правилах коммуникации.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Информация о времени и способах связи с непосредственными руководителями распространяется по нескольким каналам, которые используются для коммуникации с дистанционными работниками.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Поощряется неформальное общение между сотрудниками на уровне команд и организации.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Охрана труда**

	ДА	НЕТ
Определены потенциальные опасные факторы и риски в отношении безопасности и гигиены труда дистанционных работников.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Дистанционные работники осведомлены о своих правах и обязанностях в области охраны труда.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Проанализированы способы поддержки работников в плане физического и психического здоровья и предприняты соответствующие действия.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рассмотрена и предоставлена возможность временного использования сотрудниками офисного оборудования (кресел, мониторов) дома для выполнения работы в дистанционном режиме.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Правовой аспект**

	ДА	НЕТ
Пересмотрена государственная политика в области дистанционной работы, а также меры поддержки работодателей, применяющих режим дистанционной работы.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пересмотрен и при необходимости изменен компенсационный пакет работников с учетом вероятности продления периода удаленной работы.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Проведена оценка правовых и налоговых аспектов, и они разъяснены работникам.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рассмотрены вопросы, связанные с визами, разрешениями на работу и другими формальностями, касающимися иностранных специалистов, и предприняты необходимые действия.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Обучение**

	ДА	НЕТ
Проводятся регулярные онлайн-опросы.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Оценены потребности в обучении дистанционных работников и их руководителей, и им предоставлен доступ к соответствующим курсам обучения.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рассмотрена возможность обучения и коучинга в области навыков личной эффективности и поведенческих аспектов, работникам и руководителям предоставлен доступ к соответствующим курсам.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Баланс между работой и личной жизнью

	ДА	НЕТ
Дистанционным работникам предоставлена возможность работать в режиме гибкого рабочего времени и обеспечена необходимая поддержка.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Поощряется открытое общение и сотрудничество между работниками их непосредственными руководителями по вопросам организации рабочего времени, готовности к выполнению работы и установления границ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Выслушаны проблемы работников, связанные с совмещением работы с обязанностями по уходу за детьми в связи с закрытием школ и детских учреждений, обсуждены варианты поддержки и предприняты необходимые действия.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Доверие и организационная культура

	ДА	НЕТ
Укрепляются социальные взаимоотношения между членами команды.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Поощряется продолжение деятельности и организация встреч неформальных объединений и групп единомышленников.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Организована открытая позитивная коммуникация со старшими руководителями на регулярной основе, включая сессии вопросов и ответов.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Гендерный аспект

	ДА	НЕТ
Ведется работа по устранению нормативных барьеров и предубеждений в отношении гендерного равенства для преодоления стереотипов и предрассудков.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Женщины принимают участие в работе целевых групп реагирования на COVID-19, и гендерный аспект учитывается при осуществлении мер по борьбе с коронавирусом.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Данные собираются и предоставляются с разбивкой по полу.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Дистанционным работникам предоставляется информация о гендерном и бытовом насилии, а также информация о том, куда можно обращаться за помощью в случае насилия.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Во время кризиса COVID-19 и работы в удаленном режиме продолжается осуществление программ и разработка проектов для развития женского лидерства.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Приложение IV. – Сравнительная таблица трех национальных законов о дистанционной работе (Италия, Сальвадор, Чили)

В следующей таблице представлен сравнительный обзор законов о дистанционной работе, которые были приняты в трех странах в качестве меры реагирования на пандемию COVID-19.

Основные положения закона / Страна	Сальвадор	Италия	Чили
	Указ №. 600 о законе о дистанционной работе от 20/03/2020	Закон №. 27/2020 и указ № 34/2020 «О восстановлении»	Закон 21.220 о дистанционной работе от 01/04/2020
Содержит определение понятий «дистанционная работа», «дистанционный работник».	X	X	
Содержит положения об условиях найма (права, применимость, продолжительность или максимальный срок, возвращение на рабочее место, увольнение, доступ на рабочее место, отказ и т.д.).	X	X	X
Содержит положения о защите персональных данных и конфиденциальности.			
Содержит положения об охране труда (оборудование, стресс и психическое здоровье и т. д.).		X	X
Содержит конкретные положения об ответственности сторон, такие как транспортировка офисного оборудования в помещение дистанционного работника и техническое обслуживание такого оборудования.			
Содержит положения об условиях использования дистанционными работниками личного оборудования (программные средства, ноутбук и т.д.) и компенсации затрат.	X	X	X
Содержит положения об обязательном письменном соглашении между руководителем и работником или ссылке на действующий коллективный договор в качестве условия перехода на дистанционный режим работы.	X	X	X
Содержит положения о необходимости обучения как работников, так и руководителей.		X	
Содержит положения об организации работы (рабочее время и сверхурочные часы, частота использования режима дистанционной работы, рабочее место, рабочая нагрузка, измерение и оценка производительности, ожидаемые результаты, отчетность, контроль и т.д.).	X	X	X
Применение закона требует определенных консультаций с социальными партнерами; закон содержит положение о коллективном представительстве дистанционных работников.		X	
Содержит положение об обязательном назначении лица, ответственного за дистанционную работу (менеджера по дистанционной работе).			
Содержит положения о режиме гибкого рабочего времени и праве работника отключать связь в свободное время.		X	X
Содержит положения о добровольном характере дистанционной работы.	X	X	
Содержит положения о том, как должна осуществляться дистанционная работа (правила и процедуры), включая порядок связи при несчастных случаях и вопросы страхования.			
Содержит положения об инспекции рабочего места дистанционного работника (инспектором по охране труда или представителями работников).			

## Приложение V. – Примеры из практики

### Пример 1 – Многонациональный инвестиционный банк и предприятие по оказанию финансовых услуг (Канада)

По состоянию на 31 января 2020 года в банке работало около 45 000 человек, из них до кризиса COVID-19 только пять процентов работали удаленно. Пандемия побудила банк осуществить радикальный пересмотр своей политики в отношении рабочего места. В соответствии с новой политикой до 80 процентов сотрудников - около 36 000 человек - могут работать в новом режиме гибкого рабочего времени, сочетая работу в офисе и на дому, даже после окончания пандемии. (Alexander, 2020).

#### Какие меры были приняты организацией в связи с пандемией COVID-19?

С точки зрения эргономики банк сосредоточился на создании устойчивой модели работы на дому, которая позволяет сотрудникам работать удаленно с помощью необходимого оборудования и технологий. Для работы дома сотрудникам нужен ноутбук, при этом для выполнения определенных функций необходимо дополнительное оборудование, например мониторы, гарнитуры и ряд других инструментов для обеспечения производительности в удаленной среде.

Благодаря возможностям сети VPN, сотрудники, чьи функции могут выполняться в дистанционном режиме, смогли в обычное рабочее время работать из дома. В связи с закрытием школ и учреждений, предоставляющих услуги для престарелых, и другими последствиями пандемии COVID-19, руководители обсуждают с сотрудниками индивидуальный гибкий график в зависимости от их потребностей.

Финансовый год в банке продолжается с 1 ноября по 31 октября. В середине года руководители провели встречи с сотрудниками, чтобы пересмотреть индивидуальные планы работы в контексте новых и отложенных целей и задач.

На протяжении всего кризиса COVID-19 сотрудники поддерживают устойчивую коммуникацию. Вот конкретные шаги, предпринятые банком для обеспечения эффективной коммуникации:

- Поддержание работоспособности и устойчивости сотрудников с помощью актуальной, основанной на фактах информации о пандемии, распространяемой посредством цифровых каналов, включая внутреннюю страницу для сотрудников Response Hub, мобильную информационную страницу on-the-GO и социальную сеть LinkedIn.
- Разработка подробного руководства в помощь руководителям в осуществлении мер реагирования на пандемию COVID-19. Руководство регулярно обновляется и на протяжении всего кризиса доводится до сведения 6 000 руководителей среднего звена. Оно содержит ключевые меры реагирования банка, обновленные корпоративные программы по развитию персонала и подробные варианты решения различных ситуаций, с которыми сталкиваются сотрудники.
- Создание собственного канала обмена сообщениями для передачи актуальной информации, связанной с бизнесом, от признанных лидеров.
- Проведение корпоративных образовательных сессий с консультантами по физическому и психическому здоровью для повышения осведомленности сотрудников. Сессии доступны всем сотрудникам, в них приняли участие более 10 000 человек.
- Введена практика получения обратной связи от сотрудников, а также проверки пульса, чтобы узнать об их состоянии и самочувствии.

При осуществлении мер реагирования на пандемию COVID-19 здоровье и безопасность сотрудников и клиентов имеют для банка первоочередное значение. На всех открытых рабочих местах соблюдаются требования охраны труда, включая меры физического дистанцирования и повышенные требования к качеству уборки. Дополнительные меры включают:

- обеспечение сотрудников средствами индивидуальной защиты (масками);
- установка перегородок из органического стекла в отделениях банка, где сотрудники взаимодействуют с клиентами;
- распространение информации и просвещение по вопросам гигиены.

Организация также приняла следующие меры по охране здоровья сотрудников:

- сотрудникам предоставлена информация от медицинских экспертов с помощью виртуальных сессий вопросов и ответов, в которых приняли участие более 10 000 человек;
- создана виртуальная служба охраны здоровья, обеспечивающая всем сотрудникам в Канаде, Соединенных Штатах и Соединенном Королевстве, имеющим право на льготы, круглосуточную связь с врачами и практикующими медсестрами;
- сотрудникам предоставлены инструменты и ресурсы для поддержания психического здоровья в условиях кризиса, включая Интернет-ресурс консалтинговой компании Wellness Bursts, руководство по дистанционной работе и развивающуюся программу помощи сотрудникам.

**Меры, принятые банком в связи с ослаблением ограничительных мер и возвращением сотрудников на рабочие места с целью возобновления бизнеса «в нормальном режиме».**

Банк применяет взвешенный поэтапный подход, который предполагает возвращение сотрудников на рабочие места небольшими группами в течение ближайших месяцев. Чтобы в эти группы не попал ни один уязвимый сотрудник, был проведен опрос для выяснения индивидуальных обстоятельств и предпочтений, связанных с возвращением на работу. Критерии готовности, разработанные банком, включают в себя 5 факторов, которые необходимо учитывать при принятии решения о возобновлении деятельности: готовность внешней среды, готовность сотрудников, новая норма (дистанционная работа/ комбинированный режим /централизованная координация), готовность бизнеса, готовность предприятия.

## Пример 2 - Главное управление по вопросам администрации и занятости населения (Португалия)

После объявления чрезвычайного положения правительство Португалии приняло ряд мер временного и исключительного характера, направленных на сдерживание распространения вируса COVID-19 при сохранении возможности функционирования государственных структур для обеспечения непрерывности предоставления государственных услуг. Важно уточнить, что меры, принятые Главным управлением как государственным органом, отражают политические руководящие принципы, которые были закреплены различными нормативно-правовыми актами, опубликованными во время пандемии COVID-19.

Конкретные меры были приняты всеми субъектами государственного сектора, начиная от организаций системы здравоохранения и учреждений по уходу и заканчивая службами охраны труда. Что касается условий труда, то на обязательной основе был установлен режим дистанционной работы, независимо от его совместимости с конкретными рабочими функциями и формы трудовых отношений. В результате пандемии COVID-19 в мае 2020 года 88 процентов сотрудников Главного управления работали дома полный рабочий день.

Важно отметить, что всем дистанционным работникам была в полном размере сохранена заработная плата и пособия на питание. Только те сотрудники, которые выполняют основные функции и чья работа не может быть выполнена удаленно, продолжали работать на своем обычном рабочем месте в офисе. Государственные служащие, которые не перешли на режим удаленной работы, продолжали выполнять свои обязанности на следующих условиях:

- в тех случаях, когда невозможно гарантировать рекомендуемое минимальное безопасное расстояние, следует работать в режиме неполной нагрузки;
- возможны варианты работы по особому графику в течение недели или месяца;
- в исключительных случаях при отсутствии других вариантов возможен переход на сокращенный рабочий день;
- чрезвычайная ситуация в сфере здравоохранения считается достаточным основанием для установления режима непрерывного рабочего дня, при этом рабочий день в нормальный рабочий период должен быть сокращен на один час;
- использование гибкого графика и ведение учета рабочего времени.

В дополнение к этим мерам, в частности, в отношении организации рабочего времени, следует также реорганизовать рабочие места, обеспечив максимальное расстояние между работниками и по возможности сократив число работников в помещении.

После составления графика работы для каждого отдела, предполагающего чередование удаленной работы и работы в офисе, организация провела оценку потребностей с точки зрения технологической инфраструктуры (например, VPN-соединения) для более масштабного использования режима дистанционной работы в дальнейшем.

### **Участие профсоюзов**

После первого объявления чрезвычайного положения, которое продлилось с 19 марта по 2 апреля 2020 года, реализация некоторых прав, свобод и гарантий, предусмотренных конституцией, стала временно невозможной, учитывая особый характер этой чрезвычайной ситуации.

Это касается и права на консультации и участия профсоюзов в разработке исключительных законодательных мер борьбы с пандемией. Невозможность реализовать это право была связана с необходимостью незамедлительного вступления в силу разработанных нормативно-правовых актов.

Все законодательные и административные меры, принятые в условиях кризиса в связи с чрезвычайным положением, прошли процедуру ратификации.

Однако после объявления продления чрезвычайного положения с 3 по 17 апреля социальный диалог возобновился, хотя и с некоторыми ограничениями. Признается право рабочих комитетов и профсоюзных объединений на участие в обсуждениях при условии, что осуществление этого права не повлечет за собой задержки вступления в силу неотложных законодательных мер, и что сроки и условия проведения консультаций могут быть ограничены.

### **Основные проблемы и извлеченные уроки**

Наиболее существенной задачей для всех государственных служб, в том числе и для Главного управления по вопросам администрации и занятости населения, было создание технологических условий, позволяющих в короткие сроки перевести большинство государственных служащих в режим дистанционной работы. Хотя удаленная работа уже использовалась в португальской государственной администрации, эта практика не получила широкого распространения.

Еще одной серьезной проблемой была роль руководства, поскольку руководители должны были быстро адаптироваться к управлению сотрудниками на расстоянии. Необходимо было, с одной стороны, обеспечить устойчивость мотивации и благополучия сотрудников, предотвращая социальную изоляцию и способствуя развитию взаимоотношений с коллегами, а с другой стороны, сохранить производительность на неизменном уровне и, следовательно, обеспечить функционирование службы. В этой связи применение новой модели управления на основе конечных результатов, на которую португальская администрация перешла в 2004 году, оказалось большим преимуществом при оценке эффективности работы дистанционных работников во время пандемии COVID-19.

Следующая проблема была связана с навыками руководителей. Достаточно ли существующей квалификации, или массовый переход на дистанционный режим работы потребует от них новых навыков? Каких именно? Смогли ли руководители достойно ответить на вызов пандемии? Что делать с менее квалифицированными работниками (например, вспомогательным персоналом, операторами телефонных станций), которые не могут выполнять свою работу в дистанционном режиме, а также с теми, кто относится к группам риска (например, люди с хроническими заболеваниями или лица старше 65 лет) и не может продолжать работать на рабочем месте? Вот некоторые из вопросов, ответы на которые пока не найдены.

Судя по отзывам сотрудников, работающих удаленно, те, кто дома выполняет обязанности по уходу за детьми в связи с закрытием детских садов и школ или по уходу за другими родственниками, испытывают трудности в совмещении работы и семейной жизни. Некоторые говорят, что они могут работать, не прерываясь, только ночью, когда дети спят. Когда отец или мать работают в дистанционном режиме, им также приходится договариваться о поочередном уходе за своими иждивенцами. Такая ситуация вызывает сильный стресс. При этом дистанционные работники без детей или с взрослыми детьми не сообщали о таких проблемах.

Для некоторых служащих португальской государственной администрации неполные два месяца, в течение которых они были вынуждены работать удаленно, оказались более чем достаточным сроком. Некоторые из них выразили заинтересованность в том, чтобы вернуться на рабочее место и работать в офисе поочередно с другими коллегами или 2-3 дня в неделю. Скорее всего, новый порядок организации рабочего времени будет представлять собой работу в дистанционном режиме с периодическим выходом на рабочее место.

Создание групп в социальных сетях, особенно в WhatsApp, способствовало поддержанию контакта между коллегами не только для обсуждения рабочих вопросов, но и для неформального общения. Такое общение способствует сплочению группы и предотвращению социальной изоляции и имеет важное значение для психического здоровья дистанционных работников, поскольку помогает поддерживать психологическое и эмоциональное равновесие.

Периодические виртуальные встречи с командами, необходимые для эффективного управления, а также регулярные контакты дистанционных работников с управленческой командой показали свою эффективность и способствовали преодолению чувства изоляции и потенциальной незаинтересованности руководителей среднего звена.

Во время пандемии COVID-19 орган, отвечающий за подготовку кадров в правительстве Португалии, в сотрудничестве с университетами разработал учебный модуль для бесплатного дистанционного обучения. Программа позволяла участникам самостоятельно пройти курс обучения и быстро и осмысленно формировать новые навыки в интерактивном режиме.

Каждый участник имел возможность гибко регулировать время обучения, так как программа была доступна круглосуточно. Для работников государственного сектора были также организованы десять вебинаров. Учебный модуль также использовался для повышения квалификации рабочих технических профессий, чья работа не может выполняться в дистанционном режиме. Основываясь на успешном внедрении программы обучения, доступной как для работодателей, так и для работников, правительство Португалии планирует более широко применять дистанционное обучение в будущем.

Пандемия коронавируса продемонстрировала важность дистанционной работы в государственном управлении, благодаря чему удалось предотвратить коллапс в государственных службах, которые продолжают функционировать, хотя и с некоторыми понятными ограничениями.

*«Я убеждена, что, с одной стороны, после кризиса COVID-19 внедрение этой модели организации труда будет происходить быстрее и она будет более широко распространена на государственной службе, а с другой стороны, новая организация рабочего времени будет включать чередование удаленной и офисной работы в зависимости от характера работы и текущих потребностей работодателей и работников, обеспечивая баланс между работой и личной жизнью, а также физическое, психологическое и эмоциональное благополучие работников. Государственная поддержка посредством более гибкой политики управления человеческими ресурсами является ключевым фактором в развитии дистанционной работы и превращении ее в новую норму жизни», - говорит Тереза Ганьяо, начальник Департамента по управлению сотрудничеством и коммуникациями.*

### Пример 3 – Агентство экономического развития *Malta Enterprise* (Мальта)

Агентство экономического развития при правительстве Мальты *Malta Enterprise* отвечает за привлечение прямых иностранных инвестиций на Мальту и обеспечение мальтийским предприятиям благоприятного климата для ведения бизнеса, внедрения инноваций, консолидации и расширения экономической деятельности. Это достигается различными путями, включая активную пропагандистскую деятельность, консультирование правительства по вопросам экономической стратегии и разработку специальных мер поддержки.

Одним из ключевых направлений политики, которые мальтийское правительство рассматривало в качестве ответных мер на пандемию COVID-19, была дистанционная работа, развитие которой, наряду с другими моделями гибкой организации труда, уже набирало обороты до кризиса. Поощрение удаленной работы, ограничение взаимодействия между различными домохозяйствами и прекращение встреч на рабочем месте были важными мерами по смягчению последствий распространения вируса COVID-19. Мальтийское правительство предполагало, что внедрение и поощрение дистанционной работы в течение этого периода может в целом изменить отношение некоторых компаний к такой форме

организации труда. Также стоит отметить, что более широкое признание дистанционной работы в будущем может способствовать росту уровня участия женщин в рабочей силе.

Данные, полученные Национальным статистическим управлением Мальты в результате проведенного обследования рабочей силы, показывают, что в течение 2019 года в среднем 12 процентов работников использовали режим дистанционной работы, при этом к концу марта 2020 года этот показатель увеличился до 33 процентов. Ожидается, что к апрелю 2020 года эта цифра вырастет еще больше.

### **Содействие развитию дистанционной работы**

16 марта 2020 года в рамках программы развития бизнеса и непрерывности деятельности Агентство экономического развития *Malta Enterprise* выпустило руководящие указания и форму заявки на получение субсидии, цель которой - облегчить работодателям перевод на дистанционный режим работников, которые могут выполнять свою работу дома. Эта инициатива предполагала поддержку инвестиций работодателей в технологии, обеспечивающие возможность дистанционной работы, а также частичную компенсацию затрат на технологические решения, способствующие гибкой организации труда.

Размер финансовой помощи не мог превышать 500 евро на одно соглашение о дистанционной работе и 4 000 евро на одно предприятие. Субсидия предоставлялась в размере 45 процентов от допустимых расходов, понесенных в период с 15 февраля по 8 мая 2020 года. Чтобы иметь право на получение субсидии, работник не должен был иметь действующее соглашение о дистанционной работе до 15 февраля 2020 года.

Срок для подачи заявок сначала был установлен в течение трех недель, при этом лишь небольшое число поданных заявок было удовлетворено, так как поставщики информационно-технического оборудования не ожидали такого всплеска спроса на портативное оборудование и технологии для дистанционной работы. Затем конкурс был продлен еще на пять недель, в течение которых число принятых заявок росло в геометрической прогрессии. За время действия программы агентство *Malta Enterprise* получило в общей сложности 1001 заявку, около 845 из которых соответствовали условиям программы. Каждая заявка включала, как правило, от 4 до 10 соглашений о дистанционной работе. В программе также имели право участвовать индивидуальные предприниматели, которые предоставляли услуги своим клиентам с использованием Интернет-площадок. В общей сложности, программой субсидирования были охвачены около 3740 соглашений о дистанционной работе. По подсчетам агентства *Malta Enterprise*, общая сумма субсидий составит около 1,2 млн евро.

### **Основные проблемы и извлеченные уроки**

В агентстве работает около 100 сотрудников, и оно служит центральным контактным пунктом для предприятий по вопросам, связанным с мерами по поддержке бизнеса, принятыми правительством для борьбы с кризисом COVID-19. Это была непростая задача для агентства из-за большого объема рассматриваемых заявок и ограниченного количества времени на ответы и предоставление помощи. Главная проблема заключалась в том, как эффективно распределить ресурсы на все осуществляемые инициативы.

Агентство требовало, чтобы к каждой заявке были приложены копии необходимой финансовой документации и подтверждение оплаты (поставщику), обеспечивая таким образом прозрачность для аудиторской проверки. Это создавало проблему при работе с малыми предприятиями, которые не привыкли к таким административным процедурам, и агентству приходилось несколько раз обращаться к заявителям для получения всей необходимой документации.

### **Продолжение**

Сейчас работникам все еще рекомендуется продолжать работать в дистанционном режиме. Это крайне важно для поддержания риска потенциального заражения на минимальном уровне. Правительство показало пример, объявив, что действие распоряжения, на основании которого работники государственного сектора имеют право работать дома, продлено. Этому примеру следуют частные предприятия, работающие в секторах, позволяющих вести деятельность в режиме дистанционной работы. В целом все на Мальте согласны с тем, что, насколько возможно, нужно работать в дистанционном режиме.

Международная организация труда

Подразделение по вопросам инклюзивных  
рынков труда, трудовых отношений и  
условий труда

Routedes Morillons, 4  
CH-1211 Geneva 22  
Switzerland

[inwork@ilo.org](mailto:inwork@ilo.org)