

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ПЕРЕХОДА НА УДАЛЕННЫЙ РЕЖИМ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

научный руководитель: д.ф.н., профессор кафедры истории, философии
и социальных наук Золотухин В.М.

В статье рассматриваются управленческие, корпоративно-культурные и социально-структурные последствия перехода на удаленный режим рабочего времени, делаем это в том числе из практического опыта в 1 год работы удаленно с Россией и за рубежом. Акцентируется внимание на том, что при удаленном менеджменте: появляется больше автономии, ответственность делегируется сотрудникам. Требуются новые компетенции в менеджменте, а корпоративная культура организаций адаптируется к удаленному формату: возникают новые инструменты поддержания командного единства, одновременно с этим возрастает роль доверия и общих ценностей для сохранения сплоченности организации.

Ключевые слова: корпоративная культура, социокультурные риски, мотивация персонала удаленный режим.

Переход на удаленный режим рабочего времени стал необходимостью в 2020 году вследствие пандемии COVID-19, до данного кризиса удаленные сотрудники были лишь локальным трендом. В этот период в России вынужденно перевели часть сотрудников на удаленную работу. А уже по оценкам опросов начала 2021 года, в более чем 80% организаций в разгар пандемии удаленно работала как минимум половина персонала [Доклад, 2023]. Одновременно государством были предприняты меры для законодательного регулирования новой формы занятости. В частности, принят Федеральный закон № 407-ФЗ от 08.12.2020, которым внесены изменения в Трудовой кодекс РФ в части дистанционной (удаленной) работы [ТК РФ, 2001]. После этого понятие удаленной работы, закрепилось правовой базой. Также законом были гарантированы зарплаты и трудовые права для удаленных работников, определены обязанности работодателей по обеспечению удаленного режима рабочего времени. В зависимости от региональной специфики, например ресурсодобывающие регионы, формируется соответствующая нормативно-правовая база [Бельков А.В., Лисина Н.Л., Съедина, 2023; Шевелева, Зонова, Слесаренко, 2024, Zolotukhin,

Yazevich, Zolotukhina, Kozyreva, 2023] для регулирования вопросов режима рабочего времени.

Изучение последствий перехода на удаленный режим работы актуально исследовать в связи с ее парадоксальным воздействием на качество управления и социально-экономические процессы в организациях. И действительно, удаленный режим открыл организациям возможность продолжать деятельность в условиях карантина и всех ограничений после появления COVID-19 и дал опцию найма специалистов без географических границ, что позволило оплачивать ценный труд достойно для специалистов из отдаленных регионов и при этом не переплачивать за столичных. Но возникли серьезные проблемы для менеджмента и корпоративной культуры: адаптация и сплочение команды, мотивация сотрудников, контроль и качество их работы.

Тренд на удаленный режим рабочего времени логично оказал влияние на практики управления организациями. Классика менеджмента, когда нужно непосредственно физически присутствовать и контролировать сотрудников, потребовала пересмотра. Руководителям пришлось адаптировать под дистанционный формат все привычные инструменты планирования, коммуникации и мониторинга результатов. Как отметила А. Е. Уварова в 2024 году, в условиях удаленной работы возрастает значение результатов труда и доверия к сотрудникам, тогда как прямое наблюдение за рабочим процессом затруднено [Уварова, 2024]. Все управленцы после COVID-19 сфокусировались на том, чтобы ставить четкие задачи, давать понятные критерии оценки эффективности, а также на использовании цифровых технологий для координации команды (регулярные координации, планерки через групповые видеозвонки и др.).

Исследования, на которые мы обратили внимание подчеркивают, что удаленная работа требует от руководителей развивать новые компетенции – цифровой грамотности, навыков дистанционного мотивирования персонала и поддержания дисциплины в виртуальной среде [Балабанова, Молчанова, 2022]. Также, становятся другими организационные структуры: они становятся более гибкими и децентрализованными. Географические границы между подразделе-

ниями стираются, что в перспективе может приводить к перестройке моделей найма и управления талантами на глобальном уровне [Рыбакова, 2021]. Например, Герман Греф в своем интервью в 2021 году указал, что успешное управление командами позволяет компаниям сохранять до 30% штата на удаленном формате без потери продуктивности, что он назвал новой нормой [Греф, 2021]. Изучение источников по этой теме, показало, что удаленный режим работы адаптирует под себя основы управления и дает новые блага, связанные с цифровой экономикой [Золотухин, Михайлов, 2023].

Корпоративная культура в организациях также получила изменения под воздействием массового тренда на удаленную работу. Без живого физического общения классические методы формирования культуры [Золотухин, Овчаров, 2004; Красиков, Овчаров, Золотухин, Казаков, Чирун, 2007; Востриков Золотухин, Сулова, 2011; Золотухин, Казаков, 2014; Золотухин, 2018] ослабляются. Сотрудники, работающие удаленно, испытывают более низкую принадлежность к команде и компании. При дистанционной работе возрастают социокультурные риски [Золотухин, 2021] социальной изоляции сотрудников и целых отделов друг от друга. Поэтому управленцы вынуждены учиться использовать новые способы поддержания единства корпоративного духа: проведение регулярных онлайн-встреч (планерок и координаций), сплочение команды, создание чатов для рабочего и неформального общения.

Логично отметить, что корпоративная культура на удаленном режиме рабочего времени смещается в сторону других ценностей, это в первую очередь автономность и доверие. Сильный фокус делается на прозрачность и открытость, четкость ожиданий и результативную обратную связь [Рыбакова, Комилова, 2021]. В литературе подсвечивается также необходимость адаптировать ценности компании: например, акцентировать внимание на ответственности сотрудника за самоорганизацию и качество работы из дома [Рыбакова, Комилова, 2021] и проявление толерантности трудовых отношениях [Золотухин, 2005]. При этом остается база в виде компонентов – миссия, видение, корпоративные нормы – но формы их транслирования становятся цифровыми. Важными стано-

вятся новые философские и практические вопросы перед корпоративной культурой, эти пункты требуют новшеств в управлении человеческим капиталом [Золотухин, Порхачев, 2019].

Необходимость перехода на дистанционный труд повлияла и на социальную структуру труда. Первое что изменилось, удаленная работа поспособствовала появлению более гибких графиков и форм занятости. Для большинства стало возможным совмещать работу из дома с личными делами, что особенно актуально для родителей малолетних детей, людей с ОВЗ и жителей удалённых регионов [Балабанова, Молчанова, 2022].

Второе, снизилась роль физических рабочих пространств и географического расположения работников в социальной структуре. Произошла сегментация труда: те, кто могли работать в офисе получили больше возможностей гибкой занятости, тогда как у работников отраслей, связанных физическим трудом условия, не изменились. Специалисты, которые изначально не имели цифровой грамотности и технических ресурсов на достаточном уровне, оказались в слабой конкурентной позиции перед другими сотрудниками.

Третье, удаленная работа повлияла на распорядок рабочего и свободного времени. Эти границы между работой и домом размылись, что в социальном плане выразилось в удлинении рабочего дня и возникновении новых стрессовых факторов, например больше внимания уделяется гибкости и результативности, а не отработанным часам [Уварова, 2024].

Следует констатировать, что новая социально-экономическая структура труда увеличивает удельный вес удаленных специалистов, расширяет возможности для части сотрудников и одновременно создает неравенства. По мнению ряда авторов, «цифровая трансформация рынка труда тесно связана с распространением нестандартных форм занятости, которые становятся дополнением к стандартной занятости, а в некоторых случаях могут заменить ее. Это связано с тем, что в случае нестандартных форм занятости наиболее полно, в настоящее время, реализуются интересы и потребности как работодателей, так и работников» [Антонова, Колесник, Масленникова, 2021, С. 26].

За прошедшие годы после пандемии, практические наблюдения подтверждают многие из изложенных теоретических положений. Для доказательной практической базы мы берем опыт российских и международных компаний, здесь можно увидеть, что при правильной организации удаленная работа может быть не менее эффективной, чем офисная, единственное, требуется учитывать специфику в подходах к управлению людьми. Например, в ПАО «Сбербанк» после событий пандемии внедрялся гибридный режим, когда часть недели сотрудники работают из дома, а часть – в офисе. По словам главы Сбербанка Г. О. Грефа, около 30% персонала банка продолжили постоянно трудиться вне офиса, и это никак не снизило ключевые показатели эффективности [Греф, 2021]. Этот пример показывает, что при поддержке лучших управленческих практик организация способна перейти на найм удаленных сотрудников без физического офиса. Вернемся к «Сберу» для координации десятков тысяч удаленных сотрудников компания разработала внутренние цифровые платформы, регламентировала групповые звонки и работу с задачами.

Другой пример – это наш собственный опыт удаленного оказания услуг в области маркетинга для русских и зарубежных компаний. В основном удаленная работа имеет два формата: гибридная (в основном через чат и голосовые сообщения с редкими звонками с регулярной отчетностью) и второй с регулярными планерками и координациями по видеосвязи. Самые большие проблемы в менеджменте есть в длительности координаций, не у многих компаний есть понимание и реальный положительный опыт их проведения, из-за чего нормальная длительность (17 минут) нарушается до (90-120 минут). В результате, специалисты, работающие удаленно, теряют время на выполнение рабочих задач на часто бесполезные разговоры, которые не имеют фокуса на главной цели. Часто начинаются обсуждаться технические задачи и прочие детали, которые при необходимости правильно обсуждать в чатах. Но происходит именно то, что, ведя разговоры, люди занимаются «деланием», а не следуют к цели организации. В тоже время есть две практики, которые нам понравились в нашем опыте. Это гибридный формат, с ежедневными отчетами утром в чате. Формат,

когда координации проходят по четвергам (17 минут) и планерки только по вторникам (70 минут). Эти две практики хорошо ценят личное время специалистов и их трудовое время.

Государственный доклад Минцифры РФ в 2023 году зафиксировал, что процент организаций, долгосрочно практикующих дистанционную форму занятости, существенно выросла по сравнению, например с 2019 годом [Доклад, 2023]. Если до пандемии удаленный режим рабочего времени применяли менее 5%, то к сегодняшнему дню большинство организаций внедрили хотя бы частичный удаленный или гибкий режим. Следовательно, на практике удаленные специалисты остались неотъемлемой частью социально-трудовых отношений.

На основе вышесказанного, делаем вывод, что стихийный переход на удаленный режим работы привёл ко всем комплексным изменениям в экономике труда и практике управления. Последствия, связанные с менеджментом, выражаются в том, что управленческие подходы становятся пригодными для удаленного менеджмента: появляется больше автономии, ответственность делегируется сотрудникам. Требуются новые компетенции в менеджменте, и корпоративная культура организаций адаптируется к удаленному формату: возникают новые инструменты поддержания командного единства, одновременно с этим возрастает роль доверия и общих ценностей для сохранения сплоченности организации. Социально-экономические эффекты проявляются в трансформации структуры занятости – рост гибких и дистанционных форм труда, вовлечение широких групп населения в удаленную работу, снижение значения географического фактора при найме.

Удаленная работа из вынужденной меры стала устойчивым элементом современной экономики и управленческой практики. Все эти последствия нельзя оценивать в одну сторону: они включают как позитивные возможности (оптимизация издержек на команду, расширение географии труда, улучшение баланса работы и жизни для части людей), так и проблемы (угрозы размывания корпоративной культуры, риск социальной изоляции специалистов). Опыт после пандемии показал, что была вынуждена обогатиться сама философия эко-

номики и управления. Она обогатилась новым пониманием труда вне физического рабочего места. Организации и бизнесы, которые сумеют учесть пользу из данного перехода, получают конкурентные преимущества. Таким образом, адаптация на удаленный режим несет долгосрочный характер, и переход к нему продолжится в ближайшее десятилетие, формируя новые стандарты эффективной и социально устойчивой организации труда.

Библиографический список

1. Антонова О. А., Колесник Е. А., Масленникова Е. В. Теоретические основы цифровой трансформации рынка труда и занятости в моногороде // Социум и власть. 2021. – № 3 (89). – С. 25–45. DOI 10.22394/1996-0522-2021-3-25-45.
2. Балабанова Е. С., Молчанова Д. А. Труд в условиях удаленной и гибридной занятости (на примере работников ИТ-компаний) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2022. – Т. 15. – Вып. 1. – С. 3–25.
3. Бельков А. В., Лисина Н. Л., Съедина Н. В. Правовое регулирование труда работников, занятых на подземных работах, через призму производственного травматизма в горнодобывающей промышленности на примере Кемеровской области - Кузбасса. // Вестник Московского университета МВД России. 2023. - № 4. - С. 38-40.
4. Государственный доклад «О развитии цифровой экономики Российской Федерации в 2023 году». – М.: Минцифры РФ, 2023.
5. Греф, Г. О. Интервью о переходе на удаленную работу // Г.О. Греф, Forbes Russia, 2021. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/395273-pervye-dva-dnya-byt-stress-german-gref-rasskazal-o-svoey-rabote-v> (дата обращения 20.05.2025).
6. Золотухин В. М., Сулова С. В. Правовая культура и образование. // Вестник Кемеровского государственного университета. 2011. – № 2 (46). – С. 178–181.
7. Золотухин В. М., Казаков Е. Ф. Особенности «души» русской культуры. // Вестник Кемеровского государственного университета. 2014. – № 4-1 (60). – С. 195–199.
8. Золотухин В. М. Социально-философский и культурологический аспекты экономического поведения в российской ментальности. // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. 2018. – № 43. – С. 36–41.
9. Золотухин В. М., Порхачев В. Н. Формирование и раскрытие человеческого потенциала в социокультурном пространстве. // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Гуманитарные и общественные науки. 2019. – Т. 3. – № 2 (10). – С. 145–150.
10. Золотухин В. М., Овчаров А. А. Культура и ценности // Вестник Кузбасского государственного технического университета. 2004. – № 6-2 (44). – С. 99–105.
11. Золотухин В. М. Толерантность в сфере трудовых отношений. // Вестник Кузбасского государственного технического университета. 2005. - № 4-1 (48). - С. 123-127.
12. Золотухин В. М. Цифровые коммуникации и социокультурные риски в российской ментальности. / Социальные коммуникации: философские, политические, культурно-исторические измерения: сб. статей II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Кемерово, 2021. – С. 49–54.
13. Золотухин М. В., Михайлов В. Г. Цифровизация экономики: проблемы, тенденции и перспективы. / Проблемы экономики и управления: социокультурные, правовые и организационные аспекты. Сб. статей магистрантов и преподавателей КузГТУ. – Кемерово, 2023. – С. 420–425.
14. Красиков В.И., Овчаров А.А., Золотухин В.М., Казаков Е.Ф., Чирун С.Н., Востриков К.В. Этюды социальной (культурной) антропологии. – Кемерово, 2007. –290 с.
15. Рыбакова М. В., Комилова З. А. Трансформация социально-трудовых отношений в эпоху цифровизации // Социологические исследования. 2021. – № 11. – С. 164–165.

16. Трудовой кодекс Российской Федерации. от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 07.04.2025) и Федеральный закон № 407-ФЗ от 08.12.2020. О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации (в части регулирования дистанционной работы). [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 20.05.2025).

17. Шевелева О. Б., Зонова О. В., Слесаренко Е. В. Кадровый голод как проблема развития горной промышленности на современном этапе // Техника и технология горного дела. - 2024. – №3(26). – С. 62–78. DOI: [10.26730/2618-7434-2024-3-62-78](https://doi.org/10.26730/2618-7434-2024-3-62-78)

18. Zolotukhin, V., Yazevich, M., Zolotukhina, N., Kozyreva, M. The problems of legal regulation of the environmental policy of the resource-producing region. E3S Web of Conferences, 2023, 376, 05052.

П.А. Личман

T.F. Gorbachev Kuzbass State Technical University, Kemerovo, Russia

TRANSFORMATION OF ECONOMIC VALUES IN THE DIGITAL ECONOMY

supervisor: D. F. N., Professor of history, philosophy and social Sciences Zolotukhin V. M.

The article analyzes the impact of digital technologies on management and labor relations in organizations. The philosophical and economic aspects of digitalization, changes in organizational structures and work activities, as well as the transformation of employment mechanisms and personnel management are considered. Special attention is paid to the legal aspects of regulating new forms of employment in the digital economy. The conclusion is made about the need to adapt legal regulation and develop effective management strategies to ensure the sustainable development of labor relations.

Keywords: digitalization, management, labor relations, organizational structures, employment, legal regulation, digital economy

Сведения об авторах

ЛИЧМАН ПАВЕЛ АНДРЕЕВИЧ – магистр (гр. МУМ-241) ФГБОУ ВО «Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева», Институт Экономики и управления г. Кемерово, e-mail: artem_salnikov2002@mail.ru

ЗОЛОТУХИН ВЛАДИМИР МИХАЙЛОВИЧ (научный руководитель) – доктор философских наук, профессор, Строительный институт, профессор кафедры истории, философии и социальных наук, ФГБОУ ВО «Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева», г. Кемерово. e-mail: zvm64@mail.ru

Information about the authors

LICHMAN PAVEL ANDREEVICH – master (MUM-241 class), *T.F. Gorbachev Kuzbass State Technical University*, Institute of Economics and Management, *Kemerovo, Russia*, e-mail: artem_salnikov2002@mail.ru

ZOLOTUKHIN VLADIMIR MIKHAILOVICH supervisor: D. F. N., professor, *T.F. Gorbachev Kuzbass State Technical University*, Construction Institute, professor of history, philosophy and social Sciences, *Kemerovo, Russia*, e-mail: zvm64@mail.ru