

МИНОБРНАУКИ РОССИИ МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования «Самарский национальный
исследовательский университет имени академика С.П. Королева»
(Самарский университет)

Социально-гуманитарный институт
Социологический факультет
Кафедра социологии и культурологии

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
«УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ
УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ»**

Обучающийся _____ Д.А. Ледин
Руководитель ВКР,
к.и.н., доцент _____ С.Е. Чичёва
Нормоконтролер _____ А.В. Лопухова

Самара 2025

МИНОБРНАУКИ РОССИИ МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Самарский национальный исследовательский
университет имени академика С.П. Королева»
(Самарский университет)

Кафедра социологии и культурологии

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____/_____
«20» марта 2025 г.

Задание на выпускную квалификационную работу (ВКР)

Обучающейся Дарине Александровне Ледин
группы 5501–390301Z

1. Тема ВКР: «Управление организацией в условиях удалённой работы», утверждена приказом по университету от «17» марта 2025 г. № 159-Т.
2. Перечень вопросов, подлежащих разработке в ВКР:
 - 1) проанализировать этапы развития удалённой работы, рассмотреть действующие правовые нормы, регулирующие дистанционный труд, и выявить используемые инструменты управления удалёнными сотрудниками;
 - 2) исследовать особенности влияния человеческого фактора на процессы управления в онлайн-командах, включая вопросы мотивации, доверия и самоорганизации;
 - 3) выявить, как удалённая работа влияет на особенности управленческих практик в организациях, а также на формирование и трансформацию корпоративной культуры;
 - 4) проанализировать влияние удалённого формата занятости на профессиональное развитие, социальную мобильность и мотивацию работников, а также выявить восприятие ими эффективности управленческих коммуникаций и взаимодействия.
3. Дата выдачи задания: «20» марта 2025 г.
4. Срок представления на кафедру законченной ВКР: «11» июня 2025 г.

Руководитель ВКР доцент _____ С.Е. Чичёва

Задание принял к исполнению _____ Д.А. Ледин

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка: 109 с., 1 таблица, 19 рисунков, 0 схем, 78 источников, 3 приложения

УПРАВЛЕНИЕ, УДАЛЁННАЯ РАБОТА, ГИБРИДНАЯ ЗАНЯТОСТЬ, СОЦИОЛОГИЯ ТРУДА, МОТИВАЦИЯ, КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, СОЦИАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ.

Объектом выпускной квалификационной работы является удалённая занятость как новая форма организации труда.

Цель выпускной квалификационной работы — выявление социальных и управленческих аспектов, влияющих на эффективность взаимодействия и управления в условиях удалённой работы.

Объектом эмпирического исследования выступили специалисты и руководители, работающие в удалённом, гибридном или фриланс-форматах.

Эмпирическое исследование проведено в рамках комплексной социологической методологии. Использовались методы анкетного опроса и экспертного интервью.

Элементы новизны:

- выявление особенностей восприятия удалённой занятости самими сотрудниками;
- определение эффективных управленческих стратегий в распределённых командах;
- анализ влияния удалённого формата на мотивацию, коммуникацию и корпоративную культуру.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных результатов при построении эффективной системы управления распределёнными командами и формировании гибкой организационной культуры в условиях цифровизации труда.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
Глава 1 Удалённая работа как новый формат деятельности.....	10
1.1 Удалённая работа: развитие, правовое регулирование и инструменты управления.....	10
1.2 Человеческий фактор в управлении онлайн-командами.....	27
Глава 2 Исследование социальных и управленческих аспектов удалённой работы.....	35
2.1 Программа социологического исследования удалённой занятости.....	35
2.2 Изучение влияния удалённой работы на корпоративную культуру и управленческие процессы внутри организации.....	48
2.3 Анализ воздействия удаленной работы на мотивацию сотрудников, их социальную мобильность и эффективность управления.....	59
Заключение.....	85
Список использованных источников.....	90
Приложение А Анкета.....	97
Приложение Б Характеристики информантов и возглавляемых ими команд.....	102
Приложение В Транскрипт экспертного интервью.....	103

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы, особенно с началом пандемии COVID-19, удалённая работа приобрела особую значимость, став не просто альтернативой офисному труду, а необходимостью для многих организаций. Этот стремительный переход выявил не только новые вызовы в организации труда, но и значительные изменения в управленческих подходах. Традиционные методы контроля и координации, основанные на офисном взаимодействии, оказались малоэффективными в дистанционном формате. Это потребовало внедрения новых управленческих моделей, ориентированных на цифровые инструменты, гибкие системы мотивации и развитие корпоративной культуры в виртуальной среде. Одной из ключевых задач стало обеспечение продуктивного взаимодействия в командах, работающих на удалёнке, а также сохранение баланса между профессиональной и личной жизнью сотрудников.

Особенно остро эти изменения затронули маркетинговые и IT-компании, где удалённый формат стал не только вынужденной мерой, но и стратегическим решением для повышения гибкости и эффективности бизнес-процессов. В этих отраслях ключевую роль играет координация команд, управление инновационными проектами и оперативное принятие решений. Использование цифровых инструментов для совместной работы, проектного управления и внутренней коммуникации стало критически важным фактором устойчивой деятельности.

Современные цифровые технологии значительно изменили характер управления: платформы для видеосвязи, совместной работы и контроля задач стали неотъемлемыми элементами корпоративной среды. В результате усилилась тенденция к гибридным моделям занятости, где удалённая работа сочетается с офисной. Это потребовало пересмотра подходов к оценке эффективности сотрудников, инструментам командообразования и управленческому лидерству.

Удалённая занятость также способствует формированию мультикультурных и межрегиональных коллективов, что расширяет возможности найма, но одновременно создаёт новые вызовы, связанные с координацией распределённых команд, адаптацией персонала, преодолением коммуникативных барьеров и поддержанием вовлечённости в цифровой среде.

Актуальность исследования заключается в необходимости всестороннего анализа изменений в управлении организациями при переходе на удалённый формат работы. Изучение данной темы позволяет выявить эффективные управленческие стратегии, оценить влияние дистанционного труда на корпоративную культуру и внутренние социальные связи, а также разработать практические рекомендации по адаптации бизнес-процессов к новым условиям гибридной и удалённой занятости.

Проблематика удалённой работы получила широкое отражение в современной научной и нормативно-правовой литературе. Основы правового регулирования дистанционного труда рассматриваются в положениях Трудового кодекса Российской Федерации и в специальном федеральном законодательстве, закрепляющем нормы взаимодействия с удалёнными работниками [1; 2]. Историко-теоретический анализ становления и развития удалённой занятости представлен в публикации Пронина В.Ю., в которой систематизируются подходы российских исследователей к определению феномена дистанционной занятости [3]. К вопросу разграничения понятий «удалённая» и «дистанционная» работа обращаются Учайкина Е. А., Шамова Е. Д. и Пугачева Н. В., акцентируя внимание на правовых и управленческих нюансах употребления данных терминов [4].

Анализ телеработы как формы современной занятости с точки зрения её особенностей и вызовов представлен в аналитических публикациях, посвящённых российскому и международному опыту [5]. Также активно исследуются социальные и поведенческие последствия удалённой работы.

Так, в статье Тонких Н. В., Камаровой Т. А. и Черных Е. А. рассматривается влияние дистанционного формата на параметры трудовой, семейной и личной жизни работников [6]. Вопросы мотивации, вовлечённости и продуктивности персонала в условиях дистанционного режима освещаются в работах Кустовой В.А., Саульского Ю.Н., Ли Сяолуна и других исследователей [7–9]. Кроме того, в научной литературе подчёркивается значение гибких графиков и цифровых инструментов, а также роль вовлечённости как ключевого фактора эффективного управления персоналом на расстоянии [10]. Таким образом, тема управления организациями в условиях удалённой занятости представлена в исследованиях как с нормативно-правовой, так и с социально-управленческой точек зрения, что подчёркивает её комплексный и прикладной характер.

Объект исследования: удалённая работа как новый формат трудовой деятельности.

Предмет исследования: социальные и управленческие аспекты удаленной работы в маркетинговых и информационно-технологических IT-компаниях.

Цель исследования: проанализировать особенности управления организацией в условиях удаленной работы и определить эффективные стратегии для её оптимизации.

Задачи исследования:

- 1) Проанализировать этапы развития удалённой работы, рассмотреть действующие правовые нормы, регулирующие дистанционный труд, и выявить используемые инструменты управления удалёнными сотрудниками.
- 2) Исследовать особенности влияния человеческого фактора на процессы управления в онлайн-командах, включая вопросы мотивации, доверия и самоорганизации.

- 3) Выявить, как удалённая работа влияет на особенности управленческих практик в организациях, а также на формирование и трансформацию корпоративной культуры.
- 4) Проанализировать влияние удалённого формата занятости на профессиональное развитие, социальную мобильность и мотивацию работников, а также выявить восприятие ими эффективности управленческих коммуникаций и взаимодействия.

Методы исследования:

В работе использованы следующие методы:

- 1) Анкетирование, предполагающее проведение опроса среди сотрудников маркетинговых и IT-компаний, работающих в удалённом формате. Метод направлен на выявление особенностей управления в условиях дистанционной работы, анализ мотивации сотрудников и оценку их вовлечённости в корпоративные процессы.
- 2) Экспертное интервью, включающее проведение бесед с руководителями и гендиректорами маркетинговых и IT-компаний. Метод позволяет получить экспертные мнения о проблемах и стратегиях управления удалёнными командами.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений. В первой главе рассмотрены теоретические и нормативно-правовые основы удалённой занятости, проанализированы цифровые инструменты управления, а также исследовано влияние дистанционного формата на мотивацию сотрудников, процессы адаптации и внутрикомандное взаимодействие. Вторая глава содержит описание программы эмпирического социологического исследования, направленного на изучение социальных и управленческих аспектов удалённой работы в маркетинговых и IT-компаниях. Представлены результаты анкетирования и экспертных интервью, на основе

которых сформулированы практические рекомендации по совершенствованию управления распределёнными командами.

Глава 1 Удалённая работа как новый формат деятельности

1.1 Удалённая работа: развитие, правовое регулирование инструменты управления

Удалённая работа в последние годы приобрела значительное распространение, трансформируя традиционные подходы к организации труда. Это связано как с развитием технологий, так и с изменениями в трудовом законодательстве, направленными на адаптацию рабочих процессов к новым реалиям. В условиях цифровизации всё больше компаний переходят на гибкие модели занятости, что влечёт за собой изменения в управленческих подходах и трудовых отношениях.

Однако важно учитывать, что терминология, используемая в законодательстве и деловой практике, часто оказывается неунифицированной. Так, в российском трудовом кодексе закреплено понятие дистанционной работы, но на практике часто используется термин «удалённая работа», который охватывает более широкий спектр занятости. Согласно главе 49.1 Трудового кодекса Российской Федерации, дистанционная работа предполагает выполнение трудовых обязанностей вне стационарного рабочего места с обязательным использованием информационно-коммуникационных технологий: «Дистанционной (удалённой) работой является выполнение определённой трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения, вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с её выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей, в том числе сети "Интернет", и сетей связи общего пользования» [1].

С 1 января 2021 года вступил в силу Федеральный закон № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удалённой) работы и временного перевода работника на дистанционную (удалённую) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях». Этот закон внёс поправки в главу 49.1 ТК РФ и закрепил определение дистанционной работы, а также порядок выполнения трудовых обязанностей в таком режиме [2].

При этом удалённая работа включает в себя не только трудовые отношения по трудовому договору, но и гибкие формы занятости, что делает её более универсальной. Как отмечает Пронин В.Ю., удалённая работа представляет собой динамично развивающийся феномен, который активно изучается современными исследователями: «В результате проведённого анализа научных трудов исследователей автором статьи в концентрированном виде предлагаются теоретические аспекты удалённой работы как практики организации трудовой деятельности» [3]. Такой формат занятости позволяет выполнять работу в любом месте, не ограничиваясь технологической связью или требованиями работодателя. В частности, работа маркетологов и IT-специалистов не всегда требует постоянного присутствия в сети, что делает удалённую работу более гибким форматом.

Это отличие особенно важно при рассмотрении вопросов социальной защиты работников и их трудовых прав. Как отмечает Учайкина Е.А., одной из ключевых правовых проблем является отсутствие чёткого разграничения понятий «удалённая работа» и «дистанционная работа» в законодательстве, что приводит к неопределённости их правового статуса [4]. Последние изменения в законодательстве направлены на адаптацию трудового права к новым реалиям. Принятие Федерального закона № 407-ФЗ стало важным шагом в развитии дистанционной занятости, обеспечив защиту работников, которые работают за пределами офисов [2].

Вместе с тем в условиях современной экономики всё больше специалистов предпочитают работать не в штате компании, а в формате фриланса. Фрилансеры работают без привязки к конкретному работодателю, выполняя разовые или долгосрочные проекты для разных клиентов. В отличие от дистанционных работников, оформленных по Трудовому кодексу, фрилансеры могут сотрудничать с заказчиками на основе гражданско-правовых договоров, быть зарегистрированными как индивидуальные предприниматели или работать в статусе самозанятых. Также существует категория фрилансеров, которые не оформляют свою деятельность официально, однако такой подход не обеспечивает правовой защиты и социальных гарантий [11].

В российском законодательстве предусмотрены несколько вариантов легального оформления фриланса. Самозанятые граждане работают в рамках специального налогового режима, известного как налог на профессиональный доход (НПД). Этот режим позволяет платить 4% налога при работе с физическими лицами и 6% при сотрудничестве с юридическими лицами, однако не предоставляет стандартных социальных гарантий, таких как оплачиваемый отпуск, больничный или пенсионные отчисления. Индивидуальные предприниматели, в отличие от самозанятых, могут нанимать сотрудников, работать с любыми заказчиками и выбирать разные налоговые режимы, но при этом обязаны вести бухгалтерский учёт и оплачивать фиксированные страховые взносы [12].

Основное различие между фрилансом и дистанционной работой заключается в степени контроля со стороны заказчика. Дистанционные работники обязаны соблюдать внутренний распорядок компании, могут работать по фиксированному графику и использовать корпоративные ресурсы для выполнения своих задач. Фрилансеры, напротив, самостоятельно организуют рабочий процесс и договариваются о сроках и условиях выполнения проектов с клиентами. Работодатель дистанционного сотрудника

контролирует сам процесс работы, тогда как заказчик фрилансера оценивает только конечный результат [13].

Таким образом, различия между дистанционной и удалённой работой становятся ключевыми при анализе правового регулирования и организационных аспектов. Если дистанционная работа регламентируется нормами ТК РФ и требует соблюдения стандартных трудовых гарантий, то удалённая работа может быть организована в рамках гражданско-правовых отношений, что нередко приводит к неопределённости в части гарантий и социальных выплат. Это подчеркивают многие исследователи, отмечая необходимость уточнения правового статуса удалённых работников [4].

Удалённая работа, ставшая неотъемлемой частью современного рынка труда, имеет давнюю историю развития. Впервые концепция телеработы была предложена в 1972 году в США, когда Джек Нилс рассматривал возможность выполнения трудовых обязанностей вне офиса при помощи телекоммуникационных технологий. Однако массовое распространение удалённой занятости началось значительно позже, с развитием цифровых технологий и глобализацией экономических процессов [5].

В России развитие удалённой работы происходило медленнее, чем в западных странах. До 2020 года такой формат труда был распространён в основном среди IT-специалистов, дизайнеров, копирайтеров и других представителей творческих профессий. Однако пандемия COVID-19 стала катализатором массового перехода на дистанционную работу, вынудив компании срочно адаптировать свои бизнес-процессы к новым реалиям [3]. В этот период был принят Федеральный закон № 407-ФЗ, внесший изменения в Трудовой кодекс Российской Федерации и закрепивший правовой статус дистанционной работы. Это позволило компаниям регулировать отношения с удалёнными сотрудниками, а самим работникам получать официальные социальные гарантии [2].

Несмотря на позитивные изменения, связанные с удалённой работой, практика показала, что её внедрение сопровождается рядом сложностей. В исследовании российских учёных выявлены как положительные, так и отрицательные аспекты дистанционной занятости. Среди плюсов – экономия времени на дорогу, гибкость графика и возможность совмещать профессиональные обязанности с личной жизнью. Однако выявлены и проблемы: сложности в разграничении работы и отдыха, нехватка личного общения с коллегами, снижение мотивации и трудности с организацией рабочего пространства дома [6].

Опыт зарубежных стран показывает, что регулирование удалённого труда требует комплексного подхода. В США и странах Европы компании давно используют гибридные модели занятости, которые сочетают удалённую и офисную работу. Это позволяет работодателям минимизировать затраты на аренду офисных помещений, а сотрудникам – сохранять баланс между личной и профессиональной жизнью. Однако исследования показывают, что удалённые работники реже получают повышение по службе и сталкиваются с ограничениями в карьерном росте из-за отсутствия личного взаимодействия с руководством [14].

В то же время в азиатских странах, таких как Япония и Южная Корея, удалённая работа не получила такого широкого распространения, как в США и Европе. В японской корпоративной культуре доминирует принцип «коллективной работы», который подразумевает обязательное физическое присутствие сотрудников в офисе. Однако пандемия внесла коррективы в эти традиции, и многие японские компании начали внедрять элементы дистанционного взаимодействия [15].

Развитие удалённой работы в России также сопровождается трансформацией социальных и трудовых отношений. По данным российских исследователей, мужчины и женщины по-разному воспринимают переход на дистанционный формат. Мужчины чаще отмечают положительные стороны

удалённой работы, такие как экономия времени на дорогу и возможность проводить больше времени с семьёй. Однако среди них также выше процент тех, кто испытывает трудности с концентрацией и самоорганизацией. Женщины же чаще сталкиваются с перегрузкой из-за совмещения профессиональных и домашних обязанностей [6].

В будущем развитие удалённой работы в России и за рубежом будет зависеть от нескольких факторов. Во-первых, от технологического прогресса, который позволит создавать более эффективные инструменты для дистанционного взаимодействия. Во-вторых, от нормативного регулирования, которое должно учитывать интересы как работодателей, так и сотрудников. В-третьих, от культурных особенностей стран и готовности компаний переходить на гибридные модели занятости. Таким образом, удалённая работа продолжает развиваться как в России, так и за рубежом. Этот процесс сопровождается как позитивными изменениями, так и новыми вызовами, требующими дальнейшего изучения и адаптации бизнес-процессов к изменяющимся условиям рынка труда.

Стоит особо отметить, что удалённый формат работы привёл к серьёзным изменениям в подходах к организации труда. Если раньше управление командами основывалось на личных встречах, фиксированных рабочих графиках и контроле в офисе, то теперь компаниям необходимо поддерживать эффективность сотрудников вне зависимости от их местоположения. Это потребовало не только переосмысления управленческих методик, но и внедрения технологических решений, способных обеспечивать бесперебойную координацию процессов, контроль задач и эффективное взаимодействие внутри команды. Чтобы адаптироваться к новым условиям, бизнес использует различные модели управления, позволяющие структурировать работу, ставить цели и отслеживать их выполнение. Однако сами по себе методики не могут функционировать без инструментов, которые помогают внедрять их в практику. Современные цифровые платформы

позволяют автоматизировать управление проектами, анализировать вовлечённость сотрудников, контролировать сроки выполнения задач и вести совместную работу. В зависимости от потребностей организации это могут быть сервисы для управления проектами, облачные платформы для хранения данных, системы для взаимодействия с клиентами или инструменты для оценки эффективности персонала. При этом в России выбор таких решений имеет свои особенности. В то время как в международной практике доминируют одни сервисы, в российском бизнесе распространены другие, что связано не только с внутренними предпочтениями, но и с ограниченным доступом к некоторым зарубежным продуктам. Это стимулировало развитие отечественных решений и привело к пересмотру подходов к использованию цифровых инструментов. Чтобы лучше понять, как компании организуют работу в удалённом формате, какие методы управления используют и какие технологические решения применяют для поддержки рабочих процессов, рассмотрим это более предметно.

Развитие гибких методологий управления стало ответом на вызовы современного бизнеса, требующего высокой адаптивности и быстрого реагирования на изменения. Как отмечает Имамов М.М., «в настоящее время инновационные и технологические предприятия всё большее предпочтение отдают Agile, гибким методологиям, отказываясь от классических фреймворков» [16]. В управлении различают философию, методологии, методы, инструменты и продукты управления. Философия определяет общие принципы организации работы, методологии описывают конкретные системы управления, методы включают практические техники, а инструменты представляют собой цифровые решения, позволяющие реализовать методологии. Примером философии является Agile, ориентированный на гибкость, самоорганизацию и быструю адаптацию к изменениям. В рамках Agile выделяют такие методологии, как Scrum и Kanban, широко применяемые в IT и маркетинге. Scrum основан на делении работы на короткие циклы —

спринты, которые позволяют оперативно адаптироваться к изменениям и планировать деятельность небольшими итерациями [17]. Данный подход предполагает чёткое распределение ролей: владелец продукта формирует приоритеты задач, Scrum-мастер контролирует процесс, а команда реализует функционал [18, 19].

В отличие от Scrum, методология Kanban ориентирована на визуализацию рабочих процессов и балансировку нагрузки. Основным инструментом Kanban является доска, позволяющая отслеживать статус задач и равномерно распределять нагрузку в команде [20]. Как подчёркивает Ситникова А.А., «визуализация — это средство, с помощью которого мы понимаем рабочий процесс, а визуализация бизнес-процесса — первый шаг к управлению данным процессом» [21]. Такой подход особенно эффективен для коллективов, работающих с непрерывным потоком задач и частыми изменениями приоритетов. Несмотря на различия между Scrum и Kanban, оба подхода активно используются в современных организациях, нередко дополняя друг друга в рамках гибридных моделей управления. Как отмечается в аналитическом обзоре Atlassian, «вопрос не в том, что лучше — Kanban или Scrum. Вместо этого спросите себя: “Что мне больше подходит?”» [22].

Agile, как философия управления, объединяет различные методики, включая Scrum и Kanban, и основывается на принципах, изложенных в «Манифесте Agile» 2001 года. Среди ключевых положений данного подхода: «люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов», а также «готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану» [23]. Как подчёркивает Анохина М.Е., «Scrum — это гибкая методология, в рамках которой люди могут продуктивно и творчески решать комплексные проблемы, связанные с разработкой и поставкой на рынок будущего продукта с максимально возможной ценностью» [24].

В российских компаниях Scrum и Kanban получили широкое распространение в IT-секторе и маркетинговых агентствах, где гибкие

методологии позволяют быстрее адаптироваться к изменяющимся требованиям заказчиков и эффективно организовывать командное взаимодействие. Однако их применение ограничивается рядом факторов. В традиционных отраслях, таких как банковский сектор и промышленность, гибкие подходы встречают сопротивление из-за приверженности классическим моделям управления, высокой степени регламентированности процессов и сложности интеграции с устоявшимися бизнес-процессами. Помимо этого, нехватка специалистов с опытом работы в гибких командах и отсутствие стандартизированных подходов к их внедрению создают дополнительные барьеры.

Несмотря на эти ограничения, Scrum и Kanban продолжают активно внедряться в российских компаниях. Scrum, за счёт чётко структурированных процессов и коротких циклов разработки, находит применение в быстрорастущих IT-компаниях и маркетинговых агентствах, работающих с динамичными проектами. Kanban, благодаря гибкости и визуализации процессов, широко используется в поддержке продуктов, сервисном обслуживании и процессах, требующих равномерной загрузки команды. Многие организации адаптируют элементы обеих методологий, создавая собственные гибридные модели управления, что позволяет находить баланс между структурированностью Scrum и гибкостью Kanban.

Однако эффективность гибких методологий во многом зависит от инструментов, с помощью которых осуществляется управление рабочими процессами. Инструменты управления – это цифровые сервисы, позволяющие реализовать методологии Scrum и Kanban на практике. В условиях удалённой работы такие решения необходимы для координации задач, контроля сроков их выполнения и обеспечения продуктивного взаимодействия внутри команды.

Среди ведущих разработчиков подобных решений выделяется компания Atlassian, предлагающая продукты для командной работы. Продукт в данном

контексте – это комплексная система, объединяющая несколько инструментов управления проектами. Одним из наиболее известных инструментов является Trello – система управления задачами, основанная на Kanban. Она позволяет пользователям организовывать рабочие процессы с помощью досок, колонок и карточек, а также автоматизировать задачи через инструмент Butler.

Несмотря на популярность продуктов Atlassian, с 31 октября 2022 года компания приостановила продажу своих решений в России и Беларуси, включая Trello, Jira и Confluence. Это вынудило российских пользователей искать альтернативные платформы для управления задачами [25]. Среди наиболее востребованных решений – российский сервис YouGile. Разработанный с учётом принципов гибкого управления, он сочетает канбан-интерфейс Trello и детальное планирование, аналогичное Jira. YouGile предлагает гибкие настройки прав доступа, встроенный чат и интеграции с другими сервисами, что делает его удобным для бизнеса в условиях ограниченного доступа к иностранным платформам [26].

Другой популярной альтернативой является Asana – универсальная платформа для управления проектами, активно используемая международными компаниями. В отличие от Trello, Asana ориентирована не только на канбан-доски, но и на сложные сценарии проектного управления, включая диаграмму Ганта, зависимости между задачами и аналитику. Согласно информации на официальном сайте, Asana используется такими компаниями, как Google, Amazon и NASA, что подтверждает её востребованность среди крупных организаций [27].

Кроме YouGile и Asana, на российском рынке существуют и другие решения, включая Битрикс24, Мегатлан и ПланФикс. После ухода Atlassian спрос на отечественные инструменты значительно вырос, что способствовало развитию локальных IT-решений в сфере управления проектами.

Битрикс24 – один из самых популярных инструментов для управления задачами и взаимодействия внутри команд. Он сочетает в себе CRM-систему,

платформу для совместной работы и систему управления проектами. Встроенные канбан-доски, календари, чаты и автоматизация бизнес-процессов делают его удобным инструментом для корпоративного сектора. Ключевым преимуществом является глубокая интеграция с российскими корпоративными системами и возможность выбора между облачной и коробочной версиями. По данным официального сайта, Битрикс24 используется более чем в 12 миллионах компаний по всему миру [28].

Мегаплан ориентирован на управление задачами, коммуникацию внутри команды и автоматизацию рутинных процессов. В отличие от Битрикс24, он фокусируется на контроле проектов, ведении финансов и работе с клиентами. Среди ключевых функций – автоматические напоминания о задачах и гибкая настройка прав доступа. Согласно информации разработчика, сервис востребован среди малого и среднего бизнеса, предлагая решения для компаний с численностью до нескольких сотен человек [29].

ПланФикс предоставляет гибкую настройку рабочих процессов и возможность создания автоматизированных сценариев. В отличие от Битрикс24 и Мегаплан, он делает упор на адаптивность, позволяя пользователям настраивать систему под специфические бизнес-потребности. Среди его особенностей – система тегов для классификации задач, встроенные отчёты и автоматическое распределение заявок. Как отмечается на официальном сайте, ПланФикс особенно востребован среди компаний, которым требуется высокая степень кастомизации рабочих процессов [30].

Таким образом, российские компании адаптируются к новым условиям, используя доступные локальные инструменты для управления задачами. Битрикс24 остаётся наиболее распространённым решением для комплексного управления бизнесом, тогда как Мегаплан и ПланФикс ориентированы на автоматизацию отдельных процессов. Рост спроса на российские решения стимулирует развитие отечественного рынка и расширение функционала локальных платформ.

Помимо инструментов управления задачами, важную роль в организации работы удалённых команд играют CRM-системы, особенно в отделах продаж. Они позволяют автоматизировать работу с клиентами, вести аналитику сделок и повышать эффективность взаимодействия внутри команды. В условиях ограниченного доступа к иностранным решениям, таким как Salesforce и HubSpot, российские компании всё чаще переходят на отечественные аналоги.

Одним из самых популярных CRM-решений является amoCRM – облачная система, ориентированная на автоматизацию продаж. Её ключевое преимущество – узкая специализация на ведении сделок и интеграция с мессенджерами, что отличает её от универсальных платформ вроде Битрикс24. Сделки в amoCRM представлены в виде карточек, передвигающихся по этапам воронки продаж, что упрощает отслеживание клиентов. Автоматическая интеграция с WhatsApp, Telegram, Instagram и другими каналами связи делает систему удобной для обработки входящих заявок [31].

Ещё одной важной функцией является встроенный искусственный интеллект, анализирующий коммуникации с клиентами и предлагающий оптимальные стратегии ведения переговоров. Согласно данным официального сайта, система не только фиксирует взаимодействия, но и автоматически создаёт задачи, отправляет напоминания и персонализирует предложения на основе предыдущих контактов [32]. Это делает её востребованной среди компаний, активно использующих digital-маркетинг и омниканальные стратегии продаж.

Помимо amoCRM, на российском рынке представлены Roistat, Коммо и RetailCRM, однако amoCRM остаётся одним из самых популярных решений для малого и среднего бизнеса благодаря простоте использования и широким возможностям интеграции. В условиях цифровой трансформации такие системы становятся неотъемлемым инструментом удалённых отделов продаж,

помогая компаниям автоматизировать взаимодействие с клиентами и повышать эффективность бизнес-процессов.

Инструменты управления задачами и CRM-системы играют важную роль в организации удалённой работы, однако не менее значимыми являются сервисы для совместной работы и хранения данных. Одной из самых популярных экосистем остаётся Google Workspace, включающий Google Документы, Google Таблицы, Google Календарь и Google Диск. Эти сервисы позволяют редактировать файлы в режиме реального времени, планировать задачи и хранить данные в облаке, что делает их востребованными в корпоративной среде.

Google Документы и Google Таблицы обеспечивают совместное редактирование файлов без необходимости установки программного обеспечения. Ключевым преимуществом является одновременная работа нескольких пользователей, система комментариев и история изменений, что особенно важно при удалённой координации проектов [33]. Google Календарь упрощает планирование встреч и событий, автоматически синхронизируется с Gmail и другими сервисами Google, что позволяет эффективно управлять рабочим расписанием, особенно в командах, работающих в разных часовых поясах [34]. Google Диск предоставляет удобное облачное хранилище с возможностью разграничения прав доступа, интеграцией с другими сервисами и защитой данных [35].

Несмотря на приостановку платных подписок Google в России, все основные сервисы (Google Документы, Таблицы, Диск и Календарь) остаются доступными для работы. Российские компании продолжают их использовать, особенно в бесплатных версиях, что позволяет командам сохранять привычные рабочие процессы. Однако ограничение корпоративных подписок заставило часть организаций искать альтернативные решения.

Одной из наиболее популярных российских экосистем является Яндекс 360, включающая Яндекс.Диск и Яндекс.Календарь. Яндекс.Диск

предоставляет облачное хранилище с функцией совместного редактирования документов, аналогично Google Дisku. Яндекс.Календарь синхронизируется с другими сервисами и позволяет планировать встречи в корпоративной среде [36].

В условиях цифровой трансформации Google Workspace и Яндекс 360 остаются ключевыми инструментами для удалённой работы. Они позволяют компаниям эффективно управлять расписанием, совместно редактировать документы и хранить данные в облаке, обеспечивая высокий уровень удобства и доступности.

Важной частью удалённой работы являются инструменты для видеоконференций, обеспечивающие коммуникацию, проведение совещаний и совместную работу. Среди наиболее популярных решений – Zoom, Google Meet и Яндекс.Телемост, которые поддерживают многопользовательские встречи, интеграцию с другими сервисами и высокое качество связи.

Zoom широко используется для видеозвонков и веб-конференций. Среди его ключевых функций – групповые звонки, демонстрация экрана, запись встреч и виртуальные фоны. Пользователи могут подключаться через браузер без установки программы, что делает сервис удобным. Однако бесплатная версия ограничивает групповые звонки 40 минутами, после чего встречу необходимо перезапускать [37]. Это делает Zoom менее удобным для длительных совещаний, но в корпоративной среде активно используется платная версия.

Google Meet интегрирован с экосистемой Google, что обеспечивает удобное планирование встреч через Google Календарь и обмен ссылками через Gmail. Среди функций – автоматические субтитры, шумоподавление и совместное использование экрана. В отличие от Zoom, бесплатные групповые звонки могут длиться до 60 минут [38], что делает Google Meet удобным для компаний, уже использующих другие сервисы Google.

Яндекс.Телемост – российская альтернатива Zoom и Google Meet, не требующая установки ПО или регистрации. В сервисе доступны демонстрация экрана, запись встреч и планирование через Яндекс.Календарь. Ключевым преимуществом является отсутствие временных ограничений на видеозвонки в бесплатной версии, что делает его удобным для длительных совещаний [39].

Выбор между Zoom, Google Meet и Яндекс.Телемостом зависит от потребностей бизнеса. Zoom популярен благодаря удобству и широкому распространению, но ограничение на 40 минут требует покупки платной версии. Google Meet выгоден для пользователей Google-сервисов и предлагает более продолжительные бесплатные звонки. Яндекс.Телемост привлекает отсутствием ограничений и простотой подключения, что делает его востребованным среди российских компаний. В условиях удалённой работы такие платформы остаются неотъемлемой частью бизнес-процессов, обеспечивая эффективное взаимодействие между сотрудниками, клиентами и партнёрами.

Контроль рабочего времени играет ключевую роль в удалённой работе, позволяя анализировать продуктивность и оптимизировать процессы. Тайм-трекинг особенно востребован в компаниях с гибкими графиками и распределёнными командами. Среди популярных решений выделяют Toggl Track, Clockify и российский Yaware.Time.

Toggl Track – удобный сервис тайм-трекинга с простым интерфейсом и интеграцией с Trello, Asana и Google Документами. Он поддерживает учёт времени в один клик, формирование отчётов и анализ продуктивности сотрудников [40].

Clockify – бесплатная альтернатива Toggl Track с расширенными функциями для малого и среднего бизнеса. Он позволяет отслеживать время вручную и автоматически, управлять задачами и синхронизироваться между устройствами [41].

Yaware.Time ориентирован на автоматическое отслеживание рабочего времени, фиксируя активность сотрудника в фоновом режиме. В отличие от Toggl Track и Clockify, он анализирует использование программ и сайтов, предоставляя аналитические отчёты и интеграцию с корпоративными сервисами [42].

Выбор инструмента зависит от задач компании: Toggl Track удобен для самостоятельного контроля, Clockify – для бесплатного командного учёта, а Yaware.Time – для автоматизированного мониторинга. В условиях дистанционной работы такие решения помогают повысить продуктивность и минимизировать отвлекающие факторы.

Развитие удалённой работы повышает риски утечек данных и кибератак. Доступ к корпоративным системам из разных точек мира требует надёжной защиты. Среди ключевых методов безопасности выделяются виртуальные частные сети (VPN) и двухфакторная аутентификация (2FA), минимизирующие угрозы кибератак.

VPN шифрует интернет-трафик, защищая соединение сотрудников с корпоративными ресурсами. Согласно «Лаборатории Касперского», VPN маскирует IP-адрес и предотвращает перехват данных [43]. Microsoft отмечает, что эта технология обеспечивает конфиденциальность соединения и позволяет безопасно работать через публичные сети [44]. VPN снижает риск утечек, но не защищает от вредоносного ПО, поэтому его необходимо комбинировать с антивирусными решениями.

Двухфакторная аутентификация (2FA) добавляет дополнительный уровень защиты, требуя два независимых фактора для входа. Microsoft подчёркивает, что это снижает риск несанкционированного доступа [45]. 2FA включает пароли, одноразовые коды, биометрические данные и широко используется в корпоративной среде. По данным Entrust, 83% компаний требуют 2FA для защиты данных [46]. Однако этот метод уязвим к фишинговым атакам и перехвату SMS-кодов, поэтому в организациях с

высокими требованиями безопасности применяется многофакторная аутентификация (MFA) [45].

Несмотря на использование 2FA и VPN, киберугрозы сохраняются. Одной из распространённых атак является фишинг – попытка злоумышленников выманить персональные данные через поддельные сайты и электронные письма [47]. Кроме того, хакеры применяют подбор паролей и используют утечки данных для взлома аккаунтов. Согласно исследованию Keeper Security, использование одинаковых паролей в разных системах делает их уязвимыми [48].

Дополнительную опасность представляют атаки «человек посередине» (MITM), при которых злоумышленники перехватывают трафик между пользователем и сервером. VPN снижает этот риск, но при использовании общественных Wi-Fi сетей угроза сохраняется [49].

В российских компаниях вопросы кибербезопасности приобретают особую значимость. Популярные российские VPN-решения, такие как Kaspersky Secure Connection, UserGate VPN и RuVPN, адаптированы под локальные требования, поскольку зарубежные сервисы могут блокироваться или ограничивать доступ. 2FA активно внедряется в российских банках (СБЕР, Тинькофф) и крупных IT-компаниях (Яндекс, Mail.ru, ВКонтакте), что повышает защиту корпоративных данных. Однако по данным Роскомнадзора, более 70% утечек связаны с фишингом, что делает обучение сотрудников методам киберзащиты критически важным.[49 ,50, 51]

VPN и 2FA являются важными элементами кибербезопасности, но их недостаточно. Эффективная защита требует комплексного подхода: регулярной смены паролей, мониторинга подозрительной активности, ограничения доступа к данным и обучения сотрудников кибергигиене.

Таким образом, с распространением удалённой занятости в результате цифровизации и глобальных кризисов, возникла необходимость в совершенствовании нормативно-правовой базы, особенно в части

разграничения понятий дистанционной и удалённой работы. Одновременно с этим усилился спрос на новые управленческие инструменты, включая цифровые платформы, гибкие методы постановки задач и альтернативные формы контроля, позволяющие эффективно организовывать работу распределённых команд.

1.2 Человеческий фактор в управлении онлайн-командами

В современных условиях удалённой работы поддержание мотивации и вовлечённости сотрудников становится важнейшей задачей для руководителей. При отсутствии физического присутствия в офисе особую роль начинают играть внутренние мотиваторы и чётко выстроенные системы обратной связи. Мотивационный процесс в организации, согласно источнику, можно определить как «процесс побуждения к деятельности, направленный на формирование мотивов трудового поведения под воздействием комплекса внешних и внутренних факторов» [52, с. 40]. В удалённом формате особенно остро ощущается необходимость в этом внутреннем источнике энергии, так как внешний контроль снижен, а самостоятельность возрастает.

При этом вовлечённость сотрудников становится ключевым элементом трудовой мотивации, отражая их эмоциональное состояние и уровень идентификации с компанией. «Вовлечённость персонала – есть осознание работниками себя как части организации, принятие и усвоение её ценностей, корпоративных принципов и миссии» [52, с. 41]. Она проявляется в стремлении выполнять задачи с максимальной отдачей и инициативой, что в условиях дистанционного взаимодействия особенно важно для достижения высоких показателей продуктивности.

Удалённая работа лишает коллектив привычных офлайн-контактов, поэтому поддержание вовлечённости невозможно без регулярной обратной связи и внимания со стороны руководства. Это позволяет сотрудникам чувствовать сопричастность и видеть значимость своего вклада. Более того,

вовлечённость подразумевает не только выполнение прямых обязанностей, но и «как отмечено в источнике, это желание и стремление индивида выполнять большее количество поставленных перед ним задач, прилагать максимум усилий и возможностей для получения эффективного результата» [52, с. 42].

Особое значение имеют такие качества, как лояльность и благонадёжность сотрудников, которые выражаются в их готовности соблюдать внутренние нормы организации и следовать её целям. Лояльный сотрудник «вкладывает дополнительные усилия, чтобы достичь максимального результата, проявляет инициативу в освоении нового материала и самообразовании» [52, с. 43]. Вовлечённые сотрудники стремятся не только выполнять свою работу, но и активно участвуют в жизни организации, что приводит к увеличению производительности и снижению текучести кадров.

Поддержание высокой мотивации и вовлечённости сотрудников требует применения как материальных, так и нематериальных методов стимулирования. Материальные стимулы, такие как премии и бонусы, остаются эффективными способами повышения производительности и вовлечённости сотрудников. Премияльная система оплаты труда способствует поддержанию мотивации независимо от формата занятости [53].

Нематериальные методы мотивации приобретают особое значение в дистанционном формате. Внедрение игровых элементов в рабочий процесс, известное как геймификация, помогает повысить вовлечённость и мотивацию сотрудников [53]. Публичное признание достижений, например, похвала на созвонах, награждение дипломами и проведение конкурсов, способствует признанию заслуг сотрудников и укреплению их связи с компанией. Предоставление возможностей для профессионального развития, участие в образовательных мероприятиях и тренингах повышают удовлетворённость сотрудников и стимулируют их карьерный рост [54].

Регулярные индивидуальные встречи между руководителем и сотрудником являются ключевым инструментом для поддержания командного духа и вовлечённости. Они позволяют устанавливать доверительные отношения, обсуждать вопросы, не рассматриваемые на групповых встречах, выявлять проблемы и улучшать взаимодействие между руководителем и сотрудником, а также предоставлять конструктивную обратную связь и обсуждать пути улучшения производительности [55].

При рассмотрении человеческого фактора в управлении онлайн-командами, наряду с анализом вопросов мотивации и вовлечённости сотрудников, необходимо обратить внимание на вызовы, с которыми сталкиваются руководители при организации удалённого взаимодействия. В удалённом формате работы перед руководителями встаёт ряд серьёзных вызовов, связанных с координацией действий, поддержанием корпоративной культуры и эффективной коммуникацией. Одним из ключевых аспектов является сложность в поддержании командного взаимодействия при отсутствии физического контакта. Виртуальные коммуникационные инструменты, хотя и способствуют взаимодействию, не всегда способны полностью заменить очное общение. Это ведёт к тому, что «командные построения и обмен идеями могут терять свою интенсивность», что негативно влияет на общую мотивацию и вовлечённость сотрудников [56].

Проблемы асинхронной работы и разницы в часовых поясах усугубляют трудности в синхронизации рабочих процессов. Сотрудники сталкиваются с ощущением изоляции и дефицитом обратной связи, что затрудняет оперативное решение задач и совместную работу [56]. Кроме того, отсутствие чёткой структуры и постоянных очных встреч приводит к неопределённости в распределении обязанностей и оценки результатов. В результате может появляться усталость от постоянных онлайн-встреч и так называемое «цифровое насыщение», что отрицательно сказывается на производительности [56].

Одной из важнейших задач становится баланс между контролем и доверием. С одной стороны, руководитель должен отслеживать выполнение задач и достигать целей компании, с другой — избегать чрезмерного микроменеджмента, который лишь усугубляет стресс и снижает инициативу сотрудников. Как отмечается в исследованиях, чрезмерный контроль приводит к выгоранию и потере гибкости в работе, тогда как развитие культуры доверия и ответственности повышает самоорганизацию и продуктивность [57].

Поддержание корпоративной культуры и сплочённости команды также вызывает затруднения. При отсутствии регулярных неформальных встреч и общих корпоративных мероприятий сотрудники начинают испытывать нехватку социальной связи, что подрывает командный дух [58]. Эффективные практики для решения этого включают организацию онлайн-тимбилдингов, регулярные информирующие встречи и создание пространства для неформальной коммуникации. Подключение новых сотрудников к корпоративным чатам и кураторская поддержка помогают интегрировать их в коллектив, несмотря на удалённый формат работы [57].

Вызовы управления удалёнными командами предполагают решение проблемы асинхронной работы и разницы в часовых поясах. Эти факторы усложняют координацию и требуют внедрения специальных стратегий. Одним из эффективных подходов является использование цифровых инструментов для онлайн-коммуникации, о которых уже подробно говорилось ранее, которые обеспечивают возможность общения лицом к лицу, создавая ощущение связи и улучшая коммуникацию [58]. Здесь можно лишь дополнить, что внедрение дополнительных систем мгновенного обмена сообщениями позволяет поддерживать постоянную связь в режиме реального времени, что особенно важно при работе в разных часовых поясах [59].

Баланс между контролем и доверием в удалённых командах играет ключевую роль в предотвращении микроменеджмента. Руководителям

рекомендуется формировать культуру доверия и подотчётности, поощрять открытое общение и признавать достижения сотрудников. Например, «признание успехов членов команды во время собраний способствует созданию позитивной и поддерживающей рабочей атмосферы» [56].

Поддержание корпоративной культуры и командной сплочённости в удалённом формате требует особого внимания. Организация виртуальных тимбилдингов, совместных онлайн-мероприятий и использование эмодзи в коммуникациях помогают создать дружелюбную атмосферу и укрепить связи внутри коллектива [58]. Кроме того, внедрение гибридных офисов, сочетающих удалённую и офисную работу, позволяет объединить преимущества обоих форматов, способствуя поддержанию корпоративной культуры и эффективному взаимодействию сотрудников [59].

Психологические аспекты удалённой работы приобретают особое значение в условиях отсутствия привычного офлайн-взаимодействия и постоянного нахождения в домашней среде. Эмоциональное выгорание становится одним из наиболее серьёзных вызовов для сотрудников. Постоянная доступность, отсутствие чётких границ между рабочим и личным временем приводят к переработке и усталости. Как отмечает Кустова В.А., «постоянные онлайн-встречи и общение через электронные каналы могут вызывать у сотрудников чувство усталости и даже цифрового насыщения» [7]. Это негативно сказывается на мотивации и психологическом состоянии работников.

Социальная изоляция является ещё одной важной проблемой. Отсутствие регулярного неформального общения и физического присутствия коллег снижает чувство принадлежности к коллективу. В исследовании Ли Сяолун подчёркивается, что недостаток социальных связей и общения с коллегами напрямую влияет на сплочённость команды и атмосферу доверия [9, с. 241]. Сотрудники могут чувствовать себя оторванными от корпоративной жизни, что в конечном итоге влияет на их продуктивность.

Размывание границ между работой и личной жизнью связано с отсутствием физического перехода между домом и офисом. Это приводит к переработкам и отсутствию полноценного отдыха, что провоцирует эмоциональное выгорание. Саульский Ю.Н. и соавторы отмечают, что «работники, не имеющие чёткого разделения между временем для работы и личным временем, могут столкнуться с выгоранием, снижением качества отдыха и ухудшением общей производительности» [8, с. 34].

Важным направлением становится создание комфортных условий труда дома. Это предполагает обустройство отдельного рабочего пространства, чёткое планирование рабочего дня и использование инструментов для контроля рабочего времени. Кроме того, корпоративная поддержка играет значительную роль. Как указывает Кустова В.А., регулярные онлайн-встречи, виртуальные мероприятия и тренинги по личностному развитию помогают не только поддерживать коммуникацию, но и способствуют психологическому благополучию сотрудников [7, с. 103].

Психологическое здоровье сотрудников напрямую связано с вовлечённостью и лояльностью. Титова Н.М. подчёркивает, что вовлечённость персонала предполагает активное эмоционально-интеллектуальное состояние, поддерживаемое признанием значимости сотрудников и заботой о их благополучии [10, с. 42].

Так, для предотвращения выгорания в современных условиях многие организации внедряют практики корпоративной поддержки: например, сервис Alter сотрудничает с такими компаниями, как Avito, Додо Пицца и Skyeng, предоставляя доступ к психологам, а Райффайзен Банк предлагает бесплатные сеансы со специалистами [60, 61]. Это формирует культуру заботы и снижает эмоциональную нагрузку.

Однако одной внешней поддержки недостаточно — важно правильно организовать рабочие процессы. Исследователи подчёркивают значимость ограничения числа совещаний и сообщений, чёткого планирования и

приоритетов. «Конкретные и определённые задания, а также прозрачные критерии оценки помогают снизить уровень стресса» [62, 63]. Эффективным способом сохранения баланса считается «правило трёх восьмёрок»: 8 часов сна, 8 часов работы и 8 часов отдыха [64].

Компании также используют пульс-опросы для отслеживания психологического состояния персонала и выявления проблем на ранних стадиях [65]. Развитие у руководителей навыков эмпатии через тренинги способствует формированию доверительной атмосферы и своевременному реагированию на трудности [66]. Дополняют эти меры программы well-being, включающие менторство, тренинги по стресс-менеджменту и мероприятия, направленные на баланс работы и жизни [67].

Адаптация новых сотрудников в удалённом формате требует системного подхода. Важны: подготовка до первого дня (приветственные письма, информационные материалы) [68], индивидуальные планы на 30/60/90 дней, регулярные встречи с руководителем и наставником [69, 70], обучение цифровой грамотности [71], развитие тайм-менеджмента [72], а также виртуальные тимбилдинги и участие в коммуникационных каналах команды [73].

Компании IBA Group и Skyeng демонстрируют успешные практики цифровой поддержки и постоянной обратной связи, что облегчает адаптацию [74, 75]. Все эти меры укрепляют внутренний климат, снижают текучесть и повышают вовлечённость.

Таким образом, человеческий фактор в управлении онлайн-командами — это не только мотивация и адаптация, но и создание условий для устойчивого эмоционального состояния сотрудников. Психологическая поддержка, доверие, баланс и корпоративная забота становятся ключевыми условиями продуктивности в условиях удалённой работы.

Анализ удалённой работы как нового формата трудовой деятельности показал, что её развитие стало логичным следствием цифровизации,

технологического прогресса и вызовов, связанных с пандемией COVID-19. Дистанционный труд получил нормативное закрепление в Трудовом кодексе РФ, однако продолжают существовать пробелы в правовом регулировании, особенно в отношении гибридных форм занятости и статуса самозанятых работников. Вместе с тем современная практика управления удалёнными командами требует внедрения цифровых инструментов — таких как онлайн-платформы управления проектами, видеосвязь и CRM-системы, — а также чёткого распределения ролей, гибких KPI и пересмотра классических моделей контроля. Эффективность таких команд напрямую зависит от организационной структуры, качества коммуникации и степени автономии сотрудников.

Помимо организационных и технических трансформаций, ключевое внимание следует уделить социальным и психологическим условиям работы. Управление распределёнными командами невозможно без выстраивания доверительных отношений, развития у руководителей навыков эмпатии и создания условий для поддержания психологического благополучия. Ключевыми элементами успешного управления становятся корпоративная поддержка, регулярная обратная связь, адаптация новых сотрудников и развитие навыков саморегуляции. Всё это формирует устойчивую рабочую среду, способствует снижению текучести кадров и повышает лояльность персонала, что особенно важно в условиях перехода к цифровой модели организации труда.

Глава 2 Исследование социальных и управленческих аспектов удалённой работы

2.1 Программа социологического исследования удалённой занятости

Современные формы организации труда претерпевают значительные изменения, обусловленные как технологическим прогрессом, так и глобальными социальными трансформациями. Одной из наиболее заметных тенденций последних лет стало распространение удалённой и гибридной занятости, что особенно ярко проявилось в ответ на пандемийные вызовы. Однако переход к дистанционным форматам работы не ограничился временной мерой, а стал устойчивым направлением развития трудовых практик, включая в себя пересмотр моделей управления, социальной динамики в организациях и новых требований к внутренним коммуникациям.

Проблема заключается в том, что удалённая работа существенно изменяет устоявшиеся формы взаимодействия между сотрудниками, а также влияет на способы осуществления управленческой деятельности. Как отмечается в исследовании С.А. Шапиро и А.Б. Вешкуровой, одной из главных трудностей, с которой сталкиваются работодатели при организации удалённой работы, является «необходимость сохранения высокой производительности труда в условиях физической разобщённости» [76, с. 1]. В условиях отсутствия прямого контроля и стихийного разрушения офисной среды, традиционные методы управления, мотивации и оценки эффективности теряют свою применимость. Это требует научного осмысления и адаптации управленческих стратегий к новым реалиям.

Кроме того, как подчёркивается в исследовании Сливца А.Э. и Юшкевич К.В., удалённая работа оказывает «существенное влияние на корпоративную культуру, снижая уровень неформального взаимодействия и вовлечённости» [77, с. 425]. Вопрос о том, какие управленческие и коммуникативные решения могут компенсировать этот дефицит, остаётся открытым и крайне значимым.

Особенно остро это проявляется в быстро развивающихся отраслях, таких как маркетинг и ИТ, где гибкость, оперативность и командная сплочённость — критически важные параметры эффективности.

Таким образом, актуальность исследования определяется необходимостью глубокого анализа управленческих и социальных аспектов удалённой работы. Это особенно важно в контексте социологической науки, которая позволяет не только зафиксировать новые формы организации труда, но и осмыслить их влияние на производственные отношения, корпоративную культуру и повседневную рабочую практику. Как подчёркивает Ядов В.А., «социологическое исследование должно быть направлено на выявление новых структур и закономерностей социальной реальности» [78, с. 29].

Активное распространение удалённой и гибридной формы занятости влечёт за собой трансформацию не только организационной структуры компаний, но и всей системы управления, трудовых отношений и социальных взаимодействий внутри коллектива. Несмотря на развитие цифровых инструментов и внедрение новых технологий, не существует универсальных решений, обеспечивающих высокую эффективность управления удалёнными командами. На практике работодатели сталкиваются с рядом трудностей: снижением вовлечённости сотрудников, ухудшением командной коммуникации, ростом уровня тревожности и выгорания, а также проблемами, связанными с мотивацией и контролем труда [76, 77].

При этом особенности этих процессов до сих пор недостаточно изучены с социологической точки зрения: требуется более глубокое понимание того, как изменяется повседневная профессиональная практика в условиях удалённого формата, какие управленческие подходы оказываются наиболее эффективными и как трансформируется восприятие корпоративной культуры. Как подчёркивает В.А. Ядов, формулировка исследовательской проблемы предполагает выявление «объективной новизны и практической значимости» изучаемой социальной ситуации [78, с. 33].

Следовательно, основная проблема исследования заключается в недостаточной научной проработке управленческих и социальных механизмов, обеспечивающих эффективную организацию удалённой работы, особенно в высоко динамичных отраслях, таких как маркетинг и информационные технологии.

Цель исследования: выяснить, как удалённая работа влияет на мотивацию и социальную мобильность сотрудников, а также на управленческие процессы и корпоративную культуру в маркетинговых и IT-компаниях.

Для достижения поставленных целей были определены следующие инструментальные задачи:

- 1) Разработать инструменты сбора эмпирических данных: анкету и гайд для экспертного интервью;
- 2) Провести анкетирование среди сотрудников, работающих удалённо или в гибридном режиме;
- 3) Осуществить серию экспертных интервью с представителями управленческого звена;
- 4) Провести анализ собранных данных и выявить ключевые проблемы и ресурсы удалённой работы;
- 5) Сформулировать практические рекомендации для повышения эффективности управления удалёнными командами и поддержки мотивации сотрудников.

В соответствии с поставленной целью были сформулированы следующие исследовательские вопросы:

- 1) Как сотрудники, работающие в удалённом и гибридном формате, оценивают уровень своей трудовой мотивации и удовлетворённости работой?
- 2) Как удалённый формат влияет на восприятие ими возможностей профессионального и социального роста?

- 3) Какие управленческие практики применяются в организациях для эффективной работы удалённых команд?
- 4) Какие изменения в корпоративной культуре наблюдают управленцы в условиях дистанционного взаимодействия?
- 5) Какие стратегии управления, по мнению руководителей, способствуют сохранению командной вовлечённости и продуктивности при удалённой занятости?

Объектом эмпирического исследования являются сотрудники маркетинговых и IT-компаний, работающие в удалённом или гибридном формате.

Предметом эмпирического исследования выступают управленческие практики, корпоративная культура, мотивация и восприятие социальной мобильности сотрудниками, работающими вне офиса.

Стратегия данного исследования — описательная.

В первой главе выпускной квалификационной работы были раскрыты ключевые понятия, касающиеся различных форм занятости вне офиса, а также понятийный аппарат, связанный с мотивацией, корпоративной культурой и социальной мобильностью. В данной части эти термины уточняются как операционные категории, на которых строится эмпирическое исследование.

Удалённая работа — это «форма трудовой деятельности, осуществляемая вне офиса, с использованием цифровых технологий, и при этом сотрудник может быть как в трудовых отношениях, так и работать на условиях самозанятости» [3, с. 75].

Дистанционная работа трактуется согласно главе 49.1 Трудового кодекса РФ как «выполнение определённой трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя <...> с использованием информационно-телекоммуникационных сетей» [1].

Гибридная работа представляет собой «комбинацию офисной и удалённой форм занятости, при которой работник может чередовать форматы присутствия» [3, с. 78].

Фриланс — это «внештатная деятельность, при которой специалист сам находит заказы, устанавливает график и формат выполнения работы, не заключая при этом трудовой договор» [7].

Мотивация в контексте данного исследования рассматривается как «процесс побуждения к деятельности, направленный на формирование мотивов трудового поведения под воздействием комплекса внешних и внутренних факторов» [48, с. 51].

Корпоративная культура определяется как «совокупность ценностей, норм и практик, которые определяют способ взаимодействия сотрудников внутри организации и с её клиентами» [77, с. 424]. Сливец А.Э. и Юшкевич К.В. подчёркивают, что в условиях удалённой работы корпоративная культура испытывает давление из-за снижения неформального общения и сложности поддержания единой командной идентичности [77, с. 426].

Социальная мобильность в исследовании понимается как «возможность индивида перемещаться между социальными слоями и изменять свой социальный статус в трудовой сфере» [77, с. 428]. Этот термин особенно актуален при изучении восприятия карьерных перспектив в условиях гибкой занятости и отсутствия иерархических офисных структур.

После разработки методологической части, необходимо перейти к разработке процедурной части программы. Процедурная часть включает в себя выбор методов сбора эмпирических данных, описание выборки, а также обоснование используемых инструментов исследования.

В исследовании применяются два метода: анкетирование и экспертное интервью.

Анкетирование — это способ сбора первичной социологической информации с помощью стандартизированной анкеты, содержащей систему вопросов.

Экспертное интервью — это метод качественного исследования, при котором интервьюируемыми выступают специалисты, обладающие глубокими профессиональными знаниями и опытом в исследуемой сфере.

Инструментами исследования выступают: — анкета, содержащая как закрытые, так и открытые вопросы, направленные на выявление уровня мотивации, удовлетворённости работой, ощущения автономии и представлений о социальной мобильности у сотрудников, работающих в удалённом, гибридном формате, а также у фрилансеров; — гайд для экспертного интервью, включающий вопросы, направленные на анализ управленческих практик, изменений в корпоративной культуре и особенностей коммуникации в удалённых командах.

Цель анкетирования — выявить, как сотрудники, работающие в удалённом, гибридном формате или на фрилансе, воспринимают свою мотивацию, степень автономии, удовлетворённость трудом, а также возможности профессионального развития и социальной мобильности.

Опрос адресован специалистам, занятым в маркетинговых и IT-компаниях, вне зависимости от официального статуса занятости (трудовой договор, самозанятость, проектная работа).

Для сбора эмпирических данных в рамках анкетного опроса был разработан специальный опросник, структурированный в соответствии с исследовательскими задачами и включающий тематические блоки, отражающие ключевые аспекты исследования (см. Приложение А). иже приведена структура блоков анкеты и соотношение с исследовательскими задачами:

Блок 1. Социально-демографический блок

1) Ваш пол:

☐ Мужской

☐ Женский

2) Ваш возраст:

☐ до 20 лет

☐ 21–25 лет

☐ 26–30 лет

☐ 31–40 лет

☐ старше 40

3) Уровень образования:

☐ Среднее

☐ Среднее профессиональное

☐ Высшее

☐ Неоконченное высшее

☐ Другое (укажите): _____

4) Регион проживания: _____

5) Сколько лет вы работаете в своей профессии?

☐ Менее года

☐ 1–3 года

☐ 4–5 лет

☐ 6 и более лет

Блок 2. Общие сведения о формате занятости

6) В каком формате вы работаете в данный момент?

☐ Полностью удалённо

☐ В гибридном формате

☐ Полностью в офисе (остальное в прошлом опыте)

7) К какому типу профессиональной занятости вы себя относите?

☐ Сотрудник компании

☐ Фрилансер / самозанятый специалист

☐ Предприниматель

☐ Иное (укажите): _____ (см. исследовательскую задачу №1)

Блок 3. Разогревающие вопросы

8) Как вы в целом относитесь к удалённой / гибридной работе?

☐ Положительно

☐ Скорее положительно

☐ Нейтрально

☐ Скорее отрицательно

☐ Отрицательно (см. исследовательскую задачу №1)

9) Что для вас наиболее ценно в удалённой / гибридной занятости?

(можно выбрать несколько вариантов)

☐ Гибкий график

☐ Возможность работать из любой точки

☐ Отсутствие поездок в офис

☐ Возможность совмещать с другими проектами

☐ Другое: _____ (см. исследовательскую задачу №1)

Блок 4. Мотивация и удовлетворённость трудом

10) Насколько вы удовлетворены текущими условиями труда?

☐ Полностью удовлетворён(а)

☐ Скорее удовлетворён(а)

☐ Скорее не удовлетворён(а)

☐ Полностью не удовлетворён(а) (см. исследовательскую задачу №1)

11) Что вас в первую очередь мотивирует в работе?

- ☐ Уровень дохода
- ☐ Свобода и автономия
- ☐ Интерес к задачам
- ☐ Вовлечённость в команду
- ☐ Возможность развития (*см. исследовательскую задачу №1*)

12) Считаете ли вы, что работаете продуктивнее на удалёнке, чем в офисе?

- ☐ Да
- ☐ Нет
- ☐ Не могу сравнить (*см. исследовательскую задачу №1*)

13) Удовлетворены ли вы тем, как оценивают вашу работу?

- ☐ Да, полностью
- ☐ Частично
- ☐ Нет (*см. исследовательские задачи №1 и 2*)

Блок 5. Профессиональное развитие и социальная мобильность

14) Считаете ли вы, что удалённая форма работы даёт вам возможности для карьерного роста?

- ☐ Да
- ☐ Скорее да
- ☐ Скорее нет
- ☐ Нет (*см. исследовательскую задачу №2*)

15) Сталкивались ли вы с ощущением «потолка» в своём развитии из-за формата работы?

- ☐ Да
- ☐ Нет

☐ Затрудняюсь ответить (*см. исследовательскую задачу №2*)

16) Какие форматы обучения/развития доступны вам сейчас?

(*можно выбрать несколько вариантов*)

☐ Внутри компании

☐ Онлайн-курсы

☐ Самостоятельно обучаюсь

☐ Ничего из перечисленного (*см. исследовательскую задачу №2*)

17) Планируете ли вы менять сферу деятельности в ближайшее время?

☐ Да

☐ Нет

☐ Затрудняюсь ответить (*см. исследовательскую задачу №2*)

Блок 6. Отношение к корпоративной культуре и коммуникации

18) Чувствуете ли вы себя частью команды?

☐ Да, всегда

☐ Иногда

☐ Нет (*см. исследовательскую задачу №4*)

19) Насколько часто вы взаимодействуете с коллегами вне рабочих задач (например, неформальные чаты, созвоны)?

☐ Ежедневно

☐ Несколько раз в неделю

☐ Редко

☐ Никогда (*см. исследовательскую задачу №4*)

20) Насколько важно для вас быть включённым в корпоративную культуру?

- ☐ Очень важно
- ☐ Скорее важно
- ☐ Неважно (*см. исследовательскую задачу №4*)

Для наибольшей репрезентативности будут использованы следующие критерии отбора респондентов:

- 1) Работающие в удалённом, гибридном формате или на фрилансе;
- 2) Специалисты из сферы маркетинга и IT;
- 3) Возраст от 20 до 40 лет;
- 4) Опыт работы от одного года.

Общий объём выборки планируется не менее 100 респондентов. Распространение анкеты будет происходить через профессиональные Telegram-чаты, карьерные сообщества, социальные сети TenChat и Сетка, а также по принципу «снежного кома». Дополнительно анкетирование будет проводиться через личные связи, поскольку автор исследования имеет широкое профессиональное окружение, соответствующее критериям выборки.

Наряду с анкетированием, которое охватывает широкий круг респондентов, в исследование включён качественный метод — экспертное интервью.

Цель экспертного интервью — выявить наиболее успешные управленческие подходы, используемые в работе с удалёнными и гибридными командами, а также зафиксировать изменения в корпоративной культуре, коммуникации и вовлечённости сотрудников в условиях удалённой занятости.

Интервью будет проводиться с тимлидами, ген. директорами, руководителями отделов, менеджерами и владельцами компаний, имеющими опыт управления удалёнными и гибридными командами в сфере маркетинга и IT.

Блок 1. Общая характеристика команды (*исследовательская задача №3*)

- 1) Расскажите, пожалуйста, сколько человек в вашей команде и в каком формате они работают (полностью удалённо, гибридно, фриланс)?
- 2) Как давно вы управляете распределённой/удалённой командой?
- 3) Какие ключевые изменения произошли после перехода на удалённый или гибридный формат?

Блок 2. Управленческие практики и контроль *(задача №3)*

- 4) Какие методы вы используете для постановки и контроля задач в удалённом формате?
- 5) Как вы оцениваете эффективность работы сотрудников на удалёнке? Есть ли KPI, тайм-трекинг, другие инструменты?
- 6) Приходилось ли адаптировать управленческий стиль под новый формат? Как именно?

Блок 3. Коммуникация и командное взаимодействие

(исследовательская задача №4)

- 7) Как вы поддерживаете регулярную коммуникацию внутри команды?
- 8) Используете ли вы неформальные способы общения (чаты, общие звонки, мероприятия)?
- 9) Какие трудности возникают при удалённой коммуникации и как вы их решаете?

Блок 4. Корпоративная культура *(исследовательская задача №4)*

- 10) Изменилось ли восприятие корпоративной культуры в вашей команде с переходом на удалённую работу?
- 11) Что вы предпринимаете для её сохранения или формирования?
- 12) Насколько вовлечённость сотрудников зависит от формата занятости?

Блок 5. Личное мнение *(исследовательская задача №3, перекрёстно)*

- 13) Как вы лично относитесь к удалённому формату управления?
- 14) Считаете ли вы такой формат эффективным в долгосрочной перспективе?

- 15) Что бы вы порекомендовали другим руководителям, начинающим управлять удалённой командой?

Поскольку и количественный, и качественный этапы исследования предполагают работу с разными группами респондентов, важно обосновать принципы формирования выборки. Поэтому для наибольшей репрезентативности будут использованы следующие критерии отбора респондентов для экспертного интервью:

- 1) Руководители, генеральные директора, основатели, тимлиды, менеджеры удалённых команд;
- 2) Опыт управления распределёнными командами от 1 года;
- 3) Отрасли — маркетинг и IT;
- 4) Преимущественно работающие в России.

Планируется провести 10 интервью. Методом отбора информантов также выбран метод «снежного кома», что обусловлено спецификой управленческого сообщества в маркетинговой и IT-среде. В силу широкого круга профессиональных контактов автора, значительная часть экспертов будет приглашена через личные связи и рекомендации.

После проведения полевых этапов исследования предполагается поэтапная обработка полученного материала.

Обработка собранных данных включает следующие этапы:

- 1) Транскрибирование экспертных интервью;
- 2) Группировка высказываний по исследовательским задачам;
- 3) Анализ повторяющихся и уникальных смыслов;
- 4) Обработка анкетных данных с помощью описательной статистики (частоты, соотношения, перекрёстные ответы).

2.2 Изучение влияния удаленной работы на корпоративную культуру и управленческие процессы внутри организации

В рамках эмпирического этапа исследования были проведены экспертные интервью с представителями управленческого звена маркетинговых и IT-компаний, обладающими опытом координации удалённых или гибридных команд. Основной задачей данного этапа стало выявление специфики управленческих стратегий и трансформаций корпоративной культуры в условиях дистанционного взаимодействия.

Всего было проведено 10 интервью с ген. директорами, руководителями, основателями компаний и тимлидами. Критериями включения в выборку являлись наличие не менее одного года опыта управления распределённой командой, а также активное использование цифровых инструментов взаимодействия. Отбор информантов осуществлялся методом «снежного кома», что позволило включить в исследование представителей профессионального сообщества, обладающих практическими знаниями о функционировании команд в удалённом формате.

География команд, возглавляемых информантами, охватывает как российские города (Москва, Санкт-Петербург, Самара и др.), так и зарубежные локации (Грузия, Турция, Таиланд, ОАЭ), что отражает характерный для digital-сферы процесс транснационализации занятости. Включённые в исследование организации функционируют как в полностью удалённом, так и в гибридном формате. В ряде случаев физические офисы были упразднены полностью, и работа сотрудников осуществляется исключительно онлайн.

Интервью проводились в дистанционном формате (Zoom, Telegram, Google Meet) в апреле—мае 2025 года. Средняя продолжительность одной беседы варьировалась от 10 до 50 минут. Характеристики информантов и

команд, которыми они управляют, обобщены в таблице Б.1 (см. Приложение Б). В таблице представлены данные о должности респондента, формате работы его команды, её численности, а также об опыте управленческой деятельности. Такой подход позволяет учитывать контекст профессионального положения каждого эксперта и сопоставлять его с высказанными суждениями в процессе анализа интервью.

Часть респондентов согласились на раскрытие полного имени и названия компании, которую они представляют; другая часть предпочла указание только имени без упоминания фамилии и принадлежности к конкретной организации. Такая форма представления данных согласована с каждым информантом в индивидуальном порядке и отражена в расшифровках интервью.

Все интервью были транскрибированы (см. приложение В), после чего осуществлялась их обработка: высказывания информантов были сгруппированы по основным исследовательским темам — структуре команд, методам управления, коммуникации и корпоративной культуре — с последующим выделением повторяющихся и уникальных смыслов.

Анализ собранных данных осуществлялся поэтапно. На первом этапе все интервью были расшифрованы в текстовом формате с сохранением речевых особенностей высказываний информантов. Далее высказывания были сгруппированы по основным исследовательским направлениям, соответствующим задачам исследования: организационная структура и формат занятости, методы управления и контроля, специфика коммуникации, состояние корпоративной культуры, а также субъективная оценка эффективности удалённого управления. В рамках каждой из тем проводился поиск как повторяющихся, так и уникальных смыслов, отражающих управленческий опыт информантов. При интерпретации данных учитывались как общие тенденции, характерные для большинства респондентов, так и индивидуальные особенности управленческих подходов. Типичные и

контрастные высказывания информантов были использованы для иллюстрации ключевых тем, выявленных в ходе анализа.

Одним из ключевых аспектов, затронутых в ходе экспертных интервью, стало описание организационной структуры и форматов занятости, применяемых в компаниях, возглавляемых информантами. Большинство респондентов отметили, что их команды функционируют в условиях полной удалённой занятости. В ряде случаев гибридный формат рассматривался как промежуточный этап или тестовая модель, которая впоследствии была заменена на полную удалёнку. Так, Кирилл, руководитель IT-компании, указал: *«Где-то около двух лет. Были сотрудники, которые приходили в офис на постоянной основе, и были те, кто работал на гибриде. Постепенно стало понятно, что это не работает <...> Поэтому я решил окончательно перейти на удалённый формат».*

Некоторые компании сохраняют офис, но лишь как дополнительную или вспомогательную площадку. Анатолий Емельянов, генеральный директор One Touch отметил: *«Сегодня в офисе в Москве работают только аккаунты и бухгалтерия, все остальные — на удалёнке <...> Мы в Москве пытались организовать возвращение в офис, но мало кто приезжал».* Аналогичную структуру описал Алексей Алексеев, руководитель креативного кластера IT-Agency, подчеркнув: *«Все работают удалённо, живут в разных городах и странах <...> Есть ребята из Испании, Португалии и других мест».*

В единственном случае команда всё ещё работает преимущественно из офиса, но удалённый формат применяется в тестовом режиме. Ранэль, руководитель команды медиабайнга, сообщил: *«После внедрения удалённого формата работы мы продолжаем относиться к этому направлению как к экспериментальному <...> Пока ещё остаётся много задач, связанных с организацией, адаптацией и точной оценкой эффективности такого формата».*

Артём Смирнов, директор ADV Group, рассказал: *«Мы создавали виртуальное рабочее пространство: проводили еженедельные планёрки по понедельникам в 21:00, обсуждали текущие задачи, распределяли их по людям. Общались в чатах и в Discord».*

Интервью также выявили значительное многообразие форм занятости внутри команд. Наряду с классической моделью трудовых договоров, активно применяются формы сотрудничества на условиях самозанятости, почасовой оплаты и проектных контрактов. Алексей Алексеев пояснил: *«У нас есть как штатные сотрудники по трудовому договору, так и внештатники — на почасовке, самозанятости или по КПД. Тимлиды и ключевые специалисты у нас в штате... А внештатники — это гибкость и масштабируемость».* Аналогичную модель описала Дарья, руководитель маркетинговой команды: *«В моей команде 16 человек, все работают удалённо, как фрилансеры <...> Мы взаимодействуем с ними по принципу по-проектной оплаты».* Мария, руководитель студии дизайна и инфографики, подчеркнула, что в её команде отсутствует фиксированный график и официальное оформление, а большинство дизайнеров совмещают заказы студии с личными проектами: *«Мы все работаем удалённо, потому что живём в разных городах. Офиса нет. Все дизайнеры получают заказы от студии, но также берут свои собственные проекты. Я не ограничиваю их в этом — такой формат ближе к фрилансу».* Позднее она добавила: *«Я набирала больше и больше сотрудников, от одного до семи, не потому что у меня стало в семь раз больше заказов, а потому что <...> дизайнеры сами стали иметь собственные заказы <...> постоянно нужно будет обновление какого-то штата, потому что, если у них полная занятость, они не могут быть просто моими сотрудниками».*

Подобная структура занятости не только демонстрирует гибкость, но и предъявляет новые требования к системе управления, включая делегирование, постоянную адаптацию состава команды и пересмотр методов контроля.

Руководители подчёркивали, что переход на дистанционную модель сопровождался переосмыслением функций менеджмента, акцентом на результат и гибкость, а не на контроль за присутствием.

Таким образом, удалённая занятость выступает доминирующей моделью в описанных кейсах. Гибрид используется либо как свободный формат (например, возможность посещения коворкинга по желанию), либо как промежуточный этап трансформации. Упразднение офисов или их значительное сокращение подчёркивают устойчивую тенденцию к децентрализации рабочих процессов в digital-сфере.

География распределения сотрудников также оказалась широкой. Алексей Алексеев сообщил: *«Все работают удалённо, живут в разных городах и странах. Есть ребята из Испании, Португалии и других мест. Формат полностью распределённый»*.

Таким образом, удалённая и гибридная занятость в digital-среде становится устойчивой нормой, обеспечивая не только гибкость формата взаимодействия, но и адаптацию организационной структуры под новые управленческие условия.

Одним из центральных аспектов, изучаемых в рамках эмпирического этапа исследования, стали управленческие практики, применяемые в условиях удалённой и гибридной работы. Интервью с представителями управленческого звена показали, что дистанционный формат требует пересмотра традиционных подходов к координации, постановке задач, контролю исполнения и поддержанию эффективности команды. Общей тенденцией стало внедрение цифровых инструментов для управления проектами и задачами — таких как Bitrix24, Trello, Jira, Asana и другие. Эти платформы позволяют не только распределять задачи между сотрудниками, но и отслеживать прогресс, фиксировать сроки, проводить аналитику и обеспечивать прозрачность рабочих процессов.

Руководители подчёркивали, что эффективность управления в условиях дистанционного взаимодействия во многом зависит от точности постановки задач и регулярной коммуникации. Так, Анатолий Емельянов отметил: *«В каждом отделе есть утренние летучки: кто что делал и что будет делать. Надеюсь, это помогает поддерживать качество»*. Схожий подход продемонстрировал Антон Дедюгин: *«С каждым специалистом я провожу индивидуальные встречи один раз в неделю — этого вполне достаточно. Это позволяет избежать лишнего шума и при этом держать каждого в фокусе»*.

В ряде случаев применяются спринты по аналогии с методологией Scrum, что позволяет структурировать работу и оценивать её по итогам краткосрочных циклов. Анатолий Емельянов говорит: *«Работаем двухнедельными спринтами, по итогам сравниваем оценку и фактические затраты. Чтобы точнее оценивать, задачи нужно декомпозировать. Идеальная задача — не больше восьми часов»*. Антон Дедюгин также рассказал: *«Ближе к спринтам, но это не жёсткая система. У нас скорее гибрид — недельные спринты, иногда с элементами канбана. Всё зависит от специфики задач»*.

Контроль выполнения задач в условиях удалённой занятости осуществляется с помощью системы количественных показателей, регулярной отчётности и инструментов учёта времени. В большинстве команд применяются KPI, тайм-трекинг, а также фиксированные циклы контроля выполнения задач. Так, генеральный директор OneTouch, описывает установленную практику мониторинга эффективности: *«Раз в неделю проверяем KPI: что вышло, что планируется, сколько от месячного KPI осталось. Это всё обсуждаем на еженедельных созвонах по понедельникам»*. Артём Смирнов подчёркивает важность привязки показателей к функционалу сотрудников: *«Оцениваю по результатам. Для айтишников — по времени на задачу, для маркетологов — по просмотрам, охвату. У каждого сотрудника свои KPI. Тайм-трекинг не всегда обязательный, но данные по времени*

помогают понять, кто продуктивнее». Некоторые компании используют фиксированные системы почасовой оплаты с обязательным ведением временных отчётов. Как отмечает Алексей Алексеев: «У нас на почасовке: часы умножаются на ставку... Всё рассчитывается, и человек получает записку. Если он часы не занёс — записки не будет. Так что все заинтересованы вести учёт времени». Он же подробно описывает используемую в команде систему почасовой оплаты: «Самое главное — есть Collab. Это система, куда сотрудники заносят часы. Раньше заносили раз в месяц, сейчас нужно хотя бы раз в неделю, чтобы я видел, сколько уже времени потрачено по проектам». Также применяются схемы, связывающие KPI с системой премирования. Антон Дедюгин пояснил: «Таргетологу ставится план по объёму целевых лидов на месяц и план по их стоимости. Чем выше объём и ниже стоимость — тем выше премия. Всё прозрачно и измеримо». Руководитель студии дизайна и инфографики рассказала: «У нас есть требования по срокам — от одного до трёх дней на выполнение заказа. В Unota (аналог Notion) ведётся таблица. У каждого дизайнера — своя, с заказами, сроками и суммой оплаты. У менеджера — общая таблица по всем дизайнерам». Таким образом, внедрение метрик продуктивности и цифровых инструментов контроля позволяет компенсировать отсутствие физического надзора, структурировать рабочие процессы и обеспечить прозрачность оценки результатов в распределённой команде.

Наряду с использованием цифровых систем, информанты акцентировали внимание на необходимости адаптации управленческого стиля. Артём Смирнов, директор ADV Group, отметил: «Мы создавали виртуальное рабочее пространство: проводили еженедельные планёрки по понедельникам в 21:00, обсуждали текущие задачи, распределяли их по людям. Общались в чатах и в Discord». В таких условиях возрастает значение проактивного участия менеджера и доверия внутри команды, что частично компенсирует отсутствие очного контакта.

Также был зафиксирован переход от жёсткого контроля к модели, ориентированной на результат. Анатолий Емельянов отметил: *«Если человек не хочет работать, он и не будет. А если хочет — будет»*. Такой подход подразумевает доверие к сотрудникам и минимизацию микроменеджмента.

Аналогичную позицию выразил Алексей Алексеев, сравнивая офисный и дистанционный форматы: *«В офисе люди часто делают вид, что работают. На удалёнке — притворяться смысла нет. Всё трекается по задачам. Сделал — молодец. Не сделал — разговор»*. Он подчёркивает, что в удалённой среде приоритет смещается на выполнение задач в срок и в нужном качестве: *«У нас это называется "ресурс". Не просто "делать", а именно "сделать". Это как с дипломом — можешь делать, но, если не защитил, диплом не получаешь»*.

Ранэль, руководитель команды, в которой оплата сотрудников складывается из процента за результат, в свою очередь, описывает систему, в которой *«не практикуется жёсткий контроль»*, а оценка эффективности сотрудников строится на конкретных бизнес-показателях: *«Если я вижу, что количество лидов растёт, а их средняя стоимость остаётся в рамках допустимой или стала ещё ниже — значит, человек справляется со своей работой»*.

Таким образом, ориентация на результат становится не только основой оценки эффективности, но и ключевым элементом организационной культуры удалённых команд. Это требует от сотрудников высокой степени самоорганизации, а от руководителей — ясности в постановке целей и доверия к исполнителям.

Эффективная коммуникация остаётся критически важным аспектом управления в условиях удалённой занятости. Руководители выстраивают систему связи, сочетающую регулярные синхронизации и неформальные форматы взаимодействия, адаптируя их под цифровую среду. Антон Дедюгин подчёркивает важность личного контакта даже в онлайн-режиме: *«С каждым специалистом я провожу индивидуальные встречи один раз в неделю — этого*

вполне достаточно. Это позволяет избежать лишнего шума и при этом держать каждого в фокусе. Раньше было много встреч, но потом пришло понимание, что перегруженность коммуникацией снижает эффективность». Основная рабочая коммуникация происходит в Trello, где «каждый понимает, на каком этапе находится задача». Алексей Алексеев рассказывает о сочетании формальных и неформальных форматов общения: «У нас есть общий синк направления раз в две недели. Мы ведём гугл-док, куда каждый пишет новости — рабочие и личные. У нас, например, есть сотрудница, которая ещё и звонарь на колокольне — и она рассказывает, как у неё там дела. Это сближает». Для новых сотрудников действует программа шефства: наставник помогает адаптироваться и понять процессы команды. Ранэль подчёркивает гибкость подхода: «Мы придерживаемся простого, но наиболее эффективного принципа: коммуникация должна быть быстрой, по делу и при этом максимально прозрачной... В чатах часто бывают лёгкие разговоры, иногда с мемами, шутками и самоиронией, для этого существует отдельная вкладка — флуд». В некоторых командах используются ежедневные рабочие митинги: «У нас есть ежедневные митинги, обратная связь, рабочие сессии. Раньше проводили онлайн-мероприятия и игры, но сейчас приоритет — работа» — отмечает Кирилл, руководитель IT-компании. Однако не все организации поддерживают единый корпоративный ритм. Олег Боренко признаёт: «Общего чата команды нет. У них нет возможности контактировать друг с другом. Только со мной и с экспертом». При этом именно отсутствие личного контакта часто воспринимается как ключевая сложность. Так, Алексей Алексеев подчёркивает: «Если задачка срочная, а человек ушёл <...> ты его просто не достанешь. В офисе подошёл, поговорил, пошёл дальше. Здесь — надо ждать. Даже если очень срочно, человек не обязан брать трубку». Чтобы преодолеть эмоциональную дистанцию, некоторые команды вводят онлайн-ивенты, а также поддерживают постоянный тонкий баланс между задачами и отношениями: «Есть рабочие

чаты, чаты без меня, чаты по отделам и проектам... Корпоративы проводим с теми, кто в Москве. С удалёнными сложнее» — делится Анатолий Емельянов.

Переход на удалённую модель работы существенно повлиял на восприятие корпоративной культуры. Многие информанты подчёркивают, что в условиях удалёнки стираются привычные «офисные маркеры» — разговоры на кухне, совместные обеды и спонтанные встречи. Это требует новых форм сплочения и поддержки командного духа. Руководитель команды медиабаинга отмечает: «Корпоративная культура в нашем случае — это не про встречи в офисе или общие футболки, а про общее понимание целей, прозрачность в коммуникации и ориентацию на результат. После перехода на удалённый формат усилилось значение личной ответственности, инициативности и эффективности».

Для поддержания командной вовлечённости применяются различные стратегии. Например, Алексей Алексеев рассказывает: *«У нас в агентстве довольно проработанная система. Есть программа шефства — каждому новенькому назначают наставника. С ним можно обсудить всё — в том числе вопросы, связанные с отношениями в команде»*. Такой подход помогает не только адаптировать новых сотрудников, но и формировать горизонтальные связи внутри распределённой команды. Так же он описывает формат «офиса на выезде»: *«Раз в месяц выезжаем в какой-нибудь город. Четверг–пятница — работаем в каворкинге, потом суббота–воскресенье — отдыхаем. Это помогает людям увидеть друг друга вживую, познакомиться лично, развиртуализироваться»*.

В ряде кейсов корпоративная культура поддерживается через внутренний бренд и мотивационные механизмы. Руководитель маркетинговой команды говорит: *«Мы создали бренд, зарегистрировали новый визуал, оформили единый стиль агентства. У нас есть партнёрские договоры: если*

кто-то приводит клиента, он получает процент. Это стимулирует вовлечённость и совместный рост».

При этом не все команды одинаково успешно справляются с задачей поддержания культуры. Анастасия Храмова, digital-маркетолог Money Group констатирует: *«Корпоративная культура стирается. Устроить активности с удалёнщиками сложно. Всё держится на неформальном общении. Чаще всего никакой поддержки со стороны компании нет».*

Таким образом, корпоративная культура в условиях удалённой работы требует переосмысления привычных практик. Эффективными оказываются те стратегии, которые фокусируются на создании общей цели, взаимной поддержке и доверии, а также на осознанном формировании каналов для неформального взаимодействия.

Информанты по-разному оценивают эффективность удалённого формата управления, однако большинство сходятся во мнении, что его успех во многом зависит от зрелости команды, структуры процессов и личной дисциплины сотрудников.

Анастасия Храмова подчёркивает, что *«удалёнка — это не про быстрое масштабирование, рост и „работу из любой точки мира“.* Это в первую очередь про высокую самодисциплину и способность самостоятельно принимать решения». В аналогичном ключе высказывается Антон Дедюгин, руководитель и основатель компании GTBOX, отмечая: *«Удалёнка даёт больше свободы, но при этом легко потерять фокус. В офисе есть коллектив, структура, всё подталкивает к ритму. На удалёнке это нужно создавать искусственно — системой, коммуникацией, прозрачностью».*

Некоторые информанты подчёркивают риски, связанные с удалёнкой: выгорание, снижение продуктивности и расфокусировка. Так, руководитель по digital-маркетингу отмечает: *«Когда работа и быт начинают пересекаться, мозгу становится сложно понять — он сейчас в режиме отдыха или в режиме продуктивности. Это часто приводит к расфокусу».*

Однако другие, напротив, считают, что формат даёт ценную гибкость: *«Ты сам управляешь своим временем и пространством <...> Это удобно».*

Информанты также делятся мнениями о будущем формата. Многие видят перспективу за гибридными моделями. Например, Анатолий Емельянов считает, что *«возможно, через 10 лет мы будем сидеть дома в VR-очках и „ходить“ в офисы».* А руководитель маркетинговой команды подчёркивает: *«Скорее всего, наиболее эффективным форматом является гибрид. Он даёт возможность сочетать свободу и структуру».*

Что касается рекомендаций другим руководителям, начинающим управлять распределённой командой, информанты делятся практическими советами. Например, руководитель креативного кластера рекомендует: *«Нужно ментально перестроиться, научиться видеть картину в целом. Иначе всё может быстро развалиться».* Руководитель команды медиабайнга советует: *«Не стоит рассчитывать, что сотрудники на удалёнке будут работать так же продуктивно, как вы. У них другая среда, другие приоритеты».*

В целом, можно заключить, что управленческие стратегии в условиях удалённой работы характеризуются высоким уровнем технологизации, гибкостью подходов и усилением роли систематического контроля. Это требует от руководителей не только освоения цифровых платформ, но и развития навыков управления на основе доверия, автономии и ориентации на результат. Современная дистанционная среда задаёт новые стандарты эффективности, в которых ключевыми становятся прозрачность процессов, чёткость целей и постоянная адаптация управленческих решений под изменяющийся контекст.

2.3 Анализ воздействия удаленной работы на мотивацию сотрудников, их социальную мобильность и эффективность управления

Современные трансформации в сфере трудовых отношений, особенно активное распространение дистанционной и гибридной занятости, существенно изменили управленческую практику в организациях. Удалённый формат работы требует не только пересмотра операционных процессов, но и глубокой адаптации механизмов мотивации, форм коммуникации, поддержки профессионального развития и удержания корпоративной культуры в условиях физической разобщённости коллектива.

В этих условиях особую значимость приобретает изучение субъективного опыта сотрудников — как они воспринимают изменения в трудовой среде, насколько адаптированы к ним управленческие практики, и в какой мере удалённый формат способствует (или препятствует) их профессиональному росту и мобильности. Для решения данной исследовательской задачи в рамках выпускной квалификационной работы было проведено социологическое исследование, направленное на выявление восприятия удалённой занятости специалистами из сфер маркетинга и ИТ.

Целью исследования стало определение влияния удалённого формата работы на мотивацию, вовлечённость, профессиональную траекторию и субъективную оценку управленческой эффективности со стороны работников. Методологической основой выступило онлайн-анкетирование, как наиболее релевантный способ сбора эмпирических данных в среде, где преобладают цифровые формы взаимодействия. Анкетирование проводилось на основании специально разработанного инструментария (см. Приложение В). В опросе приняли участие 100 респондентов из разных регионов России, имеющих опыт удалённой, гибридной или проектной занятости продолжительностью не менее одного года.

Анкета включала шесть тематических блоков, охватывающих как базовые социально-демографические характеристики, так и ключевые направления анализа: отношение к формату работы, уровень мотивации, удовлетворённость трудом, восприятие управленческого взаимодействия,

оценка возможностей карьерного роста и участия в корпоративной культуре. Полученные данные позволяют выявить устойчивые закономерности, отразить типичные трудности дистанционного режима и обозначить управленческие зоны риска, требующие дальнейшего теоретического осмысления и практического вмешательства.

Для корректной интерпретации эмпирических данных, полученных в результате анкетирования, необходимо охарактеризовать социально-демографический состав выборки. Это позволяет не только зафиксировать контекст исследования, но и обеспечить прозрачность условий, при которых формировались мнения респондентов.

В исследовании приняли участие 100 человек, работающих в различных форматах внеофисной занятости — полностью удалённо, гибридно или частично в офисе. Хотя изначально планировалось охватить только респондентов в возрастном диапазоне от 20 до 40 лет, на практике анкету заполнили и те, кто немного выходит за рамки критерия, однако основное ядро выборки (89%) действительно приходится на участников в возрасте от 21 до 40 лет. Это подтверждает релевантность выборки с точки зрения соответствия исследовательским задачам. Из рисунка 2.1 видно, что наибольшая доля респондентов — 47% — приходится на возрастную категорию 21–25 лет. Далее следуют группы 26–30 лет (28%) и 31–40 лет (14%).

Ваш возраст

100 ответов

 Копировать диаграмму

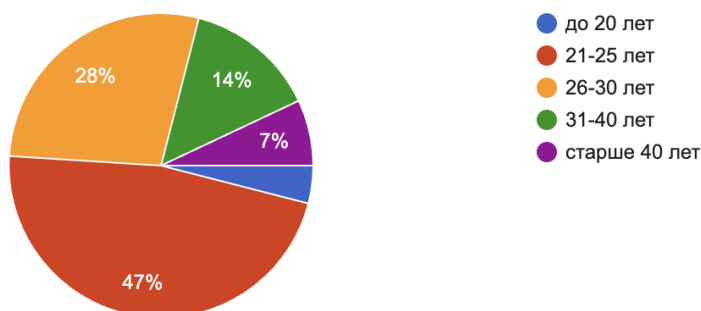


Рисунок 2.1 – Распределение респондентов по возрастным группам (в % от общего числа опрошенных, n=100)

По половому признаку выборка распределилась практически равномерно (см. рисунок 2.2): 53% мужчин и 47% женщин. Подобная сбалансированность позволяет исключить перекос восприятия по гендерному признаку и сделать выводы более универсальными.

Ваш пол
100 ответов

 Копировать диаграмму

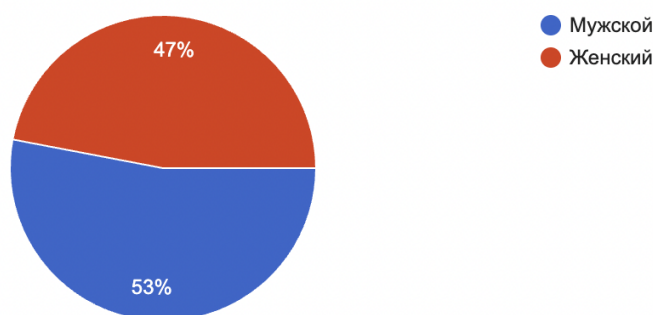


Рисунок 2.2 – Гендерный состав участников исследования (в % от общего числа опрошенных, n=100)

Что касается образовательного уровня, как видно из рисунка 2.3, большинство респондентов (60%) имеют высшее образование, ещё 19% — среднее профессиональное, 14% — неоконченное высшее. Это указывает на высокий уровень квалификации участников опроса, что особенно важно при оценке их суждений по управленческим и организационным вопросам.

Уровень образования

100 ответов

 Копировать диаграмму

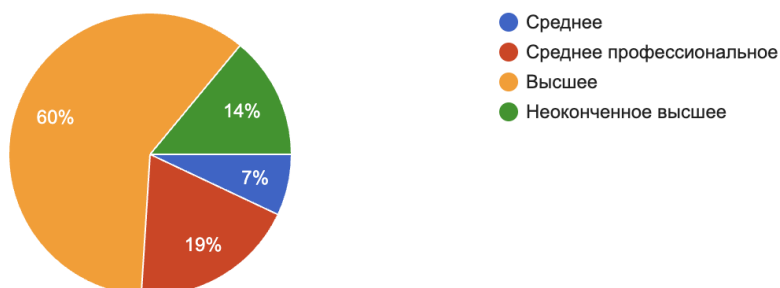


Рисунок 2.3 – Распределение респондентов по уровню образования (в % от общего числа опрошенных, n=100)

С точки зрения профессионального опыта, как показано на рисунке 2.4, 42% участников работают в своей сфере от 1 до 3 лет, 32% — от 4 до 5 лет, а 21% — более шести лет. Только 5% указали, что имеют стаж менее года, что соответствует заданному критерию включения в исследование (не менее 1 года в профессии). Таким образом, ответы отражают мнение преимущественно опытных специалистов.

Сколько лет Вы работаете в своей профессии?

100 ответов

 Копировать диаграмму

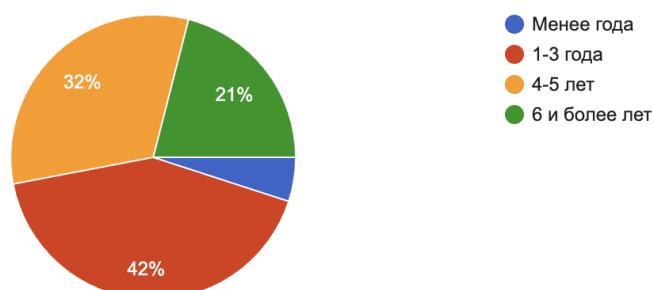


Рисунок 2.4 – Опыт работы респондентов в своей профессии (в % от общего числа опрошенных, n=100)

По формату занятости, как видно из рисунка 2.5 преобладают полностью удалённые сотрудники — 63%, 23% работают в гибридном формате, и только 14% продолжают трудиться преимущественно в офисе, имея при этом опыт удалённой работы в прошлом. Это подтверждает актуальность рассматриваемой темы и фокус внимания респондентов на дистанционных форматах.

В каком формате Вы работаете в данный момент?

100 ответов

 Копировать диаграмму

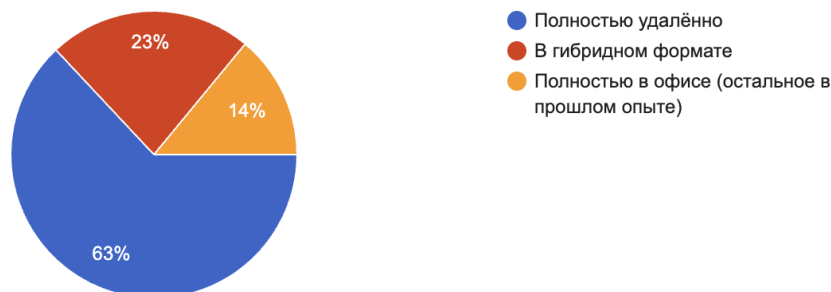


Рисунок 2.5 – Формат занятости респондентов на момент проведения опроса (в % от общего числа опрошенных, n=100)

География участников достаточно широкая: в анкетировании приняли участие представители более 15 городов, включая Москву, Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург, Самару, Челябинск и другие. Это позволяет говорить о территориальной разнообразности выборки и отражении особенностей восприятия удалённой работы в различных регионах страны.

На момент проведения опроса большинство участников — 55% — отнесли себя к категории штатных сотрудников компаний. Это подтверждает, что, несмотря на рост числа гибких форм занятости, удалённая работа активно используется и в рамках традиционного трудового договора. Вместе с тем значительная доля респондентов — 29% — обозначили себя как фрилансеры или самозанятые специалисты, что отражает устойчивую тенденцию перехода

к индивидуальной или проектной занятости в цифровых профессиях. Кроме того, 16% опрошенных указали, что являются предпринимателями. Из рисунка 2.6 видно, что по профессиональному статусу выборка охватывает как работников внутриорганизационного формата, так и специалистов внештатных моделей занятости, что придаёт исследованию широкую прикладную перспективу.

К какому типу профессиональной занятости Вы себя относите?

 Копировать диаграмму

100 ответов

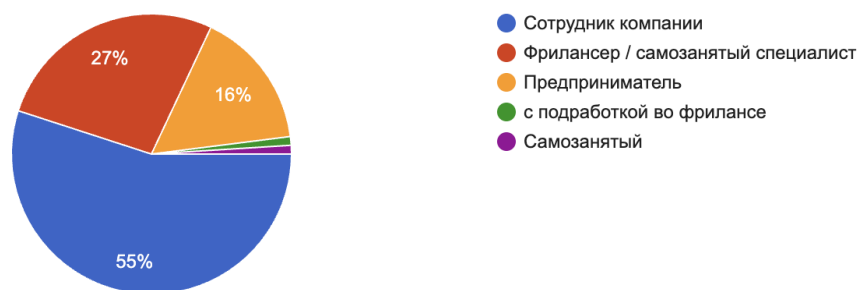


Рисунок 2.6 – Тип профессиональной занятости респондентов (в % от общего числа опрошенных, n=100)

Таким образом, социально-демографические параметры респондентов позволяют считать выборку достаточно сбалансированной и репрезентативной для целей данного исследования, что создаёт надёжную базу для анализа восприятия удалённой занятости, управленческих практик и карьерных перспектив.

Одной из ключевых целей исследования стало выяснение того, как сами сотрудники воспринимают особенности удалённой и гибридной формы занятости, какие преимущества они находят в данном формате, а также насколько он способствует сохранению или росту мотивации и удовлетворённости трудом. Эти параметры являются важными индикаторами

не только эмоционального и профессионального состояния работников, но и эффективности организационного управления в цифровой среде.

Анализ ответов респондентов позволяет определить, какие аспекты дистанционной работы воспринимаются как положительные, а какие — как проблемные. Кроме того, тип профессиональной занятости (штатный сотрудник, фрилансер, предприниматель) оказывает влияние на формирование мотивационных установок, связанных с гибкостью графика, автономией, вовлечённостью и ощущением профессиональной реализации.

Из рисунка 2.7 видно, что подавляющее большинство респондентов — 82% — положительно оценивают формат удалённой или гибридной занятости. Ещё 11% выбрали вариант «скорее положительно», что в сумме даёт 93% участников с в целом благожелательным отношением к удалённой работе. Нейтральную позицию заняли 5% опрошенных, и лишь 1% указали на скорее отрицательное или полностью отрицательное восприятие.

Как Вы в целом относитесь к удалённой / гибридной работе?

 Копировать диаграмму

100 ответов

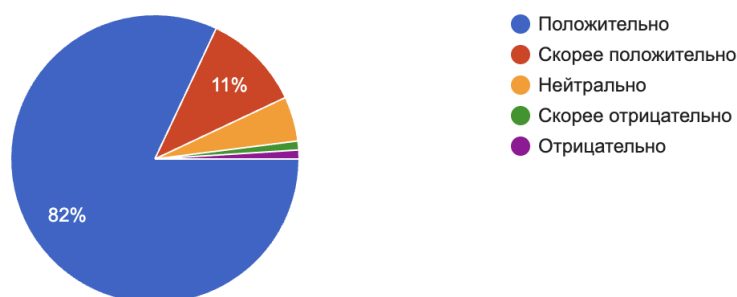


Рисунок 2.7 – Отношение респондентов к удалённой и гибридной форме занятости (в % от общего числа опрошенных, n=100)

Такие данные демонстрируют устойчивое предпочтение гибких форм занятости, особенно среди специалистов в сферах, где цифровая инфраструктура позволяет эффективно выполнять задачи вне офиса. Высокий

уровень одобрения формата может быть связан с субъективным ощущением автономии, снижением стрессовых факторов (связанных, например, с поездками и офисной дисциплиной), а также с возможностью самостоятельно распределять рабочее время и пространство.

Из рисунка 2.8 видно, что основными преимуществами удалённой или гибридной работы для респондентов являются мобильность и гибкость. Наибольшее количество опрошенных (77%) отметили возможность работать из любой точки, что отражает ценность пространственной свободы. На втором месте — отсутствие необходимости добираться в офис (69%), что также связано с экономией времени и снижением повседневного стресса.

64% респондентов ценят гибкий график, позволяющий самостоятельно регулировать темп и ритм работы. Кроме того, 54% участников выделили возможность совмещать удалённую занятость с другими проектами, что особенно важно для фрилансеров и самозанятых специалистов.

Отдельные респонденты (по 1%) добавили индивидуальные варианты, среди которых — психологический комфорт, возможность совмещать с личной жизнью, экономия денежных средств и даже ироничные комментарии, что подтверждает искренность и неформальность части ответов.

Такая структура предпочтений подтверждает высокую ценность удалённого формата в глазах сотрудников, особенно в контексте автономии, баланса между работой и жизнью, а также расширения профессиональных возможностей за счёт параллельных проектов.

Что для Вас наиболее ценно в удалённой / гибридной занятости?

 Копировать диаграмму

100 ответов

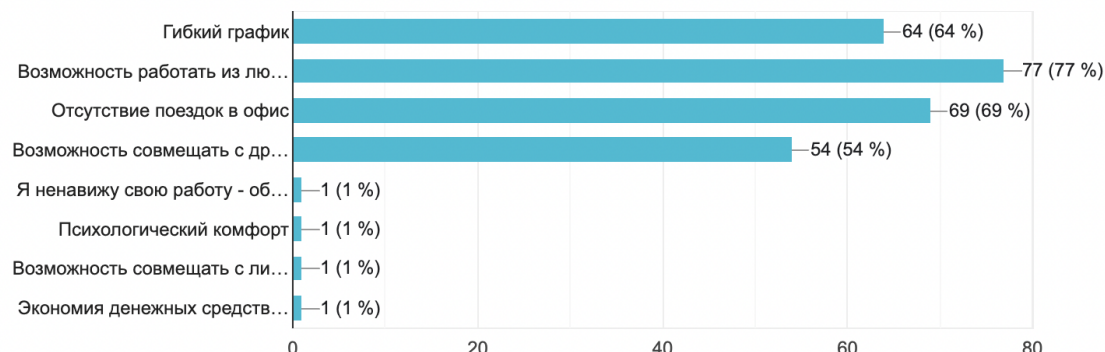


Рисунок 2.8 – Наиболее значимые преимущества удалённой/гибридной занятости по мнению респондентов (в % от общего числа опрошенных, n=100)

Дополнительно к обобщённому анализу ответов был проведён сопоставительный разбор взаимосвязей между типом профессиональной занятости респондентов и их отношением к удалённому/гибридному формату работы, а также предпочтительными характеристиками данного режима. Целью сопоставления стало выявление различий в мотивационных ориентирах и степени лояльности к дистанционной занятости среди различных категорий работников.

Как было упомянуто ранее в рамках исследования было выделено три доминирующих группы: штатные сотрудники компаний (55%), фрилансеры/самозанятые специалисты (29%) и предприниматели (16%). Дальнейший анализ показал наличие различий в оценке удалённого формата между этими группами.

Так, наибольшую степень положительного восприятия продемонстрировали фрилансеры: 97% из них оценили удалённую или гибридную работу как положительную или скорее положительную. Среди

штатных сотрудников положительное отношение выразили 82% участников, а ещё 13% — скорее положительное. Предприниматели оказались наиболее сдержанными: только 56% из них указали на положительное отношение, тогда как 19% дали нейтральную или отрицательную оценку.

Результаты анализа ценностей, связанных с удалённой занятостью, также варьируются в зависимости от профессионального статуса. Фрилансеры в подавляющем большинстве (93%) отмечают гибкий график как важнейшее преимущество, а также высоко оценивают возможность работать из любой точки (96%) и совмещать занятость с другими проектами (70%). Для сотрудников компаний более значимыми оказались такие аспекты, как отсутствие поездок в офис (72%) и стабильный ритм работы. Предприниматели, в свою очередь, чаще акцентируют внимание на мобильности (75%), но гораздо реже упоминают гибкость как преимущество (только 50%).

Таким образом, можно утверждать, что тип занятости оказывает существенное влияние на восприятие удалённого режима: фрилансеры воспринимают его как органичную и удобную среду, сотрудники компаний — как компромисс между гибкостью и стабильностью, а предприниматели — как управленческий вызов, сочетающий плюсы мобильности с рисками снижения управляемости.

Как показывают результаты анкетирования, в целом респонденты демонстрируют достаточно высокий уровень удовлетворённости: 42% участников полностью удовлетворены текущими условиями труда, ещё 47% — скорее удовлетворены (см. рисунок 2.9). Только 11% респондентов указали на частичное или полное неудовлетворение, что можно рассматривать как незначительную долю демотивированных сотрудников в выборке.

Насколько Вы удовлетворены текущими условиями труда?

100 ответов

 Копировать диаграмму

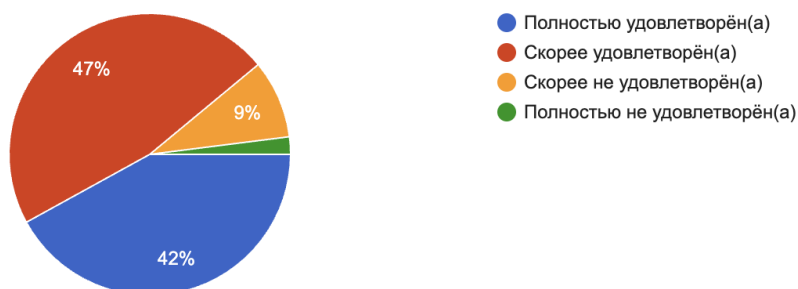


Рисунок 2.9 – Уровень удовлетворённости респондентов текущими условиями труда (в % от общего числа опрошенных, n=100)

Что касается источников мотивации, то здесь респонденты распределились между внутренними и внешними факторами. На первом месте оказался уровень дохода (33%), далее следуют свобода и автономия (32%), а также интерес к задачам (21%) (см. рисунок 2.10). Эти данные подтверждают, что даже при удалённой работе сохраняется сильная ориентация как на материальную, так и на содержательную мотивацию. Только 14% опрошенных указали развитие как ключевой мотивирующий фактор — что может свидетельствовать о либо уже достигнутом уровне, либо об отсутствии активных карьерных ожиданий у части специалистов.

Что Вас в первую очередь мотивирует в работе?

100 ответов

 Копировать диаграмму

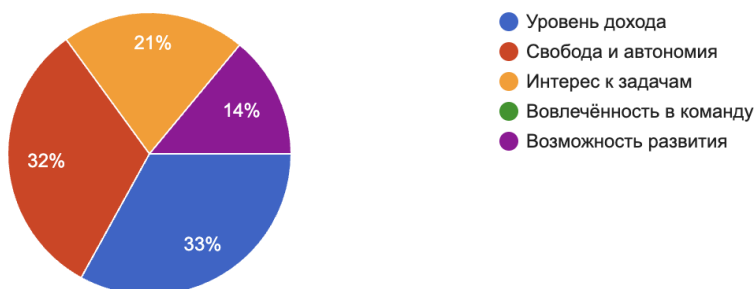


Рисунок 2.10 – Основные источники трудовой мотивации респондентов
(в % от общего числа опрошенных, n=100)

Также был проанализирован вопрос о восприятии собственной продуктивности в удалённом режиме. Большинство респондентов (56%) считают, что работают продуктивнее на удалёнке, чем в офисе. 21% затруднились с оценкой, и 23% отметили снижение продуктивности (см. рисунок 2.11). Это позволяет говорить о преимущественно положительном субъективном эффекте удалённого формата на эффективность труда.

Считаете ли Вы, что работаете продуктивнее на удалёнке, чем в офисе?

 Копировать диаграмму

100 ответов

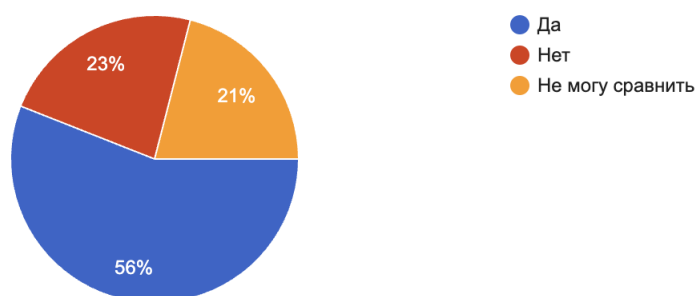


Рисунок 2.11 – Субъективная оценка продуктивности при удалённой работе (в % от общего числа опрошенных, n=100)

При этом субъективная оценка признания со стороны руководства также демонстрирует позитивную тенденцию: 70% респондентов полностью удовлетворены тем, как оценивается их работа, 26% — частично, и лишь 4% выразили явное недовольство (см. рисунок 2.12). Этот показатель можно рассматривать как индикатор того, что большинство участников ощущают справедливое управленческое отношение, что укрепляет их мотивационную вовлечённость.

Удовлетворены ли Вы тем, как оценивают Вашу работу?

 Копировать диаграмму

100 ответов

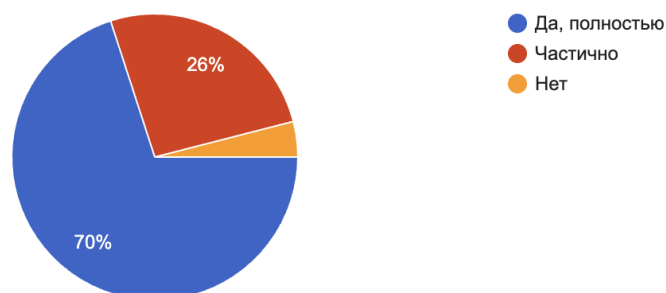


Рисунок 2.12 – Удовлетворённость респондентов оценкой их труда со стороны руководства (в % от общего числа опрошенных, n=100)

Особый интерес представляет сопоставление полученных оценок с текущим форматом занятости респондентов. Результаты анализа показывают, что именно полностью удалённые сотрудники чаще всего демонстрируют высокий уровень удовлетворённости условиями труда: более половины из них (52%) выбрали вариант «полностью удовлетворён(а)», ещё 44% — «скорее удовлетворён(а)». В то время как среди тех, кто работает в гибридном режиме, полная удовлетворённость зафиксирована лишь у 26% респондентов, а у офисных сотрудников — у 21%. Также стоит отметить, что доля неудовлетворённых (полностью или частично) существенно выше именно среди работающих в офисе.

Различия наблюдаются и в мотивационных установках. Среди сотрудников, работающих полностью удалённо, 38% выбрали свободу и автономию как главный мотив, а 32% — уровень дохода, что делает эти два фактора практически равнозначными по значимости. Ещё 16% отметили интерес к задачам, 11% — возможность развития, и лишь 3% — вовлечённость в команду.

Среди офисных сотрудников основным источником мотивации стал интерес к задачам (36%), за ним следует уровень дохода (29%). Только 14%

указали автономию, а возможность развития не отметил ни один из респондентов, работающих в офисе.

У гибридных работников распределение оказалось более равномерным: 26% указали доход, 26% — автономию, 26% — интерес к задачам, 13% — развитие, и 4% — вовлечённость в команду. Эти различия позволяют предположить, что в зависимости от формата работы сотрудники ориентируются на разные приоритеты: удалёнка — на гибкость, офис — на содержательную сторону задач, а гибридная модель объединяет оба подхода.

Субъективная оценка продуктивности также варьируется в зависимости от формата работы. Среди полностью удалённых сотрудников 67% считают, что работают продуктивнее вне офиса, 17% — менее продуктивно, а 16% затруднились с оценкой. В гибридном формате положительно продуктивность оценивают 43% респондентов, 26% — считают её ниже, и 30% не могут сравнить. Среди офисных работников только 29% считают себя продуктивнее вне офиса, 43% — наоборот, отмечают снижение эффективности, а 28% затруднились с ответом. Эти данные подтверждают, что именно удалённая занятость воспринимается большинством как более эффективная, в то время как традиционный формат чаще ассоциируется с потерей продуктивности при смене условий.

Наконец, анализ степени удовлетворённости управленческой оценкой труда демонстрирует явное преимущество среди удалённых специалистов: 81% из них чувствуют, что их работа оценивается справедливо и полностью устраивает их в этом аспекте. Для сравнения, среди сотрудников в офисе таких — менее половины. Это позволяет предположить, что в условиях удалённой занятости возможно формирование более устойчивого чувства признания и доверия, при условии, что организация поддерживает прозрачные и эффективные каналы обратной связи.

Таким образом, проведённый анализ показал, что формат занятости оказывает значимое влияние на восприятие условий труда, мотивационные

установки, субъективную продуктивность и удовлетворённость управленческой оценкой. Полностью удалённые сотрудники демонстрируют наибольшую удовлетворённость, чаще отмечают автономию и продуктивность как ключевые преимущества, а также чаще ощущают признание со стороны руководства. В то время как офисный формат сопровождается более сдержанными оценками по всем параметрам, а гибридный занимает промежуточное положение. Эти различия подчеркивают необходимость адаптации управленческих подходов в зависимости от рабочего формата сотрудников.

Карьерный рост традиционно ассоциируется с физическим присутствием в организации, видимостью вклада и неформальными коммуникациями. Однако переход к удалённой и гибридной занятости поставил под вопрос эту модель, трансформируя представления сотрудников о продвижении и доступе к карьерным возможностям. В рамках исследования особое внимание было уделено восприятию того, насколько дистанционный формат способствует или, напротив, ограничивает профессиональное развитие. Респонденты оценивали, открывает ли удалённая работа перспективы карьерного роста, позволяет ли двигаться внутри организации и ощущать потенциал дальнейшего развития. Эти ответы позволяют выявить, насколько современные специалисты адаптировались к новой реальности и видят ли они в ней основу для долгосрочного профессионального роста.

Несмотря на преобладающий оптимизм в восприятии карьерных перспектив при удалённой работе, более детальный анализ выявляет и внутренние противоречия в оценках респондентов. Так, 44% опрошенных однозначно считают, что удалённая форма занятости предоставляет им возможности для карьерного роста, ещё 42% выбрали вариант «скорее да». Таким образом, почти 87% демонстрируют положительное отношение к карьерному развитию в условиях внеофисной занятости, а только 14% выразили сомнение в таких возможностях (см. рисунок 2.13).

Считаете ли Вы, что удалённая форма работы даёт Вам возможности для карьерного роста?

 Копировать диаграмму

100 ответов

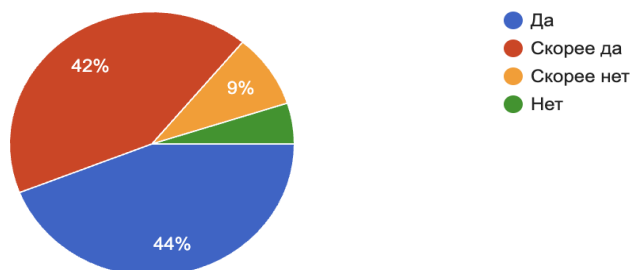


Рисунок 2.13 – Оценка респондентами карьерных перспектив при удалённой занятости (в % от общего числа опрошенных, n=100)

Однако параллельно с этим пятая часть респондентов (21%) признались, что сталкивались с ощущением «потолка» в своём развитии именно из-за удалённого формата. При этом 61% респондентов такой проблемы не замечают, а ещё 18% затруднились дать определённый ответ (см. рисунок 2.14). Эта доля тех, кто ощущает ограниченность роста, хотя и невелика, но указывает на существование латентных факторов — таких как невидимость достижений, отсутствие горизонтальных карьерных траекторий или редкие коммуникации с руководством.

Сталкивались ли Вы с ощущением «потолка» в своём развитии из-за формата работы?

 Копировать диаграмму

100 ответов

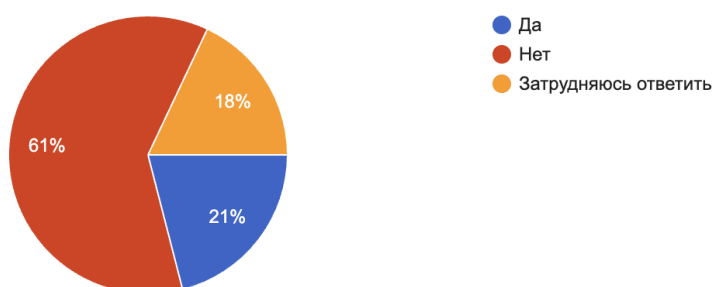


Рисунок 2.14 – Ощущение «потолка» развития из-за удалённого формата работы (в % от общего числа опрошенных, n=100)

Интересно, что большинство респондентов активно используют различные форматы саморазвития. Наиболее популярный способ — самостоятельное обучение, который отметили 89% участников опроса. Также 65% проходят онлайн-курсы, и 51% — участвуют во внутрикорпоративных обучающих программах (см. рисунок 2.15). Отсутствие респондентов, отметивших «ничего из перечисленного», говорит о высокой заинтересованности в развитии, несмотря на возможные барьеры, связанные с форматом работы.

Какие форматы обучения/развития доступны Вам сейчас?

 Копировать диаграмму

100 ответов

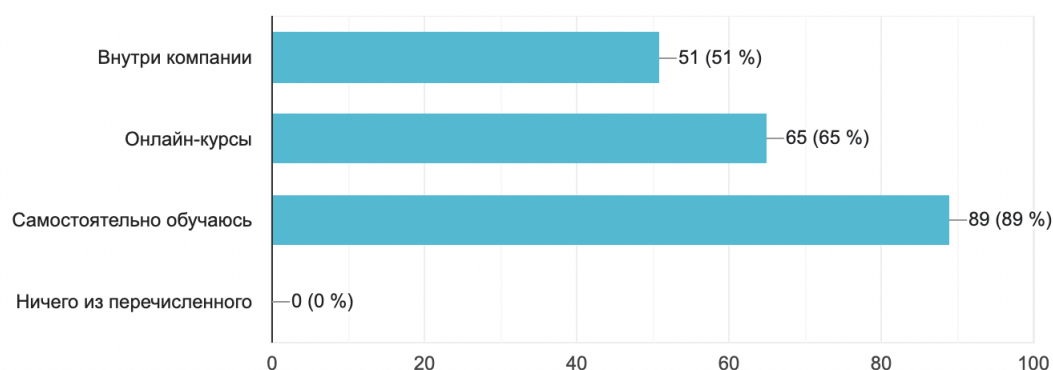


Рисунок 2.15 – Доступные сотрудникам форматы обучения и развития (множественный выбор, в % от общего числа опрошенных, n=100)

Отдельного внимания заслуживает отношение сотрудников к смене профессионального направления. Только 14% респондентов в ближайшее время планируют сменить сферу деятельности, а большинство (70%) заявляют о намерении остаться в своей профессии (см. рисунок 2.16). Это может свидетельствовать как о стабильности занятости в исследуемых отраслях (в

частности, в IT и маркетинге), так и о наличии долгосрочных карьерных стратегий, даже в условиях гибкого или удалённого графика.

Планируете ли Вы менять сферу деятельности в ближайшее время?

100 ответов

 Копировать диаграмму

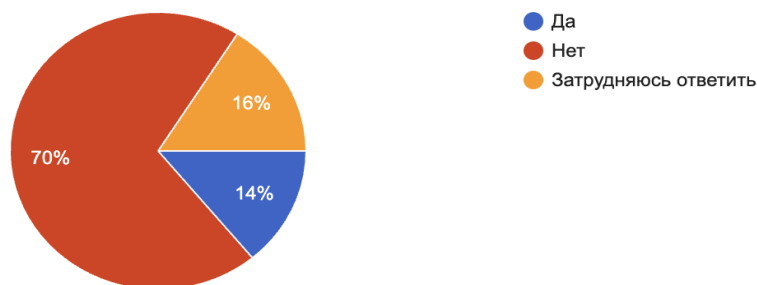


Рисунок 2.16 – Готовность респондентов сменить сферу деятельности в ближайшее время (в % от общего числа опрошенных, n=100)

Анализ анкетных данных в разрезе различных форматов занятости (удалённый, гибридный, офисный) позволяет выявить важные закономерности в восприятии карьерных перспектив и возможностей профессионального развития.

Так, положительно оценивают карьерные перспективы в условиях удалённой занятости 74% сотрудников, работающих полностью дистанционно, из которых 28% ответили «да» и ещё 46% — «скорее да». У гибридных работников эта доля составляет около 67%, а среди офисных сотрудников менее половины верят в возможности продвижения в текущем формате. Это подчёркивает, что именно удалённые специалисты чаще всего воспринимают свою занятость как совместимую с карьерным ростом.

Ощущение ограниченности роста («потолка») также варьируется в зависимости от формата работы. Среди удалённых работников 63% не сталкивались с подобным чувством, и лишь 20% признали, что формат влияет на развитие. В то время как в офисной группе более трети респондентов (36%)

сообщили о наличии «потолка», что может свидетельствовать о менее гибкой системе карьерного продвижения или меньшей прозрачности карьерных траекторий.

Также наблюдается различие в доступе к форматам обучения. Удалённые сотрудники демонстрируют высокую самостоятельность: 94% указали, что обучаются самостоятельно, 69% — проходят онлайн-курсы. Среди офисных работников преобладают внутрикорпоративные формы обучения, а показатели самостоятельного освоения новых знаний ниже. Гибридные сотрудники сочетают оба подхода, демонстрируя адаптацию к смешанному формату занятости.

Вопрос о смене профессионального направления также показал различия. Только 17% удалённых работников заявили о намерении сменить сферу деятельности в ближайшее время, а 71% планируют продолжать карьеру в текущем направлении. Среди офисных сотрудников лишь 7% задумываются о смене, но каждый пятый затрудняется с ответом, что может указывать на неопределённость карьерных установок. В гибридной группе желание сменить сферу выразили 22%, что является промежуточным значением.

Таким образом, данные анкетирования демонстрируют, что удалённый формат чаще ассоциируется с активным профессиональным ростом, самостоятельным развитием и уверенностью в карьерных перспективах. Офисный формат, напротив, сопровождается более сдержанными оценками и ощущением ограниченности, в то время как гибридная модель отражает переходный характер установок.

В дополнение к ранее проведённому анализу, был осуществлён перекрёстный анализ восприятия карьерных перспектив с учётом не только формата занятости, но и типа профессионального статуса (сотрудник компании, фрилансер/самозанятый, предприниматель и пр.). Полученные

данные демонстрируют значимые различия между группами, позволяющие выявить важные корреляции.

Так, сотрудники компаний чаще всего положительно оценивают возможности карьерного роста: 38% из них ответили «да», ещё 35% выбрали «скорее да». Напротив, среди фрилансеров только 21% считают, что формат способствует росту, и 50% затруднились с ответом, что может быть связано с отсутствием формализованных карьерных треков и институционального продвижения. У предпринимателей результаты более полярны: 40% считают, что возможности для роста есть, но 40% — напротив, отмечают их отсутствие, что может отражать уже достигнутую профессиональную вершину либо ограниченность внешнего продвижения в рамках собственного бизнеса.

Что касается ощущения «потолка», то среди сотрудников компаний 41% сталкивались с таким чувством, среди фрилансеров — 32%, а у предпринимателей — только 20%. Эти различия могут быть связаны как с уровнем автономии, так и с различиями в профессиональной структуре ожиданий.

Анализ доступных форматов развития также показывает существенные различия. Сотрудники компаний чаще пользуются внутренними программами (39%), фрилансеры — в основном онлайн-курсами (47%) и самостоятельным обучением (37%). У предпринимателей наблюдается менее активное участие в обучающих инициативах, что может быть следствием как нехватки времени, так и ориентации на практический опыт вместо формального обучения.

Наконец, намерения сменить сферу деятельности также варьируются: 29% фрилансеров планируют это сделать в ближайшее время, тогда как среди сотрудников компаний — только 15%. Это свидетельствует о большей мобильности и адаптивности самозанятых, но также может указывать на нестабильность их текущего положения.

Таким образом, можно заключить, что тип профессиональной занятости существенно влияет на восприятие карьерных перспектив, стратегий развития

и уровень профессиональной определённости. Эти различия следует учитывать при разработке образовательных и карьерных программ, ориентированных на разные группы специалистов.

Одним из наиболее уязвимых аспектов при переходе на удалённый или гибридный формат работы становится сохранение корпоративной культуры и поддержание неформальных связей между сотрудниками. В условиях физической разобщённости усиливаются риски отчуждённости, снижения командной сплочённости и размывания ценностей компании. В этой связи важно было оценить, насколько сами сотрудники чувствуют себя частью коллектива, как часто они взаимодействуют с коллегами вне рабочих задач, а также насколько для них важна включённость в корпоративную культуру. Ответы на эти вопросы позволяют судить о степени интеграции сотрудников в организационную среду и дают основания для выработки управленческих решений, направленных на поддержание командного духа в цифровой среде.

Согласно результатам анкетирования, 66% респондентов постоянно ощущают себя частью команды, ещё 23% — периодически, и только 11% не чувствуют связи с коллективом (см. рисунок 2.17). Эти данные свидетельствуют о достаточно высоком уровне командной интеграции, несмотря на дистанционный формат взаимодействия. Тем не менее, почти каждый четвёртый ощущает это включение как нестабильное, что требует управленческого внимания.

Чувствуете ли Вы себя частью команды?

100 ответов

 Копировать диаграмму

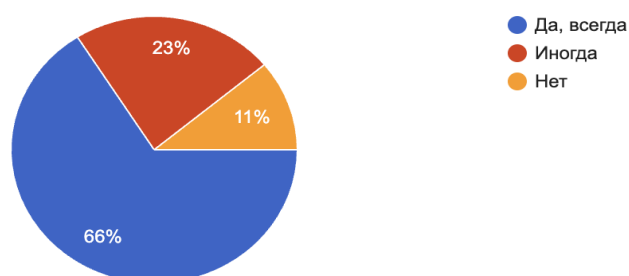


Рисунок 2.17 – Ощущение респондентами принадлежности к команде
(в % от общего числа опрошенных, n=100)

В то же время степень неформального взаимодействия остаётся невысокой: только 24% общаются с коллегами вне рабочих задач ежедневно, ещё 26% — несколько раз в неделю, а большинство (39%) делают это редко; 11% вообще не участвуют в неформальной коммуникации (см. рисунок 2.18). Это указывает на дефицит повседневных «человеческих» контактов, необходимых для формирования чувства общности и сплочённости, особенно в цифровой среде.

Насколько часто Вы взаимодействуете с коллегами вне рабочих задач (например, неформальные чаты, созвоны)?

100 ответов

 Копировать диаграмму

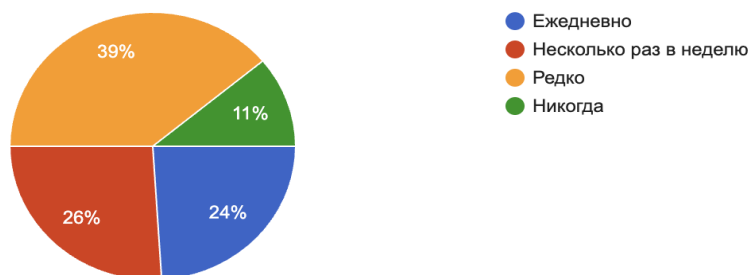


Рисунок 2.18 – Частота неформального взаимодействия между сотрудниками вне рабочих задач (в % от общего числа опрошенных, n=100)

Что касается личной значимости корпоративной культуры, мнения респондентов распределились достаточно равномерно. Лишь 21% считают это очень важным, 39% — скорее важным, а 40% — вовсе не придают этому значения (см. рисунок 2.19). Такой результат может указывать как на индивидуализацию трудовых отношений в условиях удалёнки, так и на недостаточное внимание организаций к поддержанию единого ценностного поля. Тем не менее, совокупно 60% участников придают включённости в культуру хотя бы умеренное значение, что создаёт возможности для

управленческого влияния через коммуникационные и корпоративные практики.

Насколько важно для Вас быть включённым в корпоративную культуру?

 [Копировать диаграмму](#)

100 ответов

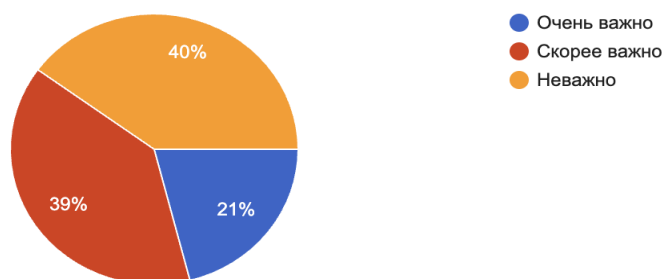


Рисунок 2.19 – Важность включённости в корпоративную культуру для респондентов (в % от общего числа опрошенных, n=100)

Таким образом, несмотря на физическую разобщённость, вызванную удалённым и гибридным форматом занятости, сотрудники в целом сохраняют чувство принадлежности к коллективу, а корпоративная культура остаётся для большинства значимым элементом рабочей среды. Однако выявленный дефицит неформального общения и относительная доля сотрудников, не ощущающих стабильной командной вовлечённости, указывают на необходимость усиления внутренних коммуникационных практик. Эффективная корпоративная политика в цифровой среде должна быть направлена не только на формальное информирование, но и на поддержание горизонтальных связей, развитие культурной идентичности и создание пространства для неформального взаимодействия — особенно в условиях растущей виртуализации труда.

В завершение анализа можно сделать следующий обобщённый вывод: переход к удалённым и гибридным форматам занятости стал не просто техническим изменением, а комплексной трансформацией управления

персоналом. Он повлиял на ключевые элементы рабочей среды — от мотивации и продуктивности до карьерных установок и восприятия корпоративной культуры. Результаты исследования демонстрируют в целом высокую адаптацию специалистов к новому формату, устойчивый интерес к профессиональному развитию и позитивную оценку управленческих практик в удалённой среде. Однако определённые вызовы сохраняются: 21% респондентов сообщили об ощущении карьерного «потолка», что может сигнализировать о скрытых барьерах роста, особенно в отсутствии прямого взаимодействия с руководством. Также фиксируется ограниченность неформального общения и частичная отчуждённость у отдельных групп работников. Всё это подчёркивает необходимость адаптации управленческих стратегий к цифровым условиям: важно не только обеспечивать техническую эффективность, но и поддерживать мотивацию, карьерные ориентиры и внутреннюю связность коллектива.

Анализ собранных эмпирических данных позволил выявить устойчивые тенденции, характеризующие трансформацию управленческих практик и организационной культуры в условиях удалённой и гибридной занятости. Исследование показало, что цифровизация рабочих процессов и децентрализация трудовых отношений в сферах маркетинга и IT способствуют переходу от традиционных моделей управления к более гибким и результативным стратегиям. Руководители активно внедряют цифровые инструменты планирования, контроля и коммуникации, адаптируют управленческий стиль под условия физической разобщённости и усиливают акцент на доверии, автономии сотрудников и чёткости постановки задач. Эти изменения сопровождаются пересмотром способов поддержания корпоративной культуры, которая в новых условиях требует осознанных усилий для сохранения командной идентичности и вовлечённости персонала.

Результаты анкетного опроса демонстрируют преимущественно положительное восприятие удалённой и гибридной занятости со стороны

работников, особенно в аспектах гибкости, автономии и субъективной продуктивности. Вместе с тем были зафиксированы и некоторые ограничения, связанные с ощущением карьерного «потолка», снижением частоты неформальных взаимодействий и неоднозначной ролью корпоративной культуры в распределённых командах. Существенное влияние на восприятие условий труда и управленческой эффективности оказывает как формат занятости (удалённый, гибридный, офисный), так и профессиональный статус респондента (штатный сотрудник, фрилансер, предприниматель). Таким образом, исследование подтверждает необходимость комплексного и контекстуального подхода к организации и управлению в условиях цифровой трансформации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Переход к удалённой и гибридной занятости стал одной из ключевых трансформаций современного трудового рынка. Как показало проведённое исследование, эти изменения не только затронули технические и организационные аспекты управления, но и глубоко повлияли на социальную динамику внутри организаций. Новые форматы работы предъявили иные требования к системам контроля, мотивации и корпоративной коммуникации, а также поставили перед менеджерами задачу выстраивания устойчивой и продуктивной среды в условиях физической разобщённости.

Анализ нормативной базы, теоретических подходов и эмпирических данных подтвердил, что традиционные модели управления нуждаются в пересмотре. Дистанционный формат изменил саму природу управленческого взаимодействия: контроль и иерархия уступают место доверию, автономии и горизонтальным связям. При этом эффективность управления во многом зависит от гибкости руководства, использования цифровых инструментов, внимания к психологическому состоянию сотрудников и умения поддерживать вовлечённость команды на расстоянии.

Выявленные в ходе социологического исследования данные показали, что большая часть сотрудников оценивает удалённый формат позитивно, но одновременно сталкивается с трудностями, связанными с мотивацией, ограничением карьерных перспектив, недостатком неформального общения и чувством изоляции. Руководители, в свою очередь, отмечают рост административной нагрузки, необходимость адаптации управленческого стиля, а также сложности в поддержании корпоративной культуры и командной сплочённости.

Социологическая значимость исследования заключается в том, что удалённая работа раскрывает новые формы социальной организации труда, меняет характер взаимодействия между сотрудниками, расширяет географию

занятости и создаёт условия для переосмысления самой модели занятости. Управленческие же последствия касаются необходимости пересмотра привычных бизнес-процессов, поиска новых способов удержания сотрудников, формирования вовлечённости и обеспечения устойчивости команды.

Таким образом, в условиях цифровизации и роста удалённой занятости управление организацией требует комплексной адаптации. Это включает не только техническую и регламентную настройку, но и формирование новой организационной культуры, в центре которой — человек как самостоятельный, мотивированный и ценный участник команды. В связи с этим особенно актуальной становится разработка практических рекомендаций по повышению эффективности управления удалёнными командами, поддержке мотивации персонала и устойчивой адаптации бизнес-процессов к современным условиям труда.

На основании проведённого теоретического и эмпирического исследования сформулированы практические рекомендации, направленные на повышение эффективности управления удалёнными командами и адаптацию бизнес-процессов к условиям гибридной и дистанционной занятости. Одним из ключевых направлений трансформации управленческой практики становится внедрение гибких методологий управления, таких как Scrum и Kanban. Эти подходы позволяют обеспечить чёткое распределение задач, прозрачность процессов, своевременную обратную связь и регулярную оценку результатов. Отказ от жёстких вертикальных моделей управления в пользу горизонтальных, основанных на доверии и автономии, способствует росту вовлечённости и ответственности сотрудников, особенно в условиях физической разобщённости.

В условиях цифровой трансформации особую роль играют платформы для координации деятельности команд. Рекомендуется интеграция цифровых решений, таких как Битрикс24, ПланФикс, YouGile, Asana и другие сервисы,

позволяющие вести совместную работу, управлять задачами, отслеживать прогресс и анализировать результаты. Выбор конкретного инструментария должен осуществляться с учётом отраслевой специфики, цифровой зрелости коллектива, языковых и региональных особенностей, а также уровня информационной безопасности. Не менее важным является внедрение экосистем для хранения и обмена данными (Google Workspace, Яндекс 360) и видеосвязи (Zoom, Google Meet, Яндекс.Телемост), обеспечивающих устойчивую коммуникацию и синхронизацию работы распределённых сотрудников.

Следующим направлением является поддержание и развитие корпоративной культуры. При удалённой занятости происходит снижение неформального взаимодействия, что требует от компаний целенаправленных усилий по сохранению командной идентичности. Эффективными мерами являются регулярные общие собрания, онлайн-тимбилдинги, создание каналов неформального общения, внедрение программ адаптации новых сотрудников, включающих цифровое наставничество, онбординг-процедуры и ритуалы командной интеграции. При этом особое внимание должно уделяться обеспечению участия всех членов команды, включая тех, кто работает в асинхронном режиме или в других часовых поясах.

Важным аспектом устойчивости удалённых команд является поддержание мотивации сотрудников. Помимо традиционных материальных стимулов (премии, бонусы, гибкая система оплаты), необходимо развивать нематериальные формы поддержки: признание достижений, предоставление возможностей для профессионального и карьерного роста, вовлечение сотрудников в принятие управленческих решений и разработку инициатив. Важно внедрять элементы геймификации, проводить внутренние конкурсы, формировать культуру благодарности и открытого диалога между руководством и персоналом.

Отдельного внимания заслуживает вопрос обеспечения эмоционального благополучия сотрудников. Удалённый формат повышает риски профессионального выгорания, социальной изоляции и тревожных состояний. В этих условиях рекомендуется регулярное проведение пульс-опросов, организация психологической поддержки (в том числе с привлечением внешних специалистов), а также обучение руководителей навыкам эмпатии, soft skills и стресс-менеджмента. Эффективным становится внедрение программ well-being, включающих тренинги, менторство, поддержание work-life balance и развитие культуры заботы в команде.

Наконец, обеспечение кибербезопасности является необходимым условием стабильной работы распределённых команд. Необходимо использовать инструменты защиты данных — VPN, двухфакторную аутентификацию, системы резервного копирования, антивирусные решения, а также ограничение доступа к корпоративной информации по принципу необходимости. Кроме того, важно проводить обучение сотрудников основам кибергигиены, развивать цифровую грамотность и формировать ответственность за информационную безопасность на всех уровнях команды.

Таким образом, эффективное управление удалёнными командами в современных условиях требует комплексного подхода, включающего адаптацию управленческих практик, внедрение цифровых инструментов, поддержку корпоративной культуры, мотивации и психологического комфорта сотрудников, а также обеспечение информационной безопасности. Эти меры позволяют организациям не только сохранить продуктивность в условиях удалённой и гибридной занятости, но и превратить эти форматы в устойчивое конкурентное преимущество.

В завершение можно отметить, что переход к удалённым и гибридным форматам занятости стал не просто вынужденной реакцией на внешние вызовы, а устойчивой траекторией трансформации современной организационной среды. Полученные в ходе исследования результаты

подтвердили, что эффективность управления в новых условиях напрямую зависит от способности руководства адаптировать традиционные управленческие модели, интегрировать цифровые инструменты и выстраивать доверительные отношения с распределёнными командами. Удалённая занятость требует переосмысления не только операционных процессов, но и самой логики взаимодействия внутри организации, в которой на первый план выходят гибкость, автономия, мотивация и психологическое благополучие сотрудников. Именно в этих направлениях лежат ключевые векторы развития управленческих стратегий в эпоху цифровизации труда, что подчёркивает практическую значимость и актуальность проведённого социологического анализа.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Трудовой кодекс Российской Федерации : Федеральный закон № 197-ФЗ от 30.12.2001 : принят Государственной Думой 21.12.2001, одобрен Советом Федерации 26.12.2001. – М. : Проспект, 2023. – 320 с.

2 О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации : Федеральный закон № 407-ФЗ от 08.12.2020 : принят Государственной Думой 26.11.2020, одобрен Советом Федерации 02.12.2020. – М. : Юрайт, 2020. – 12 с.

3 Пронин, В. Ю. Удалённая работа в трудах современных российских исследователей: теоретический анализ / В.Ю. Пронин // Российский экономический вестник. – 2023. – Т. 6, № 6. – С. 17–21.

4 Учайкина, Е. А. Проблема разграничения понятий дистанционная и удалённая работы / Е. А. Учайкина, Е. Д. Шамова, Н. В. Пугачева // Научный электронный журнал «Меридиан». – 2020. – № 13(47). – С. 12–18.

5 Телеработа: современный взгляд на дистанционную занятость // Аналитический журнал «Труд и управление персоналом». – 2022. – № 6. – С. 32.

6 Тонких, Н. В. Влияние удалённой работы на параметры трудовой, семейной и личной жизни российских мужчин / Н. В. Тонких, Т. А. Камарова, Е. А. Черных // Уровень жизни населения регионов России. – 2024. – Т. 20, № 3. – С. 356–370.

7 Кустова, В. А. Мотивация и стимулирование в условиях удалённой работы: вызовы и решения / В. А. Кустова, О. А. Лымарева // Economy and Business: Theory and Practice. – 2023. – Vol. 12–1 (106). – С. 101–103.

8 Саульский, Ю. Н. Влияние гибких графиков и удалённой работы на продуктивность сотрудников / Ю. Н. Саульский, З. С. Гельманова, И. Е. Волокитина // Международный научно-практический журнал «Endless Light in Science». – 2024. – № 2. – С. 30–35.

9 Ли, С. Управление командой в условиях гибридного или удалённого рабочего процесса / С. Ли // Economy and Business: Theory and Practice. – 2024. – Vol. 10–1 (116). – С. 240–242.

10 Титова, Н. М. Вовлечённость как элемент мотивации в управлении персоналом / Н. М. Титова // Вестник управления персоналом. – 2022. – № 3. – С. 25–30.

11 Налог на профессиональный доход (НПД) // Федеральная налоговая служба РФ : [сайт Федеральной налоговой службы Российской Федерации]. – 2025. – URL: <https://npd.nalog.ru> (дата обращения: 04.02.2025).

12 Индивидуальные предприниматели: регистрация и налогообложение // Федеральная налоговая служба РФ : [сайт федерального органа исполнительной власти]. – 2025. – URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/ip/> (дата обращения: 04.02.2025).

13 Чем отличается фриланс от удалённой работы? // hh.ru : [сайт интернет-рекрутинговой платформы]. – 2025. – URL: <https://hh.ru/article/28749> (дата обращения: 04.02.2025).

14 Remote Workers Are Losing Out on Promotions // The Wall Street Journal : [сайт американского делового издания]. – 2025. – URL: <https://www.wsj.com/articles/remote-workers-are-losing-out-on-promotions-8219ec63> (дата обращения: 04.02.2025).

15 AI Means Young Staff Should Work in the Office, Says PwC's UK Boss // Bloomberg : [сайт международного информационного агентства]. – 2025. – URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-01-15/ai-means-young-staff-should-work-in-the-office-says-pwc-uk-boss-kevin-ellis> (дата обращения: 04.02.2025).

17 Scrum/Agile/Kanban/Lean — как выравнивать процессы, убирать посредников, максимизировать ценность // Habr : [сайт о технологиях и разработке]. – 2025. – URL: <https://habr.com/ru/articles/656165/> (дата обращения: 04.02.2025).

20 Agile, Scrum, Kanban: в чём разница? // RB.RU : [сайт информационного портала о бизнесе и технологиях]. – 2025. – URL: <https://rb.ru/story/agile-scrum-kanban/> (дата обращения: 04.02.2025).

22 Сравнение Scrum и Kanban // Atlassian : [сайт разработчика ПО для управления проектами]. – 2025. – URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/kanban/kanban-vs-scrum> (дата обращения: 04.02.2025).

23 Agile Manifesto : [сайт об Agile-методологии]. – 2025. – URL: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (дата обращения: 04.02.2025).

24 Web Academy : [сайт образовательной платформы по управлению проектами]. – 2025. – URL: <https://web-academy.ua/blog/pm-ba-pdm/agile-scrum-kanban> (дата обращения: 04.02.2025).

25 Atlassian : [сайт разработчика инструментов управления проектами]. – 2025. – URL: <https://www.atlassian.com/blog/announcements/changes-to-our-business-in-russia-and-belarus> (дата обращения: 05.02.2025).

26 YouGile : [официальный сайт системы управления проектами]. – 2025. – URL: <https://ru.yougile.com/> (дата обращения: 05.02.2025).

- 27 Asana : [официальный сайт системы управления задачами]. – 2025. – URL: <https://asana.com/why-asana> (дата обращения: 05.02.2025).
- 28 Битрикс24 : [официальный сайт системы управления проектами и коммуникациями]. – 2025. – URL: <https://www.bitrix24.ru/> (дата обращения: 05.02.2025).
- 29 Мегаплан : [официальный сайт системы управления бизнесом]. – 2025. – URL: <https://megaplan.ru/> (дата обращения: 05.02.2025).
- 30 ПланФикс : [официальный сайт системы управления задачами и проектами]. – 2025. – URL: <https://planfix.com/> (дата обращения: 05.02.2025).
- 31 amoCRM : [официальный сайт CRM-системы]. – 2025. – URL: <https://www.amocrm.ru/> (дата обращения: 05.02.2025).
- 32 Возможности системы // amoCRM : [официальный сайт CRM-системы]. – 2025. – URL: <https://www.amocrm.ru/features> (дата обращения: 05.02.2025).
- 33 Google Документы : [официальный сайт сервиса онлайн-документов]. – 2025. – URL: <https://www.google.com/docs/about/> (дата обращения: 05.02.2025).
- 34 Google Workspace : [сайт пакета офисных приложений Google]. – 2025. – URL: <https://workspace.google.com/products/calendar/> (дата обращения: 05.02.2025).
- 35 Google Диск // Google : [сайт компании Google]. – 2025. – URL: <https://www.google.com/drive/> (дата обращения: 05.02.2025).
- 36 Яндекс.Диск // Яндекс : [сайт облачного хранилища компании Яндекс]. – 2025. – URL: <https://disk.yandex.ru/> (дата обращения: 05.02.2025).
- 37 Zoom // Zoom : [сайт сервиса видеосвязи]. – 2025. – URL: <https://zoom.us/pricing> (дата обращения: 05.02.2025).
- 38 Google Meet // Google : [сайт сервиса видеосвязи Google]. – 2025. – URL: <https://workspace.google.com/products/meet/> (дата обращения: 05.02.2025).
- 39 Яндекс.Телемост // Яндекс : [сайт сервиса видеосвязи Яндекса]. – 2025. – URL: <https://telemost.yandex.ru/> (дата обращения: 05.02.2025).
- 40 Toggl Track : [сайт системы учёта рабочего времени]. – 2025. – URL: <https://toggl.com/track/> (дата обращения: 05.02.2025).
- 41 Clockify : [сайт системы учёта рабочего времени]. – 2025. – URL: <https://clockify.me/> (дата обращения: 05.02.2025).

42 Yaware.Time : [сайт системы мониторинга продуктивности сотрудников]. – 2025. – URL: <https://yaware.com/time/> (дата обращения: 05.02.2025).

43 Что такое VPN? // Kaspersky : [сайт компании Kaspersky]. – 2025. – URL: <https://www.kaspersky.ru/resource-center/definitions/what-is-a-vpn> (дата обращения: 05.02.2025).

44 Что такое VPN? // Microsoft Azure : [сайт облачного сервиса Microsoft Azure]. – 2025. – URL: <https://azure.microsoft.com/ru-ru/resources/cloud-computing-dictionary/what-is-vpn> (дата обращения: 05.02.2025).

45 Что такое двухфакторная аутентификация? // Microsoft : [сайт компании Microsoft]. – 2025. – URL: <https://www.microsoft.com/ru-ru/security/business/security-101/what-is-two-factor-authentication-2fa> (дата обращения: 05.02.2025).

46 Что такое 2FA? // Entrust : [сайт компании Entrust]. – 2025. – URL: <https://www.entrust.com/ru/resources/learn/what-is-two-factor-authentication> (дата обращения: 05.02.2025).

47 Немного о 2FA: Двухфакторная аутентификация // Habr : [сайт Habr, блог компании 1cloud]. – 2025. – URL: <https://habr.com/ru/companies/1cloud/articles/277901/> (дата обращения: 05.02.2025).

48 Что такое киберугроза? Виды кибератак и способы защиты // Keeper Security : [сайт компании Keeper Security]. – 2025. – URL: https://www.keepersecurity.com/ru_RU/threats/ (дата обращения: 05.02.2025).

49 Российские VPN-сервисы // Securno : [сайт информационного ресурса по кибербезопасности]. – 2025. – URL: https://www.securno.ru/tags/rossijskie_vpn_servisy/ (дата обращения: 16.03.2025).

50 Внедрение 2FA в российских компаниях // ITsec : [сайт по вопросам информационной безопасности]. – 2025. – URL: <https://www.itsec.ru/articles/resheniya-rutoken-dlya-autentifikacii-v-rossijskie-osi-informacionnye-sistemy> (дата обращения: 16.03.2025).

51 Утечки данных и роль фишинга // Tadviser : [сайт аналитического портала о цифровой трансформации]. – 2025. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Утечки_данных_в_России (дата обращения: 16.03.2025).

52 6 способов мотивации на удалёнке // Mirapolis : [сайт образовательной платформы]. – 2025. – URL: <https://www.mirapolis.ru/blog/6-sposobov-motivacii-na-udalenske/> (дата обращения: 24.03.2025).

53 Кафетерий льгот // Википедия : [сайт свободной энциклопедии]. – 2025. – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Кафетерий_льгот (дата обращения: 24.03.2025).

54 Как управлять сотрудниками на удалёнке: 4 инструмента // No Boring Finance : [сайт проекта о финансах и управлении]. – 2025. – URL: <https://noboring-finance.ru/gazeta/kak-upravlyat-sotrudnikami-na-udalenske-4-instrumenta/> (дата обращения: 24.03.2025).

55 One-to-One встречи: что это такое и как их проводить // Управление персоналом : [сайт о HR-управлении]. – 2025. – URL: <https://xn--80aalwjbieb2o.xn--p1ai/one-to-one> (дата обращения: 24.03.2025).

56 Удалённое сотрудничество: как управлять командой, которая работает в разных местах и часовых поясах // FasterCapital : [сайт венчурного фонда и бизнес-акселератора]. – 2025. – URL: <https://fastercapital.com/ru/content/Удаленное-сотрудничество--как-управлять-командой--которая-работает-в-разных-местах-и-часовых-поясах.html> (дата обращения: 24.03.2025).

57 Руководство по управлению удалёнными рабочими группами // Dropbox.com : [сайт сервиса облачного хранения данных]. – 2025. – URL: <https://experience.dropbox.com/ru-ru/resources/a-guide-to-managing-remote-teams> (дата обращения: 24.03.2025).

58 Организация работы удалённых команд: ТОП 21 инструментов // Worksection : [сайт сервиса управления проектами]. – 2025. – URL: <https://worksection.com/blog/best-tools-for-remote-teams.html> (дата обращения: 24.03.2025).

59 Что такое гибридный офис и как правильно его внедрять // РБК Тренды : [сайт аналитического проекта о будущем бизнеса]. – 2025. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/sharing/610a880a9a7947d372c78490> (дата обращения: 24.03.2025).

60 Alter: кейс по предоставлению психологической поддержки сотрудникам // Respondo : [сайт HR-платформы]. – 2025. – URL: <https://respondo.ru/cases/alter> (дата обращения: 24.03.2025).

61 Райффайзен Банк: бесплатные сеансы с психологами для сотрудников // Work.ua : [сайт по поиску работы и HR-аналитике]. – 2025. – URL: <https://www.work.ua/ru/articles/employer/2839/> (дата обращения: 24.03.2025).

62 Методы профилактики выгорания на удалённой работе // Unicraft : [сайт корпоративного онлайн-обучения]. – 2025. – URL: <https://www.unicraft.org/blog/6519/vigoranie-na-rabote/> (дата обращения: 24.03.2025).

63 Как защитить сотрудников от выгорания // Potok.io : [сайт HR-платформы]. – 2025. – URL: <https://potok.io/blog/hr-howto/kak-zashchitit-sotrudnikov-ot-vygoraniya/> (дата обращения: 24.03.2025).

64 Профессиональное выгорание: стадии, причины и методы борьбы // Bitcor : [сайт о безопасности и корпоративной культуре]. – 2025. – URL: <https://bitcor.ru/blog/professionalnoe-vygoranie-stadii-prichiny-i-metody-borby-s-vygoraniem> (дата обращения: 24.03.2025).

65 Пульс-опрос состояния персонала // Экопси : [сайт консалтинговой компании в области HR]. – 2025. – URL: <https://www.ecopsy.ru/services/organizatsionnye-izmeneniya/offers/pulsopros-sostoyaniya-personala/> (дата обращения: 24.03.2025).

66 Как научить руководителей быть эмпатичными лидерами // IT-World : [сайт об информационных технологиях и управлении]. – 2025. – URL: <https://www.it-world.ru/cionews/ngv6lmz5wr484kkcs0ck88ww4gowook.html> (дата обращения: 24.03.2025).

67 Программы well-being: инвестиции в здоровье и благополучие сотрудников // Atlanty : [сайт HR-агентства и медиа]. – 2025. – URL: <https://atlanty.ru/media/programma-well-being/> (дата обращения: 24.03.2025).

68 Пребординг персонала: как подготовить новичка до первого дня работы // iSpring : [сайт платформы для онлайн-обучения]. – 2025. – URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/prebording-personala> (дата обращения: 24.03.2025).

69 Онбординг на удалёнке: как проводить адаптацию, чтобы сотрудники не сбежали после первой недели // Biz360 : [сайт об опыте российских компаний]. – 2025. – URL: <https://biz360.ru/materials/onbording-na-udalyenke-kak-provodit-adaptatsiyu-chtoby-sotrudniki-ne-sbezhal-posle-pervoy-nedeli> (дата обращения: 24.03.2025).

70 Как улучшить адаптацию удалённых сотрудников: обязательная основа и ноу-хау компаний // Mirapolis : [сайт образовательной платформы]. – 2025. – URL: <https://www.mirapolis.ru/blog/kak-uluchshit-adaptatsiyu-udalennyh-sotrudnikov-obyazatel'naya-osnova-i-nou-hau-kompanij/> (дата обращения: 24.03.2025).

71 Адаптация сотрудников, работающих удалённо // Pritula Academy : [сайт образовательной платформы для управленцев]. – 2025. – URL: <https://pritula.academy/tpost/txtir96241-adaptatsiya-sotrudnikov-rabotayuschih-ud> (дата обращения: 24.03.2025).

72 Программа адаптации сотрудников: как обучать тайм-менеджменту и самодисциплине // iSpring : [сайт платформы для онлайн-обучения]. – 2025. – URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/programma-adaptacii-sotrudnikov> (дата обращения: 24.03.2025).

73 Адаптация удалённых сотрудников: советы и примеры // Happy Job : [сайт сервиса оценки корпоративной среды]. – 2025. – URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/adaptaciya-udalennykh-sotrudnikov/> (дата обращения: 24.03.2025).

74 Адаптация новых сотрудников в ИТ-компании в условиях удалённой работы и гибридных команд // Деловой мир : [сайт делового информационного портала]. – 2025. – URL: <https://delovoymir.biz/adaptaciya-novykh-sotrudnikov-v-it-kompanii-v-usloviyah-udalennoy-raboty-i-gibridnyh-komand.html> (дата обращения: 24.03.2025).

75 Адаптация удалённых сотрудников в компании Skyeng // Potok.io : [сайт HR-платформы]. – 2025. – URL: https://potok.io/blog/hr-review/adaptation_remote_employee_skyeng/ (дата обращения: 24.03.2025).

76 Шапиро, С. А. Проблемы управления производительностью труда сотрудников, переведённых на удалённую работу / С. А. Шапиро, А. Б. Вешкурова // Условия и перспективы развития экономики : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. – 2021. – С. 331–337.

77 Сливец, А. Э. Влияние удалённой работы на корпоративную культуру и управление / А. Э. Сливец, К. В. Юшкевич // Проблемы современной экономики. – 2024. – № 2 (86). – С. 424–428.

78 Ядов, В. А. Стратегия социологического исследования: описание логики процедур / В. А. Ядов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Академический проект, 2001. – 284 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета

Здравствуйте!

В рамках выпускной квалификационной работы проводится исследование по теме «Управление организацией в условиях удалённой работы». Анкета направлена на изучение особенностей удалённой и гибридной занятости, а также восприятия сотрудников, работающих в таких форматах. Пожалуйста внимательно прочитайте каждый вопрос и выберите те варианты ответов, которые наиболее точно отражают Ваше личное мнение и опыт. Анкета является анонимной, все ответы будут использоваться только в обобщённом виде в исследовательских целях. Заполнение займет не более 7 минут.

1) Ваш пол:

☐ Мужской

☐ Женский

2) Ваш возраст:

☐ до 20 лет

☐ 21–25 лет

☐ 26–30 лет

☐ 31–40 лет

☐ старше 40

3) Уровень образования:

☐ Среднее

☐ Среднее профессиональное

☐ Высшее

☐ Неоконченное высшее

☐ Другое (укажите): _____

4) Регион проживания: _____

5) Сколько лет вы работаете в своей профессии?

☐ Менее года

☐ 1–3 года

☐ 4–5 лет

☐ 6 и более лет

6) В каком формате вы работаете в данный момент?

☐ Полностью удалённо

☐ В гибридном формате

☐ Полностью в офисе (остальное в прошлом опыте)

7) К какому типу профессиональной занятости вы себя относите?

☐ Сотрудник компании

☐ Фрилансер / самозанятый специалист

☐ Предприниматель

☐ Иное (укажите): _____

8) Как вы в целом относитесь к удалённой / гибридной работе?

☐ Положительно

☐ Скорее положительно

☐ Нейтрально

☐ Скорее отрицательно

☐ Отрицательно

9) Что для вас наиболее ценно в удалённой / гибридной занятости? *(можно выбрать несколько вариантов)*

☐ Гибкий график

☐ Возможность работать из любой точки

- ☐ Отсутствие поездок в офис
- ☐ Возможность совмещать с другими проектами
- ☐ Другое: _____

10) Насколько вы удовлетворены текущими условиями труда?

- ☐ Полностью удовлетворён(а)
- ☐ Скорее удовлетворён(а)
- ☐ Скорее не удовлетворён(а)
- ☐ Полностью не удовлетворён(а)

11) Что вас в первую очередь мотивирует в работе?

- ☐ Уровень дохода
- ☐ Свобода и автономия
- ☐ Интерес к задачам
- ☐ Вовлечённость в команду
- ☐ Возможность развития

12) Считаете ли вы, что работаете продуктивнее на удалёнке, чем в офисе?

- ☐ Да
- ☐ Нет
- ☐ Не могу сравнить

13) Удовлетворены ли вы тем, как оценивают вашу работу?

- ☐ Да, полностью
- ☐ Частично
- ☐ Нет (см. исследовательские задачи №1 и 2)

14) Считаете ли вы, что удалённая форма работы даёт вам возможности для карьерного роста?

- ☐ Да

- ☐ Скорее да
- ☐ Скорее нет
- ☐ Нет (см. исследовательскую задачу №2)

15) Сталкивались ли вы с ощущением «потолка» в своём развитии из-за формата работы?

- ☐ Да
- ☐ Нет
- ☐ Затрудняюсь ответить (см. исследовательскую задачу №2)

16) Какие форматы обучения/развития доступны вам сейчас?

(можно выбрать несколько вариантов)

- ☐ Внутри компании
- ☐ Онлайн-курсы
- ☐ Самостоятельно обучаюсь
- ☐ Ничего из перечисленного (см. исследовательскую задачу №2)

17) Планируете ли вы менять сферу деятельности в ближайшее время?

- ☐ Да
- ☐ Нет
- ☐ Затрудняюсь ответить (см. исследовательскую задачу №2)

18) Чувствуете ли вы себя частью команды?

- ☐ Да, всегда
- ☐ Иногда
- ☐ Нет (см. исследовательскую задачу №4)

19) Насколько часто вы взаимодействуете с коллегами вне рабочих задач (например, неформальные чаты, созвоны)?

- ☐ Ежедневно
- ☐ Несколько раз в неделю

☐ Редко

☐ Никогда

20) Насколько важно для вас быть включённым в корпоративную культуру?

☐ Очень важно

☐ Скорее важно

☐ Неважно (см. исследовательскую задачу №4)

Благодарю за участие в опросе!

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Характеристики информантов и возглавляемых ими команд

Таблица Б.1 – Характеристики информантов и возглавляемых ими команд

Имя	Должность / роль	Формат работы и размер команды	Опыт управления
Алексей Алексеев	руководитель креативного кластера IT-Agency	Удалёнка, 15 человек + подрядчики и партнёры	6 лет
Анатолий Емельянов	генеральный директор маркетингового агентства ONE TOUCH	Частично удалёнка, 50 человек	24 года
Антон Дедюгин	руководитель и основатель компании GTBOX	Удалёнка, 20 человек из них около 5-10 постоянная команда, а остальные внештатник	более 5 лет
Кирилл	владелец IT-компании	Удалёнка, 15 человек	5 лет
Анастасия Храмова	руководитель по digital-маркетингу в Money Group	Удалённо более 14 человек, также есть в управлении оффлайн-отделы	4 года
Ранэль	тимлид команды медиабаинга	Частично удалёнка: 5 в офисе, 5 на удалёнке	около 2 лет
Мария	руководитель студии дизайна и инфографики	Удалёнка, 7 человек (близко к фрилансу)	1 год
Дарья	руководитель маркетинговой команды	Удалёнка, 16 человек (все — фрилансеры)	3 года
Артём Смирнов	директор ADV Group	Гибрид, 23–26 человек (часть в офисе, часть удалённо)	4 года
Олег Боренко	руководитель команды SEO-специалистов	Удалёнка, 7 человек	более 10 лет

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Транскрипт экспертного интервью

Карта информанта Алексей Алексеев

Пол: мужской

Имя: Алексей Алексеев

Должность: руководитель креативного кластера IT-Agency

Опыт управления: 6 лет

Формат работы и размер команды: Удалёнка, 15 человек + подрядчики и партнёры

Длительность интервью: 50 мин 49 сек

Дата взятия интервью: 22.05.2025

Дата транскрибирования: 26.05.2025

Вступительное слово:

Привет! Я провожу интервью в рамках своей выпускной квалификационной работы на тему «Управление организацией в условиях удалённой работы». Интервью проводится с руководителями удалённых команд. Подскажи, можно ли использовать твоё имя и название организации или оставить анонимно?

Информант: Да, без проблем, можешь использовать

Интервьюер: Как обозначить твою должность?

Информант: Я руководитель креативного кластера в IT-Agency. В него входят шесть юнитов: брендинг, дизайн, разработка, контент, продакшн и SMM. Я всем этим управляю.

Интервьюер: Сколько человек в команде и в каком формате они работают?

Информант: 15 человек — это основная команда, с постоянными договорными отношениями. Плюс ещё подрядчики и партнёры — если их считать, то около 20. Все работают удалённо, живут в разных городах и странах. Есть ребята из Испании, Португалии и других мест. Формат полностью распределённый.

Информант: У нас есть как штатные сотрудники по трудовому договору, так и внештатники — на подчасовке, самозанятости или по КПД. Тимлиды и ключевые специалисты у нас в штате. Это экономически целесообразно: у них много задач по управлению и трекингу команды, по взаимодействию с клиентами и организации процессов. Если бы они были на почасовой оплате, вышло бы дороже. А в штате — стабильная зарплата и предсказуемость для всех. Я могу прогнозировать экономику, они — свои доходы.

Интервьюер: А внештатники?

Информант: Они у нас в тех юнитах, где работа менее стабильна. Например, в брендинге проекты бывают краткосрочные, на 2–3 месяца, и потом может наступить пауза. Если бы у нас все были в штате, мы бы платили, даже когда нет задач. Поэтому такие роли — на гибкой основе. Это удобно и для них: хотят отдохнуть — берут паузу. Хотят заработать — берут больше часов. Не нужно отпрашиваться в отпуск. Например, кто-то говорит: «Хочу в отпуск на следующей неделе» — и просто не берёт задачи. Или наоборот:

«Хочу больше поработать» — и работает по 12–16 часов. Это гибкость и для компании, и для сотрудников.

Интервьюер: Как давно ты управляешь распределённой командой?

Информант: В IT-Agency — 2 года. Начинал с одного юнита — брендинга. Был единственным сотрудником. Через полгода присоединили дизайн, потом нанял ещё людей на стратегию, бренд-менеджмент. Постепенно расширяли команду, потом добавился продакшн и SMM, а в начале этого года — разработка и контент. Сейчас в кластере шесть направлений.

Интервьюер: А как устроено управление внутри агентства?

Информант: У нас агентство с высокой степенью автономии. Есть фаундеры, они вышли из операционного управления и создали комитет — управление. Там гендиректор, комдир, директор по развитию и другие. Есть ещё «совет» — группа руководителей направлений. Мы между собой коммуницируем и влияем на решения. Но направления самоуправяемые. Я, как руководитель кластера, сам решаю: кого нанимать, кого увольнять, какие проекты брать, как распределять бюджет. Если направление выходит в плюс или хотя бы в ноль — никто не вмешивается. Если три месяца в минус — могут прийти, разобраться, вмешаться.

Интервьюер: А до этого был опыт управления?

Информант: Да. Я был руководителем отдела маркетинга в нескольких компаниях — по 3–7 человек в подчинении, плюс подрядчики. Примерно шесть лет управленческого опыта, если всё суммировать.

Интервьюер: Какие изменения ты для себя заметил при переходе с офлайн-управления на онлайн?

Информант: Субъективно — стало удобнее. Я не люблю офисы, не люблю рано вставать и куда-то ехать. Сейчас могу встать за пять минут до встречи и быть вовлечённым. Это экономит ресурс. Плюс можно нанимать специалистов откуда угодно. В регионах часто ниже зарплатные ожидания, а качество может быть высоким. Даже если зарплаты выше, как у ребят из Европы — зато это сильные специалисты, и с ними есть возможность работать. Из минусов — постоянные созвоны. У меня весь календарь забит встречами, и на операционку почти не остаётся времени. В офисе проще: подошёл, обсудил, пошёл дальше. Удалённо надо планировать каждую коммуникацию.

Информант: И ещё: офлайн-команда по умолчанию сплочёнее. Люди знают друг друга, можно пообщаться в неформальной обстановке. У нас для этого есть симки всей команды — собираемся онлайн, делимся новостями, личными и рабочими. Плюс раз в месяц делаем «офис на выезде»: день работаем вместе, потом два дня отдыхаем. Это способ развиртуализироваться, познакомиться. Для агентства — это затраты, но они оправданы, потому что создают ощущение команды.

Интервьюер: Ты говорил о сплочённости команды в офисе. Можешь подробнее рассказать, почему это важно и какие плюсы ты в этом видишь?

Информант: Это история про связь между людьми. Когда ты с кем-то вживую работаешь, выстраиваются отношения — дружеские, профессиональные, человеческие. И когда эта связь есть, задачи решаются быстрее: не надо долго объяснять, можно двумя словами договориться. Плюс это влияет на удержание. Если сотрудник просто на удалёнке и не чувствует привязанности — он может уйти в другой проект и про нас забыть. А если

он чувствует, что он часть команды, где есть знакомые, друзья, где его знают — шансов остаться больше.

Интервьюер: А как вы поддерживаете эту культуру именно на удалёнке?

Информант: У нас в агентстве довольно проработанная система. Есть программа шефства — это когда каждому новенькому назначают наставника. Обычно это не его прямой руководитель, а кто-то из смежного направления. Шеф помогает адаптироваться, объясняет процессы, делится материалами, рассказывает, кто где работает. С ним можно обсудить всё — в том числе вопросы, связанные с отношениями в команде. Созвоны — раз в неделю или в две. Он не решает задачи, а подсказывает, как можно действовать. По сути — это ментор, трекер, коуч.

Интервьюер: Что ещё помогает сохранять корпоративную культуру?

Информант: Есть синки — индивидуальные и командные. С каждым сотрудником я стараюсь созваниваться, пока это возможно. Когда людей станет больше — этим займутся тимлиды. Есть общий синк направления раз в две недели. Мы ведём гугл-док, куда каждый пишет новости — рабочие и личные. У нас, например, есть сотрудница, которая ещё и звонарь на колокольне — и она рассказывает, как у неё там дела. Это сближает. Ещё, когда человек приходит в агентство, он пишет приветственное письмо на весь коллектив: кто он, чем занимается, чем увлекается. Так мы лучше узнаём друг друга. Есть общие созвоны всего агентства — раз в две недели. Это «итоги агентства»: каждое направление рассказывает, что у них произошло. Благодаря этому все понимают, что они часть большого организма. Был случай, когда одно направление не участвовало в таких встречах и думало, что они вообще одни в агентстве. Так что это важная вещь и для атмосферы, и для кросс-продаж.

Интервьюер: Ты говорил про «офис на выезде» — можешь подробнее?

Информант: Да, мы раз в месяц выезжаем в какой-нибудь город. Это может быть Питер, Казань, Москва. Обычно четверг–пятница — работаем в каворкинге, потом суббота–воскресенье — отдыхаем. Это может быть прогулка, экскурсия, база отдыха, шашлыки. В Казани, например, мы два дня были на базе, катались, отдыхали. Это помогает людям увидеть друг друга вживую, познакомиться лично, «развиртуализироваться».

Интервьюер: Какие у вас есть бонусы для сотрудников?

Информант: У нас есть бонусный счёт — 30 тысяч в год на здоровье, спорт, образование. Ты оплачиваешь, присылаешь чек — тебе возвращают. Можно на спортзал, курсы, медицину. Есть программа техники: можно взять ноутбук на 100 или 150 тысяч. Если 100 — через 2 года он твой, если 150 — через 3. Есть поддержка по периферии — до 12 тысяч на аксессуары и 10 тысяч на монитор. Если уволился раньше срока — ноутбук либо возвращаешь, либо выкупаешь.

Отпуска и day-off'ы не нужно согласовывать заранее. Главное — заранее разложить задачи. Пишешь в чат: «ухожу в отпуск с 26 по 30, буду без связи» — всё. Никто не спрашивает, куда и зачем. Главное, чтобы ты никого не подвёл и на тебе в этот момент не висели задачи. Есть праздник — DRITA, день рождения IT-Agency. В прошлом году мы делали его на Красном Октябре, было 600 человек: сотрудники, партнёры, клиенты, друзья. Три этажа, музыка, тусовка. Очень мощно. Новогодние вечеринки — по 5000 на команду в городе: можно собраться, поужинать вместе. Есть мерч — футболки с велкро-панелью, на которую можно лепить нашивки. Есть стикеры типа «давай скипнем созвон» и другие

мемные штуки. Каждый сотрудник получает свой комплект. Это неформально, весело и объединяет. Дарим подарки на день рождения — до 5000 рублей. Ещё может быть персональный стикерпак или иллюстрация. Всё публикуется в общем чате — и вся команда поздравляет. Если годовщина — тоже подарок. Если сотрудник заболел — могут прислать фрукты, клубнику в шоколаде, мёд. Я, например, всё это получал. Это мелочи, но они показывают, что о тебе заботятся.

Интервьюер: А офис у вас есть?

Информант: Когда-то был в центре Москвы. Был даже офис на Бали. Сейчас у нас коворкинг в Москва-Сити. Ходить туда необязательно — кто хочет, ходит. Иногда сотрудники из других городов тоже арендуют коворкинги — и эта история оплачивается не агентством в целом, а из бюджета конкретного направления. Я, как руководитель кластера, просто закладываю эти расходы. Иногда это важно, например, чтобы встретиться с клиентами — тогда можно приехать, забронировать переговорку и пообщаться лично.

Интервьюер: Ты очень подробно рассказал про корпоративную культуру. Теперь давай обсудим управление и контроль. Какие методы вы используете для постановки и контроля задач?

Информант: Расскажу, как у нас это работает — и для клиента, и внутри команды. Когда проект продан, мы начинаем с документа «понимание задачи». Там кратко изложен контекст — с чем пришёл клиент, что происходит в компании, какие у него цели, проблемы и задачи. Мы формулируем, что конкретно болит у клиента, какая задача стоит, и предлагаем решение — в виде общего подхода и поэтапного плана: шаг первый, второй, третий и т.д. Сразу же рисуем условный гант по срокам. После этого согласовываем с клиентом. Если всё ок — стартуем. Внутри сразу фиксируем еженедельные встречи: раз в неделю на час синк с командой, чтобы понять, что будем показывать клиенту и успеть доработать. И раз в неделю встреча с клиентом, где мы показываем прогресс, рассказываем, где мы сейчас, что уже сделано, что предстоит.

Кроме того, у нас есть несколько рабочих документов: гант проекта — чтобы клиент видел план и где мы находимся; планфакт — что планировали на прошлой неделе, что сделали, что планируем на текущую. Он ведётся каждую неделю и по нему всё прозрачно: какие задачи, кто делает, какие результаты;

повестки и постмиты — перед встречей отправляем повестку, после — краткое резюме: что обсудили, к чему пришли, задачи на нас и на клиента; запись встречи — через сноутейкер плюс видео, чтобы всё сохранялось и не было недопонимания. Это и клиенту важно, и нам на случай спорных ситуаций.

Интервьюер: А как это устроено внутри?

Информант: Есть синки, есть чат, где вся база знаний по проекту, ссылки. Есть таск-трекер — сейчас, кажется, Aspruha. Я сам туда редко захожу, в основном туда заходят дедики (исполнители), трекают задачи, ставят себе, отмечают, сколько времени потрачено и что осталось. Я созваниваюсь с руководителями юнитов раз в неделю, обычно в середине недели. Обсуждаем, какие проекты в каком состоянии, что нужно сделать, где нужна помощь. Иногда себе выписываю напоминания — например, что по проекту надо уточнить задачу, если от кого-то нет ответа, иду, уточняю. Это и контроль, и поддержка. Если в юните нет руководителя, как сейчас у меня в брендинге, или в дизайне — я сам всё веду. Встречаюсь с ребятами, трекаю задачи, всё фиксирую и себе в календарь занову. Календарь

у нас в Google, им активно пользуемся. Все встречи, все задачи туда ставим. Любой может зайти, посмотреть, занят ли человек. Не для контроля, а чтобы удобно было договариваться. Я даже себе ставлю задачи в формате «помидорок», просто чтобы не забыть.

Интервьюер: А задачи у вас где хранятся?

Информант: В трекере задач. Сейчас Aspruha. Почему именно она — не знаю. Но она позволяет ставить задачи, отмечать дедлайны, трекать время. Каждый сотрудник сам фиксирует время — кто как привык. Кто-то через приложение, кто-то в Excel. Например, у меня стоит Toggle Track. Просто нажимаешь play/pause, выбираешь проект, и всё фиксируется. Кто-то потом заносит это в таблицу. Самое главное — есть Collab. Это система, куда сотрудники заносят часы. Раньше заносили раз в месяц, сейчас нужно хотя бы раз в неделю, чтобы я видел, сколько уже времени потрачено по проектам. Потом в конце месяца всё суммируется — и видно, сколько кто отработал по проекту.

Интервьюер: Как происходит проверка и оплата?

Информант: Есть отдел заботы, который отвечает за выплаты. Они собирают отчёты, присылают мне на проверку. Я смотрю, всё ли правильно. Если вижу, что, например, человек потратил 1 час 5 минут, а записал 1.5 — уточняю. Потому что это уже почти два часа. Если всё ок, я согласовываю. У нас на почасовке: часы умножаются на ставку, прибавляется налоговый коэффициент, инфраструктурная плата, управленческие расходы. Всё рассчитывается, и человек получает запешку. Если он часы не занёс — запешки не будет. Так что все заинтересованы вести учёт времени.

Интервьюер: Как у тебя произошёл переход от управления в оффлайне к онлайн? Понятно, что всё шло постепенно, но сам переход — ты управленческий стиль перестраивал? Или всё осталось так же?

Информант: Особо нет. Сначала я работал в офисе — это был Black Marketeer. Просто сидели напротив с сотрудником, обсуждали всё вживую. Потом был опыт в других компаниях, потом я пошёл учиться в бюро Горбунова, в школу руководителей. У них есть школы дизайнеров, редакторов и руководителей — я пошёл в последнюю. После обучения меня взяли к ним в агентство. Формально — на линейную позицию, но фактически я выстраивал новое направление внутреннего маркетинга. Там не было руководителя надо мной, я был один. Работа была полностью удалённой, и мне было в этом okay. Главное — вёл календарик, ходил на встречи, и всё получалось. Потом пошёл в другую компанию на руководящую позицию, где был гибридный формат: можно было быть и в офисе, и на удалёнке. Я поработал немного так, а потом договорился, что полностью перехожу на удалёнку. Изредка приезжал в офис — раз в пару недель поздороваться. Когда пришёл в IT Agency, где всё уже удалённо и распределённо — я был полностью готов. Плюс я всегда вёл фриланс, а фриланс — это тоже удалёнка.

Интервьюер: А у вас внутри есть разделение на формальные и неформальные чаты, созвоны?

Информант: Флудилок особо нет. Есть раз в две недели синки, где делимся новостями — рабочими и личными. Иногда можем поболтать просто так. В формате 1:1 тоже можно поговорить про жизнь. Есть общий чат в Телеграме и топики по направлениям, но в общем чате особо никто не флудит. То есть прям неформального общения не так уж и много.

Интервьюер: Какие трудности ты выделяешь при удалённой коммуникации?

Информант: Первое — если задачка срочная, а человек ушёл, не знаю, погулять или в магазин — ты его просто не достаёшь. В офисе подошёл, поговорил, пошёл дальше. Здесь — надо ждать. Даже если очень срочно, человек не обязан брать трубку. Второе — сложность синхронизации. Нужно найти общий слот в календаре. Даже если дело на 5 минут, нужно подгадать по времени. Иногда этот слот только на следующей неделе. Это, конечно, всё немного тормозит.

Интервьюер: Как вы с этим работаете?

Информант: Это договорённость. Мы просто учитываем, что всё может затянуться, и закладываем буфер. Если понимаю, что задача займёт два дня, клиенту говорю, что четыре. Пусть сдадим раньше — лучше. И внутри: если кто-то ко мне приходит срочно — он тоже должен понимать, что я могу отказаться. Это нормально. Просто заранее планируем так, чтобы всё работало с учётом реалий.

Интервьюер: А вовлечённость сотрудников? На удалёнке и в офисе — она как-то отличается?

Информант: Субъективно — в офисе люди часто делают вид, что работают. На удалёнке — притворяться смысла нет. Всё трекается по задачам. Сделал — молодец. Не сделал — разговор. Я сам, когда работал в офисе, если всё сделал — сидел и смотрел видео. На удалёнке — сделал задачу и пошёл кофе пить, гулять, что угодно. Главное — результат.

Интервьюер: По сути, главное — сдать задачу в срок и в нужном качестве?

Информант: Да. У нас это называется "ресурс". Не просто "делать", а именно "сделать". Это как с дипломом — можешь делать, но если не защитил, диплом не получаешь. Так и в проектах: можешь делать сайт, прийти в дедлайн, показать — а клиент скажет, что это вообще не то. Всё, значит, ты не сделал. Нужно было раньше показать, собрать фидбек, всё согласовать. В дедлайн должно быть готово, а не на согласовании. Поэтому мы и сроки клиентам даём с запасом — чтобы точно всё было ок.

Интервьюер: Как ты лично относишься к удалённому управлению?

Информант: Я прямо целиком и полностью поддерживаю. Опять же, потому что я не люблю офисы — какие бы они ни были. Во многих, конечно, есть всякие плюшки: массажные кресла, маски, иксбоксы, смузи, но мне всё равно удобнее находиться там, где я хочу. Хочу — на дачу поехал, хочу — в другой город. Захочу — посижу на балконе, захочу — пойду на улицу, созвонюсь по телефону. Вот эта мобильность — она мне прям очень важна.

Интервьюер: То есть для тебя мобильность — главное преимущество?

Информант: Да. Ты сам управляешь своим временем и пространством. У меня было много ситуаций, когда я мог в любом месте работать. Это удобно.

Интервьюер:

А как ты считаешь, такой формат будет эффективным в долгосрочной перспективе? Или всё-таки бизнес будет возвращаться к офисам?

Информант: Скорее нет. Сейчас даже есть большой клиент, с которым я работаю — они занимаются смс-рассылками, через них приходят смс от банков, аптек, магазинов. У них всегда был офис, они долго держались за оффлайн-формат, но сейчас делают офис свободного посещения. То есть хочешь — приходи, хочешь — работай удалённо. Они пришли к тому, что нет смысла насильно удерживать людей в офисе, если это не нужно. Всё сводится к ресурсу, и к тому, как организовать эффективную работу.

Интервьюер: То есть персонализация формата работы?

Информант: Да. Сейчас в HR-сфере тренд на персонализацию: каждому своё. Если раньше все шли в офис и работали одинаково, то сейчас всё подстраивается под человека. Например, у IT-компаний есть бэк-офис — менеджеры, бухгалтерия и так далее. Им важно быть в офисе, рядом друг с другом. А разработчику это вообще не нужно — он может эффективно работать из дома. То же самое касается бонусов: кому-то нужен ДМС, кому-то нет, и он предпочёл бы потратить эти деньги на что-то другое. Всё идёт к индивидуальному подходу. Кто-то хочет быть в офисе — пожалуйста, пусть ходит. Кто не хочет — пусть работает удалённо.

Интервьюер: Очень логично. Спасибо. Финальный вопрос: что бы ты порекомендовал другим руководителям, которые только начинают управлять удалённой командой?

Информант: Если только начинают, то, во-первых, надо много учиться. Желательно, чтобы рядом был ментор или трекер. Без этого сложно. Лучше сразу взять кого-то, кто будет подсказывать, направлять, помогать разобраться. Особенно на старте — ты переходишь от линейного исполнителя к управленцу, и это прям сложно. Нужно ментально перестроиться, научиться видеть картину в целом. Иначе всё может быстро развалиться. И обязательно почитать Майстера. Есть книга — Дэвид Майстер, «Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги». Это вообще must-read, если ты работаешь в сфере услуг. Я всё, что связано с управлением в этой области, смотрю через призму этой книги.

Интервьюер: Ты упоминал ранее, что у вас и внутри агентства есть система менторства.

Информант: Да. У нас в агентстве есть условное шефство. Новенькому назначается шеф — не руководитель, а коллега из другого направления, с кем можно открыто поговорить даже о сложностях в команде. Это помогает адаптироваться, понять, куда ты попал, как здесь всё устроено, какие у нас процессы. И у этого человека можно спрашивать всё — от рабочих задач до карьерного роста. Это очень помогает.

Интервьюер: А что ещё важно для начинающих управленцев?

Информант: Важно понимать, кого ты собираешь. Ты создаёшь команду или просто рабочую группу? Это разное. В команде люди идут к общей цели, поддерживают друг друга, вместе растут. А в рабочей группе — каждый сам по себе, просто делает свою задачу. Мне ближе командный формат. Я хочу, чтобы у нас люди не просто сидели и код писали или тексты — а чтобы они чувствовали, что они часть чего-то общего, влияют на результат, и чтобы им это было важно.

Интервьюер: Спасибо тебе большое. Получилось супер содержательно. Могу ли обратиться к тебе ещё, если возникнут вопросы?

Информант: Да, конечно. Из этого можно даже статью оформить. Только если будешь делать, скинь мне, пожалуйста, черновик перед публикацией — просто на всякий случай, чтобы ничего лишнего не попало.

Интервьюер: Обязательно! Благодарю за интервью.