

*Бойко С. В., Покровская Н. Н., Слободской А. Л., Спивак В. А.*

## Социально-экономические вопросы мотивации сотрудников в условиях удаленной и распределенной работы

*Bojko S. V., Pokrovskaja N. N., Slobodskoy A. L., Spivak V. A. Socio-Economic Questions of Motivating Collaborators in the Context of Remote Work*

Мотивация и вовлеченность индивидуальных и коллективных субъектов социально-трудовых отношений в работу в традиционном формате построения рабочих процессов опирается на сильные и многообразные межличностные связи, подкрепленные постоянным повторяющимся взаимодействием. Удаленная работа (работа вне офиса) приводит к необходимости переосмыслить воздействие руководителя на работника с позиций мотивации и контроля. Распределенная работа предполагает новый подход к построению взаимодействий между сотрудниками в коллективе, переосмысление

Motivation and involvement of individual and collective subjects of social and labor relations in work in the traditional format of building work processes is based on strong and diverse interpersonal ties, supported by constant repetitive interaction. Remote work (work outside the office) leads to the need to rethink the impact of the manager on the employee from the standpoint of motivation and control. Distributed work involves a new approach to building interactions between employees in a team, rethinking and reconfiguring group relationships in a team. In the context of social isolation measures

---

*Бойко Станислав Владимирович* — главный редактор научного журнала «Научная мысль» Военного ордена Жукова университета радиоэлектроники Министерства обороны РФ, г. Череповец, кандидат философских наук, профессор, почетный работник высшего профессионального образования РФ.

*Покровская Надежда Николаевна* — профессор кафедры связей с общественностью и рекламы Института философии человека Российского государственного педагогического университета имени А. И. Герцена; профессор Высшей школы медиакоммуникаций и связей с общественностью Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого; профессор кафедры инновационного менеджмента Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина), доктор социологических наук, профессор.

*Слободской Александр Львович* — профессор кафедры социологии и управления персоналом Санкт-Петербургского государственного экономического университета, доктор экономических наук, профессор.

*Спивак Владимир Александрович* — профессор кафедры социологии и управления персоналом Санкт-Петербургского государственного экономического университета, доктор экономических наук, профессор.

© Бойко С. В., Покровская Н. Н., Слободской А. Л., Спивак В. А., 2021

и перенастройку групповых отношений в команде. В условиях мер социальной изоляции, вызванных пандемией коронавируса COVID-19, практически все предприятия (за исключением узкого перечня стратегически значимых производств) столкнулись с необходимостью изменить подход к организации рабочих процессов в целом, а руководители обнаружили новые проблемные зоны в области мотивации. При внезапном локдауне в первую очередь решали социально-психологические проблемы поддержания включенности сотрудников в рабочие процессы. Вместе с тем проблемы социально-экономического характера отошли на второстепенные позиции, поскольку физическое и психическое здоровье признано абсолютным приоритетом. Статья посвящена анализу основных подходов к разрешению проблемных зон в области социально-экономических вопросов мотивации сотрудников предприятий и организаций в неожиданном для них формате удаленной распределенной работы.

*Ключевые слова:* человеческий капитал, мотивация, цифровизация, информационное общество, рынок труда, социально-экономические исследования.

caused by the pandemic, almost all enterprises (with the exception of a rather narrow list of strategically important industries) faced the need to change the approach to organizing work processes in general, and managers discovered new problem areas in the field of motivation. In the event of a sudden lockdown, the first to solve the social and psychological problems of maintaining the involvement of employees in work processes, at the same time, problems of a socio-economic nature receded into secondary positions, since physical and mental health was recognized as an absolute priority. The article is devoted to the analysis of the main approaches to resolving problem areas in the field of socio-economic approaches to motivating employees of enterprises and organizations in a format of remote distributed work that is unexpected for companies and employees.

*Keywords:* human capital, motivation, digitalization, information society, labor market, socio-economic research.

Вызванные пандемией коронавируса COVID-19 угрозы и принятые государственными органами карантинные меры привели к быстрому распространению формата удаленной работы [1]. Вопросы организации работы в удаленном режиме сосредоточены на ряде особенностей:

- техническая инфраструктура и телекоммуникации позволяют организовать удаленную работу в удобном пространстве, к которому относится дом, коворкинг, офис, включая транспорт и локальные или глобальные перемещения, позволяющие сделать работу (“to get the work done” [2]);
- организация контроля производительности труда опирается на наблюдаемые и измеримые результаты работы сотрудников, которые могут регистрироваться с помощью цифровых инструментов [3];
- социально-психологические особенности удаленной работы связаны с построением аттитюдов, социальных установок включения и вовлеченности в процесс, не требующий личного присутствия и допускающий анонимность;
- опосредованные сетями и цифровыми инструментами взаимодействия требуют формулировки управленческих подходов для новой повседневности; традиционно социологический анализ деятельности трудовых коллективов предполагал, что малые группы и тесные доверительные отношения между членами команд опираются на поддержание и постоянное возобновление межличностных отношений на основе прямых физических контактов [4].

Удаленная работа включает в себя множество других специфических аспектов. В 2020 г. опубликовано немало научных и научно-популярных материалов с пер-

выми результатами исследований [5; 6] и рекомендациями по организации вовлечения сотрудников в рабочие процессы в удаленном режиме [7; 8; 9]. В обычной ситуации, до пандемии, удаленная работа позволяла существенно сэкономить инвестиции компаний в человеческие ресурсы (в Германии в 2009 г. более 20 % предприятий использовали данный формат работы, в частности, несколько дней в неделю [10], а в 2018 г. — более 70 % в мире минимум один день в неделю и 53 % несколько дней в неделю [11]), что вызывало встревоженность вопросами прекаризации труда [12; 13].

В условиях социальной изоляции на удаленный режим в ряде отраслей оказались переведены в ряде отраслей до 70–80 % сотрудников. Стал очевидным тот факт, что массовое применение удаленного режима организации труда требует нового подхода к инвестированию в развитие интеллектуального потенциала и физического капитала — здоровья. Следует отметить, что такое инвестирование составляет часть мер мотивации персонала, поскольку образование и здоровье интересуют прежде всего самих работников.

В условиях удаленной работы повышается нагрузка на здоровье (глаза, позвоночник, опорно-двигательный аппарат в условиях сниженной физической активности и др.). При этом потребовались быстрое освоение новых умений и обучение новым технологиям. Компетенции работы с цифровым инструментарием нужны были срочно, и в результате на работников одновременно был возложен двойной дополнительный груз использования интеллектуального и физического капитала. Задача по освоению новых знаний, усилению затрат здоровья стала сочетаться со скоростью возникновения новых условий и проблемами технического оснащения. Проблемы времени и инфраструктуры составляют дополнительные измерения, учитывая массовый характер перехода на удаленный режим.

Итак, с точки зрения увеличения нагрузки на сотрудников можно выделить ряд аспектов удаленной работы, представленных в таблице 1.

Перечисленные проблемные точки определяют требования к мотивации сотрудников, предъявляемые в специфических условиях удаленной работы. За 2020 год накоплен существенный опыт решения срочных проблем перехода на удаленный режим работы. Консультантами и HR-специалистам сформулирован набор правил взаимодействия с сотрудниками. Вместе с тем вопросы экономики и построения новой системы социально-экономических переменных рассмотрены не в полной мере.

Концептуальное осмысление, точнее, переосмысление наемного труда в условиях удаленной распределенной работы составляет предмет изучения. Основой материалов статьи стали вторичные результаты и собственные эмпирические данные, полученные в ходе двух фокус-групп: рядовых работников и работодателей (включая линейных руководителей, высшее руководство и владельцев бизнеса).

С экономической точки зрения работник соглашается включаться в организационные бизнес-процессы на основе сопоставления совокупности мотивов к трудовой деятельности с оценкой кратко- и долгосрочных выгод (доходов, социальных благ, экономии транзакционных издержек и расходов на размышление (*deliberation costs*), накопления знаний для будущих работ). С социально-экономических позиций к мотивации работника относится и оценка позиции в организационной иерархии, подтверждаемая ежеминутно различными проявлениями принадлежности к группе и уважения, признания в ходе множества межличностных контактов.

Переход на удаленную работу ярко проявил потребность в компетенции выбора поведенческой модели в условиях индивидуальной игры (*play*) и коллектив-

Таблица 1

## Многомерная проблематика удаленной работы с точки зрения работников

Фактор	Измерение	Проблемные зоны
Срочность	Время	Неожиданность первых недель карантинных мер вызвали проблему прогнозирования (сохранения рабочего места, получения дохода для выживания семьи, др.), шок переноса ответственности за организацию времени и пространства, самоменеджмент деятельности. Попытки административного контроля со стороны работодателя вызвали сопротивление, а также разочарование в руководстве, свидетельствуя о непонимании им смысла происходящих процессов. Несколько первых недель выступили адаптационным периодом для бизнеса и реорганизации рабочих процессов
Техническая инфраструктура	Обустройство пространства	Неподготовленность домашних помещений и корпоративных систем, недостаточная интеграция личных и корпоративной систем, оснащенности системами защищенной, надежной и безопасной передачи данных
Физический капитал	Здоровье	Нагрузка на глаза, опорно-двигательный аппарат, сокращение активности и доступа к свежему воздуху, психическое состояние эксклюзии из-за ограничения контактов и запрета выходить из дома (аналогично инвалидизации [14])
Образование, мотивация	Ресурс принятия решений	Навыки владения цифровыми технологиями и программным обеспечением, готовность к самоорганизации и ответственности в принятии самостоятельных решений. Тревожность, отсутствие профессиональной и дружеской поддержки коллег

Источник: составлено авторами.

ного взаимодействия (*game*) [14, с. 579]. При этом для сотрудника такая компетентность важна в целях сохранения комфорта и эффективности его работы, а для руководителей и работодателей компетенции организации коллективных взаимоотношений определяют результативность рабочих процессов и выживание бизнеса.

Мотивация как предмет управленческого интереса изучается с XIX в., когда Ф. У. Тейлор проводил исследования и публиковал первые статьи о возможных способах повышения производительности труда, делая вывод о необходимости опираться на анализ возможностей человека [15; 16; 17] и его заинтересованности в результате труда [18]. Можно привести рекомендации по управлению Ксенофонта [19, с. 263–269, 298] и изречения Цицерона [20]. Но лишь к XX в. вопросы анализа мотивации и ее использования в целях повышения эффективности бизнеса изучены подробно, от бихевиористских экспериментов [21; 22; 23] до гуманистической психологии [24; 25; 26; 27] и экспериментальной экономики [28; 29].

Мотив определяют как «опредмеченную потребность» [30] (для целей изучения трудовой мотивации следует уточнить ориентацию восприятия на будущее), как восприятие предмета в качестве способа удовлетворения потребности. Сопо-

ставление имеющейся и желаемой ситуации порождает активность, запускает выработку психических ресурсов, энергии при совершении выбора поведенческой модели [31], которые требуются для получения целевого результата с учетом контекста и специфики среды.

Так, мотивация может быть определена как «выбор объекта или обстоятельства внешнего мира, который воспринимается как способный устранить дисбаланс, позволяя перейти от целеполагания к запуску достижения цели» [32]. Деятельностная, трудовая мотивация связана с вовлечением в процессы и потоки труда, что исследовано М. Чиксентмихайи [33; 34]. Г. П. Бессокирная считает, что «мотивы труда представляют собой ценностные представления обыденного сознания и являются социальными фактами, обусловленными в конечном счете социально-экономическими условиями трудовой деятельности» [35, с. 94]. С повышением уровня жизни и расширением экономики знаний приоритеты мотивации постепенно переходят от материальных мотивов к нематериальным, что особенно характерно для высококвалифицированных специалистов. Но пандемия вернула внимание к вопросам выживания и обеспечения базовых потребностей [36; 37].

В условиях удаленной работы возникла организационная проблематика, связанная с институционализацией такого режима работы, как системы. В частности, до 2020 г. отмечалось, что более двух третей населения земного шара уже были знакомы с удаленной работой, по меньшей мере один день в неделю, но лишь 13 % работали в данном формате постоянно [38].

Форматирование удаленной работы для значительных масс населения на период социальной изоляции опиралось на имеющиеся разработки в области распределенной и удаленной работы. В условиях Информации 4.0 [39] ключевой спецификой этого понятия является контекстуальность. Именно контекст работы — ключевое преимущество режима работы с физическим присутствием и одновременно выступает в качестве ключевой проблемы «удаленки» [40; 41]. Хотя содержание рабочих функций может эффективно выполняться «у себя дома с ковром и котом» [42], контекст работы, включая содержательные ориентиры и коллективную мудрость [43; 44], лучше осваивается при физическом присутствии в команде. Чем выше уровень квалификации и компетентности сотрудников, тем быстрее и легче они осваивают контекст, тем более они сосредоточены на содержании своих профессиональных функций [45]. Это позволяет говорить о более дешевом и выгодном переходе на удаленную работу более высококвалифицированных специалистов, нежели низкоквалифицированных.

Важнейшим фактором при передаче знаний в команде служит доверие, основанное на рациональном опыте и эмоциональных связях, в рамках которых проявляется взаимная забота об успехе других членов команды. В итоге можно говорить как о динамике, т. е. собственной внутренней мотивации людей, работающих в удаленном режиме, так и о взаимоотношениях, которые составляют часть внешней мотивации [46; 47]. Для предварительной оценки влияния различных факторов проведено эмпирическое исследование.

В фокус-группе работников приняли участие девять человек, представители частных компаний (четыре человека) и государственных предприятий (пять человек). Три человека работают в сфере производства (из них двое — рабочие, один — инженер отдела кадров), семь — в организациях сферы услуг (двое — в сфере образования, один — в банке, один — в косметологии, один — в IT-секторе, один — в торговле, один — в библиотеке).

В фокус-группе работодателей приняли участие восемь человек. Четверо из них трудятся в частном бизнесе (один — собственник бизнеса, один — франчайзи,

один — линейный руководитель, один — руководитель отдела) и еще четверо — в государственных учреждениях (один — заместитель декана вуза, один — руководитель проекта в государственном строительном тресте, один — администратор поликлиники, один — начальник отдела ОАО «РЖД»).

Результаты применения качественной методологии исследования нацелены на выявление ключевых факторов, определяющих продуктивность компенсационного менеджмента, в том числе вопросы мотивации как фактора и как предмета управленческого воздействия. Они и не позволяют делать вывод о мере связей. Тем не менее дают возможность сформировать основные эмпирические индикаторы, которые могут быть в дальнейшем проверены с помощью количественной методологии.

В ходе эмпирического исследования проверены следующие гипотезы, построенные на основе анализа опубликованных статей и монографий об анализе рынка труда и корпоративного управления в период пандемии коронавируса COVID-19:

- 1) готовность работников перенести рабочие процессы в домашнюю обстановку связана с взвешиванием соображений выгод (экономия расходов денег и времени на транспорт, офисный внешний вид) и роста финансовых затрат (на приобретение техники, проведение широкополосного интернета, повышение расходов на ресурсы, электроэнергию, воду, питание дома);
- 2) попытка работодателя вторгнуться в личный, домашний мир сотрудника воспринимается неоднозначно: с одной стороны, расчет экономических выгод может говорить в пользу удаленной работы, с другой — удаленный режим воспринимается как захват территории (утрата личного пространства, вторжение в жизненный мир семьи в целом и членов семьи в частности, др.) и как попытка перенести значительную часть организационно-управленческих, административных задач и ответственности на сотрудника;
- 3) повышение самостоятельности и предпринимательских компетенций сотрудников приводит к новой балансировке рынка труда с учетом снижения значимости социального пакета и институциональных (организационных) выигрышей работника, повышения веса индивидуальных мотивов (включая личностный рост, личные доходы).

По итогам исследования гипотеза 1 частично опровергнута, поскольку, как показали обе фокус-группы, и работники, и руководители (работодатели) сталкиваются с сопротивлением при попытке занять личное пространство рабочими процессами, которое оказывается более важным, чем простой расчет экономического выигрыша. Границы социальных миров семьи и трудового коллектива не пересекаются, и попытка их нарушения воспринимается как более значимая, чем финансовая выгода.

Гипотеза 2 в основном подтверждена. Исключение составили замечания о более близком знакомстве тесно сотрудничающих индивидов с жизненным миром друг друга, например, появление домашних животных в кадре видеоконференций. Хотя несколько работников упомянули, что им «все равно» и они «хорошо адаптировались к удаленной работе». Более подробное описание способа адаптации показало, в частности, что они отключают видео при проведении совещаний, нередко отключают микрофон, ограничивают время работы в режиме онлайн-общения графиком своей обычной работы (т. е. онлайн-общение, ранее распространявшееся на нерабочее время, было резко сокращено, у ряда работников до нуля, общение по работе жестко сведено к расписанию трудовых часов или по меньшей мере рабочих дней).

Гипотеза 3 не получила ни четкого опровержения, ни подтверждения. С одной стороны, работники утверждали, что они очень рады возможности

самостоятельно определять свою занятость. Одновременно они внезапно высоко оценили организаторские функции, выполняемые руководством или иными подразделениями, по установлению границ рабочего пространства и времени. Это подтверждает более четкое осознание работниками функций, выполняемых административными подразделениями, более явное принятие разграничения ответственности административно-управленческого персонала и специалистов. С другой стороны, эмоциональные реакции раздражения, негодования, протеста и гнева против попыток контроля, навязываемых административными подразделениями, связаны с восприятием требований отчетности как излишнего увеличения возросших нагрузок, в сочетании с несправедливостью распределения таких нагрузок: удаленная работа потребовала быстрого освоения новых технологий и навыков, в то время как излишняя отчетность противоречит повышению ответственности.

Однако ряд сотрудников (по ответам работодателей) восприняли рост отчетности с радостью, поскольку выполнение отчетных индикаторов, заполнение отчетных форм сократило собственно трудовые усилия (например, в образовании и медицине заполнение документов замещает собственно преподавание, диагностику и выбор лечения соответственно), формализация сократила затраты собственно содержательного труда. Тем самым формализация, установление четких параметров и КРІ (ключевые показатели эффективности) в отношении заданий предоставили возможность сократить все неформальные аспекты работы для ряда работников, осознавших свое положение наемных работников как исполнителей. Вместе с тем часть работников обнаружила, что повышение ответственности и самостоятельности позволяет повысить свой доход и свободу выбора более интересных сфер приложения сил. В частности, в фокус-группе работодателей четко прозвучало беспокойство, что лучшие работники, уходя на «удаленку», могут уйти на положение фриланса, что потребует более существенных затрат на оплату труда, поскольку такие работники начинают более грамотно и жестко вести переговоры о величине заработной платы или гонорара.

В фокус-группе работников мнения разделились. При этом одни и те же работники высказывали обе точки зрения: с одной стороны, позиция наемного работника определяется гарантированным доходом, сохранением рабочего места при ограниченной ответственности («этот уровень вопросов не на мою зарплату»), и пандемия вызвала наибольшее беспокойство в связи со страхом потерять работу; с другой стороны, часть работников высказались о неожиданном расширении кругозора, вынужденном поиске новых точек приложения своего человеческого ресурса и об обнаруженных новых возможностях. Один из работников сообщил, что ввиду резкого сокращения дохода на основной работе он нашел новую, более интересную отрасль деятельности, к которой никогда не обратился бы без давления пандемии.

При более подробном рассмотрении изложенных замечаний, позволяющих проверить указанные гипотезы, можно вывести следующие группы замечаний респондентов. Для оценки их значимости можно оценить число упоминаний, как видно из таблицы 2.

Сами по себе факторы, влияющие на изменение вовлеченности и мотивации сотрудника в рабочие процессы в рамках удаленного режима, понятны и не нуждаются в комментариях. Однако интерес представляет соотношение озабоченности работников и работодателей (руководителей) рядом вопросов. Расхождения в оценках не могут быть количественно оценены ввиду небольшого числа участников фокус-групп (девять работников и восемь представителей работодателей), но свидетельствуют о разных акцентах, расставляемых этими группами.

Таблица 2

**Упоминание факторов, определяющих мотивацию сотрудников на удаленной работе**

<b>Фактор мотивации</b>	<b>Работники</b>	<b>Работодатели</b>
<b>Экономическая оценка</b>		
Выгоды от экономии (транспорт, траты на одежду, др.)	2	5
Дополнительные затраты на ресурсы: электроэнергия на технику, приготовление пищи, вода, отопление, др.	6	2
Затраты на приобретение дополнительной техники	1	5
Затраты на инфраструктуру, доступ к интернету	3	4
<b>Социальные отношения</b>		
Разграничение пространств, выделение площади в доме, изменение дизайна, преобразование дома в офис	3	6
Ограничения на поведение членов семьи перед видеочамерой	5	0
Забота о проблеме шума (дрели соседей, звуки детей и домашних животных, неконтролируемое вмешательство родственников, др.)	6	0
Разделение времени между домашними обязанностями и рабочими процессами	5	0
Утрата личного пространства	3	3
Непредсказуемость и тревожность	9	0
Недостаточная информированность, осведомленность	6	2
<b>Организационные отношения</b>		
Возросшая ответственность за выполненную работу	9	7
Самоорганизация, самоменеджмент	9	8
Организаторские функции	7	1
Доверие, самоконтроль в противовес повышению административных требований и отчетности	5	7
<b>Гарантии занятости или предпринимательские компетенции</b>		
Страх потерять работу	8	8
Боязнь снижения доходов	9	7
Опасения за карьерный рост, задержки продвижения по организационной иерархии	4	4
Свободный выбор в принятии решений	3	5
Поиск новой работы с более привлекательными условиями	3	2
Личностный рост, самореализация, самоактуализация вне работы	2	3

Источник: составлено авторами на основе данных собственного исследования, выполненного в ноябре–декабре 2020 г.

Очевиден тот факт, что работодатели переоценивают экономические выгоды для работников и недооценивают их дополнительные финансовые потери, вызванные переходом на удаленную работу. Акцент работодатели делают на расходах, которые работники понесут для оснащения своего рабочего места. Вместе с тем работники сталкиваются с затратами денег, времени и усилий, связанных с оснащением и повседневным функционированием своего рабочего места, перенесенного к ним домой.

Аналогичным образом работодатели понимают необходимость, даже выдвигают требования по оформлению той части домашней обстановки работников, которая попадает в видеоканал. Но лишь незначительная часть работодателей (двое из восьми) осознают недостаточную информированность работников в качестве проблемы, а обеспокоенность у работников в связи с непредсказуемостью, тревогой о будущем не отметил ни один из представителей работодателей. Хотя участник-собственник бизнеса заметил, что он нанимает работников, обещая им стабильность, а сам вынужден постоянно иметь дело с непрогнозируемой средой неопределенности.

Это понимание отражено, в частности, в том, что обе группы определили страх потерять работу как важную часть перехода на «удаленку» и адаптацию к такому режиму. Боязнь снижения доходов оценивается высоко и работниками, и работодателями, но с незначительной разницей: работники оценивают эту опасность чуть больше, чем работодатели. При этом понимание возросшей ответственности одинаково велико у обеих групп. В то же время удовлетворенность от свободы принятия решений, совершения выбора переоценивают работодатели и заметно ниже оценивают работники.

Собранные оценки позволяют сделать несколько выводов о динамике факторов, определяющих мотивацию при переходе к режиму удаленной работы. Во-первых, переоценка веса финансово-экономических параметров в сопоставлении с более целостными факторами жизненного мира [48; 49] характерна для работодателей и приводит к их недооценке проблем, возникающих у сотрудников в связи с созданием рабочего места в домашнем пространстве. Во-вторых, работодатели в большей мере ориентированы на оценку результатов, а сотрудники оценивают повседневное функционирование и стоимость процессов. В-третьих, институционализация удаленного режима приводит к разрушению контекста работы, социально-трудовые отношения перестраиваются, повышается нагрузка на работника. Прежде всего речь идет о нагрузке ответственности и риска самостоятельного совершения выбора, принятия решений. Работодатели понимают значимость коммуникаций, но недооценивают необходимость устанавливать информационные потоки сверху вниз, от руководства к работникам, от стратегического видения бизнеса к линейным уровням процессов, для создания и поддержания контекста, постоянного сохранения «общего языка» [50; 51], на котором говорят все участники рабочих процессов.

#### Литература

1. Россия и мир во время и после пандемии COVID-19: вызовы и возможности: коллективная монография / отв. ред. Е. С. Вылкова. СПб.: Издательско-полиграфическая ассоциация высших учебных заведений, 2020. 274 с.
2. *Sawatzky R., Sawatzky N. J. Remote work: competencies and motivation* [Электронный ресурс] // Middlesex University. 2019. Feb. 22 p. URL: <https://static1.squarespace.com/static/5b045109c258b4052b14cd0d/t/5c61d23c7817f7b585cf2a9a/1549914722779/> (дата обращения: 10.01.2021).

3. Покровская Н. Н. Эволюция моделей труда в контексте цифровых технологий // Системный анализ в проектировании и управлении: сб. науч. тр. XXIV Междунар. науч. и учебно-практ. конф. СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2020. С. 369–376.
4. Слободской А. Л. Влияние понятийного аппарата на адекватность подхода к управлению наемным трудом // Управление персоналом: сб. тр. конф. СПб.: Инфо-да, 2015. С. 30–34.
5. Orsini C., Rodrigues V. Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs // *Medical Teacher*. 2020. Vol. 42. No. 7. P. 828–829. DOI: 10.1080/0142159X.2020.1758305
6. Kovalenko E. V., Rozentsvaig A. I., Bakhteeva E. I., Soshnikova I. V., Sherpaev V. I. The Development of Remote Workers With Disability for Entrepreneurship System // *Journal of Entrepreneurship Education*. 2020. Vol. 23. No. 1. P. 1–10.
7. Bana S. H., Benzell S. G., Solares R. R. Ranking How National Economies Adapt to Remote Work // *MIT Sloan management review*. 2020. Vol. 61. No. 4. P. 1–5.
8. Бурова Н. В., Коноплянник Т. М., Покровская Н. Н. Формы занятости высококвалифицированных специалистов промышленности: влияние прекаризации на интеллектуальный капитал // Планирование и обеспечение подготовки кадров для промышленно-экономического комплекса региона. СПб.: Изд-во ЛЭТИ, 2019. Т. 1. С. 95–98.
9. Bulatetskaia A., Margulyan Ya., Pokrovskaja N., Snisarenko S. Intellectual analysis for educational path cognitive modeling: digital knowledge for post-modern value creation // *Wisdom*. 2020. Vol. 14. No. 1. P. 69–76. DOI: 10.24234/wisdom.v14i1.305
10. Rupiotta K., Beckmann M. Working from Home. What is the Effect on Employees' Effort? // *Schmalenbach Business Review*. 2018. Vol. 70. No. 1 (February). P. 25–55. DOI: 10.1007/s41464-017-0043-x
11. Browne R. 70 % of people globally work remotely at least once a week, study says [Электронный ресурс] // *Make it*. CNBC. 2018. 31 May. URL: <https://www.cnbc.com/2018/05/30/70-percent-of-people-globally-work-remotely-at-least-once-a-week-iwg-study.html> (дата обращения: 10.01.2021).
12. Шкаратан О. И., Карачаровский В. В., Гасюкова Е. Н. Прекариат: теория и эмпирический анализ (на материалах опросов в России, 1994–2013) // *Социологические исследования*. 2015. № 12. С. 99–110.
13. Standing G. *The Precariat: The New Dangerous Class*. London, N. Y.: Bloomsbury Academic, 2011. 198 p.
14. Саралиева З. Х. Инвалидизация: макрофакторы и микропрактики // *Инвалиды — инвалидность — инвалидизация: сб. тезисов Междунар. науч.-практ. конф.* / науч. ред. З. Х. Саралиева. Н. Новгород: Научно-исследовательский социологический центр, 2018. С. 577–584.
15. Taylor F. W. Notes on Belting // *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*. 1893. Vol. XV. P. 204–259.
16. Taylor F. W. A Piece-rate System // Towne H. R., Halsey F. A., Taylor F. W. *The Adjustment of Wages to Efficiency: Three Papers*. Ithaca, N. Y.: American Economic Association by the Macmillan Company, 1896. P. 88–129.
17. Taylor F. W. Shop management // *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*. 1903. Vol. 24. P. 1337–1480.
18. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. N. Y., London: Harper, 1911. 144 p.
19. Ксенофонт Афинский. Сократические сочинения. М.; Л.: Academia, 1935. 417 с.
20. Cicero Marcus Tullius. *De officiis etc.* / Translated by Walter Miller. Loeb edn. Cambridge: Harvard University Press, 1913. 423 p.
21. Thorndike E. *Educational Psychology: The Psychology of Learning*. N. Y.: Teachers College Press, 1913. 462 p.
22. Fishbein M., Ayzen I. The Prediction of Behavior from Attitudinal and Normative Variables // *Journal of Experimental Social Psychology*. 1970. Vol. 6. P. 466–487.
23. Skinner B. F. *Behavior of Organisms: an experimental analysis*. N. Y.: Appleton-Century-Crofts, 1938. 457 p.

24. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Смысл, Академия, 2005. 352 с.
25. Maslow A. H. Motivation and Personality. N. Y.: Harper & Row, 1970. 302 p.
26. Goldstein K. The Organism. N. Y.: American Book, 1939. 533 p.
27. Rogers C. Client-centered therapy: Its current practice, implications and theory. London: Constable, 1991. 560 p.
28. Asanov I., Mavlikeeva M. Can Group Identity Explain Gender Gap in Recruitment Process? // Beiträge zur Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik: Gender Economics. ZBW — Hamburg, Kiel: Leibniz Information Centre for Economics, 2020. 34 p.
29. Покровская Н. Н. Социальные институты передачи знаний и исследования экономического поведения в рамках экспериментальной и когнитивной экономики // Актуальные проблемы гуманитарных и социальных наук: сб. тр. участников Второй Междунар. науч.-практ. конф. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, 2015. С. 212–214.
30. Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории. М.: Мысль, 1971. 352 с.
31. Маслоу А. Мотивация и личность / пер. с англ. А. М. Татлыбаевой. СПб.: Евразия, 1999. 479 с.
32. Гелих О. Я., Левицкая А. Н., Покровская Н. Н. Социологический анализ социальных установок профессионального и карьерного роста в контексте цифровой экономики и общества знаний // Социология и право. 2020. № 3 (49). С. 12–24. DOI: 10.35854/2219-6242-2020-3-12-24
33. Csikszentmihalyi M. Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play. San Francisco: Jossey-Bass, 1975.
34. Csikszentmihalyi M. Intrinsic Rewards and Emergent Motivation // The Hidden Costs of Reward: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation / eds. M. R. Lepper, D. Hillsdale Greene. NJ: Lawrence Erlbaum Assoc., 1978. P. 205–216.
35. Бессокирная Г. П. Изменились ли мотивы труда рабочих в постсоветской России? // Социс. 2017. № 1. С. 94–105.
36. Абабкова М. Ю., Леонтьева В. Л., Покровская Н. Н. Развитие нейрокоммуникационных и когнитивных технологий для сжатия социального пространства в моменты кризисной изоляции [Электронный ресурс] // Вестник Евразийской науки: сетевое издание. 2020. Т. 12. № 4. С. 1–13. <https://esj.today/PDF/38ECVN420.pdf> (дата обращения: 10.01.2021).
37. Elliott S. Improving Productivity for Remote and Distributed Work Forces [Электронный ресурс] // Entrepreneur. 2020. May 27. URL: <https://www.entrepreneur.com/article/350724> (дата обращения: 10.01.2021).
38. Yakobovitch D. The Future of Work Is Remote and Distributed Our Digital First society has been accelerated by COVID-19 [Электронный ресурс] // The StartUP. 2020. Apr 29. URL: <https://medium.com/swlh/futureofwork-remote-distributed-covid19-2608bc5c76ac> (дата обращения: 10.01.2021).
39. Wei Feng, Pokrovskaja N. N., d'Ascenzo F. Information 4.0 For Augmented And Virtual Realities — Balance of Ignorance and Intelligence // The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS. 2018. Vol. LI. P. 1821–1831. DOI: 10.15405/epsbs.2018.12.02.193
40. Kosner A. W. The crucial difference between remote work and distributed work [Электронный ресурс] // Work in Progress. Dropbox Blog. 2020. April 03. URL: <https://blog.dropbox.com/topics/work-culture/the-crucial-difference-between-remote-work-and-distributed-work> (дата обращения: 10.01.2021).
41. Theurer C. P., Tumasjan A., Welpe I. M. Contextual work design and employee innovative work behavior: When does autonomy matter? // PLoS ONE. 2018. Vol. 13. No. 10. P. 1–35. DOI: 10.1371/journal.pone.0204089
42. Корнеев А. Работа большой распределенной команды: преимущества удаленки, решения проблем, полезные инструменты [Электронный ресурс] // Хабр. 2018. 22 февраля. URL: <https://habr.com/ru/company/skyeng/blog/349598/> (дата обращения: 10.01.2021).
43. Dube S., Marnewick C. A conceptual model to improve performance in virtual teams // South African Journal of Information Management. 2016. Vol. 18. No. 1. P. 1–10. DOI: 10.4102/sajim.v18i1.674

44. *D'Ascenzo F., Pokrovskaja N. N., Golohvastov D. V.* Market agents' industrial regulation and cultural inertia in smart community: social engineering or collective wisdom // Технологическая перспектива в рамках евразийского пространства: новые рынки и точки экономического роста: материалы Четвертой Междунар. науч. конф. СПб.: Астерион, 2019. С. 87–91.
45. *Pokrovskaja N. N., Petrov M. A., Gridneva M. A.* Diagnostics of Professional Competencies and Motivation of the Engineer in the Knowledge Economy // 3<sup>rd</sup> International Conference on Human Factors in Complex Technical Systems and Environments (ERGO). SPb.: LETI, 2018. P. 28–31.
46. *Krumm S., Kanthak J., Hartmann K., Hertel G.* What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams // Human Performance. 2016. Vol. 29. No. 2. P. 123–142.
47. *Stewart C., Nodoushani O., Stumpf J.* Cultivating employees using Maslow's hierarchy of needs // Competition Forum. 2018. Vol. 16. No. 2. P. 67–75.
48. *Grant C. A., Wallace L. M., Spurgeon P. C.* An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance // Employee Relations. 2013. Vol. 35. No. 5. P. 527–546. DOI: 10.1108/ER-08-2012-0059
49. *Quisenberry W. L.* Exploring how emotional intelligence contributes to virtual teams: interpretive analysis of a phenomenological study // European Scientific Journal. 2018. Vol. 5. P. 1–19. DOI: 10.19044/esj.2018.v14n5p19
50. *Покровская Н. Н.* Дискурсивно-регуляторные механизмы выстраивания поведенческого выбора и социопрофессиональный нарратив // Вестник Балтийской педагогической академии. 2013. Вып. 111. С. 25–29.
51. *Ferrell J., Kline K.* Facilitating trust and communication in virtual teams // People and Strategy. 2018. Vol. 41. No. 2. P. 30–35.

*Контактные данные:*

---

**Бойко С. В.:** 162622, Вологодская область, г. Череповец, Советский пр., д. 126; (8202) 67-33-36; e-mail: sboyko938@mail.ru.

**Покровская Н. Н.:** 191186, Санкт-Петербург, наб. Мойки, д. 48; (812) 312-44-92; e-mail: nnp@herzen.spb.ru, nnp@spbstu.ru.

**Слободской А. Л.:** 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21; (812) 602-23-23; e-mail: als8@yandex.ru.

**Спивак В. А.:** 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21; (812) 602-23-23; e-mail: va-spivak@yandex.ru.

*Contact Details:*

---

**Boyko S. V.:** 126, Sovetskiy Ave., Cherepovets, Vologda Region, 162622, Russia; (8202) 67-33-36; e-mail: sboyko938@mail.ru.

**Pokrovskaja N. N.:** 48, Moyka Emb., St. Petersburg, 191186, Russia; (812) 312-44-92; e-mail: nnp@spbstu.ru, nnp@herzen.spb.ru.

**Slobodskoy A. L.:** 21, Sadovaya Str., St. Petersburg, 191023, Russia; (812) 602-23-23; e-mail: als8@yandex.ru.

**Spivak V. A.:** 21, Sadovaya Str., St. Petersburg, 191023, Russia; (812) 602-23-23; e-mail: va-spivak@yandex.ru.