



▶ **Удаленный режим работы
в условиях пандемии
COVID-19: руководство
для работодателей**

Copyright © International Labour Organization 2020

Впервые опубликовано в 2020 году



Настоящая публикация находится в открытом доступе в соответствии с условиями международной лицензии Creative Commons Attribution International License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>). Согласно этим условиям, пользователям оригинальной публикации разрешается повторно использовать и распространять ее, а также адаптировать и дополнять ее текст, указывая, что владельцем оригинальной публикации является МОТ. При этом пользователям не разрешается использовать логотип МОТ в своих материалах.

Перевод: при переводе настоящей публикации на другой язык ссылка на ее источник должна сопровождаться следующим текстом: Настоящий перевод сделан не Международным бюро труда (МБТ) и не может считаться официальным переводом МОТ. МОТ не несет ответственности ни за содержание перевода, ни за его точность.

Адаптация: при адаптации настоящей публикации ссылка на ее источник должна сопровождаться следующим текстом: Публикация представляет собой адаптированный текст оригинальной публикации Международного бюро труда (МБТ). МОТ не несет никакой ответственности за выраженные в нем взгляды и мнения, которые принадлежат исключительно автору (авторам) адаптированного текста.

Удаленный режим работы в условиях пандемии COVID-19: руководство для работодателей

Женева: Международное бюро труда, май 2020

ISBN 978-92-2-032556-8 (web PDF)

Настоящая публикация также имеется на английском языке: ISBN 978-92-2-032253-6 (web PDF), французском языке: ISBN 978-92-2-032260-4 (web PDF) и испанском языке: ISBN 978-92-2-032261-1 (web PDF)

Обозначения, используемые в публикациях МОТ в соответствии с принятой в ООН практикой, и оформление их материала не отражают мнение Международного бюро труда в отношении правового статуса какой бы то ни было страны, региона или территории, равно как в отношении их установленных границ.

Мнения, выраженные в авторских статьях, исследованиях и других материалах принадлежат исключительно их авторам, а их публикация не означает их одобрения со стороны Международного бюро труда.

Ссылки на наименования фирм, коммерческих продуктов и процессов не означает их одобрения, а отсутствие наименования той или иной фирмы, коммерческого продукта или процесса – их неодобрения со стороны Международного бюро труда.

Информацию о публикациях и цифровых продуктах МОТ можно найти по адресу:
www.ilo.org/publns.

▶ Как пользоваться руководством

Настоящее руководство разработано [НАИМЕНОВАНИЕ ОР] в сотрудничестве с Бюро МОТ по деятельности в интересах работодателей (МОТ/АСТЕМР) и содержит практические рекомендации для тех предприятий-членов, которые в 2020 году перевели свой персонал на «удаленный режим» работы в качестве альтернативного способа организации труда в условиях пандемии COVID-19.

Предприятия применяют удаленный режим работы в целях профилактики или в соответствии с распоряжениями (директивами) государственных органов, направленными на ограничение физических контактов. В настоящем руководстве приводятся рекомендации для предприятий, в том числе касающиеся функций и обязанностей работодателей и работников, а также рассматриваются вопросы и проблемы, требующие внимания, и способы их решения. В нем также содержится шаблон, с помощью которого предприятия могут разработать собственные правила удаленного режима работы с учетом своей специфики.

В руководстве содержатся ссылки на международные трудовые нормы МОТ, закрепленные соответствующими конвенциями и рекомендациями. Эти нормы были согласованы и приняты представителями государств, работодателей и работников и положены в основу многих актов национального трудового законодательства.

▶ От авторов

Со стороны МОТ/АСТЕМР руководство подготовкой настоящей публикации осуществляли Же-Хи Чань, Мария Макайло-Эллис и Гари Рингарт. Рецензентами выступали сотрудники бюро Самюэль Асфаха, Магдалена Бобер, Фарид Хегаз и Ванесса Фала. Авторы также благодарят Джона Мессенджера и Валентину Бегини за помощь и ценные замечания в ходе подготовки руководства. Оригинал-макет подготовил Миов Тянь Тянь.

Внимание: Международное бюро труда не несет ответственности за мнения и указания, приведенные в настоящем руководстве, которые принадлежат исключительно авторам. Ссылки на наименования фирм и коммерческих продуктов и процессов не означают их одобрения Международным бюро труда.

► Обращение Президента

Всего за несколько месяцев пандемия коронавируса (COVID-19) нанесла катастрофический ущерб экономике, социальной сфере и здравоохранению всех стран мира. Несмотря на то что пандемия уже унесла сотни тысяч жизней, конца этому кризису пока не видно. С самого его начала [НАИМЕНОВАНИЕ ОР] проводит работу со своими членами по всей стране, чтобы помочь им преодолеть негативные социально-экономические и санитарные последствия.

[НАИМЕНОВАНИЕ ОР] будет продолжать оказывать членам поддержку на всем протяжении этого кризиса. Нашими приоритетами являются:

- обеспечить эффективное руководство в интересах охраны здоровья, и сохранения рабочей силы, и потенциала общества;
- представлять интересы и доводить потребности бизнеса до сведения органов власти при помощи новаторских и оперативных мероприятий, действий и решений;
- оказать поддержку бизнесу в этот период с помощью актуальной информации и услуг, а также возможностей для организации дистанционной работы и взаимодействия со своими коллегами по мере распространения этого альтернативного способа организации труда.

Настоящее руководство в очередной раз свидетельствует о нашей готовности помогать своим членам.

Работодателям приходится действовать в сложных и меняющихся условиях. В ходе текущих дискуссий с представителями государственных органов мы прежде всего настаиваем на мерах помощи деловому сообществу. Это особенно актуально в таких сферах, как гостиничный и ресторанный бизнес, розничная торговля и связанных с ними секторах, где уже наблюдается существенное снижение спроса.

Нам ежедневно приходится принимать непростые решения, помня, что приоритетом является безопасность людей. Мы призываем членов соблюдать требования государственных органов максимально оперативно и эффективно, по возможности действуя на конструктивной основе.

Цель настоящего руководства – помочь членам соблюдать «новые нормы», которые меняются со дня на день. Многие предприятия впервые переходят на «удаленный режим» работы. При этом одни успешно делают это, а другим сложно перестроиться. Надеюсь, что это руководство окажется для них своевременным подспорьем.

В заключение мне хотелось бы поблагодарить Международную организацию труда за помощь в разработке настоящего руководства.

Искренне ваш,

Президент [НАИМЕНОВАНИЕ ОР]

► Содержание

Как пользоваться руководством	1
От авторов	1
Обращение Президента	2
Введение	4
1. Что такое удаленный режим работы?.....	4
2. Чем удаленный режим работы отличается от других форм дистанционной работы?	4
3. Всякую ли работу можно перевести на удаленный режим?	5
4. Как предприятия приспособляются к работе в удаленном режиме?	6
5. Обязан ли работник подчиняться указанию предприятия работать на дому?	7
6. Каковы обязанности работодателя при переводе работников на удаленный режим работы для противодействия COVID-19?	7
7. Каковы обязанности работника при удаленном режиме работы?	11
8. Как измерить производительность труда при удаленном режиме работы?	12
9. Каковы основные проблемы при переходе на удаленный режим работы и как их учитывать и решать?	13
10. Нужно ли сохранять удаленный режим работы после пандемии COVID-19?	22
Приложение: шаблон правил удаленного режима работы	23
Литература	29

▶ Введение

Пандемия коронавируса (COVID-19) продолжает создавать критическую ситуацию в сфере здравоохранения, вызывая беспрецедентную дестабилизацию экономики и рынка труда. Для того чтобы сдержать распространение вируса, в странах мира были приняты многочисленные меры в соответствии с рекомендациями Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) – от физического дистанцирования, ограничения свободы передвижения и закрытия предприятий и организаций, не относящихся к жизненно важным, до изоляции целых городов в различных регионах мира. По мере изменения динамики эпидемиологической ситуации менялись и меры, принимаемые государственными органами для противодействия пандемии.

Одной из важных мер, предотвращающих распространение COVID-19, является сокращение физических контактов. По сведениям Международной организации труда (МОТ), в тех странах, где в настоящее время действуют рекомендации или требования о закрытии предприятий, проживает примерно 68 процентов всей мировой рабочей силы, в том числе 81 процент работодателей¹. Работодатели должны научиться жить в этих новых условиях, разрабатывая планы действий в чрезвычайных обстоятельствах для реагирования на новые требования по мере их появления. Многие предприятия изучают возможность перехода на удаленный режим работы (УРР) в качестве временного или альтернативного способа организации труда.

1. Что такое удаленный режим работы?

УРР – это способ организации труда, при котором работник выполняет важнейшие функции, связанные со своей работой, с помощью информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), при этом находясь дома. В целях настоящего руководства и в условиях пандемии COVID-19 термин «удаленный режим работы» означает исключительно удаленную работу на дому как временный, альтернативный способ организации труда. Это предполагает, что работодатели и работники несут совместную ответственность и обязательства за обеспечение непрерывной деятельности и занятости.

2. Чем удаленный режим работы отличается от других форм дистанционной работы?

Развитие ИКТ создало возможности для применения альтернативных способов организации труда, включая УРР, дистанционную работу, дистанционное присутствие и удаленную работу. Эти термины, зачастую являющиеся синонимами, означают новые и развивающиеся способы организации труда вне производственных объектов или рабочих мест. Между ними могут быть небольшие различия. Так, одни термины могут подразумевать временный способ организации труда, а другие – постоянный. УРР означает дистанционную работу на дому² с той разницей, что дистанционная работа может осуществляться в различных местах вне основного места работы или производственного объекта работодателя (например, предполагать мобильную работу)³. Дистанционное присутствие означает замену поездки на работу телекоммуникацией. Между терминами «дистанционная работа» и «дистанционное присутствие» есть некоторые различия, в основном в силу того, что первый обозначает более широкое понятие, не всегда заменяющее собой поездку на работу, но они относительно незначительны. В случае данного руководства термины «дистанционная работа» и «дистанционное присутствие» являются синонимами.

1 МОТ (Международная организация труда), «Вестник МОТ: COVID-19 и сфера труда. Третий выпуск – обновленные оценки и анализ», 29 апреля 2020 года.

2 Еврофонд (Европейский фонд по улучшению условий жизни и труда) и МОТ, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work* (Luxembourg and Geneva, 2017).

3 Jon C. Messenger (ed.), *Telework in the 21st Century, an Evolutionary Perspective*, ILO Future of Work series, (Edward Elgar and ILO, 2019).

ОР: вставить определения «удаленной работы», «дистанционной работы», «дистанционного присутствия» или «работы в удаленном режиме», если они предусмотрены национальным законодательством или практикой.

3. Всякую ли работу можно перевести на удаленный режим?

Если предприятие вынуждено закрыть все производственные объекты и площадки в качестве профилактической меры или в соответствии с распоряжением органов власти, оно может быть в состоянии применить удаленный режим, чтобы продолжать работать, не допустить снижения производительности труда и сохранить рабочие места, при этом обеспечивая охрану здоровья и безопасность работников. Согласно оценкам МОТ, почти 18 процентов работников выполняют функции, допускающие УРР, и проживают в странах, обладающих соответствующей инфраструктурой⁴.

В силу совместной ответственности за УРР этот способ организации труда можно успешно реализовать лишь в случае принятия на себя работодателями и работниками определенных обязательств. При реализации УРР как работодатели, так и работники должны с пониманием относиться к ситуации друг друга, применяя трезвый и взвешенный подход.

Прежде чем вводить в действие УРР, работодателю нужно следующим образом определить целесообразность и возможность перевода работника и выполняемых им функций на данный режим.

- ▶ Определите, какие производственные функции и задания можно выполнять за пределами предприятия. Отход от общепринятой нормы может требовать новаторского и творческого мышления.
- ▶ Оцените уровень средств связи и других средств – например, для проведения регулярных телеконференций.
- ▶ Оцените наличие инфраструктуры, аппаратных средств и инструментов для реализации УРР, например, подключения к Интернету и наличия надежных источников питания.
- ▶ Оцените правовые требования, обязательства и потенциальную ответственность в свете ситуации работника и его функций, потребностей в оборудовании и инструменте⁵.
- ▶ Оцените ситуацию работника в плане соответствия его жилья требованиям безопасности и охраны здоровья, а также его фактическую способность выполнять необходимые задания на дому.
- ▶ Учитывайте потенциальное влияние УРР на бытовую ситуацию работника. Например, у него могут быть дети или иждивенцы, требующие ухода, напряженные отношения в семье; он может подвергаться риску бытового насилия, страдать хроническими заболеваниями или иметь инвалидность.
- ▶ Оцените фактические или возможные в будущем риски для психического здоровья в связи с выполнением работы в удаленном режиме.

Следует отметить, что, хотя развитие ИКТ сделало возможным удаленный режим работы, не все производственные функции и задания можно выполнять за пределами производственного объекта или специально предназначенных помещений. Для определенных предприятий, видов деятельности и работ применять УРР невозможно или нецелесообразно, либо такой переход нельзя осуществить оперативно.

В отношении производственных функций и работ, не допускающих удаленное выполнение, а также работников, которых нельзя перевести на УРР в связи с бытовой ситуацией, состоянием здоровья или соображениями безопасности, работодателям нужно разработать и осуществить альтернативный план действий. В зависимости от норм национального законодательства и подзаконных актов, постановлений органов власти или политики предприятия, работодатель

4 ILO, "Working from Home: A potential measure for mitigating the COVID-19 pandemic", Policy Brief, April 2020.

5 Работодателю следует учитывать наличие страховки дома (квартиры), где осуществляется работа. У многих работодателей их страховка охватывает УРР, но это нужно уточнить. Альтернативой может быть страхование личного жилья работника.

может рекомендовать своим работникам уйти в положенный им или внеочередной ежегодный оплачиваемый отпуск, увеличенный неоплачиваемый (или оплачиваемый наполовину) отпуск, или в любой другой отпуск, который можно использовать в данной ситуации по согласованию с соответствующим работником.

4. Как предприятия приспосабливаются к работе в удаленном режиме?

У некоторых предприятий есть опыт УРР или уже разработанный план перехода на УРР в чрезвычайных обстоятельствах. Однако многие впервые сталкиваются с необходимостью срочно и оперативно ввести УРР в масштабе всего предприятия. Например, по данным опроса 250 крупных предприятий, проведенного в Аргентине в марте 2020 года, 93 процента из них ввели дистанционный режим работы для противодействия пандемии COVID-19. Аналогичным образом, по информации индийской компании Tata Consultancy Services, гиганта на рынке услуг стороннего выполнения бизнес-процессов, в результате закрытия предприятий около 85 процентов ее персонала в Индии и других странах мира, насчитывающего 400 000 человек, перешли на работу в домашних условиях⁶.

Несмотря на то что преимущества УРР признаются многими предприятиями, для некоторых такой переход оказался сложным. Так, в Японии, согласно данным опроса, проведенного до объявления чрезвычайного положения 7 апреля, 31 процент компаний не смогли перейти на эту форму организации труда при том, что важность УРР или дистанционного режима работы отметили 96 процентов респондентов. Главной причиной этого было отсутствие цифрового документооборота и неготовность правил и процедур внутреннего распорядка к переходу на такой режим. Другим препятствием для перехода на УРР могут быть опасения в отношении конфиденциальности информации или возможности получить несанкционированный доступ к ней. Как показали недавно проведенные опросы, малым и средним предприятиям переход на УРР тоже дается непросто. Например, в Аргентине, по данным обсерватории МСП, малые и средние предприятия используют удаленный режим работы намного реже, чем крупные⁷.

По данным исследования тенденций использования трудовых ресурсов в мире, проведенного компанией Mercer в 2020 году, до вспышки COVID-19 лишь 22 процента компаний были готовы к масштабному переходу на работу в удаленном режиме. Это же исследование показало, что лишь 44 процента компаний систематически проводят анализ допустимости перевода рабочих мест на удаленный режим вместо того, чтобы давать работнику ту или иную степень свободы в зависимости от его обстоятельств. Между тем такой анализ может помочь предприятиям на систематической основе создавать производственные функции, предусматривающие ту или иную степень свободы, для достижения компромисса между потребностями предприятия и его работников.

ОР: привести данные национальных опросов, если они проводились, которые отражают количество предприятий, практикующих УРР. При отсутствии этой информации включить выдержки из выступления Президента (или руководителя одной из крупнейших компаний) о тенденциях использования УРР.

Например: «В [НАЗВАНИЕ СТРАНЫ] многие предприятия практически не имеют опыта работы в удаленном режиме. В ходе дискуссий с предприятиями-членами обнаружилось, что многие приспосабливаются к новой реальности, находя в ней много преимуществ. При этом многие испытывают сложности, и мы полностью осознаем это».

6 ILO, "Working from Home".

7 ILO, "Working from Home". ILO, "Working from Home". По данным обсерватории МСП в Аргентине, дистанционную работу использовали лишь 55 процентов МСП в сфере услуг, 24 процента в сфере промышленного производства и 23 процента в сфере розничной торговли.

5. Обязан ли работник подчиняться указанию предприятия работать на дому?

Перевод на удаленный режим работы обычно происходит по договоренности с работником и часто сопровождается подписанием договора, определяющего условия УРР, однако в текущей ситуации органы власти во многих странах требуют от предприятий переводить работников на УРР в качестве временной меры охраны здоровья.

В соответствии со статьей 19(а) Конвенции МОТ 1981 года о безопасности и гигиене труда в производственной сфере (№ 155), работники обязаны сотрудничать с работодателем для обеспечения безопасной и здоровой производственной среды во исполнение положений закона, коллективного договора или правил внутреннего распорядка предприятия. Работники также отвечают за соблюдение правил техники безопасности и мер по охране собственного здоровья и обеспечения безопасности других людей, используя для этого средства защиты и другое оборудование и выполняя соответствующие инструкции работодателя. Кроме того, они в соответствии с пунктом 16 Рекомендации 1981 года о безопасности и гигиене труда в производственной сфере (№ 164) обязаны незамедлительно сообщать о любой опасности или проблеме в порядке, установленном работодателем. Из сказанного ясно, что обязанности и ответственность работника остаются в силе даже в неформальных условиях, характерных для УРР.

Поэтому, если переход на УРР обусловлен потребностью снизить распространение пандемии, работники обязаны сотрудничать с работодателем и полностью выполнять меры безопасности или соответствующие указания, проявлять разумную заботу о собственной безопасности и о безопасности других людей, соблюдая правила внутреннего распорядка предприятия⁸.

6. Каковы обязанности работодателя при переводе работников на удаленный режим работы для противодействия COVID-19?

Следует отметить, что временный перевод на УРР не требует вносить постоянные изменения в условия трудоустройства. Организация труда может меняться в зависимости от полученных указаний и новых потребностей предприятия. Для уточнения порядка ввода в действие УРР работодателем рекомендуется изменить (разработать) соответствующие внутренние правила или положения (см. шаблон в приложении). При этом нужно эффективно довести эти правила до сведения всех работников, а о любых изменениях в них следует оповещать работников как можно раньше.

Во многих странах мира начался процесс законодательного закрепления различных аспектов УРР (дистанционной работы), условий труда, а также прав и обязанностей работодателей и работников. Так, действующее в Нидерландах постановление об условиях труда охватывает оплачиваемую работу, выполняемую работником по месту жительства или ином месте по его выбору за пределами производственного объекта работодателя. При этом предусматривается обязанность работодателя проверять условия труда работника и обеспечивать соблюдение правовых обязательств, установленных постановлением. В Польше Трудовой кодекс, включая понятие «дистанционной работы», подчеркивает, что место работы должно быть расположено вне производственного объекта работодателя, а работа выполняется с помощью электронных средств; в Австрии «дистанционная работа» находится в сфере действия законодательства, регулирующего рабочее время, и не подлежит отдельному регулированию⁹. В марте 2020 года в Чили был принят закон, регулирующий дистанционную работу, уточняющий правовой статус работодателей и работников при этом способе организации труда, а также устанавливающий их права и обязанности. Например, работодателю вменяется в обязанность нести расходы по организации производства и обеспечению функционирования, технического обслуживания и ремонта оборудования¹⁰.

8 В Сингапуре 7 апреля 2020 года были приняты новые правила о временных мерах противодействия COVID-19 (постановление о мерах борьбы с пандемией), согласно которым предприятия должны по мере возможности переходить на УРР, причем в том случае, если предприятия, имея такую возможность, не переведут своих работников на УРР, они несут установленную законом ответственность.

9 Примеры из опыта Нидерландов, Польши и Австрии заимствованы из следующей публикации: ILO, Ensuring decent working time for the future, General Survey concerning working-time instruments, Report III (Part B), Committee of Experts on the Application of Convention and Recommendations, International Labour Conference, 107th Session, (Geneva, 2018) p. 744.

10 Dentons, "Chile Telework law", April 2020.

(а) Охрана и гигиена труда работников

Статьи 3, 16, 18, 19 и 21 Конвенции МОТ 1981 года № 155

Термин «здоровье» в отношении труда означает не только отсутствие болезни или недуга; он включает также влияющие на здоровье физические и психические элементы, которые имеют непосредственное отношение к безопасности и гигиене труда^а. В целях сведения к минимуму профессиональных рисков работодатели должны обеспечивать, насколько это обосновано и практически осуществимо, принятие всех профилактических и защитных мер^б, а также в случае необходимости бесплатно предоставлять соответствующие защитные одежду и средства, чтобы предотвратить, насколько это обосновано и практически осуществимо, возникновение несчастных случаев или вредных последствий для здоровья^в. Работодатели также обязаны предоставлять надлежащую информацию и организовывать надлежащую подготовку в вопросах ОТ [охраны и гигиены труда]^г; консультировать работников по аспектам охраны и гигиены труда, связанным с их работой^д; а также принимать меры при возникновении аварийных ситуаций^е.

а Статья 3(е)

б В статье 16 Конвенции МОТ 1981 года № 155 говорится: «Работодатели должны обеспечивать, насколько это обосновано и практически осуществимо, чтобы находящиеся под их контролем рабочие места [...] были безопасными и не угрожали здоровью».

в Статьи 16(з) и 21.

г Статьи 19(с) и (д).

д Статья 19(е).

е Статья 18.

Работодатели обязаны заботиться обо всех своих работниках и в той мере, в которой это практически осуществимо, обеспечивать безопасную производственную среду, не создающую рисков физическому и психическому здоровью. Это включает в себя анализ рисков и принятие мер контроля и противодействия им в местах, находящихся вне обычного производственного объекта, например по месту жительства работника, переведенного на УРР. Работодателям следует также напоминать работникам об их обязанностях и обязательствах, установленных трудовым договором и действующими положениями, в частности касающихся безопасности и охраны здоровья.

Хотя в нынешних условиях выполнять традиционный анализ рисков здоровью и безопасности работника на дому может быть сложно, работодатель обязан убедиться в том, что:

- ▶ порученную работу можно безопасно выполнять на дому;
- ▶ в задания внесены необходимые коррективы, обеспечивающие их безопасное выполнение в условиях УРР;
- ▶ работник имеет надлежащее оборудование и инструмент для безопасной работы на дому, в том числе, если это необходимо, соответствующие защитные средства и устройства;
- ▶ приняты меры по учету оборудования, предоставленного предприятием для упрощения работы в удаленном режиме, и его возврату в первоначальном состоянии;
- ▶ работник получил надлежащую информацию, указания и подготовку (в том числе о мерах в случае чрезвычайной ситуации) и выполняет работу под контролем вышестоящего лица;
- ▶ приняты обоснованные меры по обустройству рабочего места на дому для тех работников, которые имеют инвалидность;
- ▶ приняты меры по обеспечению физического и психологического благополучия работников;

В Испании для упрощения перехода на УРР в условиях COVID-19 были введены в действие чрезвычайные меры правового характера, позволяющие работнику проводить анализ рисков с помощью полученной памятки¹¹.

ОР: указать соответствующие положения национального законодательства об охране труда, охватывающие УРР.

Работодателям нужно установить порядок извещения и расследования случаев травматизма, заболеваний и других происшествий вследствие производственной деятельности. Кроме того, нужно помнить о том, что риски для здоровья и безопасности, связанные с УРР, могут увеличиться в условиях пандемии COVID-19. Это могут быть повышенные психосоциальные риски в связи с УРР, включая потенциальный рост уровня профессионального стресса. Кроме того, в силу экономических сложностей, изменения бытовых потребностей семьи и вынужденной изоляции дома растет вероятность бытового насилия. В период закрытия предприятий из-за пандемии в некоторых странах отмечался рост бытового насилия и злоупотреблений¹². Работодателям необходимо поддерживать регулярную связь со своими работниками и извещать их обо всех имеющихся возможностях. Например, некоторые работодатели имеют программы помощи работникам, в рамках которых последние получают услуги конфиденциальных консультаций и психологической помощи¹³.

(б) Инструмент, оборудование, материалы и технические средства

Работодатели должны обеспечить работников соответствующим инструментом, материалами, оборудованием и техническими средствами, которые необходимы для выполнения заданий в условиях УРР, если иное не предусмотрено положениями трудовых договоров, коллективного договора или правилами внутреннего распорядка¹⁴. При этом работодатели должны в случае необходимости также обеспечивать ремонт инструмента и оборудования. Тип требуемого для работы оборудования и оснастки зависит от профиля предприятия и характера работы. Это может быть переносной компьютер, монитор, программное обеспечение, телефон, интернет-соединение, наушники с микрофоном, доступ к удаленным прикладным программам или иное целесообразное оборудование. В других случаях для выполнения работы может потребоваться поставка оборудования и установка технических устройств.

Работодателям рекомендуется создать специальную службу технической поддержки (помощи) или адрес электронной почты, куда работники могут обращаться с вопросами, касающимися производственного инструмента, оборудования и технологии, для получения помощи в случае необходимости. При этом нужно ясно указать, что оборудование и инструмент, полученные от предприятия для работы в удаленном режиме, должны использоваться самим работником и только для выполнения порученной ему работы.

11 ЕСИJA, COVID-19 Spain: FAQs for business.

12 В период вспышки коронавируса в провинции Хубэй (Китай), как сообщала газета *The News International* со ссылкой на источники в правоохранительных органах, отмечался трехкратный рост случаев бытового насилия. В Бразилии количество обращений в государственные приюты для жертв бытового насилия увеличилось на 40 процентов вследствие режима изоляции, вызванного пандемией COVID-19.

13 Работодатели могут также передать работникам информацию о программах помощи жертвам бытового насилия, действующих на национальном или местном уровне.

14 ILO, *Final report: Global Dialogue Forum on the Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors*, GDFTWEFS/2016/9, p. 28. "Employers should unless there is an agreement to the contrary with the worker, shoulder the hardware and software costs" («При отсутствии иной договоренности с работником, работодатели должны предоставить технические средства и программное обеспечение за свой счет»).

(в) Обустройство рабочего места и связанные с этим затраты

В соответствии с законодательством и практикой большинства стран затраты на УРР обычно не возмещаются. Однако на фоне текущей пандемии УРР может быть обусловлен насущной необходимостью, что требует определенных затрат со стороны работников. Если законы или постановления правительства не требуют от работодателя возмещать работникам затраты на обустройство удаленных рабочих мест, работодателям рекомендуется возместить работникам обоснованные и необходимые расходы, понесенные при выполнении порученных им заданий на дому. Это может включать в себя часть затрат, связанных с:

- ▶ оплатой услуг мобильной связи или проводного интернет-соединения;
- ▶ оплатой услуг интернет-провайдера;
- ▶ использованием личного настольного или планшетного компьютера;
- ▶ использованием программного обеспечения (технических средств) для телеконференций.

При этом можно исключить расходы, понесенные удаленным работником, в основном в целях собственного удобства, которые могут включать в себя услуги высокоскоростного интернет-соединения, дополнительные мониторы, эргономичные кресла или принтеры¹⁵. В правилах внутреннего распорядка необходимо указать, какие расходы возмещаются работодателем в случае УРР. Там можно также указать, что для получения возмещения затрат, понесенных при удаленном режиме работы, нужно получить от предприятия их предварительное одобрение.

(г) Выплата работнику компенсации

В целом, в некоторых странах любая травма, полученная удаленным работником вследствие (в ходе) выполнения трудовых функций в течение рабочего времени в предназначенной для работы части жилого помещения, может входить в его страховку. Однако в других странах страхование от несчастных случаев на работе может не предусматривать покрытие случаев при УРР. Это будет зависеть от национальных законов и судебных прецедентов.

В принципе, в условиях пандемии количество заявлений о выплате работникам компенсации может сократиться в силу того, что меньше людей продолжают работать. Но этот эффект вряд ли будет одинаково проявляться во всех отраслях, а заявления могут не ограничиваться теми рисками, которые касаются COVID-19. В условиях УРР возникают дополнительные факторы, затрудняющие противодействие производственному травматизму – это отсутствие контроля за производственной средой, большая вероятность ненадлежащего применения оборудования и отвлечения, свойственные домашней атмосфере. Эти проблемы могут осложняться текущей пандемией, сопровождающейся ростом тревоги и психологического стресса, вынуждая многих работников делить рабочее пространство на дому со своими супругами, детьми и домашними животными.

ОР: вставить положения действующего национального законодательства о выплате компенсации работникам.

(е) Ответственность

В зависимости от положений национального законодательства и подзаконных актов рабочее пространство работника на дому в условиях УРР может считаться продолжением его рабочего места на производстве. Таким образом, в некоторых странах работодатель может нести ответственность за несчастные случаи, возникающие в результате или в период трудоустройства, если травма была получена работником на рабочем месте по месту жительства в рабочее время. В этом случае важными факторами обычно являются время, место и обстоятельства происшествия. Если травма произошла в обычное рабочее время в том месте, где должна выполняться работа, и была получена в тот момент, когда работник находился в процессе ее выполнения, ответственность может лечь на работодателя. Если в соответствии с национальными законами и правилами работодатели могут быть привлечены к ответственности за несчастные случаи дома в качестве рабочего места, работодателям рекомендуется проверить условия действующего полиса, страхующего ответственность работодателя, и убедиться, что он охватывает ситуации УРР.

Работодателю следует убедиться, что внутренние правила предприятия, касающиеся УРР, не предполагают ответственность за травмы, полученные работником в рабочем месте на дому вне установленного рабочего времени, а также за убытки, разрушения или ущерб, нанесенный жилищу. Это включает в себя членов семьи, гостей или других лиц, которые могут получить травму в пределах или вблизи жилища работника.

7. Каковы обязанности работника при удаленном режиме работы?

Конвенция МОТ 1981 года № 155

Статья 19

На уровне предприятия принимаются меры, в соответствии с которыми:

- (a) работники в ходе выполнения работы сотрудничают с работодателем в деле выполнения последних возложенных на него обязательств;
- (b) представители работников на предприятии сотрудничают с работодателем в области безопасности и гигиены труда.

...

Рекомендация № 164

16. Предусмотренные статьей 19 Конвенции МОТ 1981 года положения должны быть направлены на обеспечение того, чтобы работники:

- (a) проявляли разумную заботу о своей собственной безопасности и безопасности других лиц, которые могут быть поставлены под угрозу в результате их действия или бездействия во время работы;
- (b) соблюдали инструкции, предусмотренные с целью обеспечения их собственной безопасности и гигиены труда, а также безопасности и гигиены труда других лиц, и процедуры в области техники безопасности и гигиены;
- (c) правильно пользовались устройствами безопасности и защитными средствами и не выводили их из строя;
- (d) немедленно извещали своего непосредственного начальника о любой ситуации, которая, по их мнению, может представлять опасность и которую они не могут сами устранить;
- (e) сообщали о любом несчастном случае или случае повреждения здоровья, возникающем в ходе работы или в связи с ней.

ОР: вставить положения действующего национального законодательства по охране труда об обязанностях работников.

В соответствии со статьей 19 (а) Конвенции МОТ 1981 года № 155 работники обязаны обеспечивать защиту себя и других людей и сотрудничать с работодателем в деле реализации мер профилактики и контроля. Это включает в себя выполнение любых указаний, инструкций, участие в подготовке, организованной работодателем, следование правилам техники безопасности, соблюдение инструкций, выполнение правил гигиены и применение устройств безопасности и защитного оборудования.

Работник обязан извещать работодателя, если он обнаружил у себя признаки заболевания, физического или психического расстройства, влияющего на его способность выполнять работу, а также незамедлительно сообщать своему руководству о любом несчастном случае. Кроме того, работник обязан поддерживать регулярную связь со своим работодателем и извещать его о любых рисках здоровью и безопасности, возникающих у него дома, или о необходимости изменить условия работы на дому.

Помимо вопросов охраны труда и здоровья, УПП предполагает сохранение за работниками обязанностей и ответственности общего характера, включая закрепленные соответствующими актами национального законодательства о труде и занятости, условиями коллективного или трудового договора. Эти обязанности могут предусматривать следующее:

- ▶ соблюдение положений или правил внутреннего распорядка, касающихся УПП (если есть);
- ▶ соблюдение всех правил и положений, действующих на предприятии, в том числе правил техники безопасности, положений об ИКТ и защите конфиденциальной информации, положений об интеллектуальной собственности, положений о пользовании инструментом и оборудованием предприятия;
- ▶ заботу о собственной безопасности, физическом и психическом здоровье и благополучии;
- ▶ ограничении рабочего времени, согласованном с работодателем в пределах нормативов, установленных национальным законодательством о рабочем времени;
- ▶ выполнение всех обычных обязанностей или назначенных альтернативных обязанностей;
- ▶ сочетание трудовой и личной жизни, поддержание активности и связи;
- ▶ готовность выполнять распоряжения работодателя в рабочее время, а также поддержание регулярной и своевременной связи с непосредственным руководителем;
- ▶ проведение встреч с клиентами или другими работниками на дому только с разрешения предприятия;
- ▶ заключение необходимых договоренностей об уходе за ребенком или другими лицами, требующими ухода;
- ▶ проявление разумной заботы об инструменте и оборудовании предприятия, в том числе о технических средствах, средствах защиты данных, обеспечения конфиденциальности и безопасности.

8. Как измерить производительность труда при удаленном режиме работы?

Производительность труда удаленных работников, как правило, вызывает два вопроса. Одних работодателей волнует, «работают ли работники вообще», а других – «насколько эффективно они работают». При этом измерить производительности труда удаленных работников обычно не сложнее, чем физически присутствующих работников, а процедура этого практически ничем не отличается.

Удаленные группы работников при правильном управлении ими могут работать гораздо более эффективно, чем в условиях физического контроля, поскольку предприятия должны измерять производительность труда работника с помощью объективных показателей, а не по «времени физического присутствия в производственном помещении».

Прежде чем устанавливать процедуру и способы измерения производительности труда своих работников, предприятие должно определить, что нужно измерять. Здесь главное – выбрать наиболее наглядные и качественные показатели.

Для измерения производительности труда по его результатам необходимы количественные показатели, определение которых может вызвать затруднения. Для одних отраслей и работ это может быть проще, для других – сложнее. Например, в случае торгового работника ясно, что требуется измерять и оценивать; работу сотрудника информационно-справочного центра можно оценить с помощью такого простого показателя, как количество принятых звонков в час. Однако если у работников переменные обязанности, то для каждого из них нужен отдельный показатель, требующий в той или иной степени периодического пересмотра.

Кроме того, достижение показателя не всегда эквивалентно производительности труда. Если плановый показатель чересчур низкий, работник, достигая желаемый результат, трудится не с полной отдачей. То, что работник подключен к виртуальной корпоративной сети предприятия (VPN), еще не означает, что работа выполняется.

Целесообразнее всего измерять производительность труда по конечному результату, а также по тому, достигает ли работник измеримого контрольного или планового показателя или нет. Как и любая цель, производительность труда не может быть достигнута, если никто не знает, что это такое. Чтобы наладить работу персонала в удаленном режиме, главное – это ясно и конкретно донести до работников, что именно от них ожидается.

Другой важный вопрос – сколько времени нужно на то, чтобы узнать, кто работает продуктивно, а кто – нет. Измеримые результаты полезны, но при их слишком частом измерении возникает растущее ощущение мелочной опеки. С другой стороны, если их измерять эпизодически, это означает, что работодатель не в курсе проблем, требующих решения.

Кроме того, осуществляя контроль за производством и работниками, необходимо помнить об аспектах, связанных с охраной частной жизни¹⁶.

ОР: вставить соответствующие положения действующего национального законодательства.

Измеряя производительность труда удаленных работников, следует учитывать пять аспектов.

- ▶ Установите четкие цели и сроки их достижения и доведите их до сведения работников, как если бы они физически находились на предприятии.
- ▶ Разработайте планы укрепления подотчетности.
- ▶ Сделайте анализ заданий и следите за сроками их выполнения.
- ▶ Оценивайте качество и количество, а не отработанное время, заменив «затраты времени» показателем «количество и качество выполненных заданий».
- ▶ Контролируйте достижение результатов.

9. Каковы основные проблемы при переходе на удаленный режим работы и как их учитывать и решать?

УРР дает множество преимуществ, среди которых сокращение затрат времени на транспорт, большая степень автономии и свободы при организации труда, увеличение возможностей для сочетания трудовой и личной жизни, рост мотивации и сокращение текучести кадров, а также повышение производительности и рациональности труда¹⁷. При этом меньшее использование транспорта при УРР сокращает объем выбросов углекислого газа в атмосферу.

¹⁶ В странах Евросоюза действует Общее положение о защите персональных данных, предусматривающее серьезные меры защиты частной жизни граждан.

¹⁷ Еврофонд и МОТ

Однако в условиях неожиданной и чрезвычайной ситуации, подобной пандемии COVID-19, ни работодатели, ни работники не могут быть уверены в том, что они готовы решать проблемы, связанные с переходом на УРР, будь то физические, психологические или инфраструктурные. По данным исследования, недавно проведенного Обществом по управлению человеческими ресурсами (SHRM), сложности при переходе на удаленный режим работы испытывают 71 процент работодателей; 65 процентов из них отметили, что сложно поддерживать моральный дух своего коллектива, а более трети – сложности, связанные с корпоративной культурой, производительностью труда работников и регулированием времени отпуска¹⁸.

Поэтому работодателям настоятельно рекомендуется разработать специальные правила, содержащие ясные указания для решения этих проблем. Кроме того, необходимо регулярно оценивать эффективность положений и правил внутреннего распорядка. Работникам следует регулярно извещать работодателей о сложностях, возникающих при обращении к правилам и положениям предприятия.

ОР: вставить выдержки из сообщений предприятий-членов о способах решения коммуникативных аспектов УРР.

Пример: «Мы обнаружили, что работникам, неспособным к самоорганизации, нужны советы и указания. Таким лучше всего соблюдать личный график – вовремя вставать, одеваться и приступать к работе в условиях, напоминающих производственные. Удаленный режим – это все равно работа. Разумеется, он дает больше свободы и массу преимуществ, касающихся распоряжения временем. Но, на наш взгляд, мысль о том, что «вы по-прежнему на работе», это главное, что нужно донести до работников.»

(а) Средства связи

Хотя развитие ИКТ создало и расширило возможности для УРР, в условиях динамики текущей ситуации ИКТ не могут преодолеть все возникающие при этом сложности. Как бы ни старались работодатели и работники оставаться в курсе событий, изменения, вводимые правительством или предприятием, могут вызвать у работников путаницу, особенно в случае потенциального влияния на производственную деятельность или ожидания работников, например в случае ограничения свободы передвижения. Упростить коммуникацию и взаимодействие и увеличить ясность можно с помощью целого ряда прикладных программ, многие из которых являются бесплатными или недорогими¹⁹.

Регулярная коммуникация

При УРР коммуникация должна быть оперативной и происходить более часто. Это укрепляет взаимодействие и создает доверительную атмосферу, необходимую для успешного внедрения новых методов работы. Работодателям следует:

- ▶ определить каналы связи для контактов с работниками по мере необходимости в период УРР во избежание направления противоречивых сообщений;
- ▶ вести реестр актуальных контактных реквизитов всех работников (с указанием номера телефона, электронной почты или физического адреса);
- ▶ поддерживать регулярную связь со всеми работниками для информирования о последних событиях, связанных с пандемией COVID-19 и ее влиянием на деятельность предприятия, в том числе о любых изменениях в политике предприятия;

¹⁸ См. www.shrm.org/resourcesandtools/pages/remote-work.aspx

¹⁹ Это следующие программы: Slack для организации коллективной работы и обмена сообщениями; Zoom для организации видео конференций с членами трудового коллектива и клиентами; Google Suite для обмена электронными сообщениями, работы над документами, хранения файлов и использования общего календаря; Mural для коллективного взаимодействия в ходе решения производственных проблем; Trello для проектного планирования и т.д.

- ▶ поощрять обмен мнениями и идеями, касающимися стратегий обеспечения непрерывной деятельности;
- ▶ периодически организовывать виртуальные заседания для информирования работников о текущей ситуации, анализа результатов работы и согласования способов оказания услуг предприятием. Это также может уменьшить у работников ощущение изоляции в условиях УРР.

(б) Настройка оборудования ИКТ и рабочих станций

Если внедрение УРР происходило быстро и неорганизованно, у работников могут возникнуть технические сложности, например проблемы с подключением. В условиях пандемии COVID-19 работодателям сложно заблаговременно в плановом порядке выделить достаточное время для оптимальной подготовки к переходу на УРР. Проблемы могут возникнуть и в том случае, если у предприятий, в частности МСП, нет соответствующей инфраструктуры связи или не хватает оборудования для того, чтобы одновременно перевести всех на удаленный режим работы.

Коллективная ответственность, заинтересованность и взаимопонимание

Работодателям следует стремиться к взаимодействию с работниками с тем, чтобы они были заинтересованы в работе и предлагали свои идеи о том, как оптимальнее всего преодолеть вышеуказанные проблемы²⁰ с учетом обеспечения непрерывной деятельности и сохранения рабочих мест. У работников могут быть ограниченные возможности работать удаленно, а их жилище – быть не столь пригодным для работы, как обычное рабочее место (например, если они живут вблизи шумной стройплощадки или промышленного предприятия, в их семье есть люди разного возраста или они живут в стесненных бытовых условиях, мало подходящих для УРР). Поэтому работодателям нужно с пониманием относиться к проблемам своего персонала, оценивать имеющиеся ограничения и вносить соответствующие коррективы в свои ожидания, задания, поручаемые работникам, и возлагаемую на них ответственность.

(в) Защита и обеспечение конфиденциальности данных

При том, что современная технология создала условия и расширила возможности для УРР, она также несет с собой повышенный риск взлома систем и несанкционированного доступа к данным. Поэтому крайне важно, чтобы процессы УРР были безопасными, особенно в случае использования работниками личных переносных компьютеров или устройств для выполнения производственных заданий и подключения к корпоративной сети. В некоторых компаниях для этого действуют специальные правила защиты и обеспечения конфиденциальности данных и компьютерной безопасности.

Компьютерная безопасность и охрана частной жизни

Работодателям следует обеспечить:

- ▶ соблюдение правил компьютерной безопасности даже в условиях УРР;
- ▶ наличие эффективной системы ИКТ, оснащенной необходимыми средствами защиты, в том числе для безопасной передачи конфиденциальных данных за пределы предприятия;
- ▶ установку в рабочих компьютерах надлежащего программного обеспечения, в том числе антивирусных приложений, программ для создания защищенной виртуальной частной сети или межсетевое экрана для защиты системы от взлома;
- ▶ ознакомление работников с правилами защиты данных, действующими на предприятии (если есть);
- ▶ обучение работников необходимым навыкам пользования ИКТ в соответствии с правилами, установленными на предприятии. Освежить их знания в этой области можно с помощью памяток и виртуальных занятий²¹.

20 IBEC (Irish Business and Employers Confederation), "Remote Working during Covid19 outbreak - IBEC outline of key considerations", 11 March.

21 IBEC.

ОР: вставить положения действующего национального законодательства о защите данных и компьютерной безопасности.

(г) Управление кадрами и возможные злоупотребления при УРР

Чем больше предприятий принимают решение (или вынуждены) перейти на УРР в условиях пандемии COVID-19, тем большее место в дискуссиях о способах организации труда занимает проблема доверия. УРР может нарушить доверительные отношения между работниками и их руководителями в силу того, что управлять ими становится сложнее. В условиях отсутствия физического контакта традиционный «командный» стиль управления теряет актуальность, а руководителям непросто найти другие способы убедиться в том, что удаленные работники делают свою работу. Если удаленные работники теряют ощущение сопричастности общему делу, они могут также утратить доверие к своему начальству и руководству предприятия. В итоге начальство может потерять контроль над ними, что может привести к злоупотреблению УРР со стороны некоторых работников. Поэтому в этих условиях важнейшее значение имеют самодисциплина работников и взаимное доверие между ними и работодателями. Кроме того, эффективное управления в условиях УРР невозможно обеспечить без подхода, опирающегося на результаты труда. Это предполагает выработку целей, задач и этапов их выполнения, что сопровождается процедурами контроля и обсуждения достигнутого прогресса, исключая чрезмерно громоздкие требования к отчетности²².

Формирование взаимного доверия и коллективной ответственности

В условиях УРР все держится на доверии. Руководству, работникам и их коллегам необходимо доверять друг другу, в противном случае УРР потеряет свою эффективность. Работодателям нужно формировать взаимное доверие и коллективную ответственность, которую они делят с работниками, с помощью открытых и откровенных дискуссий с работниками о том, что ожидает от них руководство и каковы конечные результаты, включая следующие вопросы:

- ▶ когда работники готовы выполнять задания и реагировать на распоряжения;
- ▶ как они будут поддерживать связь (например, с помощью Интернета или телефона);
- ▶ как достигается сочетание трудовой и личной жизни (например, с помощью регулярных перерывов в работе и отключения в конце рабочего дня);
- ▶ как будет регулироваться производительность труда и отчетность с учетом обстоятельств работника, если это необходимо;
- ▶ к кому обращаться работнику при возникновении проблем, связанных с работой;
- ▶ к кому обращаться работнику в чрезвычайной ситуации.

Работодателям следует также учитывать, что в домашней атмосфере некоторым работникам может быть сложно найти для себя мотивацию и наладить самоорганизацию. В этих случаях руководителю и работнику нужно обсудить практические меры по преодолению препятствий такого рода²³.

ОР: вставить выдержки из сообщений предприятий-членов о проблемах доверия в условиях УРР.

Пример: «Для дистанционной работы нужна не только цифровая инфраструктура, но также доверие и уверенность в надежности, способностях и мотивации людей».

²² ILO, "Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic", March 2020.

²³ ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service), "Working from Home".

(д) Организация рабочего времени

Организация рабочего времени при всем ее значении может вызывать сложности, особенно у тех работников, которые работают определенное время или получают почасовую оплату труда.

В докладе МОТ «Обеспечение достойного рабочего времени ради будущего»²⁴ со ссылкой на рамочное соглашение ЕС о дистанционной работе указывается, что рабочее время удаленных работников должно соответствовать нормам, предусмотренным действующим национальным законодательством, коллективными договорами и внутренними правилами предприятий. При этом удаленные работники сами регулируют свое рабочее время и могут выполнять работу тогда, когда им это удобнее всего, оставаясь на связи с предприятием в течение обычного рабочего времени. Нормы выработки у дистанционных работников аналогичны тем, которые установлены для сопоставимых работников, работающих в помещениях работодателя. В этом докладе также указывалось, что в Сингапуре и Швеции условия дистанционной работы, в том числе рабочее время и периоды отдыха, регулируются с помощью коллективных переговоров или постановлений государственных органов.

ОР: вставить соответствующие положения о нормативах рабочего времени.

Укрепление самодисциплины и осуществление тщательного контроля

Хотя при УРР работникам требуется давать определенную степень свободы, работодателям следует:

- ▶ установить требования в отношении самодисциплины и соблюдения оговоренного графика работы;
- ▶ обеспечить соответствие рабочего времени и периодов отдыха нормам, предусмотренным национальным законодательством, коллективным договором или внутренними правилами предприятия;
- ▶ обеспечить ежедневный или еженедельный учет работниками совокупного отработанного времени;
- ▶ рассмотреть вопрос о регистрации явки с помощью Интернета или электронной почты для учета рабочего времени²⁵.

(е) Охрана труда

Как отмечалось в разделе б(а), работодатели в целом несут ответственность за охрану труда и здоровья работников на производстве в течение рабочего времени. Однако в условиях УРР руководству невозможно обеспечить безопасность и здоровье работников в силу того, что они отсутствуют на предприятии. Участники Глобального форума по проблемам и возможностям дистанционной работы для работников и работодателей в сфере ИКТ и финансовых услуг, проходившего в Женеве в октябре 2016 года, включили в свой итоговый документ следующее замечание: «В условиях дистанционной работы, особенно если работа также осуществляется на дому, осуществлять мониторинг и контроль охраны труда и здоровья сложнее»²⁶.

Кроме того, большинству людей, впервые переведенных на удаленный режим работы, сложно надлежащим образом обустроить свое рабочее место. В силу малой площади жилья рабочее пространство может одновременно выполнять разные функции: служить столовой, кухней или помещением общего пользования. В других случаях имеющиеся столы и стулья могут быть плохо приспособлены для длительной работы. Эргономические риски могут усугубляться тем, что у работников нет эргономичного оборудования, аналогичного используемому на работе.

24 ILO, *Ensuring decent working time for the future*, p. 743.

25 IBEC.

26 ILO, *Final report: Global Dialogue*, p. 28.

При переходе на УРР в условиях пандемии COVID-19 как работодатели, так и работники могут забыть о необходимости обеспечить надлежащую эргономику, что может повысить опасность травматизма или ухудшения состояния здоровья работников. Поэтому работодателям следует найти способы сократить риск травматизма и решить потенциальные проблемы работников, связанные с эргономикой.

Укрепление информированности и дисциплины

Работодателям следует:

- ▶ организовать информирование и подготовку работников по вопросам охраны здоровья и безопасности при удаленном режиме работы (таких как эргономика, работа в условиях изоляции, общие вопросы противопожарной и электробезопасности);
- ▶ ознакомить работников или передать им актуальную информацию об обязанностях общего характера, касающихся безопасности и охраны здоровья, включая заботу о собственном здоровье и безопасности других людей;
- ▶ ознакомить работников с действующими на предприятии правилами техники безопасности (если есть) и обеспечить их соблюдение ими, включая порядок извещения о несчастных случаях на производстве, ухудшении самочувствия или иных происшествиях, касающихся здоровья и безопасности;
- ▶ осуществить пересмотр действующих на предприятии правил техники безопасности (если есть) с тем, чтобы убедиться, что они охватывают УРР по месту жительства работника;
- ▶ убедиться, что работникам известно об ответственности предприятия в соответствии с действующим национальным законодательством и подзаконными актами и о страховании их ответственности в случае получения травмы на дому в течение рабочего времени, предусмотренного УРР;
- ▶ организовать текущую оценку рабочего места работника вне предприятия и предложить свои рекомендации и контроль эргономических аспектов (при соблюдении требований по охране частной жизни со стороны руководителей);
- ▶ предложить работникам пройти подготовку по вопросам эргономики и безопасности или ознакомиться с соответствующей информацией для изменения привычного стиля работы и улучшения физических условий работы на дому.

(ж) Здоровье и психологическое благополучие

Во время пандемии COVID-19 многие работники могут впервые столкнуться с УРР, оказавшись при этом в изоляции от своих коллег, друзей и иногда даже семьи. Их повседневная жизнь нарушилась, что может вызывать повышенный стресс, ощущение давления и физического и умственного напряжения²⁷. Влияние этих факторов стресса усиливается в условиях текущей экономической ситуации. Ее негативное влияние на предприятия приводит к росту увольнений, сокращений и освобождений от занимаемой должности, что вызывает у работников тревогу и неуверенность в завтрашнем дне и может стать причиной депрессии. Ситуация усугубляется в случае обязательного и продолжительного УРР, когда из-за закрытия предприятий люди не могут выходить на улицу, а их социальная жизнь ограничена. Как показывают исследования, главные недостатки УРР – невозможность взаимодействовать с друзьями и изолированность от коллег²⁸. Поэтому правила предприятия, касающиеся УРР, должны предусматривать меры противодействия этим факторам.

Обеспечение здоровья и благополучия, проявление помощи и взаимопонимания

Следует подчеркнуть, что физическое дистанцирование не требует социальной изоляции. При том, что работникам важно найти новые способы работать и взаимодействовать друг с другом, работодатели должны учитывать влияние изоляции и одиночества и, следовательно, проявлять понимание и оказывать работникам поддержку, информировать, поддерживать с ними

27 УРР может влиять на психическое здоровье работника точно так же, как и изменение требований со стороны членов семьи, напряженные взаимоотношения или домашнее и бытовое насилие.

28 Jon C. Messenger (ed.), *Telework in the 21st Century, an Evolutionary Perspective*, ILO Future of Work series (Edward Elgar and ILO, 2019) p. 303.

связь и заботиться об их психическом здоровье. Для этого работодателям рекомендуется принимать следующие меры²⁹:

- ▶ поддерживать регулярную связь с работниками с тем, чтобы убедиться, что они ощущают поддержку, готовы и способны работать и слушать руководителя в тех случаях, когда им требуется помощь;
- ▶ создавать возможности для групповой коммуникации с помощью интернет-ресурсов или приложений, например для создания группового чата;
- ▶ давать работникам соответствующую степень контроля и свободы в отношении способов выполнения своей работы;
- ▶ предлагать информацию, практические средства для поддержания хорошего психического здоровья, включая доступ к программам помощи работникам;
- ▶ надлежащим образом реагировать на признаки неблагополучного состояния работников и направлять их к специально назначенному лицу для обсуждения их проблем;
- ▶ повышать осведомленность работников о степени их ответственности за свое физическое и психологическое благополучие при УРР, в том числе побуждать их вести активный образ жизни, правильно питаться и регулярно бывать на свежем воздухе.

Предприятиям рекомендуется разработать правила УРР, охватывающие вопросы физического и психического здоровья и благополучия работников, или предоставить ссылку на имеющиеся материалы о сохранении здоровья и обеспечении благополучия в условиях УРР³⁰.

(з) Сочетание трудовой и личной жизни

УРР может способствовать наиболее оптимальному сочетанию трудовой и личной жизни, так как позволяет работникам избежать стресса, связанного с продолжительными поездками из дома на работу и обратно, и посвятить больше времени семье. К другим преимуществам УРР относятся рост удовлетворенности и производительности труда работников, повышение их лояльности, а также сокращение текучести кадров³¹. Но при том, что УРР обладает большим потенциалом, реальность подчас сложнее, особенно если УРР обусловлен необходимостью сдержать распространение пандемии, а не желанием работников. Особенно трудно сочетать трудовую и личную жизнь в условиях закрытия детских учреждений и школ тем, у кого есть семейные обязанности, в частности, при отсутствии альтернативных услуг по уходу.

УРР нередко стирает границы между работой и личной жизнью, увеличивает рабочее время и повышает интенсивность труда. Тем самым, УРР может стать препятствием для личной жизни, вызывая конфликты с работой, что может подрывать благополучие работников и влиять на их общую продуктивность. Как показали результаты исследования дистанционных работников в Японии, наибольшим недостатком удаленной работы является двойственность времени труда и отдыха³².

Вслед за признанием беспокойства и стресса, порождаемых «бесконечной работой», стали приниматься меры, призванные отделить оплачиваемый труд от личной жизни³³. Например, во Франции новая редакция Трудового кодекса 2017 года предусматривает «право работника на отключение». В этой связи работодателям исключительно важно установить четкие правила организации удаленной работы, соответствующие нормам национального законодательства.

Содействие оптимальному сочетанию трудовой и личной жизни

Несмотря на то что национальное законодательство может предусматривать меры, которые способствуют сочетанию трудовой и личной жизни, работодателям рекомендуется:

- ▶ установить четкие ожидания в отношении рабочего времени и предоставить работникам право и возможность самим устанавливать границы своего рабочего графика;

29 WorkSafe Victoria, "Minimising the spread of coronavirus (COVID-19): Working from home", 23 March 2020; ILO, "Work from home: human factors/ergonomic considerations for teleworking", 20 April 2020.

30 См. American Psychiatric Association Foundation, Center for Workplace Mental Health. "Working Remotely During COVID-19: Your Mental Health and Well-being".

31 Еврофонд и МОТ.

32 Еврофонд и МОТ, стр. 301.

33 ILO, Ensuring decent working time for the future, p. 747.

- ▶ содействовать здоровому образу жизни и оптимальному сочетанию трудовой и личной жизни, в том числе с помощью регулярных перерывов и отдыха, физических упражнений и пребывания на свежем воздухе;
- ▶ оказывать психологическую помощь работникам в случае конфликта между трудовой и личной жизнью;
- ▶ руководствоваться положениями действующего законодательства, подзаконных актов или соответствующих правил, способствующих оптимальному сочетанию трудовой и личной жизни, например издаваемых департаментом по вопросам охраны труда и здоровья или департаментом по вопросам психического здоровья.

(и) Производительность труда и продуктивность

К преимуществам УРР для работников, как правило, относится экономия времени на поездки из дома на работу и обратно, сокращение остановок в работе и большая степень свободы. Тем самым УРР может увеличить производительность труда работников, их продуктивность и заинтересованность, повышая удовлетворенность своим трудом и сокращая текучесть кадров. Однако в условиях закрытия предприятий из-за COVID-19 его практический результат может быть иным. Закрытие школ может резко увеличить дополнительную нагрузку на работающих родителей, которым нужно заниматься домашним обучением, надзором и уходом за детьми школьного возраста в условиях, когда одно и то же помещение делят между собой несколько членов семьи, одним из которых нужно присутствовать на дистанционных занятиях, а другим – удаленно работать. Семейные обязанности работника, необходимость делить рабочее место с кем-нибудь другим, или даже напряженные отношения, или бытовое насилие могут мешать выполнению рабочих заданий, вносить изменения в график работы, влиять на продуктивность и производительность труда.

Изменение отношения к продуктивности, проявление гибкости и отзывчивости

В этом периоде работодателям рекомендуется расширить поддержку работающим родителям и тем, кто осуществляет уход за другими людьми. У работодателей может быть возможность дать им некоторую свободу, в том числе путем изменения показателей производительности таким образом, чтобы учитывать конечный результат, а не отработанное время. В этих целях можно также использовать инструменты дистанционного взаимодействия, составление совместных календарей мероприятий и предоставление более широкому кругу лиц доступа к публикуемым материалам, содействующие коллективной работе и повышающие продуктивность³⁴. Работники должны приспособиться к работе в условиях УРР и удаленной среды и обеспечить выполнение основных функциональных обязанностей. При этом любые вопросы, касающиеся производительности труда, должны обсуждаться открыто между руководством и работниками.

(к) Уход за детьми и иждивенцами

В условиях УРР и закрытия учебных заведений и детских садов работающие родители могут быть вынуждены разрывать между своими обязанностями перед работодателем и уходом за детьми. Работники вряд ли смогут надлежащим образом выполнять работу, если им при этом нужно ухаживать за иждивенцами. Работодателям и работникам следует договориться о способах, позволяющих работнику эффективно работать дома в соответствии с требованиями работодателя и одновременно осуществлять уход за членами семьи. Работодателям нужно с пониманием относиться к ситуации работника, особенно в случае оперативного ввода УРР в действие, когда у работников практически нет времени подготовиться или организовать уход за ребенком или другими иждивенцами.

Ответственный и адаптивный подход

Работники обязаны сообщать своим непосредственным руководителям о своей ситуации с тем, чтобы внести в УРР необходимые изменения, позволяющие сочетать трудовые и семейные обязанности.

34 International Organization of Employers (IOE), "IOE Guideline on Teleworking in the times of Covid-19", Apr. 2020.

В зависимости от ситуации работодателям и работникам необходимо искать пути ее решения и согласовывать более гибкие условия УРР. Так, график работы может учитывать потребности семьи, в условия трудоустройства можно внести временные изменения, предусматривающие сокращенный рабочий день или рабочее время и уменьшенные плановые показатели. Кроме того, можно по возможности ослабить требования к соблюдению сроков выполнения работы. В некоторых странах действует законодательство, позволяющее работникам, осуществляющим уход за детьми или неспособным работать из-за пандемии COVID-19, уходить в специальный оплачиваемый³⁵ или неоплачиваемый отпуск, не опасаясь при этом потерять работу.

(л) Профессиональное обучение, подготовка и развитие кадров

Профессиональная подготовка и развитие кадров играют важную роль, обеспечивая усвоение работниками знаний и навыков, необходимых для использования новейших информационных технологий. В случае перехода предприятий на УРР для противодействия текущей пандемии работникам могут потребоваться технические навыки использования средств связи.

Содействие культуре образования

В зависимости от отрасли и ситуации для реализации УРР требуются различные навыки ИКТ. Для того чтобы работники усвоили необходимые навыки и могли эффективно работать на дому, им может потребоваться виртуальное обучение, удаленное наставничество, партнерский инструктаж и постоянная техническая поддержка, касающаяся программного обеспечения и других инструментов³⁶. Работодателям следует использовать ИКТ, средства дистанционного обучения и интернет-приложения для регулярной связи с работниками и организации для них необходимого обучения, наставничества или инструктажа в целях поддержания их мотивации, образовательного уровня и престижа.

(м) Соблюдение указаний и директив государственных органов

Пандемия COVID-19 оказала серьезное негативное влияние на работу предприятий. Многие из них с трудом удерживаются на плаву и вынуждены временно останавливать или закрывать производство. Предприятия вынуждены переходить на УРР в качестве меры профилактики или в соответствии с указаниями и директивами органов власти. Государству следует дать им определенную степень свободы и создать программу помощи для содействия реализации УРР. Например, на Мальте государство предоставляет работодателям финансовую помощь для частичной компенсации расходов по внедрению технических решений в связи с переходом на дистанционную работу в период пандемии COVID-19. За каждый договор на дистанционную работу работодатель получает в качестве компенсации соответствующих затрат, понесенных с 15 февраля до 8 мая 2020 года (например, в связи с приобретением в собственность и (или) в лизинг компьютерного оборудования, технических решений, таких как VPN) до 500 евро при максимальном размере помощи на каждого работодателя не более 4000 евро³⁷.

Участие в процессе диалога

Во всем мире предприятия находятся на переднем крае внедрения новых способов работы. Это происходит в реальном времени и в условиях, которые нельзя назвать оптимальными. У предприятий мало времени на то, чтобы реагировать на чрезвычайную ситуацию, требующую неотложных мер. В целом, обычные способы, с помощью которых работники и их руководство согласуют между собой условия УРР, уже не действуют.

Некоторым предприятиям УРР может в конечном счете принести пользу. Если компания может полностью обеспечивать свою деятельность за счет работников, которые (преимущественно) работают в удаленном режиме на дому, ей больше не нужно арендовать большие помещения, а длительные поездки на работу тоже уйдут в прошлое. Другие предприятия смогут нанимать работников в разных географических регионах без нужды предоставлять им дополнительные рабочие помещения и нести расходы на их переезд.

35 В 2020 году на Сейшельских островах было принято положение о временных мерах поддержки занятости, согласно которому работникам, осуществляющим уход за детьми школьного возраста в период пандемии COVID-19, может быть предоставлен специальный отпуск.

36 МОР.

37 Lexology, "Telework-Legal framework and financial support in view of COVID-19", 28 March 2020.

В это сложное время крайне важно, чтобы все предприятия активно участвовали в подготовке конструктивных предложений и выработке рекомендаций политическим органам. Существует огромная потребность в том, чтобы предприятия обменивались опытом применения УРР в рамках национальных членских организаций работодателей и бизнеса.

ОР: вставить выдержки из выступления Президента ОР (руководителя одной из крупнейших компаний)

Пример: «Предприятия по всей стране приспособляются к работе в условиях УРР, что в одних секторах экономики, безусловно, происходит легче, чем в других. Однако в нынешней ситуации учиться нужно быстро. Поэтому [НАИМЕНОВАНИЕ ОР] будет систематически обобщать опыт членов, чтобы доводить проблемы и потребности делового сообщества до сведения директивных органов».

10. Нужно ли сохранять удаленный режим работы после пандемии COVID-19?

Противодействие пандемии COVID-19 стало, среди прочего, экспериментом по масштабному переходу на УРР. Хотя некоторые работы невозможно выполнять в условиях дома, вспышка COVID-19 ускорила тенденции перехода на дистанционную работу – возможно, на длительную перспективу. Работодатели и работники с большой долей вероятности приспособятся к УРР, освоятся с работой в этих условиях, научатся использовать ИКТ для удаленного выполнения работы и осознают преимущества этого. Возможно, в период УРР работникам даже удастся достигнуть прежнего или повышенного уровня производительности труда. По данным опроса, проведенного в середине апреля в США и охватывающего более 1200 кадровых работников, переведенных на УРР в период пандемии, почти половина опрошенных выразили желание продолжать работать в удаленном режиме, причем более 45 процентов из них указали, что их работодатели активно занимаются этим вопросом или не против такой стратегии. При этом до пандемии 40 процентов респондентов регулярно работали дистанционно не менее одного дня в неделю³⁸.

Удаленный режим работы, введенный на предприятиях для противодействия пандемии – это временная мера. Как только ситуация изменится, работники по указанию своих работодателей возобновят работу в обычном режиме. Однако работодателям, возможно, будет бесполезно оценить преимущества УРР и сложности, связанные с введением этого режима в условиях пандемии, и определить для себя на основе консультаций с работниками или профсоюзами, если они есть, целесообразность регулярного применения УРР при соответствующем желании со стороны работников.

38 SHRM, "Will Employees Continue Working from Home After COVID-19? One Company Says Yes", 30 April 2020.

▶ Приложение: шаблон правил удаленного режима работы³⁹

Правила удаленного режима работы (УРР) – ключевой элемент эффективного плана действий в чрезвычайной ситуации для обеспечения непрерывной деятельности и сохранения рабочих мест. Они разрабатываются в соответствии с действующим национальным законодательством и подзаконными актами, коллективным договором и правилами внутреннего распорядка или условиями трудоустройства предприятия с учетом изменений в предъявляемых требованиях и потребностях предприятия.

Цель нижеследующего шаблона – предложить практические рекомендации предприятиям при разработке правил УРР. Хотя стандартного решения, учитывающего текущие изменения, нет, в шаблоне приводятся основные элементы, которые необходимо включить в правила, а также факультативные элементы, зависящие от ситуации и потребностей предприятия.

(а) Цель

Объясните с помощью одного-двух предложений, какова цель ввода УРР на предприятии. При этом следует отметить, что УРР – это не формальное или всеобщее право работников, а альтернативный временный способ обеспечить непрерывную деятельность в чрезвычайной ситуации, подобной текущей пандемии COVID-19 и вынужденному закрытию производства, и он может меняться в зависимости от динамики ситуации.

Пример

- ▶ *Настоящие правила УРР вступают в силу в связи с пандемией COVID-19 и директивой правительства о целесообразности перехода на удаленный режим работы. Настоящие правила подлежат пересмотру в случае внесения поправок в директиву или изменения потребностей предприятия.*
- ▶ *УРР – это не всеобщее право работников, а альтернативная мера противодействия пандемии COVID-19.*

(б) Определение

Приведите определение УРР в условиях текущей пандемии. Ознакомьтесь с определением, предусмотренным соответствующими законами и нормативными актами (если есть).

Одним словом, УРР – это способ организации труда, при котором работники работают на дому, продолжая выполнять свои основные обязанности с помощью ИКТ.

Пример

- ▶ *УРР – это такой способ организации труда, при котором работник работает на дому, продолжая выполнять свои основные трудовые обязанности с помощью ИКТ.*

(в) Предмет и сфера применения

Опишите, когда и на кого распространяются правила УРР, каковы их ограничения и условия, в том числе ввиду других действующих и применимых правил и положений. Следует отметить, что предприятие вводит УРР по своему усмотрению.

39 Адаптировано на материалах публикации: [Telework Toolkit, Guide to Writing a Telework Policy](#).

Пример

- ▶ УРР не заменяет условия трудоустройства и не отменяет необходимость соблюдать другие правила, положения и регламенты, действующие на предприятии.
- ▶ Настоящие правила распространяются на всех работников предприятия, работающих в удаленном режиме на дому. Ознакомление с правилами является обязательным для всех работников.
- ▶ УРР вводится в действие исключительно по усмотрению предприятия.
- ▶ Предприятие оставляет за собой право изменять, корректировать или отменять УРР в отношении любого работника, когда оно сочтет нужным, после чего такой работник обязан возобновить работу в обычном режиме.

(г) Условия перевода на УРР

Опишите, при каких условиях работник получает право работать в удаленном режиме на дому. Следует отметить, что УРР вводится в рамках противодействия распространению COVID-19, чтобы обеспечить непрерывную деятельность и производительность труда, а также свести к минимуму негативное влияние пандемии на качество работы, производство или качество услуг. В зависимости от пригодности работы и домашней атмосферы для УРР, а также возможности руководства контролировать работу удаленных работников, некоторые работники могут не соответствовать условиям перевода на УРР.

Пример

- ▶ УРР вводится в условиях пандемии COVID-19 в качестве меры профилактики с целью предотвратить распространение вируса и обеспечить непрерывную деятельность и производительность труда коллектива.
- ▶ Несмотря на все усилия по переводу всех работников на УРР, некоторые работники не подлежат такому переводу в силу специфики выполняемых обязанностей и функций или бытовой ситуации, что делает нецелесообразным выполнение работы в условиях дома. Непосредственную связь с работниками по всем вопросам, связанным с правом на УРР, осуществляет начальник департамента.

(д) Основные учитываемые элементы

1. Соблюдение правил внутреннего распорядка

На большинстве предприятий действуют правила, касающиеся целого ряда производственных обязанностей. Следует отметить, что все удаленные работники обязаны соблюдать правила внутреннего распорядка в той мере, в которой они распространяются на них.

Пример

Все удаленные работники обязаны соблюдать правила, действующие на предприятии, в том числе:

- ▶ правила техники безопасности;
- ▶ правила использования ИКТ, защиты и обеспечения конфиденциальности данных;
- ▶ правила охраны интеллектуальной собственности;
- ▶ этический кодекс предприятия;
- ▶ правила пользования инструментом и оборудованием, полученным от предприятия (например, переносными компьютерами, программным обеспечением и т.д.);

- ▶ *правила поведения в социальных сетях;*
- ▶ *правила, касающиеся недопустимости дискриминации, и домогательств, и обеспечения равных возможностей.*

2. Оплата труда и рабочее время

УРР не должен изменять обычную продолжительность рабочего времени, заработную плату, льготы или трудовые обязанности. При этом следует отметить, что в текущих обстоятельствах руководству может требоваться определенная степень свободы, но любые изменения должны осуществляться по договоренности с работниками и в соответствии с действующими законами, подзаконными актами и внутренними правилами предприятия.

Пример

- ▶ *продолжительность рабочего времени, заработная плата, льготы, производственный статус и обязанности работников остаются прежними.*
- ▶ *В текущих условиях допускается некоторое изменение продолжительности рабочего времени с одобрения предприятия.*
- ▶ *При наличии соответствующего заявления работников и с учетом целесообразности руководитель может утвердить иную продолжительность рабочего времени, если это не меняет совокупную продолжительность рабочей недели и соответствует правилам, действующим на предприятии.*
- ▶ *Любые изменения совокупной продолжительности рабочей недели утверждает отдел кадров.*

3. Охрана труда и здоровья

Работодатели обязаны обеспечивать работникам производственную среду, безопасную для их жизни и здоровья, и поэтому должны убедиться в безопасности условий работы на дому. При этом они должны заботиться о здоровье своих работников, в том числе психическом. Следует отметить, что работник обязан соблюдать правила техники безопасности, заботиться о своей безопасности, здоровье, психологическом благополучии, а также о безопасности других людей.

Пример

- ▶ *Удаленные работники обязаны соблюдать правила техники безопасности предприятия (если есть).*
- ▶ *Все удаленные работники обязаны заботиться о своем физическом и психологическом благополучии, а также проявлять физическую активность, соблюдать режим питания и сна, регулярно выполнять физические упражнения.*
- ▶ *Для поддержания физической активности и здоровья всем работникам рекомендуется соблюдать оптимальное сочетание трудовой и личной жизни и установленный график работы и периодически делать перерыв на отдых.*

4. Оборудование, инструмент и материалы

В правилах необходимо отразить позицию предприятия в отношении оборудования, включая технические средства, материалы или мебель. При этом следует указать, в каких случаях и на каких условиях предприятие предоставляет работникам оборудование для выполнения своих функций на дому. Это может включать в себя компьютеры, программное обеспечение, доступ в Интернет, телефонные линии, доступ к удаленным приложениям, и другое целесообразное оборудование, и материалы. Кроме того, следует отметить, что работники обязаны заботиться об оборудовании и использовать его по назначению.

Пример

- ▶ *Предприятие обеспечивает работников инструментом и оборудованием, необходимым для выполнения производственных функций на дому. Это включает в себя компьютеры, программное обеспечение, доступ в Интернет и к удаленным приложениям и т.д.*

- ▶ Предоставленные предприятием оборудование, программное обеспечение, носители информации и мебель предназначены для использования только лицами, получившими соответствующие полномочия, и только в целях осуществления предприятием своей деятельности.
- ▶ Работники обязаны проявлять надлежащую заботу об инструменте и оборудовании, а также обращаться на предприятие (в департамент технического обеспечения или к его руководителю) при возникновении любых проблем, касающихся такого оборудования, программного обеспечения или интернет-соединения.

5. ИКТ, защита данных и компьютерная безопасность

Использование ИКТ в условиях удаленного режима работы несет повышенный риск взлома и несанкционированного доступа к системе, а также увеличивает риск травли через Интернет. Для противодействия этому на большинстве предприятий действуют правила защиты данных, обеспечения конфиденциальности и компьютерной безопасности, а также предотвращения домогательств.

Пример

- ▶ Все удаленные работники обязаны ознакомиться, понимать и соблюдать действующие правила использования ИКТ в целях обеспечения защиты данных, конфиденциальности и компьютерной безопасности.
- ▶ Все удаленные работники обязаны пройти дистанционную подготовку по применению ИКТ, которая доступна всем работникам.
- ▶ Все удаленные руководители и работники обязаны принимать все меры во избежание нанесения ущерба предприятию при использовании средств связи в производственных целях, в том числе с помощью технических средств ИКТ.

6. Рабочее место на дому

При разработке правил УРР необходимо учитывать положения и требования предприятия об обустройстве рабочего места на дому, установке оборудования, обеспечении безопасности, возмещении затрат и т.д.

Пример

- ▶ Работник должен выбрать для работы такое место в своем доме, где можно безопасно разместить, установить и применять оборудование. Это место считается рабочим местом (остальные помещения в доме работника не считаются рабочим местом).
- ▶ Работник обязан следовать указаниям предприятия о том, как выбрать рабочее место и поддерживать его в безопасном, гигиеничном и надежном состоянии, пригодном для осуществления профессиональной деятельности.
- ▶ Для возмещения расходов, например, понесенных в связи с переоборудованием рабочего места на дому, изменением электропроводки или другими улучшениями, необходимо получить предварительное одобрение предприятия.

7. Связь

Связь имеет важнейшее значение для дистанционной работы. Удаленным руководителям и работникам нужно согласовать между собой способы связи. Следует отметить, что работники должны поддерживать контакт со своим руководством и коллегами в течение согласованного основного рабочего времени.

Пример

- ▶ Удаленные работники должны быть на связи и поддерживать контакт с руководителем и коллегами в течение согласованного рабочего времени.
- ▶ Руководитель и работник должны согласовать между собой каналы и способ связи друг с другом с использованием имеющихся средств ИКТ.

- ▶ *Работники обязаны продолжать придерживаться всех правил, положений и инструкций предприятия.*

8. Нормы выработки

Работодателям следует подчеркнуть, что нормы выработки при УРР сохраняются на прежнем уровне. Однако предприятие должно учитывать, что УРР вводится в чрезвычайных условиях и что у работника могут сложиться бытовые обстоятельства, с которыми придется считаться. В этой связи, сохраняя ожидаемые нормы, предприятию следует предусмотреть определенную степень гибкости.

Пример

- ▶ *Удаленные работники должны сохранять прежние нормы выработки и уровень качества.*
- ▶ *В плане функциональных обязанностей, результатов труда и обслуживания клиентов их профессионализм должен продолжать соответствовать стандартам предприятия.*
- ▶ *Работодатель осознает, что бытовые обстоятельства работников могут повлиять на выполнение работы; работникам, испытывающим сложности, следует обратиться к своему руководителю для оценки целесообразности УРР и необходимости изменить его условия.*
- ▶ *Любое изменение конечных результатов и норм выработки происходит исключительно по усмотрению руководителя с учетом конкретных обстоятельств работника и его производственных функций.*

9. Уход за иждивенцами и другие семейные обязанности

Вопросы ухода за детьми и других личных обязательств, способных влиять на УРР, следует решать между соответствующим руководителем и работником. При этом следует подчеркнуть, что, хотя предприятие может пойти на определенные уступки, работники обязаны организовать уход за иждивенцами и выполнение своих семейных обязанностей, чтобы иметь возможность работать в удаленном режиме. Работникам нужно найти решение и приспособиться к ситуации, обеспечив выполнение основных функциональных обязанностей.

Пример

- ▶ *Работники, осуществляющие уход за иждивенцами и имеющие на дому иные семейные обязанности, обязаны решать эти вопросы со своим руководителем и согласовать по мере возможности более гибкие условия работы в удаленном режиме, например другой график работы, сокращенный рабочий день или рабочее время с установлением менее жестких плановых показателей или более мягких сроков их достижения.*
- ▶ *При том что предприятие может пойти на определенные уступки работникам, УРР может оказаться несовместимым с осуществлением ухода за иждивенцами и другими семейными обязанностями. Работник должен сам организовать уход за членами семьи и обеспечить выполнение своих основных производственных функций.*

10. Выплата компенсации работнику и ответственность предприятия

Ответственность за безопасность и охрану здоровья работников на производственном объекте в течение рабочего времени обычно несет работодатель. Если в течение рабочего времени на рабочем месте в доме работника произойдет несчастный случай, связанный с производством, ответственность за него может также возлагаться на работодателя. Поэтому работодателям рекомендуется обратиться к положениям действующего национального законодательства и подзаконных актов, таким как закон об охране труда, закон о занятости и закон о выплате компенсаций работникам. Страховка работников обычно включает в себя производственные травмы, полученные в рабочее время при выполнении производственных функций в том месте дома, которое предназначено для работы. Работодателям рекомендуется разработать или распространить действующие правила техники безопасности на жилище работника в период УРР. Работники должны знать эти правила, в том числе порядок уведомления о несчастных случаях на производстве и об ухудшении состояния здоровья или о любых других проблемах, касающихся безопасности и здоровья.

Пример

- ▶ Если в течение установленного рабочего времени работник получил травму, выполняя свои трудовые обязанности в месте, предназначенном для работы, он может получить компенсацию в соответствии с законом о выплате компенсации работникам. В этом случае работник обязан незамедлительно известить непосредственного руководителя и заполнить соответствующую форму.
- ▶ Предприятие не несет ответственности за травмы, полученные в нерабочее время в том месте дома, которое предназначено для работы, а также за травмы, не связанные с выполнением работы, которые работник может получить дома, вне зависимости от того, произошло ли это в течение установленного рабочего времени или нет.

11. Чрезвычайная ситуация и заболевание

Правила могут включать в себя положения, содержащие указания о том, что следует делать работнику в чрезвычайной ситуации – например, в случае заболевания, травмы, отключения электричества или интернет-соединения. Работодателям также рекомендуется указать в них, что остановка производства или закрытие предприятия являются чрезвычайными ситуациями, вызывающими переход на УРР.

Пример

- ▶ Удаленный работник обязан извещать своего непосредственного руководителя о всех чрезвычайных ситуациях, включая заболевание, травму, отключение электричества или интернет-соединения.
- ▶ Если работники не могут ездить на работу или работать в офисе в связи с закрытием предприятия или чрезвычайной ситуацией, им следует после консультаций со своим непосредственным руководителем или начальником приступить к удаленной работе на дому или в ином приемлемом месте, согласованном с предприятием.

12. Расходы

Цель УРР – обеспечить непрерывную деятельность и сохранить рабочие места, поэтому он предусматривает коллективную ответственность и заинтересованность как работодателей, так и работников. Работодатель должен четко указать, берет ли он на себя расходы, связанные с УРР, так как у работников могут возникнуть дополнительные расходы на обустройство своего рабочего места, обеспечение доступа в Интернет, электроснабжение, страхование. Так как все эти расходы компенсируются исключительно по усмотрению работодателя, работник обязан предварительно согласовать их с ним.

Пример

- ▶ Прежде, чем нести любые расходы, связанные с УРР и возникающие в течение этого периода, работник обязан согласовать их с предприятием.

▶ Литература

ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service). n.d. "Working from Home", available at <https://www.acas.org.uk/working-from-home>.

American Psychiatric Association Foundation, Center for Workplace Mental Health. n.d. "Working Remotely During COVID-19: Your Mental Health and Well-being".

Denton. 2020. "Telework in Chile", April 2020.

ECIJA. 2020. "COVID-19 Spain: FAQs for business", 23 March.

IBEC (Irish Business and Employers Confederation). 2020. "Remote Working during Covid19 outbreak – IBEC outline of key considerations", 11 March.

Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) and ILO (International Labour Organization). 2017. Working anytime, anywhere: The effects on the world of work (Luxembourg and Geneva).

ILO (International Labour Organization). 2016. Final report: Global Dialogue Forum on the Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors, GDFTWEFS/2016/9.

———. 2018. Ensuring decent working time for the future, General Survey concerning working-time instruments, Report III (Part B), Committee of Experts on the Application of Convention and Recommendations, International Labour Conference, 107th Session, Geneva.

———. 2020a. MOT, «Вестник MOT: COVID-19 и сфера труда. Третий выпуск – обновленные оценки и анализ», 29 апреля.

———. 2020b. "Working from Home: A potential measure for mitigating the COVID-19 pandemic", Policy Brief, April.

———. 2020c. "Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic", March.

———. 2020d. "Working from Home: Human factors/ergonomics considerations for teleworking", April.

IOE (International Organization of Employers). 2020. "IOE Guidance on teleworking in the times of Covid-19", April.

Lexology. 2020. "Telework-Legal framework and financial support in view of COVID-19", 28 March.

Messenger, Jon C. (ed.). 2019. Telework in the 21st Century, an Evolutionary Perspective, ILO Future of Work series (Edward Elgar and ILO).

Norton Rose Fulbright. 2020. "COVID-19: Working from home and employer reimbursement of remote-work expenses in California and beyond".

SHRM (Society for Human Resource Management). 2020. "Will Employees Continue Working from Home After COVID-19? One Company Says Yes", 30 April.

WorkSafe Victoria. 2020. "Minimising the spread of coronavirus (COVID-19): Working from home", 23 March.

World Health Organization. 2020c. "Getting Your Workplace Ready for COVID-19", 19 Mar. Available at: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331584/WHO-2019-nCov-workplace-2020.2-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [31 Mar. 2020].

► **Контакт**

Бюро по деятельности в интересах работодателей (ACT/EMP)

Международное бюро труда

4, route des Morillons

Genève 22, Switzerland, CH-1211

E: actemp@ilo.org

W: www.ilo.org/actemp