

УДК 658.3

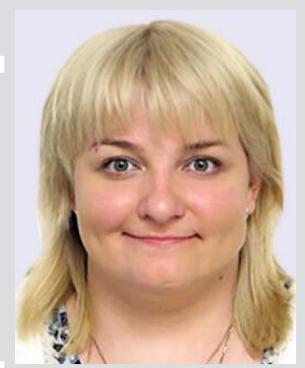
DOI: 10.24412/1998-5533-2025-4-376-383

## Риски кадровой безопасности в условиях удалённой работы: проблемы и управленческие решения



**Черноморец А.Б.**

Кандидат технических наук,  
доцент кафедры безопасности  
Северо-Западного института управления – филиал РАНХиГС  
(Санкт-Петербург)



**Шматко А.Д.**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры безопасности  
Северо-Западного института управления – филиал РАНХиГС  
(Санкт-Петербург)

*В условиях массового перехода к удалённой работе, ускоренного пандемией COVID-19, традиционные подходы к управлению персоналом и обеспечению кадровой безопасности требуют пересмотра. В статье анализируются ключевые риски, связанные с дистанционной занятостью: демотивация сотрудников, десоциализация, сложности адаптации и контроля производительности. Исследование основано на анализе нормативно-правовой базы, статистических данных, результатов социологических опросов и кейсов российских компаний («Яндекс», «Авито»). Выявлено, что, несмотря на значительные преимущества удалённой работы – такие как расширение кадрового резерва, снижение стресса и рост производительности – формат сопряжён с новыми угрозами, требующими комплексного подхода. В работе предложены практические меры по нивелированию рисков: внедрение систем геймификации, разработка индивидуальных планов развития; организация виртуального тимбилдинга; внедрение wellness-программ; построение доверительных моделей контроля на основе KPI. Сделан вывод, что высокий уровень кадровой безопасности в удалённом формате достигается не за счёт жёсткого контроля, а через синтез технологий, прозрачности, психологической поддержки и человекацентричного управления. Успешное будущее за организациями, способными превратить вызовы удалённой работы в драйверы устойчивого развития.*

**Ключевые слова:** удалённая работа, кадровая безопасность, цифровизация труда, мотивация персонала, десоциализация, онбординг, контроль производительности, геймификация, доверительное управление, экономическая безопасность

**Для цитирования:** Черноморец А.Б., Шматко А.Д. Риски кадровой безопасности в условиях удалённой работы: проблемы и управленческие решения // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 4. С. 376–383. DOI: 10.24412/1998-5533-2025-4-376-383.

Сфера трудовых отношений в Российской Федерации переживает глобальную трансформацию, выраженную в стремительной цифровизации. На сегодняшний день режим удалённой работы превратился в глобальную норму, заданную пандемией COVID-19.

Исторический контекст формата удалённой работы уходит корнями в 1970-е гг. Именно тогда американский программист Д. Ниллс продвигал данную идею, т.к. она могла стать мерой нейтрализации транспортных проблем и угрозы безработицы в сельских местностях. Он изобрёл новый термин «teleworking» (в переводе – работа на расстоянии), тем самым предвидев, что в будущем современные технологии позволят работать с любой точки Земли. В тот период в США в небольших масштабах уже начались изменения в системе организации трудовых отношений, а к середине 1990-х гг. формат «удалёнки» был достаточно распространен во многих отраслях [1]. Отметим также, что форма надомной работы встречалась и в Средние века: некоторые мастера (скорняки, бондари, горшечники и пр.) работали в лавках и мастерских, располагающихся в жилом доме, или вовсе на дому [2].

В Российской Федерации удалённая работа постепенно начала возникать с появлением интернета и основной фактор, который способствовал этому наравне с развитием информационных технологий, – гуманизация производственных отношений, которая выражается в большем внимании к индивидуальным потребностям сотрудников. В 2013 г. были внесены поправки в Трудовой кодекс РФ, чтобы восполнить правовые пробелы в системе правового регулирования дистанционной занятости (появилась глава 49.1 ТК РФ).

Однако настоящий прорыв и популярность «удалёнки» возросла на фоне пандемии коронавируса, где перевод сотрудников на дистанционный формат был на тот момент временной, но необходимой мерой даже для тех, кто скептически воспринимал такую форму организации труда. Статистика НИУ ВШЭ показывает, что до пандемии в удаленном режиме работало около 215 тыс. чел. по всей стране, а за 2020 г. их количество резко возросло до 1,2 млн работников [3]. Согласно данным сервиса поиска работы «HeadHunter», в апреле 2025 г. в Российской Федерации было открыто свыше 82,5 тыс. вакансий [4], предлагающих удалённый формат работы. Этот показатель подтверждает устойчивую актуальность и широкое распространение данной модели трудовой деятельности даже после завершения пандемического периода. Удалённая работа трансформировалась из временной меры в устойчивую форму организации труда, что требует пересмотра традиционных подходов к управлению персоналом. Данного формата нельзя рассматривать как краткосрочный тренд – он представляет собой новый вектор

развития экономики. Как и любая инновация, дистанционная занятость сочетает значительные преимущества с потенциальными рисками, в том числе в сфере кадровой безопасности организаций.

Таким образом, возникает противоречие между необходимостью обеспечения высокого уровня кадровой безопасности и той степенью свободы и удобства, которые предоставляет удалённый формат как работодателям, так и сотрудникам. Целью настоящего исследования является выявление рисков кадровой безопасности, связанных с дистанционной занятостью, а также разработка практических методов и инструментов для их минимизации.

Внедрение удалённой работы в практику компаний ставит перед руководителями и HR-специалистами ряд стратегических и операционных задач, требующих решений:

- снижение текучести кадров в условиях отсутствия физического присутствия сотрудников в офисе;
- обеспечение защиты конфиденциальной информации в условиях децентрализации рабочих мест и цифровой анонимности;
- эффективная мотивация персонала и осуществление контроля за выполнением задач на расстоянии;
- своевременное выявление признаков демотивации и эмоционального выгорания у удалённых сотрудников;
- объективность оценивания производительности труда без перехода к избыточному контролю.

Приведённый перечень не является исчерпывающим и лишь частично отражает многообразие вызовов, с которыми сталкиваются современные организации.

Основная проблема удалённой работы заключается в одновременном сосуществовании её преимуществ (таких как снижение операционных издержек, повышение гибкости управления и доступ к географически распределённому кадровому резерву) и рисков кадровой безопасности (включая сложности мотивации, десоциализацию персонала и снижение лояльности). Эти риски усугубляются новизной самой практики и её институциональной незрелостью, что обуславливает отсутствие уставившихся управлеченческих моделей. Формат остаётся правовым полем с пробелами и неопределённостью, а службы управления персоналом зачастую оказываются неподготовленными к его внедрению, поскольку их предыдущий опыт был ориентирован преимущественно на офисную среду.

Среди дополнительных факторов следует отметить межпоколенческие различия: представители поколения X, как правило, проявляют сопротивление к удалённой работе вследствие недостаточной цифровой грамотности и консервативных взглядов на организацию труда. Также важно учитывать отсутствие долгосрочных эмпирических данных: мас-

совое распространение удалённой работы в России началось примерно пять лет назад, что недостаточно для полноценной оценки её долгосрочного влияния, в частности на психологическое состояние и профессиональное развитие персонала.

Прежде чем перейти к анализу рисков кадровой безопасности, необходимо описать сущность, способы и особенности дистанционной занятости. Согласно ст. 312.1 Трудового кодекса РФ, удаленная работа – это выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телеинформационных сетей [5]. В таблице 1 представлены особенности формата дистанционной занятости в соответствии с ТК РФ.

По последним данным НИУ ВШЭ, основанным на выборочном обследовании рабочей силы Росстата, в России удаленно работает около 1 млн чел., что составляет чуть более 1 % от общей численности занятых [6]. Из них 35–45 % работают полностью удаленно, а 55–65 % трудятся в гибридном режиме, сочетая работу из дома и из офиса [7].

### Особенности формата дистанционной занятости

Аспект удаленной работы	Правовое регулирование и особенности
Виды удалённой работы	Постоянная, временная (менее 6 месяцев), периодическая (гибридный формат, т.е. сочетание дистанционного и офисного формата)
Правовое регулирование	ТК РФ, в частности гл. 49.1 (ст.ст. 312.1–312.9), локальные нормативные акты предприятия
Особенности оформления	Трудовой договор или дополнительное соглашение к нему могут быть заключены путём обмена электронными документами с использованием электронной подписи [5]
Обеспечение оборудованием	Работодатель обязан обеспечить удаленного сотрудника оборудованием ИЛИ компенсировать расходы по использованию собственных или арендованных сотрудником программно-технических средств и оборудования
Дополнительные гарантии	Выполнение работником трудовой функции дистанционно не может являться основанием для снижения ему заработной платы [5]
Особенности охраны труда (ст. 312.7)	Работодатель лишь частично исполняет обязанности по охране труда: – информирует работника о требованиях охраны труда при работе с оборудованием и средствами; – расследует и ведет учёт несчастных случаев и профессиональных заболеваний; – выполняет предписания трудовой инспекции и рассматривает представления органов общественного контроля; – обеспечивает обязательное социальное страхование работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

Выделим ключевые преимущества данного формата, которые положительным образом влияют на кадровую безопасность (табл. 2).

Несмотря на возможные преимущества данного формата, при неправильном подходе к его внедрению возникает ряд рисков и вызовов для кадровой безопасности.

Первый риск, возникающий при внедрении удалённого формата работы – сложности мотивации и стимулирования труда, т.к. в удаленном режиме неизбежно сокращаются возможности нематериальной мотивации персонала. По мнению Т.Ф. Манцеровой и А.С. Игнатюка, данный вызов сопровождается потерей синергетического эффекта от работы команды, снижением мотивации работников в среднесрочной и долгосрочной перспективе, снижением лояльности сотрудников к компании [10].

Тот факт, что специалист трудится удалённо, не снижает значимости нематериальных стимулов в его глазах. Как правило, ему также важно обеспечение удовлетворения собственных потребностей на более высоких уровнях пирамиды А. Маслоу, чем безопасность и физиологические потребности. Для подтверждения данного тезиса обратимся к социальному профилю удалённых сотрудников: по данным ВЦИОМ, удаленная работа является привилегией

наиболее квалифицированной части рабочей силы. Подавляющее большинство удаленных работников имеют высшее образование – их доля в 2021 г. составляла 75 % [7]. Еще 18 % приходится на работников со средним профессиональным образованием, а среди работников с основным общим образованием или ниже удаленная работа практически не распространена [6].

Исследования портала *HeadHunter* [4] показывают, что наибольшая доля удалённых сотрудников занята в креативных сферах (ИТ, наука), в которых материальные стимулы часто уступают возможности трудиться над сложными амбициозными задачами, формировать экспертный авторитет (потребности в уважении и признании, самореализации). Если для офисных сотрудников могут быть предусмотрены обеспечение питанием, компенсация транспортных расходов, комфортные рабочие места, комнаты отдыха и эмоциональной разрядки, то в условиях удалённого формата занятости предоставление таких благ становится невозможным. К тому же руководство может пренебречь дистанционными работниками в пользу офисного персонала, тратя гораздо больше ресурсов на их развитие

**Таблица 2**  
**Преимущества удалённой работы  
с точки зрения кадровой безопасности**

№	Преимущество	Описание
1	Расширение кадрового резерва, географическая диверсификация рисков	Возможность нанимать сотрудников независимо от их географического положения, что позволяет привлекать кандидатов с уникальными навыками и опытом, которые могут быть недоступны в регионе ведения деятельности
2	Снижение физических рисков безопасности персонала	Удаленная работа позволяет снижать риски, связанные с транспортировкой конфиденциальных документов, а также угрозами личной безопасности сотрудников при перемещении к месту работы и обратно
3	Снижение психологического и физического стресса работников. Поддержание <i>work-life balance</i>	Исследователи из Токийского медицинского университета совместно с Университетом Кэйо в ходе двухволнового панельного исследования установили, что удалённая работа снижает уровень психологического и физического стресса независимо от изменений на работе, социальной поддержки, нарушений и общего времени сна в рабочие дни [8]
4	Повышение производительности труда	Согласно исследованию <i>Stanford University</i> (2022), производительность работников, работающих из дома, в среднем на 13 % выше, чем у офисных сотрудников [9]
5	Снижение текучести кадров	Исследование <i>Owl Labs</i> (2023) показало, что 74 % сотрудников предпочли бы работать в компании, предлагающей гибкие условия труда, а 56 % сотрудников готовы уволиться, если им запретят работать удаленно [9]

и обучение. Следствием этого будет являться потеря мотивации удалённых сотрудников, что неблагоприятным образом может влиять на показатели производительности труда и усилить текучесть кадров в организации.

Вторая проблема заключается в нехватке личного общения для удалённых работников, снижении количества контактов с интересными людьми, отсутствии знакомств. Такая устойчивая социальная изоляция может привести к снижению лояльности и продуктивности сотрудника, недопониманию между ним и коллегами, эмоциональному выгоранию, повышению риска ошибок.

Примечательно, что данные недостатки удалённой работы были признаны самыми популярными по результатам анкетирования и тестирования студентов ЮГУ в 2014 г., независимо от типа темперамента человека. На них указало более трети представителей каждого из четырёх типов темпераментов [2]. В более свежем опросе, проведённом среди 209 респондентов в 2024 году (большая часть участников опроса – удалённые работники в возрасте от 30 до 55 лет), данные проблемы также были включены в список ключевых трудностей: 12 % опрошенных отметили трудности в общении с коллегами, 11 % – одиночество [8].

Третий проблемный аспект – адаптация (онбординг) дистанционных сотрудников, для них данный процесс усложняется по двум причинам: нет

прямого и быстрого контакта с коллективом, как при физическом присутствии в офисе, при этом от новых работников требуется высокий уровень самоорганизации.

Четвёртый риск кадровой безопасности связан со сложностью контроля производительности труда удалённых работников. При отсутствии должной системы контроля могут возникнуть проблемы при расчёте заработной платы, а также при разрешении различных трудовых споров. Последствие данного риска – это симуляция работниками трудовой деятельности и траты рабочего времени по собственному усмотрению, что приводит к снижению эффективности организации и замедлению сроков достижения её целей.

Для предупреждения или минимизации вышеуказанных рисков кадровой безопасности необходимо внедрять комплексные меры, которые будут сочетать в себе психологическую поддержку, внедрение новых технологий и управлеченческих практик и мотивационных стимулов.

Первый выявленный риск, связанный с затруднением мотивации, возможно минимизировать благодаря внедрению системы геймификации и нематериальных бонусов – причём данная практика востребована и среди офисных работников, поскольку она направлена сразу на несколько аспектов, не только на мотивацию: повышает вовлечённость, укрепляет командный дух, снижает стресс.

В качестве подробного примера такой системы приведём онлайн-платформу «*Bonusly*», используемую компаниями одновременно как в качестве инструмента мотивации, так и контроля.

Механизм внедрения следующий:

1. HR-менеджеры совместно с руководителями подразделений занимаются разработкой количественных и качественных критериев вознаграждения персонала – например, за помощь коллегам, завершение проекта в срок, устранение критической ошибки, предложение новых идей (могут быть установлены прочие специфические показатели, в зависимости от подразделения, в котором трудится удалённый работник, а также критерии, связанные с антикоррупционной политикой). Проводится обучение по использованию данной платформы для сотрудников (в формате краткого видео, показывающего основной функционал).

2. Каждый сотрудник ежемесячно получает виртуальные баллы (50–100), которые он имеет право распределять среди коллег по разработанным и из-

вестным критериям. Все транзакции баллов и причины их переводов находятся в публичном доступе, что позволяет исключить любые махинации и «выплаты своим», накрутки рейтинга. Возможно внедрение автоматических оповещений в систему для проверки наговор в случаях, когда один сотрудник на протяжении месяца получает баллы только от одного коллеги.

3. Ежемесячно руководители публикуют в корпоративном чате «топ сотрудников» с описанием их вклада, а раз в квартал все баллы обнуляются и конвертируются в призы, стоимость которых будет зависеть от финансовых возможностей конкретного предприятия и накопленных каждым сотрудником баллов (от маленьких корпоративных бонусов в виде дополнительных дней оплачиваемого отпуска до подарочных сертификатов, оплаты санаторно-курортного отдыха или иных наград, носящих материальный характер).

4. По итогам каждого квартала проводится онлайн-церемония награждения наиболее активных и зарекомендовавших себя сотрудников. Для максимального удовлетворения потребностей работников предлагается предоставить им свободу выбора призов из списка, предлагаемого компанией (чтобы учесть мотивационный профиль каждой личности). Например, можно связать баллы с повышением или доступом к программам развития (для тех, у кого главным элементом стимулирования выступает самореализация, профессиональный и карьерный рост). Это универсальная система, поскольку она сочетает не только материальные стимулы мотивации (виртуальные бонусы в обмен на различные призы), но и нематериальные – в виде публичного признания заслуг, обратной связи и одобрения. Кроме того, она выполняет функцию контроля, как было упомянуто ранее. Прозрачная система премирования с элементами геймификации позволяет предотвратить манипуляции с *KPI*, следствием которых выступают фиктивные премиальные выплаты. Таким образом, она служит профилактикой сговоров и махинаций между отделами – вознаграждения происходят публично и открыто, что обеспечивает высокий уровень справедливости и снижает риски недовольства сотрудников в части распределения премий.

Вторая мера по укреплению мотивации больше направлена на тех удалённых сотрудников, в мотивационных профилях которых преобладает стремление к карьерному росту и развитию. Она связана с персонализацией карьерного роста на основе внедрения индивидуальных планов развития (ИПР) удалённых сотрудников.

Данный инструмент уже практикуется во многих крупных компаниях РФ, в частности, в «Яндексе»: каждый дистанционный работник раз в полгода проходит онлайн-сессию с карьерным коучем, что позволяет ему сформулировать текущие цели и по-

лучить доступ к наиболее релевантным для их достижения курсам на внутренней платформе Яндекс. Практикум.

Второй кадровый риск (десоциализация удалённых сотрудников), приводящий к выгоранию и трудностям в общении с коллегами, не следует недооценивать и пренебрегать им при организации удалённой занятости. Риск десоциализации оказался действительно значимым по результатам опросов как в 2014 г., так и в 2024 г., что обусловлено естественными социальными потребностями личности.

Для предотвращения вышеупомянутого риска организациям необходимо выделять ресурсы на виртуальный тимбилдинг и неформальное общение для тех сотрудников, чьё место жительства не совпадает с регионом ведения деятельности организации. В этом могут помочь инструменты «Яндекс. Телемост», «MTS.Link» и другие платформы для виртуальных офисов.

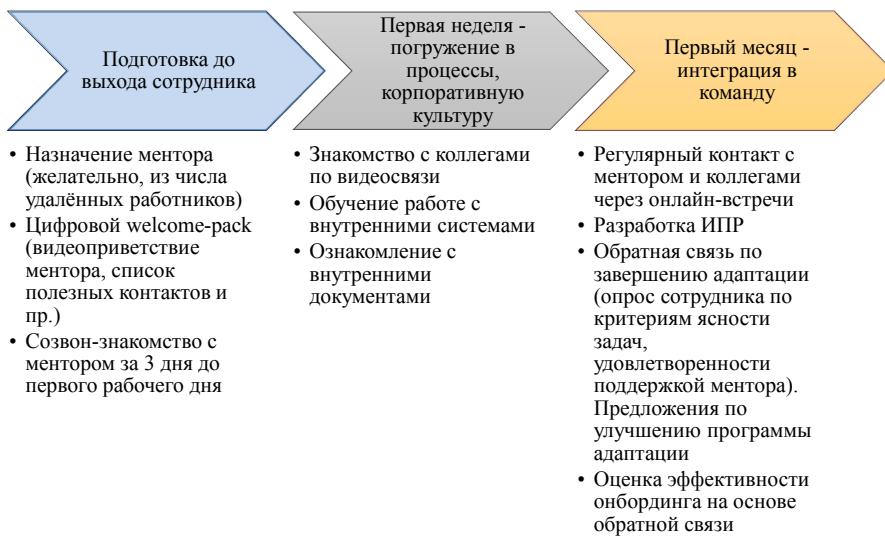
Для гибридных сотрудников возможна организация отдельных выездных ретритов, например, раз в полугодие.

Также немалую роль в профилактике стресса, эмоционального выгорания и других психологических факторов, которые могут негативно сказываться на продуктивности и вовлечённости, могут сыграть психологическая поддержка удалённого персонала и *wellness*-программы в различных форматах: заключение договора с психологическим сервисом (для организации онлайн-консультаций), найм корпоративного психолога, предоставление бесплатного доступа к приложениям с курсами по самотерапии и пр.

Третий кадровый риск, который был выявлен в ходе написания работы – трудности удалённой адаптации. Данный риск неизбежен, но существуют методы, позволяющие упростить и структурировать процесс онбординга.

Для снижения кадровых рисков и успешной адаптации новых удаленных сотрудников необходимо применять системный подход, который бы учитывал все аспекты взаимодействия сотрудника (с коллективом, с используемыми технологиями, с документацией), а также обратную связь от сотрудника и его оценку. Пример системы адаптации схематично отображён на рисунке 1.

Примером успешного опыта организации программ адаптации является компания *IBS*, которая внедрила цифровую платформу «Адаптация», включающую персонализацию плана, геймификацию, интерактивность и обратную связь. Система помогла снизить текучесть на испытательном сроке почти в два раза и повысить уровень удовлетворённости новичков с 10 до 90 % [11]. Данный кейс подтверждает, что инвестиции в онбординг окупаются ростом лояльности персонала, который, в свою очередь, положительно влияет на показатели текучести.



**Рис. 1. Пример системы адаптации новых удалённых сотрудников (составлено автором)**

Следующая группа инструментов направлена на нейтрализацию риска сложности контроля над дистанционными работниками. Одно из популярных решений проблемы – использование специализированных программ для контроля производительности и учёта рабочего времени. Стоимость данных сервисов невысока, однако они позволяют комплексно оценивать эффективность, собирать статистику по отделам и/или отдельным работникам. В некоторые из программ встроена функция случайных скриншотов для противодействия имитации активной рабочей деятельности, часть из них способны осуществлять запись экрана или следить за веб-камерами.

Однако следует учитывать, что на рынке уже появились ответные инструменты, которыми могут пользоваться недобросовестные работники – гаджеты, программы и устройства, симулирующие активность мыши (движение курсора, нажатие кнопок), что создаёт лишь иллюзию присутствия сотрудника на месте. Злоумышленники (хакеры) в курсе данной тенденции и активно пользуются этой возможностью, поэтому программы для имитации активности могут содержать вредоносные файлы, обеспечивающие удалённый доступ к данным, находящимся на устройстве, что может поставить под угрозу информацию, относящуюся к коммерческой тайне предприятия. Хакеры используют популярность удаленной работы, чтобы получить доступ к конфиденциальным данным и сетям, использовать уязвимости в удаленных системах и проводить фишинговые атаки на ничего не подозревающих пользователей [12]. В современных условиях цифровизации все больших сторон жизни человека – от ежедневных покупок до медицинской помощи и путешествий – такой доступ к персональным данным становится особенно опасным и влечет все большую волну киберпреступлений [13].

В 2022 г. редакция *Forbes* интересовалась экспертным мнением по поводу программ-шпионов

для контроля персонала. Позиция большинства экспертов была следующей: использование работодателем различных систем мониторинга для поминутного контроля активности сотрудников за компьютером не мотивирует персонал к ударному труду и креативу, а зачастую, наоборот, подталкивает к обходу систем [14]. Например, сотрудники с навыками в разработке (а как известно, большая часть удалённых работников занята в сфере ИТ) могут также написать собственный скрипт, который будет открывать сайты в браузере, вводить в форму логин и пароль, совершать

иные действия.

В целом такой жёсткий и авторитарный контроль нельзя признать в качестве оптимального варианта – вероятно, он приведёт к постоянному стрессу персонала и демотивации, подорвёт доверие между работником и работодателем. Внедрение программ-шпионов влечёт за собой больше недостатков и потенциальных рисков, чем преимуществ – помимо рисков кадровой безопасности, возрастают риски информационной и правовой составляющих экономической безопасности организации. На практике выделяют следующие виды рисков, связанных с применением специализированных программ контроля [14]:

- в облачное хранилище программы-шпиона могут попасть скриншоты таблиц с финансовой отчётностью компании, сделанные во время записи экрана сотрудника – риск утечки важных корпоративных данных;

- возможны судебные риски – при установке работодателем на домашний компьютер программ слежения, если кадры личной жизни сотрудников попадут на сервер компании, сотрудник может подать в суд на работодателя.

Следовательно, необходима открытая и доверительная система контроля, которая будет поощрять не количество фактически отработанных часов, а реальные достижения (табл. 3).

Такой подход к контролю за удалёнными сотрудниками с акцентом на доверии и ответственности, в отличие от более жестких форм контроля, не только снижает риски procrastination, но и повысит лояльность персонала.

Удалённая работа в нынешних реалиях воспринимается уже не как временный эксперимент, а как устойчивая модель будущего, при этом среди ключевых рисков кадровой безопасности – демотивация и десоциализация дистанционных сотрудников, затруднённые процессы онбординга и контроля над

### Система контроля удалённых работников

**Таблица 3**

Элемент системы	Описание
Чёткие ключевые показатели эффективности и измеримые цели	Установление для каждого отдела/сотрудника SMART-целей (конкретных, измеримых, достижимых, релевантных, ограниченных по времени) с фиксацией этапов выполнения в общих документах (например, с использованием Google Docs)
Система обратной связи	Еженедельные письменные отчёты со следующей структурой: выполненные задачи, проблемы и запросы, план на следующую неделю
Фиксированные «часы доступности»	Сотрудники обязаны быть на связи в определённое время для оперативных вопросов и совещаний – например, в промежутке с 11:00 до 15:00, в остальное время действует гибкий график, если поставленные перед сотрудником задачи, как правило, выполняются им в срок
Прозрачность через общие инструменты	Использование бесплатных платформ для видимости прогресса. Создание Google-таблиц с задачами, где сотрудники отмечают статус («В работе», «На проверке», «Завершено»).

удалённым персоналом. Однако, как показывает опыт российских компаний, все возможные вызовы, связанные с внедрением формата удалённой работы, преодолимы. Для успеха необходим синтез технологий, управленческих инноваций и человеческоцентричности. Ключевые меры, предложенные в работе, формируют системный ответ на угрозы:

1. Мотивация через геймификацию, сочетание материальных и нематериальных бонусов, внедрение индивидуальных планов развития. Преимущество таких систем мотивации в том, что они не только стимулируют вовлечённость и выполняют функцию мотивации, но и способствуют повышению прозрачности, исключая махинации с KPI, тем самым обеспечивая дополнительно функцию контроля над распределением премий.

2. Борьба с десоциализацией через виртуальный тимбилдинг с помощью специализированных программ, выездные ретриты для гибридных команд. Профилактика стресса и выгорания путём wellness-программ и оказания психологической поддержки.

3. Структурированный процесс адаптации для сокращения текучести новичков.

4. Процесс отслеживания сотрудников через их результаты, а не путём слежки. Чёткие KPI, еженедельные отчёты и фиксированные «часы доступности» смещают фокус с количества часов на качество и своевременность выполнения задач.

Таким образом, успех удалённого формата в организации зависит от баланса между доверием и технологиями. Жёсткий контроль за сотрудниками через программы-шпионы, как показывает практика, порождает стресс и риски утечек данных. Вместо этого компании-лидеры делают ставку на прозрачность и гибкость, а также не перестают инвестировать в корпоративную культуру, при этом, как показывают изученные кейсы, синтез геймификации,

психологической поддержки и чётких KPI превращает риски в драйверы роста. Удалённая работа больше не является экспериментальным форматом – она стала лабораторией инноваций, где доверительная среда и уважение к автономии и потребностям работников являются основой устойчивого развития. В этом и заключается парадокс цифровой эпохи: чем больше свободы, тем выше ответственность – и тем прочнее безопасность.

### Литература:

- Голуб А.Н. Удаленная работа Джека Ниллеса // Экономика и социум. 2016. № 6-1 (25). С. 566–568.
- Орлов В.Б., Бураншина Е.И. Удаленная работа как новая реалия трудовых отношений: анализ факторов предрасположенности к удаленной работе // Вестник Югорского государственного университета. 2014. № 4 (35). С. 40–46. DOI: 10.21685/2072-3032-2014-4-6.
- Цифровая экономика. Удалённая занятость в России. М.: НИУ ВШЭ, 2024. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/976054144.pdf> (дата обращения: 22.07.2025).
- HeadHunter. URL: <https://hh.ru> (дата обращения: 20.07.2025).
- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 07.04.2025) // СЗ РФ. 2002. № 1 (ч. I).
- Удаленная работа в России вернулась к допандемийным уровням // Moscow Changes. URL: <https://moscowchanges.ru/news/distantsionnaya-rabota-snova-ne-v-prioritete/> (дата обращения: 22.07.2025).

7. Удаленная работа в России: сколько сотрудников работает из дома и что думают работодатели, по данным ВЦИОМ и ВШЭ. URL: <https://adpass.ru/udalennaya-rabota-v-rossii-skolko-sotrudnikov-rabotaet-iz-doma-i-dumaet-chto-dumat-udayut-rabotodateli-po-dannym-vtsiom-i-vshe/> (дата обращения: 22.07.2025).
8. Фомина Н.В., Гонгина В.Б. Социальные представления об удалённой работе у разных категорий сотрудников // Нижегородский психологический альманах. 2024. № 2. URL: <https://psykaf417.estrae.ru/ru/40-r488> (дата обращения: 22.07.2025).
9. Гельманова З.С. Удаленная работа: экономическая выгода или угроза производительности / З.С. Гельманова, Ю.Н. Саульский, А.С. Петровская, И.В. Иванова [и др.] // In The World Of Science and Education. 2025. № 31. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/udalennaya-rabota-ekonomiceskaya-vygoda-ili-ugroza-proizvodenosti> (дата обращения: 25.07.2025).
10. Игнатюк А.С., Манцерова Т.Ф. Проблемы мотивации в условиях удаленной работы // Московский экономический журнал. 2020. № 9. С. 521–526. DOI: 10.24411/2413-046X-2020-10649.
11. Грушевский С.А. Мягкая цифровая адаптация: лучшие практики по работе с новыми сотрудниками. URL: <https://vc.ru/office/1821710-myagkaya-cifrovaya-adaptaciya-luchshie-praktiki-po-rabote-s-novymi-sotrudnikami> (дата обращения: 25.09.2025).
12. Булгаков Д. Доступ запрещен: как защититься от хакеров при удаленной работе // Известия. URL: <https://iz.ru/1483437/dmitrii-bulgakov/dostup-zapreshchen-kak-zashchitsia-ot-khakerov-pri-udalennoi-rabote> (дата обращения: 27.07.2025).
13. Шамахов В.А., Погорелов Н.В., Бурлов Д.И. Инновационные направления развития цифровых технологий в индустрии туризма // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. № 12. URL: [https://s-lib.com/issues/eiu\\_2023\\_12\\_t5\\_a25/](https://s-lib.com/issues/eiu_2023_12_t5_a25/). DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.12.05.025.
14. Шакирова М. Кошки-мышки: как сотрудники обходят системы контроля компаний за рабочим временем // Forbes. 2025. URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/453787-koski-myski-kak-sotrudniki-obhodat-sistemy-kontrola-kompanij-zarabocim-vremenem> (дата обращения: 27.07.2025).

## HR Security Risks in Remote Work: Challenges and Management Solutions

*Chernomorets A.B., Shmatko A.D.*

*The North-West Institute of Management – branch of the Russian Federation Presidential Academy of National Economy and Public Administration (St.-Petersburg)*

*Amid the widespread shift to remote work, accelerated by the COVID-19 pandemic, traditional approaches to HR management and personnel security require revision. This article analyzes the key risks associated with remote work: employee demotivation, social isolation, difficulties with adaptation, and performance monitoring. The study is based on an analysis of the regulatory framework, statistical data, sociological surveys, and case studies from Russian companies (Yandex, Avito). It is found that despite the significant advantages of remote work – such as expanding the talent pool, reducing stress, and increasing productivity – this format is associated with new threats that require a comprehensive approach. The article proposes practical measures to mitigate these risks: the implementation of gamification systems, individual development plans, virtual team building, wellness programs, and trust-based control models based on KPIs. It is concluded that a high level of personnel security in a remote environment is achieved not through strict controls, but through a synthesis of technology, transparency, psychological support, and human-centered management. The future lies with organizations that can transform the challenges of remote work into drivers of sustainable development.*

*Keywords:* remote work, personnel security, digitalization of work, employee motivation, desocialization, onboarding, performance monitoring, gamification, trust management, economic security

