



Международная  
организация  
труда



## ► COVID-19 пандемиясы учурунда жана андан кийин аралыктан иштөө

Практикалык колдонмо



▶ **COVID-19 пандемиясы  
учурунда жана андан  
кийин аралыктан иштөө**

Практикалык колдонмо

© Эл аралык эмгек уюму, 2020-ж.

Биринчи чыгарылыш, 2020-ж.

Эл аралык эмгек бюросунун басылмалары Автордук укук жөнүндө эл аралык конвенциянын 2-протоколуна ылайык коргоого алынат. Ошону менен бирге андан алынган кыскача үзүндүлөр басылманын булагы көрсөтүлгөн шарттарда уруксат албастан келтирилиши мүмкүн. Үзүндүлөрдү алууга же которууга укуктарды алуу үчүн төмөнкү дарек боюнча: ILO Publications (Rights and Licensing), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland, же төмөнкү электрондук почтага кайрылуу керек: [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). Эл аралык эмгек бюросу мындай кайрылууларды кубаттайт.

Интеллектуалдык менчик уюмдарында катталган китепканалар, мекемелер жана башка колдонуучулар ушул максаттарда берилген лицензияларга ылайык көчүрмөлөрүн көчүрүп алышы мүмкүн. Өзүңүздүн өлкөңүздөгү интеллектуалдык менчик уюмун табуу үчүн [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) сайтына кириңиз.

---

COVID-19 пандемиясы учурунда жана андан кийин аралыктан иштөө. Практикалык колдонмо

Женева: Эл аралык эмгек уюму, 2020-жылдын июлу

ISBN: 978-92-2-033593-2 (Web PDF)

Ошондой эле англис тилинде дагы басып чыгарылды: *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. A practical guide.* ISBN 978-92-2-032404-2 (print), ISBN 978-92-2-032405-9 (web PDF)

---

Бириккен Улуттар Уюмунда кабыл алынган тажрыйбага ылайык аталыштар жана бул басылмада келтирилген материалдар кайсы бир өлкөнүн, райондун же аймактын, же болбосо алардын бийлик органдарынын укуктук статусу жөнүндө, алардын чек араларынын делимитациясы тууралуу кандайдыр бир ой-пикирин билдирүү болуп саналбайт.

Жазылма макалаларда, изилдөөлөрдө жана башка чыгармаларда билдирилген ой-пикирлер үчүн жоопкерчилик авторлорго гана жүктөлөт жана басып чыгаруу фактысы Эл аралык эмгек бюросу келтирилген ой-пикирлерди колдойт дегенди билдирбейт.

Фирмалардын, коммерциялык буюмдардын жана процесстердин аталыштарын эскере кетүү Эл аралык эмгек уюму тарабынан жактырылгандыкты билдирбейт, ошондой эле конкреттүү фирманы, коммерциялык буюмду же процессти сөз кылбагандык аларды жактырбоо дегенди билдирбейт.

ЭЭУнун жарыялоолорун жана электрондук басылмалар жөнүндө маалыматты төмөнкү дарек боюнча табууга болот: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

---

## ► Мазмуну

Авторлордон .....	vi
<b>1. Киришүү .....</b>	<b>1</b>
Колдонмонун максаты.....	1
Колдонмону кандайча пайдалануу керек.....	2
<b>2. Аралыктан иштөөнүн жаңы доорунун башталышы .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Аралыктан иштөөдө кызматкерлердин бакубатчылыгын камсыз кылуу жана эмгек өндүрүмдүүлүгүнүн деңгээлин сактоо .....</b>	<b>7</b>
3.1 Көңүл борборунда – жумуш убактысы жана ишти уюштуруу .....	7
3.2 Көңүл борборунда – өндүрүмдүүлүктү башкаруу .....	10
3.3 Көңүл борборунда – санариптештирүү .....	11
3.4 Көңүл борборунда – байланыш .....	13
3.5 Көңүл борборунда – эмгекти коргоо.....	16
3.6 Көңүл борборунда – укуктук аспектилер .....	19
3.7 Көңүл борборунда – окутуу.....	21
3.8 Көңүл борборунда – жумуш менен жеке жашоонун ортосундагы теңдем .....	22
<b>4. COVID-19 пандемиясынын шарттарында аралыктан иштөөнүн гендердик аспекти .....</b>	<b>25</b>
<b>5. Ишеним жана уюштуруучулук маданият .....</b>	<b>27</b>
<b>6. Аралыктан натыйжалуу иштөөнү киргизүүдө жана жүзөгө ашырууда иш берүүчүлөр менен кызматкерлерди колдоо үчүн саясий чаралар .....</b>	<b>29</b>
<b>7. COVID-19 пандемиясынан кийин аралыктан иштөөнүн келечеги .....</b>	<b>34</b>
<b>Библиография .....</b>	<b>38</b>
<b>Тиркемелер.....</b>	<b>41</b>
I тиркеме – COVID-19 пандемиясына реакция кылуу үчүн иштелип чыккан шаймандар жана ресурстар .....	41
II тиркеме – COVID-19 пандемиясы учурунда байланыштын бат-баттан колдонулуучу түрлөрү.....	43
III тиркеме – Контролдоо барагы.....	45
IV-тиркеме – Аралыктан иштөө жөнүндө улуттук үч мыйзам долбоорунун салыштырма таблицасы (Италия, Сальвадор, Чили).....	49
V-тиркеме – Тажрыйбадан алынган мисалдар .....	51
1-мисал – Көп улуттук инвестициялык банк жана финансылык кызматтарды көрсөтүү боюнча ишкана (Канада).....	51
2-мисал - Администрациялоо жана иш менен камсыз кылуу маселелери боюнча башкы башкармалык (Португалия) .....	52
3-мисал – «Malta Enterprise» экономикалык өнүгүү агенттиги (Мальта).....	55

## ► Авторлордон

---

«COVID-19 пандемиясы учурунда жана андан кийин аралыктан иштөө: практикалык колдонмо» деген аталыштагы ушул колдонмо ЭЭУ тарабынан он жылдын ичинде эмгек чөйрөсүнө жана аралыктан иштөөнүн эффективдүү механизмдерин иштеп чыгууга жана киргизүүгө тийгизген таасирине карата жүзөгө ашырылган изилдөөлөргө жана техникалык жардамга негизделген. Колдонмо эмгектин шарттары боюнча топтун жетекчиси, ЭЭУнун аралыктан иштөө жаатындагы техникалык эксперти – Джон Мессенджер тарабынан WorkLife Hub консалтинг борборунун эки тышкы эксперти – Золтан Вадкерти жана Агнес Ухерецки менен кызматташтыкта иштелип чыкты. Клэр Пайпер колдонмонун акыркы нускамасын даярдоодо жана чыгарууда редакциялоо, форматирлөө жана сапатын контролдоо боюнча олуттуу колдоо көрсөттү. Авторлор ошондой эле эмгектин инклюзивдүү рыногу, эмгек мамилелери жана эмгек шарттары маселелери боюнча бөлүмдүн жетекчиси – Филипп Маркадантка дайыма колдоо көрсөтүп, жетектөөчү катышуусу үчүн ыраазычылыгын билдирет.

## ► 1. Киришүү

---

### Колдонмонун максаты

2020-жыл дүйнөлүк экономикага жана эмгек чөйрөсүнө мурун болуп көрбөгөндөй өзгөрүүлөрдү алып келди. 11-мартта Дүйнөлүк саламаттыкты сактоо уюму (ДССУ) жаңы таажывирусунын күчөп кетишин пандемия деп жарыялады жана дүйнө жүзүндөгү өкмөттөрдү бул маселеге олуттуу мамиле жасап, саламаттыкты сактоо чөйрөсүндөгү өзгөчө кырдаалга, анын ичинде көптөгөн өлкөлөрдө өзүн өзү изоляциялоонун жалпы режиминин (WHO, 2020a) бири болуп калган бир катар кескин чаралардын жардамы аркылуу биринчи толкунга даярдык көрүүгө үндөдү. Чектөө чаралары күчүнө киргенден кийин кызматкерлердин дээрлик көпчүлүгү аткарылуучу иш-милдеттерди эске алуу менен, мүмкүн болушунча үйдө калып, аралык режиминде иштөөнү улантууга буйруктарды алышты. Мурда аралыктан иштөө режимин колдонгон уюмдар, ошондой эле алар менен жакшы тааныш эмес уюмдар өз кызматкерлерин үйлөрүнө жөнөтүп, ошону менен алыстан туруп иштөө боюнча тарыхтагы масштабдуу массалык эксперимент үчүн шарттарды түзүп беришти. Аралыктан толук эмес күн жана толук бир күн режиминде иштегендердин саны жылдан-жылга акырындан көбөйүп келе жатканына карабастан (Eurostat, 2018), пандемия иш берүүчүлөрдүн аралыктан иштөөнүн форматын кабыл алуусун тездетти. Пандемия учурунда аралыктан иштөө үзгүлтүксүз иш-аракетти камсыз кылуу үчүн маанилүү фактор экендигин далилдеди, ошол эле учурда кадимки шарттарда анын артыкчылыктарына жумушка баруу убактысын кыскартуу, кеңсенин алаксытуучу факторлорунан алыс болуу менен жумуштагы милдеттерге көңүл буруу, ошондой эле жумуш менен жеке жашоонун ортосунда оптималдуу теңдемди табуу кирет. Аралыктан иштөө режими иш графигин тандоодо көбүрөөк эркиндикти, ошондой эле иш берүүчүнүн имаратынан тышкары альтернативдик жумуш ордун сунуш кылат. Мында көрө билүүгө жана алдын-алууга тийиш болгон бир катар тобокелдиктер бар, мисалы, обочолонуу коркунучу (айрыкча бул жалгыз бой адамдарга тиешелүү) жана башка кызматкерлер менен байланышты жоготуу коркунучу.

Бул колдонмонун максаты – кеңири чөйрөдөгү адамдар үчүн аралыктан эффективдүү иштөө боюнча практикалык жана иштиктүү сунуштарды берүүдөн, учурда болгон саясатты өркүндөтүүдө буйрук берүүчү органдарга колдоо көрсөтүүдөн жана анын жардамы аркылуу жеке ишканалар менен мамлекеттик уюмдар өздөрүнүн саясатын жана аралыктан иштөө практикасын түзүп, түзөтүп ала турган ийкемдүү негизди түзүүдөн турат. Колдонмодо COVID-19 пандемиясы учурунда иш берүүчүлөр жана буйрук берүүчү органдар алыстан иштөөгө байланыштуу маселелерди кандайча чечкендиги жөнүндө конкреттүү мисалдар келтирилген, пандемиядан кийин аралыктан иштөөнү андан ары уюштуруу үчүн акыркы айлардан алынган практикалык тажрыйбанын жалпыланышы, ошондой эле колдонулуп жаткан аспаптардын жана ресурстардын тизмектери камтылган.

## Аралыктан иштөө жөнүндө негизги маалыматтар

### ► Аралыктан иштөө деген эмне?

Аралыктан (алыстан) иштөө иш берүүчүнүн имаратынан тышкары жерлерде жумуштарды аткаруу үчүн смартфондор, планшеттер, ноутбуктар жана стационардык компьютерлер сыяктуу маалыматтык-коммуникациялык технологияларды (МКТ) пайдалануу катары аныкталат (Eurofound and ILO, 2017). Башкача айтканда, аралыктан иштөө деген иш берүүчүдөн өзүнчө МКТны колдонуу менен аткарылуучу жумушту билдирет. Жумуштар иш берүүчү менен кызматкердин ортосундагы ыктыярдуу келишимдин негизинде аралыктан аткарылышы мүмкүн. Мындан тышкары, иштеген жерин (кызматкердин жашаган жерин же башка жерди) макулдашууда дагы бир катар аспектилерди, тактап айтканда, жумуш убактысын же иш тартибин, байланыш каражаттарын, жумушчу тапшырмаларды, контролдоо механизмдерин жана отчеттуулук тартибин тактап алуу зарыл. Кыска мөөнөттүү келишимдердин платформалык экономикасы аралыктан иштөө аныктамасына дал келбейт; мисалы, негизинен үйдөн чыкпай иштеген фрилансерди аралыктан иштеген кызматкер катары класификациялоого болбойт, бирок 1996-жылдагы [Үйдөн иштелүүчү жумуш жөнүндө конвенциянын \(№177 конвенция\)](#) терминологиясына ылайык үйдөн иштеген кызматкерлердин категориясына кошууга болот.

### ► Аралыктан иштөө жана бизнестин үзгүлтүксүздүгү?

Аралыктан иштөөгө карата саясат үзгүлтүксүз иш-аракетти камсыз кылуу планынын ортосундагы ыктыярдуу келишимдин негизиндеги ар кандай шарттардагы уюмдун маанилүү бөлүгү болуп калышы мүмкүн. Кеңселердеги жана жумушчу орундарындагы кадимки иш процессин үзгүлтүккө учураткан, күтүлбөгөн жагдайлардын (аба ырайынын экстремалдуу шарттар, террорчулук, пандемия) учурунда аралыктан иштөө режими жумушту кеңседен тышкары аткаруу жана уюмдун иштешин колдоо мүмкүнчүлүгүн камсыз кылат.

Адатта, аралыктан иштөө режими чектелген убакыт ичинде пайдаланылат (мисалы, жумасына бир же эки күн), бирок таажывирусунун жайылышына жол бербөө үчүн көптөгөн кызматкерлер алыстан иштөө форматына толугу менен өтүштү. Кандай учур болбосун, аралык форматына шайкеш келген жумушчу тапшырмаларды жана иш-аракеттердин түрлөрүн аткарган бардык кызматкерлер, анын ичинде убактылуу жумушта же стажировкада жүргөндөр ден-соолукка келтирилген коркунучтарды эске алуу менен бул каатчылык учурунда алыстан иштөө укугуна ээ болуулары керек (ILO, 2020a). Бул колдонмо кызматкерлердин белгилүү бир категориясына багытталган эмес, тескерисинче, болушунча универсалдуу пайдаланууга максатталган. Ошондой болсо да, биринчи кезекте, бул өз алдынча иштегендерге эмес (айрым жагдайларды эске албаганда), эмгектик мамилелерде болгон кызматкерлерге тиешелүү.

## Колдонмону кандайча пайдалануу керек

Ушул колдонмо пандемия же ыкчам реакция кылууну талап кылган табигый кырсык учурунда кызматкерлердин аралыктан иштөөсүн уюштуруу, ошондой эле уюмдун же ишкананын үзгүлтүксүз иш-аракетин камсыз кылуу үчүн пайдаланылышы мүмкүн. Ошондой эле өзгөчө кырдаалдардын контекстинен тышкары жалпы эле аралыктан иштөөгө карата колдонулушу мүмкүн.

Колдонмодо «аралыктан иштөө» жана «аралыктан иштөө режими» жөнүндө сөз болгон сайын ал COVID-19 пандемиясы учурунда да, кадимки шарттарда дагы аралыктан иштөөгө тиешелүү болот, анткени ушул колдонмодо каралуучу көптөгөн маселелер жана сунуш кылынуучу сунуштар негизи эле алыстан иштөөгө тиешелүү.



Колдонмо окурмандарды аралыктан иштөөнүн сегиз негизги аспектиси менен тааныштырат, ылайыктуу аныктамаларды, каралуучу негизги маселелерди сунуш кылат жана сунуштарды иш жүзүндө ийгиликтүү колдонуунун реалдуу мисалдары менен тааныштырып өтөт. Аралыктан иштөөгө жана анын ар кандай аспектилерине карата саясатты иштеп чыгууга, аны жүзөгө ашырууга жана мониторинг жүргүзүүгө иш берүүчүлөр дагы, кызматкерлер дагы катышууга тийиш.

Колдонмодо ар кайсы өлкөлөрдүн өкмөттөрү тарабынан саламаттык сактоо чөйрөсүндөгү каатчылыкка жооп катары иштелип чыккан саясий чараларга жана тиешелүү конвенциялар менен сунуштарда баяндалган эмгекти коргоо боюнча эл аралык укуктук ченемдерге шилтемелер камтылат.

Эл аралык эмгек уюмунун бир катар конвенциялары жана сунуштары ушул колдонмого карата актуалдуу болуп саналат. Тактап айтканда бул – эмгектин коопсуздугуна жана гигиенасына, гендердик теңчиликке жана энеликти коргоого, жамааттык сүйлөшүүлөргө, зордук-зомбулуктун жана куугунтуктоонун алдын-алууга (ILO, 2020g), ошондой эле жумуш убактысын белгилөө механизмдери менен социалдык пикир алышууга тиешелүү эл аралык эмгек ченемдери.

## ► 2. Аралыктан иштөөнүн жаңы доорунун башталышы

---

Албетте, биз ишти уюштуруу жагынан эң эле адаттан тыш мезгилге кадам таштадык. 2020-жылдын башында биз жакшы билген дүйнө кескин өзгөрүп, илимий билимдер менен куралданган өкмөттөр адамдардын өмүрүн сактап калуу үчүн чечкиндүү чараларды көрүүгө тийиш болчу. Бирок, директивалык органдар: экономикага орду толгус зыян келтирбестен, адамдардын өмүрүн жана ден соолугун кантип коргоону уланта берсе болот деген дилеммага туш болушту.

Дене бойлук аралыкты сактоо: мектептерди жабуу, авиакаттамдарды токтотуу, жыйналыштарды өткөрүүнү токтотуу жана жумуш орундарын жабуу чаралары – бул таажывирусунан каршы күрөшүүнүн алгачкы кадамы жана анын жайылтылышын басаңдатуунун каражаты болуп саналат. Чектөөлөрдү жеңилдетүү адамдардын өмүрүн тобокелге салбоого же эпидемиянын жаңы толкуну коркунучун жаратпоого тийиш, ал айрым божомолдор боюнча биринчи толкунга караганда андан да күчтүү болушу мүмкүн, буга чейин саламаттыкты сактоо системасы анын кысымы астында өзүнүн мүмкүнчүлүктөрүнүн жеткен чегине чейин иштеп, ал эми алдыңкы катардагы кызматкерлер катуу стресске кабылышкан.

Пандемияга чейин кызматкерлердин анча-мынча бөлүгү гана мезгил-мезгили менен аралык режиминде иштешкен. Европа биримдигинде (ЕБ) үзгүлтүксүз же мезгилдүү аралыктан иштөөнүн (үйдөн жана мобилдик байланышты чогуу алганда) жайылтылышы Данияда, Нидерландыда жана Швецияда 30 же андан көп пайызга чейин, Чехия Республикасында, Грецияда, Италияда жана Польшада 10 пайызга же андан төмөн вариацияланып турган.

Ар кандай изилдөөлөрдүн маалыматтары боюнча Америка Кошмо Штаттарындагы жумушчу күчүнүн 20 пайызына чейинкиси, Японияда - 16 пайыз, ал эми Аргентинада болгону – 1,6 пайыз үзгүлтүксүз же мезгил-мезгили менен үйдө же башка альтернативдүү жерде иштешкен (Eurofound and ILO, 2017).

COVID-19 эпидемиясы дүйнө жүзүн каптаган 2020-жылдын январынан тартып мартына чейинки аралыкта ар кайсы өлкөлөрдөгү иш берүүчүлөр ишканаларды жабуу жана мүмкүн болушунча аралыктан иштөө режимине өтүү буйруктарын алышкан, мында иш берүүчүлөрдүн дагы, кызматкерлердин дагы тескөөсүндө болгон даярдыктан өтүү убактысы чектелүү болгон. Убактылуу кыска мөөнөттүү чечим катары каралгандар бир нече айдан бери уланып келе жатат.

Жумушту алыстан аткаруу мүмкүнчүлүгү бир катар факторлор аркылуу аныкталат. Аралык режиминде аткарыла турган жумуштун көлөмүн пандемия учурунда үйлөрүндө иштей ала турган кызматкерлердин санын аныктайт, аны менен вирустун коомчулукка жайылтылышы да азайтылат.

Акыркы эки изилдөөнүн (Hatayama et al., 2020; ILO 2020h) авторлору ар кандай экономикалык өнүгүү деңгээлиндеги өлкөлөрдүн аралыктан иштөө дараметин изилдеп чыгышты. Ишкананын экономикасынын өзгөчөлүктөрү жана анын кесиптик түзүмү, ошондой эле кең тилкелүү Интернетке кирүү жана жеке компьютер аралыктан иштөөнүн аныктоочу факторлору болуп саналары аныкталды.

Алынган маалыматтар жумушту аралыктан иштөө режиминде аткаруу мүмкүнчүлүгү өлкөнүн экономикалык өнүгүүсүнүн өсүшүнө жараша жогорулай тургандыгын далилдеди. Демек, жумуш орундарынын олуттуу үлүшү МКТ, кесиптик кызмат көрсөтүүлөр, каржы жана камсыздандыруу, мамлекеттик башкаруу сыяктуу тармактарга таандык болгон өлкөлөрдө жумушчу күчүнүн көбүрөөк бөлүгү аралыктан иштей алат, ошол эле учурда иштеп чыгаруучу өнөр жай, айыл чарба, курулуш жана туризм сыяктуу мындай тармактарга абдан көз каранды болгон өлкөлөрдө алыстан иштөө үчүн мүмкүнчүлүктөр азыраак.

Өкмөттөр тарабынан кабыл алынган чектөө чараларынын натыйжасында Европада ар бир он кызматкердин төртөө аралыктан иштөө режимине өтүштү (Eurofound, 2020b). Алыстан иштөө

масштабдарын бир кыйла кеңейиши таажывирусунан эң көп жабыр тарткан жана аралыктан иштөө пандемияга чейин өнүккөн өлкөлөрдө байкалган. Финляндияда кызматкерлердин 60 пайызга жакыны жумуштун алыстан иштөө форматына өткөн.

Люксембургда, Нидерландыда, Бельгияда жана Данияда кызматкерлердин 50 пайыздан ашыгы, Ирландия, Австрия, Италия жана Швецияда 40 пайызга жакыны аралык режиминде иштешкен. Бул өлкөлөрдө кызматкерлердин ичинен азыраак сандагыларында жумуш убактысынын узактыгы кыскартылган. Европада буга чейин эч качан үйдө иштеп көрбөгөн кызматкерлердин орто эсеп менен 24 пайызы алыстан иштей башташкан (салыш.: мурдатан аралык режиминде иштеп жүргөн кызматкерлердин 56 пайызы).

Сандардагы мындай секирик тиешелүү технологияны жана механизмдерди (мисалы, байланыш каражаттарын) туура колдонуу менен жана иш процессин аралыктан уюштурууну өзгөртүү менен мурдатан божомолдонго салыштырмалуу жумуштун көбүрөөк түрлөрүн аткаруу мүмкүн экендигин көрсөтөт.

Ушундай эле чаралар дүйнөнүн башка аймактарында да кабыл алынган, анда өкмөттөр иш берүүчүлөрдү дене бойлук аралыкка мүмкүнчүлүк түзүү менен бирге ири шаарлардагы коомдук транспортто адамдардын агымын азайтуу үчүн аралыктан иштөө режимин колдонууга үндөшкөн. Японияда Жер, инфратүзүм жана туризм министрлиги тарабынан жүргүзүлгөн сурамжылоонун натыйжаларына ылайык 2020-жылдын март айында бүткүл өлкө боюнча кызматкерлердин 13 пайыздан азыраагы бир катар факторлордун, анын ичинде документтерге, контракттарга, арыздарга жана жада калса кызматтык билдирүүлөргө коюлуучу, автордук ырастоону талап кылган ар кандай документтердеги колтамганы алмаштыруучу "Ханко"<sup>1</sup> – энчилүү мөөрүн кеңири колдонуу менен алыстан иштей алышкан (Dooley, 2020).

Мектептердин жана башка кам көрүү, үй жумуштары боюнча кызматтарды көрсөтүүчү мекемелердин жабылышына байланыштуу үйүндө иштеген ата-энелер жана багуучу адамдар үчүн кыйынчылыкка айлангандыгын баса белгилөө керек.

Жашоо жана эмгек шарттарын жакшыртуу боюнча Европа фонду тарабынан жүргүзүлгөн акыркы сурамжылоонун маалыматтары боюнча аралыктан иштегендердин 26 пайызы үчүн дене бойлук аралыктын чарасы катары 12 жашка чейинки курактагы балдары бар үй-бүлөлөрдө, дагы 10 пайызы – 12–17 жашка чейинки балдары бар үй-бүлөлөрдө жашашат (Eurofound, 2020b). Бул кызматкерлер үчүн жумушту багуу милдеттери менен айкалыштыруу жана жумуш менен жеке жашоонун тең салмактуулугун табуу кыйын болууда.

Пандемияга каршы реакция кылуунун кийинки этабы оорунун жаңы учурларынын саны туруктуу кыскаргандыгы байкалса же таажывирусунан каршы натыйжалуу дарылоо ыкмалары жана вакцина табылып, ишке киргизилгенде башталат. Бул этапта негизги секторлор, андан кийин башка бардык тармактар да ишин этияттык менен кайтадан башташат. Бирок бул фазага байланыштуу өтө жогорку деңгээлдеги белгисиздик орун алган. Уюмдар гигиена жана коопсуздуктун бир катар ченемдерин талаптагыдай сактоого аргасыз болушат, ал эми лифттерде, кеңселерде жана конференц-залдарда дене бойлук аралыкты сактоо зарылчылыгы кызматкерлердин иш берүүчүлөрдүн жайларына коопсуз кайтып келишине тоскоол болушу мүмкүн. Ушул мезгилдин ичинде, жок дегенде, жумушчу күчтөрдүн бир бөлүгү үчүн аралыктан иштөө зарылчылыгы сакталып калат. Ошентип, коргоого муктаж болгон тобокелдиги жогору топтор жана аялуу топтор үчүн, эч болбогондо пандемия учурунда, үйүндө аралыктан иштөө абдан жагымдуу альтернатива болушу мүмкүн. Кандай гана каатчылык кырдаал болбосун, бардык кызыкдар тараптардан, өкмөттөрдөн, иш берүүчүлөрдөн, кызматкерлерден жана социалдык өнөктөштөрдөн жумуштун жана тапшырмалардын ар кандай түрлөрүн жок дегенде жарым-жартылай үйдө аткарууга болорун билүү үчүн жогорку деңгээлдеги тапкычтык жана даярдык талап кылынат. Алыстан иштөөнүн форматын кеңири колдонуу пандемия менен аяктабай калышы мүмкүн, мында да санариптештирүү, алдыңкы байланыш каражаттары жана жаңычыл технологиялар тарабынан колдоого алынган аралыктан иштөө узак жылдарга "жаңы жана мыкты ченемдердин" бир бөлүгү болуп калышы мүмкүн.

1 Адатта, адамдын атын же компаниянын атын билдирген иероглифтер түшүрүлгөн кичинекей цилиндр. "Ханко" же "Инкан" мөөрү менен кызыл сыя жаздыкчаларды ныгыра басып, андан кийин документтерге эн басылат (Капеко, 2020).

---

Жумушчу күчүн эмгекти ийкемдүү уюштуруу режимине өткөрүү COVID-19 пандемиясынын шарттарында зарыл болду. Бул болгону биз буга чейин эле ынанган нерсенин тастыктоосу гана болуп калды: толук ийкемдүүлүк – ар тараптуулуктун бардык аспектилеринин табигый уландысы болуп саналат. Ийкемдүү мамиледе жумушчу күчүнүн салыштырмалуу эркиндиги жана эмгек өндүрүмдүүлүгүн сактоо гана эмес, ошондой эле эмгек өндүрүмдүүлүгүн жогорулатуу зарылчылыгынын ортосундагы туура тең салмактуулук – бул кандай гана заманбап ишкана болбосун анын башчысы тарабынан 2020-жылы жана кийинки келечекте чечилүүгө тийиш болгон татаал маселе“.

► **Блэр Вернон**, Financial Services enterprise аткаруучу директору, Жаңы Зеландия.

---

Иш берүүчүлөр аралык режиминде иштеген кызматкерлерди (үй-бүлөлүк жана турмуштук жагдайларды, иштин мүнөзүн, көндүмдөрүн эске алуу менен) пайдаланууга байланышкан мүмкүн болгон көйгөйлөрдү жана мүмкүнчүлүктөрдү эске алууга тийиш. Кызматкерлер жана алардын өкүлдөрү консультацияларды, маалымат алмашууну жана сүйлөшүүлөрдү камтыган ар кандай формаларды кабыл алышы мүмкүн болгон конструктивдүү социалдык пикир алышуу аркылуу чечимдерди кабыл алууга активдүү катышуусу керек.

Аралыктан иштөөнүн жаңы доору менеджменттин көбүрөөк ишенимдүү жана натыйжага багытталган жаңы түрүн, ошондой эле көбүнчө автономиялуу, ийкемдүүрөөк жана жеке шарттарга жана кызматкерлердин каалоолоруна жакшы ылайыкташтырылган эмгекти уюштуруунун жаңы тутумун кыйла кеңири колдонууну талап кылат.

Бул колдонmodo уюмдар кантип туруктуулукту жогорулатып, башкаруу ыкмаларын кандайча өркүндөтүп, ишенимге негизделген уюштуруу маданиятын кандайча түзүүсү жана кызматкерлердин ден-соолугун жана бакубатчылыгын, ошондой эле уюмдун милдеттенмелери менен максаттарын натыйжалуу аткарылышын кепилдеп берген аралыкта иштөөнүн эффективдүү экосистемасына карай тоскоолдуктарды төмөндөтүүсү мүмкүн экендиги тууралуу маселе изилденет.

## ► 3. Аралыктан иштөөдө кызматкерлердин бакубатчылыгын камсыз кылуу жана эмгек өндүрүмдүүлүгүнүн деңгээлин сактоо

Кызматкерлердин бакубатчылыгына жана өзүнчө жумушчулар менен жамааттардын ишине таасирин тийгизүүчү негизги факторлорду билүү уюмдарга жумушчу механизмдерди ылайыкташтырууга жардам берет, бул кызматкерлерди коргоого жана оорунун жаңы учурларынын ийрегин түздөө, демек, таажывирусунун жайылышын басаңдатуу боюнча мамлекеттин аракеттерине көмөк көрсөтүшөт.

Бул бөлүмдүн авторлорунун максаты - уюмдарга кызматкерлердин бакубатчылыгын жана өндүрүмдүүлүктүн жогорку деңгээлин камсыз кылуу менен бирге, бүткүл уюмда аралыкта иштөөнү жайылтуу максатында COVID-19га байланыштуу милдеттер жагын алганда аларды ылайыкташтыруу зарыл болгон жааттарда өз аракеттерин талдап чыгууга жардам берүү.

### 3.1 Көңүл борборунда – жумуш убактысы жана ишти уюштуруу

COVID-19 пандемиясы дүйнө жүзү боюнча кеңири жайылууда, анын эмгек рынокторуна тийгизген таасири кеңири мүнөзгө ээ жана тигил же бул деңгээлде көпчүлүк адамдарга тийип өтүүдө. Көптөгөн кызматкерлер үчүн оору жуктургандардын ийрек санын түздөө максатында дене бойлук аралыктын, өзүн өзү изоляциялоо режиминин жана ага байланыштуу чектөөлөрдүн киришүү чаралары кыйратуучу кесепеттерге, анын ичинде белгисиз мөөнөткө (милдеттүү) өргүүгө чыгуу, акы төлөнбөгөн өргүү, жумуш убактысынын жана эмгек акынын кыскартылышы, жумуштан бошотуу жана жумушун жоготуу, ошондой эле ишканалардын жабылышы сыяктуу кесепеттерге ээ.

Ошол эле учурда пандемиянын кесепетинен эмгекке жарамдуу калктын олуттуу бөлүгүндө жумуш жүктөмү кескин жогорулады, ошондой эле эмгек шарттарында жана аны уюштурууда, анын ичинде аралыктан иштөө жана убактылуу жумуштарда олуттуу өзгөрүүлөр болду.

Кызматкерлер пандемия учурунда да аралыктан иштөөнү улантуу мүмкүнчүлүгүнө ээ болушса дагы кызматкерлердин ден-соолугун жана коопсуздугун камсыз кылуу үчүн эмгекти уюштуруунун олуттуу көңүл бөлүүнү талап кылган айрым аспектилерин орун алган.

2002-жылкы аралыктан иштөө жөнүндө Европалык алкактык келишимде аралык режиминде иштеген адамдардын эмгек процессин уюштуруу боюнча жетектөөчү принциптер камтылган, ага ылайык ал өзүнүн жумуш убактысын уюштурууну өз алдынча башкарат (б.а. жумуш убактысын уюштуруудагы эгемендүүлүк).

Аралыктан иштеген кызматкердин иш жүктөмүнүн ченемдери жана эмгек өндүрүмдүүлүгү иш берүүчүнүн аймагында окшош жумуштарды аткарган кызматкерлер үчүн аныкталган ченемдерге эквиваленттүү (ETUC, BusinessEurope, CEEP and UEAPME, 2002). Бул келишим аралыктан иштеген кызматкерлерге иш берүүчүлөрдүн аймагында иштеген кызматкерлердикидей эле укуктук коргоого ээ экендигин эскертет, ошондой эле иш берүүчүнүн аймагынан тышкары жерде иштеп жаткан учурда адаптациялоону же өзгөчө көңүл бурууну талап кылган негизги тармактарды аныктайт. Бул жерде маалыматтарды коргоо, купуялуулук, саламаттыкты сактоо жана коопсуздук, жумушту уюштуруу, окутууга мүмкүнчүлүк алуу жана башкалар жөнүндө сөз болуп жатат. Учурдагы кырдаалдын өзгөчөлүктөрүн эске алуу менен, кызматкерлердин жогорулатылган турмуш-тиричилик милдеттери, үй-бүлө мүчөлөрүнө кам көрүү милдеттери, иш берүүчүлөрдүн иш-аракеттин үзгүлтүксүздүгүн жана эмгектин жогорку өндүрүмдүүлүгүн камсыз кылуудагы артыкчылыктарынын ортосундагы тең салмактуулукту табуу керек. Аралыктан эмгектенүү

жаатындагы изилдөөлөр аралыктан иштеген кызматкерлер иш берүүчүнүн аймагында иштегенге караганда узагыраак иштей тургандыгын бир нече жолу айгинеледи. Бунун себеби – ишке келип-кетүү убактысы эмгектик иш-аракеттерге алмаштырылгандыгы, ошондой эле иш ырааттамасы өзгөрүлүп, акы төлөнүүчү жумуш менен жеке жашоонун чектери жок болуп бара жаткандыгында дагы. Аралыктан иштөө жумуш убактысынын узак убакытка узарып кетишине, ошондой эле кечинде жана дем алыш күндөрү дагы иш сааттарынын көбөйүшүнө алып келиши мүмкүн (мисалы, Eurofound and ILO, 2017; Messenger, 2019ду караңыз). COVID-19 пандемиясына байланыштуу алыстан иштеген кызматкерлердин иш убактысын өзүнчө изилдөө дагы аралыктан иштеген кызматкерлер жумушка кошумча саат сарпташкандыгын көрсөттү: респонденттердин 38 пайызы алардын үйдө узак иштеши толук мүмкүн экендигин айтышкан (МакКулли, 2020). Пандемияга байланыштуу аралыктан иштеген ар бир төртүнчү кызматкер (27 пайыз) бош убактысында жумушуна карата талаптарды канааттандыруу үчүн иштей тургандыгын белгиледи (Eurofound, 2020b). Мындан тышкары, жакында жүргүзүлгөн дагы бир изилдөөгө ылайык (Reisenwitz, 2020), командалардын дене бойлук бөлүнүшүнө байланыштуу кызматкерлер жекеме-жеке жолугушууларга жана команда менен байланышуу сеанстарына көбүрөөк убакыт коротушат. Балдары же багуусунда башка адамдары бар кызматкерлер жумуштарын аткаруу үчүн, же болбосо иш күнүн эртең менен эрте баштап же кечинде иштеп, ошондой эле балдарды кароо, үй жумуштарын аткаруу, үйдө окуу ж.б. үчүн жумуш күнүн үзгүлтүккө учуратуу менен кошумча убакытты табууга аргасыз болушат.

### Тажрыйбадан алынган мисал: каржылык кызмат көрсөтүүлөр боюнча ишкана (Польша)

Каржылык кызмат көрсөтүүлөрдү жеткирип берүүчү Польшанын филиалы жумуш убактысын уюштурууда аларга үй-бүлө мүчөлөрүнө кам көрүү боюнча милдеттерди аткарууга колдоо көрсөтүү менен кызматкерлердин эгемендүүлүгүнө карата ийкемдүү мамиле жасагандыгын көрсөттү. Тармактык жетекчилер жана кадрлар бөлүмү кызматкерлердин негизинен алардын үй-бүлө мүчөлөрүнө кам көрүү боюнча милдеттерине байланыштуу муктаждыктарына негизделген жеке графикти өзгөртүүгө суроо-талаптарды канааттандырышкан. Мисалы, алар кызматкерлердин бирине - жаш энеге бир жума бою таңкы саат бдан 14кө чейин, кийинки жумада саат 14төн кечки 20.00го чейин иштөөгө уруксат беришип, ошону менен бирге күйөөсү менен кезектешип эмчектеги баланы кароого мүмкүнчүлүк беришкен. Ушул макулдашуунун аркасында ата-энелердин экөө тең иштеп, бала багуу боюнча милдеттерди чогуу аткарышты<sup>2</sup>.

Жетекчилер анын мүчөлөрү жумушту ар кайсы жерлерде алыстан аткарып жаткан команданы дене бойлук жактан бөлүштүрүү маселесине эле дуушар болбостон, ошондой эле кызматкерлер менен алардын үй-бүлө мүчөлөрүнө кам көрүү боюнча өз милдеттерин аткаруу мүмкүнчүлүгүн түзүп берүү үчүн жекече жумуш схемалары менен иш графиктин макулдашууга тийиш болушууда. Жетекчилер кызматкерлерди колдоодо жана алардын ден-соолугуна жана бакубатчылыгына ашыкча жүктөмдүн терс таасирин азайтууда чечүүчү ролду ойношот. Буну кызматкерлерге күтүлүп жаткан жетишилүүчү натыйжалар жөнүндө маалымат берүү, ушул тапта жумуш аралыктан аткарылып жаткан адаттан тыш шарттарды эске алуу менен, реалдуу мөөнөттөрдү белгилөө, иш-аракеттин үзгүлтүксүздүгүн жана эмгек өндүрүмдүүлүгүнүн керектүү деңгээлин камсыз кылуу менен бирге жетишүүгө болот. Ошондой эле тескерисинче, ансыз деле ашыкча жумуш жүктөлгөн кызматкерлерге болгон чындыкка коошпогон күтүүлөр жана кошумча кысым өзүн өзү четтетүүгө жана эмоционалдык чарчап калуу коркунучуна алып келиши мүмкүн. Мындан тышкары, ишканалар командаларды аралыктан башкаруу зарылчылыгынан улам жетекчилердин

<sup>2</sup> Маалымат компаниянын өкүлдөрүнөн алынган купуя интервьюдан алынды.

өздөрүнүн ишине карата талаптардын өсүп жаткандыгы тууралуу билиши керек. Microsoft China Кытай компаниясынын бөлүмчөсү аралыктан иштеген кызматкерлердин командасын башкаруу үчүн жетекчиге жумасына жекеме жеке чалууларга жана жолугушууларга сарптаган кошумча 90 мүнөт талап кылынгандыгы аныкталды (Spataro, 2020).

Аралыктан иштөөнүн чакан тажрыйбасында же ал таптакыр жок болгон учурда, командалар жана бүтүндөй аралык режиминде иштеген бизнес-бирдиктер аткарылууга тийиш болгон артыкчылыктарды жана милдеттерди жакшы элестете албай калышы мүмкүн. Аларда аралыктан иштөө режими таптакыр колдонулбаган көптөгөн уюмдар бир убакта эле иштин билбеген системасына өтүп кетишти (Eurasia Review, 2020). Изоляция шарттарында адамдар белгилүү бир маселени ким менен талкуулоону, керектүү колдоону кайдан алууну, кесиптештер менен кантип жана качан баарлашууну билишпейт, бул жумуштун үзгүлтүккө учурашына жана кечигүүсүнө алып келет (Bick et al., 2020). Милдеттүү түрдө массалык аралыктан иштөө абалы эң тажрыйбалуу уюмдар жана кызматкерлер үчүн дагы көйгөйлүү болуп саналат. Кызматкерлерге көбүнчө жаңы технологиялык каражаттар менен таанышууга, ошондой эле эмгекти уюштуруунун башка системасына өтүүгө туура келүүдө, бул көптөгөн адамдар жаңы реалдуулукка жарым-жартылай көнүшүп, жумуш менен жеке иштерди айкалыштырууга аракет кылып, көбүрөөк саат иштеп жаткандыгы менен түшүндүрүлөт (караңыз: атап айтканда, Messenger, 2019, ал жерде аралыктан иштеген кызматкердин типтүү жумушчу күнүнүн көп пландуу мүнөзү тууралуу сөз жүрөт).

Ошентип, башкаруу ыкмалары, анын ичинде артыкчылыктарды, жумуш жүктөмү, тапшырмаларды аткаруу мөөнөттөрү келип чыккан кырдаалга ылайыкташтырылууга тийиш. Адаттагы жооп иретиндеги чаралар төмөндө келтирилген:

- Кызматкерлерден жеке иштөө планын даярдап берүүсүн сураныңыз, ал түздөн-түз жетекчиси менен талкууланышы керек. Бул план учурдагы иш планын жана ага байланыштуу жол-жоболорду алмаштырбастан, кайра толукташы керек, же болбосо колдонуудагы иш планы жаңы шарттарды эске алуу менен түзөтүлүүгө тийиш.
- Артыкчылыктарды түшүндүрүп бериңиз жана артыкчылыктуулардын ичинен бул жагдайларда маанилүү же жетишүү мүмкүн эмес болуп эсептелген максаттарды алып салыңыз.
- Жетекчилер жана кесиптештер менен бул системаны колдонуусу үчүн ишке киришүүгө даяр экениңизди билдирүүнүн бирдиктүү системасы жөнүндө макулдашыңыз.
- Чоң командаларды чакан тармактар аралык топторго бөлүштүрүңүз, максаттарды жана отчеттуулук тартибин так аныктаңыз, ошондой эле жетишүүгө мүмкүн болгон максаттарды түзүңүз.
- Кызматкерлер жумушу өтө көп экендигин сезген учурда, ал тууралуу билдирип турууну сунуштагыла. Аны менен сиз эмоционалдык чарчап калуу коркунучун алдын-алуу системасын түзүп, кызматкерлердин ортосунда милдеттердин өз убагында бөлүштүрүлүшүн камсыз кыла аласыз.
- Дарамети жогору, анча көп эмес иш жүктөлгөн кызматкерлерди ашыкча иштеген командаларга которуштуруу мүмкүнчүлүгү үчүн ар бир кызматкердин жөндөмүн талдап чыгыңыз.
- Кызматкерлер менен жумушту аткаруу процессин талкуулаңыз. Алардан кантип иштеп жаткандыгын, алар өздөрүн кайсы убакта эң натыйжалуу, жигердүү жана ыклас коюп иштей тургандыгын сураңыз. Кызматкерлерди мүмкүн болушунча ушундай эле жол менен иштөөгө көндүрүңүз.
- Кызматкерлерди жумуш күнүн натыйжалуу пландаштыруу тажрыйбасы менен бөлүшүүгө чакырыңыз.
- Бош убактысында байланышты өчүрүп коюу мүмкүнчүлүгү кызматкерге негизги жумушту толугу менен аткаруу үчүн керек экендигин моюнга алыңыз.



## 3.2 Көңүл борборунда – өндүрүмдүүлүктү башкаруу

Аралыктан иштеген команданын ар бир лидери үчүн стресстин негизги булактарынын бири натыйжалуу ишти камсыз кылуу жана кызыкдар тараптардын, кардарлардын жана пайда алуучулардын алдындагы милдеттенмелерин аткаруу болуп саналат. Аралыктан натыйжалуу иштөө пикир алышууга жана жетекчилик менен кызматкерлердин ортосундагы кызматташтыкка негизделүүгө тийиш (ILO, 2020b). Бул айрыкча аралыктан иштөө милдеттүү жана туруктуу негизде болгондо маанилүү болуп саналат. Изилдөөлөр аралыктан иштеген персоналды башкаруунун мыкты ыкмасы болуп акыркы натыйжага негизделген башкаруу саналары көрсөттү, анда жетекчи жана кызматкер өндүрүмдүүлүктү баалоонун бирдиктүү механизми жөнүндө макулдашышып алышат (Sorensen, 2016). Бул ыкма максаттарды, милдеттерди жана этаптарды аныктоону, ошондой эле персоналга иш процесстерин жетекчи тарабынан туруктуу текшерүү жүргүзбөстөн, өз ишин ийкемдүү жана автономдуу уюштурууга мүмкүндүк берген ашыкча оор отчету жок прогрессти талкуулоону жана мониторинг жүргүзүүнү божомолдойт.

Төмөнкүдөй чараларды жүзөгө ашыруу сунушталат:

- Күтүлүүчү натыйжаларды болушунча так туюндуруп алыңыз. Кызматкерлерге күтүлүп жаткан натыйжалардын так түшүндүрмөсүн берүү эки ача ойду жана түшүнбөстүктүн жаралышын олуттуу азайтып, алардын өз алдынча тапшырмаларды аткаруу мүмкүнчүлүгүн кеңейтет.
- Күтүлүүчү натыйжаларыңызды туюндурууга жардам берүү үчүн төмөнкүдөй суроолорго жооп бериңиз: “Акыркы продуктту көргөндөн кийин анын толук канааттандырууларлык экендигин кантип аныктайсыз? Тапшырманы аткарып бүтүрүүнүн критерийлери кандай?”.
- Кызматкерлердин ишине өз убагында, үзгүлтүксүз жана толук баа берүүнү жүргүзүп, аткарган иштерин сүрөттөп, иштин олуттуу жакшырышына жана керектүү натыйжага жетишүүгө алып келген өзгөрүүлөргө көңүл буруңуз.
- Жакшы аткарылган жумушту жактыргандыгыңыз тууралуу пикир айтууну унутпаңыз.
- Кызматкерлер менен купуя сүйлөшүүлөрдү жүргүзүү үчүн алардын эмгегинин өндүрүмдүүлүгү жөнүндө өтө этият вербалдуу эмес коммуникацияны - видео байланышты колдонуңуз.

### Тажрыйбадан алынган мисал: каржылык кызмат көрсөтүүлөр боюнча ишкана (Жаңы Зеландия)

COVID-19 пандемиясына чейин бул каржылык кызмат көрсөтүүчү фирманын кызматкерлеринин бир пайыздан азы туруктуу негизде аралык режиминде иштешкен. Пандемия учурунда жумушчу күчүнүн жүз пайызы (400 адам) аралыктан иштөөгө өткөн. Уюм бул өтүүнү 5-6 күндүн ичинде жүзөгө ашырды. Толук масштабдуу аралыкта иштөөнү киргизүүдө жетекчилер өндүрүмдүүлүк менен натыйжалардын ортосундагы туура тең салмактуулукту табууга тийиш эле. Бул үчүн алар “лидерлер менен сүйлөшүү” деген аталыштагы консультацияларды берүүгө негизделген мамилени киргизишти, анткени лидерлер жана командалардын жетекчилери ушундай каатчылык учурларда жол көрсөтүп, үлгү болууга тийиш. Ошондой эле алар жетекчилерди кызматкерлер менен кайра байланышка чыгып турууга үндөштү.

Ишкананын божомолдору боюнча пандемиядан кийин жумушчу күчүнүн үчтөн бир бөлүгү мурда колдонуп жүргөн ийкемдүү моделге (б.а. мезгил-мезгили менен аралыктан иштөөгө) кайтып келет, жумушчу күчүнүн үчтөн бир бөлүгү ийкемдүү моделди мезгилдүү колдонушат, мисалы, эки жумалык негизде, ал эми калган үчүнчү бөлүгү жумасына 2–3 күн аралык режиминде иштешет<sup>3</sup>.

3 Маалымат компаниянын өкүлдөрүнөн алынган купуя интервьюдан алынды.



### 3.3 Көңүл борборунда – санариптештирүү

Санариптештирүү жеке, уюштуруучулук, социалдык жана глобалдык деңгээлдерде (Legner et al, 2017) жана бардык секторлордо болуп жаткан социалдык-технологиялык эволюциялык процесс катары аныкталат. Бул жерде аналогдук маалыматты санарипке өткөрүү каражаттарын колдонуу жөнүндө сөз болуп жатат. Санариптештирүү технологиялардын татаал комплексин камтыйт, алардын айрымдары азырынча иштеп чыгуунун жана колдонуунун алгачкы баскычында турат. Жумушка жана жумуш ордуна карата санариптештирүү анын учурдагы формасында талаптуу эсептөө менен пландоо куралдарынын, ошондой эле алыстан жетүүнү жана биргелешкен ишти жеңилдетүү үчүн ар кандай платформалардагы веб-тиркемелердин болуусун жана пайдалануусун кеңейтүү дегенди билдирет.

Пандемиянын башталышы менен санариптештирүү темпи тездеп, ишканаларда санарип технологияларын киргизүү кызматкерлерге жумушту үйүндө отуруп аткаруу мүмкүнчүлүктөрүн кеңейтти. Санариптештирүү буга чейин уюмда иш менен камсыздоодогу жана жумуш орундарын уюштуруудагы олуттуу өзгөрүүлөргө алып келген, бул келечекте адистердин квалификациясына, эмгек ченемдерине жана кызматкерлердин бакубатчылыгына карата талаптарга олуттуу таасирин тийгизет (ILO, 2019). Бирок, санариптештирүү дүйнө жүзү боюнча бирдей эмес жайылтылууда жана айрым региондор Интернетке кеңири тилкелүү жетүүнүнүн жана аралыктан иштөө мүмкүнчүлүгүн камсыз кылуу үчүн керектүү MKT шаймандарынын жетишсиздиги менен күрөшүүдө. Мисалы, Африка өлкөлөрүндөгү Сахаранын түштүгүндө жайгашкан калктын төрттөн бир бөлүгү гана Интернетке жеткен болсо, ал эми Магрибде анын жарымы гана жетүү мүмкүнчүлүгүнө ээ (салыш.: Европанын бештен төрт бөлүгү) (Gómez-Jordana Moa, 2020). Электр энергиясынын дайыма үзгүлтүккө учурашынан жана Интернет туташуунун сапатынын начардыгынан улам электрондук почта билдирүүлөрүн жөнөтүү дагы татаал маселе болгон өлкөлөрдө жабдууларды сатып алууда жана Интернетке кеңири тилкелүү жетүүнү камсыз кылууда иш берүүчүнүн жардамысыз аралык режиминде иштөө дээрлик мүмкүн эмес.

#### Тажрыйбадан алынган мисал: мамлекеттик сектордогу санариптештирүү (Камерун)

Май айынын орто чендеринде Камерун Борбордук Африка аймагындагы COVID-19 таажывирусунан эң көп жабыр тарткан өлкө болуп калды. Өкмөт жалпы улуттук өзүн өзү изоляциялоо режимин киргизген эмес, бирок жеке иш берүүчүлөргө дагы, мамлекеттик секторго дагы дене бойлук байланышты азайтуу үчүн аралыктан иштөө режимине өтүү сунушталган. Бул демилгени колдоо максатында Камерундун Токой чарба жана фауна министрлиги жаңы модемдерге, программалык камсыздоого жана USB ачкычтарына каражаттарды инвестициялаган, ал эми Почта жана телекоммуникация кызмат көрсөтүүлөр министрлиги билдирүүлөрдү алмашуунун интеграцияланган кызматы менен жаңы видео-конференция байланыш аянтчасын түздү (Nsangou, 2020).

Массалык түрдө аралыктан иштөө санариптик технологиялардын өнүгүшү менен бирге көптөгөн мүмкүнчүлүктөрдү ачып берет, бирок белгилүү бир тобокелчиликтер менен коштолот. Ушул себептен ишканалар жаңы технологияларга инвестициялайт жана аларды эмгек процессинде колдонуп баштагандан мурун бардык тобокелчиликтерди жана мүмкүнчүлүктөрдү таразалап алууга тийиш.

Кызматкерлердин, айрыкча алыскы жерлерде (мисалы, үйдө) жана салттуу жумуш ордунан айырмаланган башка шарттарда иштегендердин аракетине байкоо жүргүзүү жана контролдоо

үчүн шаймандардын жана атайын программалардын саны тынымсыз өсүүдө. Клавиатурага тийген кыймылдарга, чычкандын кыймылына же кызматкерлердин дене бойлук жайгашкан жерине байкоо жүргүзгөн шаймандар кийлигишүү менен коштолгондуктан, аларды колдонуу сунушталбайт. Бул шаймандар өзү менен акыркы натыйжага негизделген башкарууну жана жумушчу милдеттерди, күтүлүүчү натыйжаларды жана мөөнөттөрдү так аныктоону алмаштырбоого тийиш.

Кызматкерлер жумуштарды үйлөрүндө аткарууда кошумча чыгымдарды тартпоосу керек. Алар иш берүүчүдөн алардын өндүрүмдүүлүгүнө, натыйжалуулугуна жана бакубатчылыгына кандайдыр бир терс таасирин тийгизбей, кадимки жумуш ордунда иштегендей иштөөгө мүмкүнчүлүк берүүчү жабдууларды жана шаймандарды алууга укуктуу. Кызматкер тарабынан белгиленген талаптарга жооп бербеген жабдууларды жана шаймандарды узак колдонуунун натыйжалуулугу өндүрүмдүүлүктүн төмөндөшүнө, көңүл калууга жана акыры өзүнөн өзү четтеп калуусуна алып келет. Андыктан, өндүрүмдүүлүктүн кеңседе иштегендей эле деңгээлине жетишүү үчүн иш берүүчү аралыктан иштеген кызматкерлерге алар жумуш ордунда колдоно турган технологияларга жана шаймандарга жетүүнү камсыз кылууга тийиш. Жабдууга байланыштуу кыйынчылыктарды, ошондой эле кызматкерлердин жабдууларга, программалык камсыздоого жана тиешелүү окутууга болгон конкреттүү муктаждыктарын аныктоо максатында иш берүүчү менен кызматкерлердин ортосунда туруктуу пикир алышуу башкы мааниге ээ.

Кеңсе ишинен аралыктан иштөөгө өткөн учурда кандай аспектилер эске алынышы керек жана иш берүүчүлөр кандай кадамдарды жасашы мүмкүн?

- Үйлөрүндө иштеген кызматкерлердин технологияларга жана ресурстарга болгон муктаждыктарын, ошондой эле технологияларга жетүү жана аларды ишинде колдонуу көндүмдөрүн талдап чыгыңыз.
- Ишкананын/уюмдун өндүрүш серверлерине кошулуу жана маалыматка жетүү үчүн кызматкерлерге өзүнүн түзүлмөлөрүн колдонууга уруксат берилеби, же иш берүүчү тарабынан тиешелүү жабдуулар берилеби же жокпу - бул жааттагы саясатты кайтадан карап чыгыңыз.
- Уюмдун максаттарына жетүү үчүн аларды керектүү жабдуулар, Интернетке кең тилкелүү жетүү жана байланыш каражаттары менен камсыз кылуу максатында кызматкерлердин чыгымдарынын ордун толтуруу же каржылык колдоо көрсөтүү шарттарында аралыктан иштөөгө карата саясатты киргизиңиз.
- Пандемияга байланыштуу аралыктан иштөө үчүн колдонулуучу шаймандарга жана жабдууларга иш жүзүндөгү чыгымдарды, кеңсе жабдууларын үйдө колдонуу же кызматкерлерге аралыктан иштөөгө керектүү жабдууларды сатып алуу үчүн бир жолку төлөмдү төлөп берүү мүмкүнчүлүгүн караштырыңыз.
- Кызматкерлерге жумушу үчүн керектүү шаймандарды колдонууну, ошондой эле өзүнө өзү баа берүү жана көндүмдөрү менен жөндөмдөрүнүн тышкы тестирилөө ыкмаларын үйрөнүү мүмкүнчүлүктөрүн бериңиз.
- Кызматкерлерге, эгерде аларга жардам керек болсо, техникалык колдоо кызматына кантип кайрылууга боло тургандыгы жөнүндө маалымат бериңиз. МКТнын ички дарамети чектелүү чакан жана орто ишканалардын учурларында техникалык жактан абдан сабаттуу кызматкерлер технологияны колдонууда кыйынчылыктарга туш болгон кесиптештерине жардам бере алышат.
- Ошондой эле ишканалар керектүү жабдууларды кызматкерге (курьердик кызмат тарабынан же кызматкерлер өздөрү алып кетишет) жеткирүү маселесин караштыра алышат.

### Тажрыйбадан алынган мисал: телекоммуникациялык ишкана (Япония)

Японияда таажывирусу тарай баштаганда, өкмөт ири шаарларда өзгөчө кырдаал жарыялаган жана калкты дене бойлук байланышты кеминде 70 пайызга азайтууга үндөгөн. Ошондуктан, иш берүүчүлөр өз иштерин Интернет мейкиндигине көчүрүүгө мажбур болду. Өлкөдөгү бир канча жылдан бери аралыктан иштөөнү жактап келе жаткан ири телекоммуникациялык топтордун бири бүткүл Япония боюнча өзүнүн 200 000 кызматкерин таажывирусу эпидемиясынын күчөп кетишинен сактоо үчүн 2020-жылдын февраль айынан тарта эл кычаган кезде жумушка баруудан карманып же жөн гана үйдө иштөөнү сунуш кылды. 2016-жылдын апрелинде эле компания кызматкерлерди балдарын тарбиялоосу же улгайган ата-энелерине кам көрүүсү менен бирге ишин улантууга багытталган аралыктан иштөө идеясын илгерилетүү үчүн робот-аватарларды колдоно баштаган.

Аралыктан иштеген кызматкерлер робот аватарлардын жардамы менен өз кеңсесин көрүп, кесиптештери менен баарлаша алышат. Узундугу 20 см. болгон, орнотулган камерасы, микрофон жана динамикалары бар роботтор уюлдук телефонго же планшетке орнотулган “аралыктан иштөө” тиркемеси бар айкалыштыруу менен аралыктан башкарылат, аларды кеңседеги кызматкерлер ары-бери жылдырып, ал тургай кеңседен тышкары жүргөн кызматкерлердин атынан жыйындарга катыша алышат. Роботтун колдору жана башы менен ар кандай жаңсоолорду – кол чабуудан баштап саламдашууга чейинки жаңсоолорду колдонуу менен вербалдуу эмес байланыш аркылуу башкарууга болот. “Кеңседеги чөйрөнү мен ошол жерде жүргөндөй сезем”, - дейт аралыктан иштеген 40 жаштагы кызматкер.

## 3.4 Көңүл борборунда – байланыш

Кызматкерлеринин бардыгы же көпчүлүгү аралыктан иштеген командалар кызматташууга, ишенимге жана маалыматтык ачыктыкка көмөктөшүүчү үзгүлтүксүз электрондук байланышка кандайдыр бир олуттуу даражада ишенишет. Бирок, түздөн-түз байланышта иштеген командаларга караганда, аралыктан иштеген командалар байланыштын олуттуу көйгөйлөрүнө туш болушкандыгын ырастаган изилдөөлөр бар (Hertel et al., 2005). Бул көйгөйлөр акырындык менен көбөйүүдө, анткени команданын мүчөлөрү убакыттын өтүшү менен көбүрөөк өз-өзүнчө иштешкендиктен, байланыштын жоголушу жана кесиптик изоляция күч ала баштайт. Командалардын кызматташтыгы акырындап тарап жок болот, себеби электрондук каражаттардын жардамы аркылуу сүйлөшүү менен кызматкерлер, эреже катарында, кесиптештери менен маалыматты азыраак бөлүшүшөт жана айрым учурларда алынган маалыматты чечмелөөдө жана түшүнүүдө кыйынчылыктарга туш болушат. Иштин мындай режиминдеги кайра байланыш жалпы аймакта биргелешип иштеген командалардагыдай жакшы өнүктүрүлгөн эмес. Кызматкерлер жана жетекчилер байланыштын натыйжалуулугун жана билдирүүлөрдүн тактыгын камсыз кылуу, ошондой эле маалыматтын үзгүлтүксүз агымын камсыз кылуу үчүн кошумча аракеттерди көрүшү керек. COVID-19 пандемиясы иш берүүчүлөрдү кызматкерлер менен болгон өз ара мамилелерин кыйла кеңейтүүгө мажбур кылды. Акыркы сурамжылоолор ар бир онунчу иш берүүчүнүн тогузунчусу (88 пайыз) эмгекти коргоо боюнча маалымат алмашууну көбөйтүп, 84 пайызы -аралыктан иштөө боюнча сунуштарын беришкендигин көрсөттү. Респонденттердин төрттөн үч бөлүгү (76 пайыз) дагы аралыктан иштөөнү башкаруу боюнча сунуштарын беришкен (WorldatWork, 2020).

Аралыктан иштөө режиминдеги туруктуу жумуш менен байланышкан социалдык изоляциялоонун чыныгы тобокелдигин эске алуу менен, аралыктан иштеген кызматкерлердин жетекчилери, кесиптештери жана жалпы эле уюму менен байланышта болуусу үчүн бардык аракеттер көрүлүшү керек (ILO, 2020c). Ушул максатта көптөгөн уюмдар кызматкерлердин ортосундагы байланышты уюштуруу үчүн расмий эмес каналдарды киргизүүдө жана кеңейтүүдө.

Мындай практика, адатта, кызматкерлердин мурунку тажрыйбаларына негизделет: социалдык тармактарда баарлашуу, кесиптештеринин балдарынын Интернеттин жардамы аркылуу көңүлүн ачуу же жөн гана байланышып, кесиптештеринин ал-абалын билүү. Мындай байланыштар обочолонуудан же түзүлгөн кырдаалда тынчсызданган кызматкерлер үчүн олуттуу мааниге ээ, бирок жумуш менен жеке жашоонун ортосундагы чек араны мындан да көбүрөөк бузуп албашы үчүн кадимки жумуш убактысында тең салмактуулукту жана социалдык өз ара аракеттенүүнү сактоо маанилүү.

### Тажрыйбадан алынган мисал: агымдык өткөрүп берүү үчүн керектөөчү электроника (АКШ, Улуу Британия, Нидерланддар, Дания, Кытай)

Чектөө чараларын киргизгенден кийин бүтүндөй дүйнө жүзү боюнча агымдык өткөрүп берүү үчүн тиричилик электроникасын өндүрүү боюнча бул компанияда бардык жолугушуулар – беш мүнөттүк дагы, кеңселик дагы жолугушуулар онлайн режиминде өткөрүлө баштады. Негизги байланыш каналы катары, жадагалса эртең мененки команда мүчөлөрү менен учурашуу үчүн Slack колдонулган. Кеңсе турмушунун социалдык аспектиси бардыгы мурда ойлогондон алда канча маанилүү экени ачык эле билинип турду. Компаниянын алкагында бир нече идеялар, анын ичинде “Ашкана дасторкону” (түшкү тамактануу мезгилинде биригүүнү каалагандар үчүн бир сааттык ачык видео-конференция), жума күнкү “Сыра сааты”, “Кыйын жигиттер менен англис чайы” (жумасына бир жолу кесиптештер менен ичилүүчү эртең мененки чай) идеялары киргизилген. Бул иш-чаралардын бардыгы жумуштагы маселелерди талкуулоо үчүн эмес, кесиптештердин ортосундагы өз ара мамилени жана иштин социалдык аспектилери чыңдоо үчүн өткөрүлгөн. Кызматкерлерге компаниянын ички сайтында өзүнүн иштеген жеринин жана үй жаныбарларынын сүрөттөрүн бөлүшүү сунушталды. Штаб-батирдин ашканасынын менюсун жайгаштыруу үчүн пандемияга чейин түзүлгөн Slack menu каналы кызматкерлер тарабынан алар изоляция учурунда бышырган тамактарынын рецепттерин илүү үчүн пайдаланыла баштаган жана абдан популярдуу болгон.

Аралыктан иштөө режиминдеги командаларда байланышуунун натыйжалуулугун камсыз кылуу жана кызматташууну колдоо үчүн уюмдарга төмөнкүдөй чараларды жүзөгө ашыруу сунушталат:

- Ички саясаттагы жана процесстердеги бардык негизги өзгөрүүлөрдү жана жаңыртууларды сактоо үчүн борборлоштурулган электрондук базаны түзүү мүмкүнчүлүгүн карап чыгыңыз. Бул иш кагаздарын жетиштүү деңгээлде жүргүзбөгөн ишканалар үчүн алдыга карай чоң кадам болот. Аралыктан иштөө режимин колдонууда уюмдагы акыркы өзгөрүүлөр жөнүндө бардык кызматкерлерге натыйжалуу маалымат берүү олуттуу көйгөйлөрдүн бири болуп саналат. Мындай архивдин болушу кызматкерлердин уюмдун саясаты жөнүндө актуалдуу маалыматтарды издөө убактысын үнөмдөөгө жардам берет.
- Байланышка карата талаптарды белгилеңиз: аралык режиминде иштеген командалар виртуалдык мейкиндикте болуп жаткан байланыштын ачык-айкындуулугун, күн мурунтан билинүүчүлүгүн жана белгилүүлүгүн камсыз кылуу үчүн жаңы стандарттарды түзүүгө тийиш. Ченемдер жеке деңгээлде болушу мүмкүн, мисалы, жоопту жөнөтүү үчүн сунуш кылынган мөөнөт, каттын стили жана мүнөзү. Ченемдер билдирүүлөрдүн көлөмүн жана деталдаштыруу деңгээлин, жооп берүү мөөнөтүн, колдонууну жана тамашага карата чыдамдуулукту жөнгө салышы мүмкүн.

- Байланыш мазмуну менен гана чектелбестен, жумуштагы милдеттеринен тышкары байланышуу мүмкүнчүлүгүн түзүү же кеңседеги калыптанып калган салттарды улантуу менен жумуштун социалдык аспектилерин камтышы керек.
- Жеткиликтүү байланыш каражаттарынын бардык спектрин колдонуңуз. Кызматкерлерге абдан жеңил жана эффективдүү деп эсептеген каражаттарды колдонууга уруксат бериңиз. Изилдөөлөр видео-конференция аралыктан иштеген кызматкерлердин ишинин натыйжалуулугун жогорулаткандыгын айгинеледи (Forbes Insights, 2017).
- Кызматкерлерге алар өздөрүнүн түздөн-түз жетекчилери менен качан жана кантип байланыша алары жөнүндө маалымат бериңиз. Аралыктан иштеген кызматкерлердин артыкчылык берилген убакытты жана байланыш каражатын так билүүсү өтө маанилүү. Алар чалуунун шашылыштыгына же артыкчылыгына жараша бир нече варианттын ичинен ылайыктуу байланыш ыкмасын тандап алышы керек.
- Аралыктан иштеген кызматкерлердин ортосундагы баарлашуу калыс эмес мамилелер тобокелдигине алып келет. Менеджерлер жана түздөн-түз жетекчилер баарлашуунун жыштыгына жана сапатына карата когнитивдик четтөөлөрдү аныктоону жана натыйжалуу жок кылууну үйрөнүүгө тийиш (мисалы, бири-бири менен дайыма сүйлөшүп турган кызматкерлерди, унчукпаган кызматкерлерди, команда мүчөлөрүнүн ортосундагы көп байланыштарды, чакан топтордо маалымат алмашуу жолдорун аныктоо).
- Кызматкерлерди, айрыкча кеңседеги жумуштан алыстан иштөөгө кескин өтүү шарттарында, кубаттаңыз жана колдоңуз. Жетекчилер кызматкерлер стрессти баштан өткөрүп жаткандыгын моюнга алып, алардын чочулооруна жана кооптонууларына көңүл буруп, аларга жан тартышы керек.

### **Тажрыйбадан алынган мисал: Африкада санарип рынокторун түзүү боюнча ишкана (Сенегал, Гана, Нигерия, Кения, Уганда, Танзания, Эфиопия, Түштүк Африка)**

COVID-19 пандемиясына реакция кылуу чарасы катары санарип рыноктору менен иштеген бул компания Африканын сегиз өлкөсүндөгү 400 кызматкеринин ден-соолугун коргоо максатында бардык өлкөлөрдөгү кеңселеринде аралыктан иштөө режимин киргизди. Кеңселердин көбүндө кызматкерлерде аралыктан иштөө тажрыйбасы болгон эмес, ошондуктан талаптагыдай иштөөнү камсыз кылуу үчүн бир катар элементтерди түзүү керек болду. Санариптик байланыш жаатында ишкананын мамилеси өзүнүн кызматкерлеринин мүмкүнчүлүктөрүн кеңейтүү жана аларды видео-конференция байланыштарынын бир катар куралдарын (Skype, Zoom, Google Hangouts, WhatsApp) колдонууга үйрөтүү, ошондой эле кызматкерлерге ушул аянтчалардын ортосунда Интернеттин жеткиликтүүлүгүнө жана байланыштын сапатына жараша которулуу мүмкүнчүлүгүн берүүдөн турган. Компания команда мүчөлөрүнүн обочолонушуна жол бербөө жана иштин социалдык аспектилерин бекемдөө үчүн команданын баары менен сүйлөшкөн башкы директордун жетекчилиги астында күн сайын эртең мененки жана түштөн кийинки “Тургузуу” жана “Эс алдыруу” деп аталган топтук видео чалууларды демилгелеп, ал эми бизнес бөлүмчөлөрүнүн жетекчилери өз кезегинде актуалдуу маалымат менен бөлүшүп турду. Компания кызматкерлер арасында Интернеттин ылдамдыгына жана технологияларды колдонууга байланыштуу кыйынчылыктарга дуушар болгон кызматкерлер мобилдик телефондун эсебин толуктоо, техникалык колдоо же чыгымдардын ордун толтуруу үчүн кесиптештери менен түздөн-түз байланыша алуусу үчүн байланыш тизмелерин таркатып берди (Nzekwe, 2020).

### 3.5 Көңүл борборунда – эмгекти коргоо

Көп сандагы уюмдардын кеңседе иштөөдөн аралыктан иштөөгө кескин түрдө өтүүсүндө, адатта иш берүүчүнүн аймагында кызматкерлердин дене бойлук жана психикалык бакубатчылыгын камсыз кылуу боюнча милдеттерди так бөлүштүрүү менен иш процессин уюштурууда сакталуучу эмгекти коргоо талаптарына өзгөчө көңүл бурулган жок. Бирок, үйдөгү кеңсенин дене бойлук жана экологиялык мүнөздөмөлөрү жана ага байланыштуу жумуштагы адаттар аралык режиминде натыйжалуу иштөө үчүн башкы мааниге ээ (ILO, 2020e).

Көпчүлүк улуттук мыйзамдарга жана эмгекти коргоого тиешелүү жамааттык келишимдерге ылайык иш берүүчү кызматкерлердин ден-соолугун коргоо жана эмгектин коопсуздугу үчүн жоопкерчилик тартат жана бул, эреже катарында, аралыктан иштөөгө дагы тиешелүү. Иш берүүчүлөргө аралыктан иштеген кызматкерлерге карата уюмдун ар кандай башка кызматкерлерине жүктөлгөн ошондой эле милдеттер жүктөлөт. Бул милдеттерге ошондой эле аралыктан иштеген кызматкерлердин кесиптик тобокелдиктерин аныктоо жана башкаруу кирет<sup>4</sup>.

Эмгекти коргоону алганда, кызматкерлердин бакубатчылыгы үчүн белгилүү артыкчылыктардан тышкары аралыктан иштөө өзүндө психологиялык социалдык коркунучтарды, ошондой эле жалпы таанылган факт болуп саналаган эргономика менен байланышкан тобокелчиликтерди камтып келет. COVID-19 пандемиясы учурунда алыстан иштөө кадимки шарттарда иштөөдөн айырмаланат, себеби кызматкерлер сырткы оор жагдайларда узак убакыт бою үйлөрүндө иштөөгө аргасыз болушат. Бул кырдаал өзү эле кызматкерлердин тынчсыздануу деңгээлин жогорулатууга көкүтөт, бул каатчылыктын мүмкүн болгон социалдык жана экономикалык кесепеттери, ошондой эле ден-соолукка терс таасирлери жөнүндө тынчсызданууга байланыштуу. Жашоо жана иштөө шарттарын жакшыртуу боюнча Европа фонду тарабынан 2020-жылдын 9-апрелинде жүргүзүлгөн сурамжылоого ылайык ЕБ респонденттеринин 18 пайызы акыркы эки жуманын ичинде убакыттын көбүрөөк бөлүгүндө өзгөчө чыңалууну сезгендерин айтышты, 2016-жылдын сурамжылоосу боюнча 11 пайыз менен салыштыргыла (Eurofound, 2020b).

Кайзердин үй-бүлөлүк фонду тарабынан жүргүзүлгөн изилдөө COVID-19 пандемиясынын айынан келип чыккан стресс жана тынчсыздануу бойго жеткен америкалыктардын жарымына жакынынын психикалык саламаттыгына терс таасирин тийгизгенин көрсөттү. “Ginger” психикалык саламаттык борборунун сурамжылоосуна ылайык америкалык жумушчулардын үчтөн эки бөлүгүнөн ашыгы бул пандемия карьерасындагы эң оор мезгилге алып келген деп айтышат, ал эми алардын 88 пайызы акыркы төрт-алты жуманын ичинде орточо же өтө чыңалгандыгын айтышкан (Mullen, 2020).

“The Lancet” медицина журналынын (Brooks et al., 2020) адабиятка жүргүзгөн серебине ылайык пандемия учурунда карантинге алынган адамдар депрессия, стресс, басыңкы көңүл, ачуулануу, уйкусуздук, травмадан кийинки стресстик капалануу, ачуулануу жана эмоционалдык чарчоо белгилерин башынан өткөрүшкөн, бул изоляциялоонун же карантиндин кесепетинен болгондугун изилдөөлөр айгинеледи. Ошол эле учурда басыңкы көңүл менен кыжырдануу өзгөчө көп байкалган.

Инженердик-техникалык кызматкерлердин анонимдүү сурамжылоосу ((Kolakowski, 2020) респонденттердин 73 пайызы апрель айынын аягында эмоционалдык чарчоо белгилерин байкагандыгын, бул февраль айынын орто ченинде алынган көрсөткүчтөрдөн дээрлик жогору экендигин, респонденттердин 61 пайызы жүдөгөндүгүн билдирген. Сурамжылоого катышкандардын 19 пайызга жакыны алардын эмоционалдык чарчоосуна иш менен камсыз болуу кепилдиктерине ишенбегендик себеп болгонун айтышса, 20,5 пайыздан бир аз ашыгы жумуштун көзөмөлсүз көптүгүнө арызданышкан. Дагы 10 пайызы өз ишин эч кандай контролдой албастыгын айтышкан.

Иш берүүчүлөр, кызматкерлер жана эмгекти коргоо жаатындагы адистер COVID-19 пандемиясы учурунда күчөгөн дене бойлук аралык чараларын киргизүүгө байланыштуу аралыктан туруктуу иштөө менен коштолгон төмөнкүдөй тобокелдиктер жөнүндө билүүгө тийиш:

<sup>4</sup> Эреже катарында, эгерде аралыктан иштеген кызматкер өзүнүн жеке жабдууларын колдонбосо, анда иш берүүчү аралыкта үзгүлтүксүз иштөө үчүн зарыл болгон жабдууларды берет жана орнотот, ошондой эле бул жабдууларды техникалык жактан тейлейт (EU-OSHA OSH Wiki, 2020).



- Чарчап калууну, ачууланууну жана жумушту ойлобоого алы келбегендикти жана жетиштүү эс ала албоону күчөтүүчү техностресс, технологиялык көз карандылык жана ашыкча жүктөм.
- Терс эмоцияны күчөтүүчү, иштөө жөндөмдүүлүгүн төмөндөтүп, агрессиянын жана зомбулуктун күчөшүнө алып келүүчү алкогольдук ичимдиктерди, энергетикалык суусундуктарды жана психологиялык активдүү заттарды кыянаттык менен пайдалануу.
- Кыймылсыз жашоо мүнөзү жана жумушту узак убакытка чейин отурган абалда аткаруу ден-соолукка байланыштуу көйгөйлөр, анын ичинде таяныч-кыймылдаткыч аппаратынын бузулуу, көздүн чарчоо, семирүү, жүрөк-кан тамыр оорулар ж.б. тобокелдигин күчөтөт.
- Үй эмеректери эргономикалык жактан аралыктан иштөөгө ылайыксыз болушу мүмкүн. Ошондуктан, иш берүүчүлөр кызматкерлерге негизги эргономикалык талаптар жөнүндө, анын ичинде окутуу жолу менен маалымат берүүгө тийиш. Мындай алдын-алуучу иш-чаралар кызматкерлерге иштөө шарттарын жөнгө салууга жана зарылчылык болсо, өзгөртүүгө жардам берет. Таяныч-кыймылдаткыч аппаратынын бузулушунун алдын-алуу үчүн эргономикалык талаптардын аткарылышына жоопкерчилик иш берүүчүлөргө дагы, кызматкерлерге дагы жүктөлөт.
- Узакка созулган изоляциянын натыйжасында эмоционалдык чарчоо коркунучу жана өзүн жападан жалгыз калуу сезими жаралатат, андыктан өз ара колдоону күчөтүү үчүн иш берүүчүлөрдөн, персонал боюнча адистерден, түздөн-түз жетекчилерден жана кесиптештерден кошумча аракеттер талап кылынат.
- Интернеттин жай же бирдей эмес ылдамдыгы жана башка технологияларды колдонуу менен байланышкан көйгөйлөр көңүл калтырып, кыжырды келтириши мүмкүн, андыктан аралыктан иштеген кызматкерлерди жакшы иштеген шаймандар менен талаптагыдай камсыз кылуу керек.
- Жумуш менен жеке жашоонун ортосундагы карама-каршылыктар жана жумуш менен жеке убакытты айырмалоого байланышкан кыйынчылыктар, анын ичинде жумушту ойлонбоого жөндөмсүз болгондук жана калыбына келе албоо күчөйт. Бул айрыкча үй-бүлө мүчөлөрүнө кам көрүү милдети жүктөлгөн адамдарга, айрыкча мектеп жашындагы балдары бар ата-энелерге тиешелүү.

Аралыктан жарым-жартылай жана мезгилдүү иштөө жеке байланышты божомолдогон зомбулук жана куугунтуктоо учурларын азайтышы мүмкүн болсо, ал эми аралыктан толук негизде иштөө маалымат чөйрөсүндөгү зомбулуктун, виртуалдык коркутуунун жана куугунтуктоонун, ошондой эле турмуш-тиричиликтик зомбулуктун жогорку тобокелдиги менен коштолот. Түзүлгөн кырдаалга, анын ичинде зомбулук жана куугунтуктоо тобокелдигине байланышкан психикалык социалдык тобокелдиктердин алдын-алуу жана азайтуу, ошондой эле кызматкерлердин психикалык саламаттыгына жана бакубатчылыгына активдүү көмөктөшүү үчүн эмгекти коргоо боюнча чаралары мындан дагы күчөтүлүшү керек (ILO, 2020d).

### Тажрыйбадан алынган мисал: Интернет-технологияларды өндүрүү боюнча ишкана (Кытай)

Бул Интернет-технологияларды өндүрүү боюнча Кытай компаниясы ага аралыктан иштеген бардык кызматкерлер (анын ичинде стажерлор) жана алардын үй-бүлөлөрү жардам сурап кайрыла алышкан психологдордун жана консультанттардын күнү-түнү иштөөчү кызматын түздү, ошондой эле карантин жана COVID-19 пандемиясы учурунда эмоцияны башкаруунун аралыктан окутуучу курсун уюштурду (Batchelor, 2020)<sup>5</sup>.

COVID-19 пандемиясы учурунда аралыктан иштеген кызматкерлер дуушар болгон эмгекти коргоого байланыштуу маселелерди натыйжалуу чечүү үчүн көптөгөн уюмдар анын курамына ар кандай департаменттердин жана багыттардын өкүлдөрү кирген пандемия маселелери боюнча атайын глобалдык максаттуу топторду, координациялык топторду же бакубатчылык маселелери боюнча топторду түзүү чечимин кабыл алышты.

Алардын милдеттерине учурда түзүлгөн кырдаалда ар ким өзүнүн ден-соолугу жана коопсуздугу боюнча укуктары жана милдеттери жөнүндө маалыматка жетүү мүмкүнчүлүгүнө ээ болуусун камсыз кылуу үчүн болгон программалык документтерди жаңыртуу, маалыматта жана көндүмдөрдөгү боштуктарын аныктоо, ошондой эле окутууну, маалыматтык камсыз кылууну жана байланышты уюштуруу кирет. Жетекчинин бардык ишканалардагы жана уюмдардагы эмгекти коргоо жаатындагы адистер менен тыгыз кызматташуусу зарыл, анткени алыскы аралыкта иштөөнүн узак мезгилинде жетекчилер командасынын мүчөлөрүнүн дене бойлук жана психикалык саламаттыгына өзгөчө көңүл бурууга тийиш. [1981-жылдагы Эмгектин коопсуздугу жана гигиенасы жөнүндө конвенциянын \(№155\)](#) бир катар жоболорунда жана аны коштогон [Сунуштоодо \(№164\)](#) пандемиянын ден-соолукка жана коопсуздукка тийгизген терс таасирлерин жумшартууга, ошондой эле аралыктан иштөөгө байланыштуу терс кесепеттерди азайтууга багытталган алдын-алуу жана коргоо чараларына карата жетектөөчү көрсөтмөлөрдү жана сунуштоолорду камтыйт.

Эмгекти коргоо жаатындагы саясатты кайтадан карап чыгуу жана төмөнкүдөй аспектилерди эске алуу менен тиешелүү чараларды көрүү керек:

- Иш берүүчүлөрдүн ден-соолук жана эмгек коопсуздугу, үйдөгү кеңсенин айлана-чөйрөсү, жабдуулар, эргономика, стресс жана башка психикалык саламаттык аспектилер үчүн кооптуу факторлорду жана тобокелдиктерди талдоо аркылуу аралыктан иштеген кызматкерлердин эмгекти коргоо боюнча милдеттерин тактоо жана жаңыртуу.
- Алыстан иштеген учурда аралыктан иштеген кызматкерлердин ден-соолугуна жана коопсуздугуна байланыштуу укуктарын жана милдеттерин тактоо.
- Эмгекти коргоо жаатындагы адистерге актуалдуу маалыматтарды берүү, кызматкерлердин саламаттыгын сактоо тутумдарына, жумушчу чөйрөсүнө, окутууга, маалыматка, ошондой эле аралыктан иштеген кызматкерлер үчүн атайын иштелип чыккан эмгекти коргоо регламентин жана эргономикалык талаптарды сактоого карата механизмдерге жана процесстерге үйрөтүү.
- Жумушчу күндүн ичинде эс алуу үчүн тыныгуулардын жетиштүү санынын маанилүүлүгү жана мындай тыныгуулардын карьера үчүн терс кесепеттеринин жок экендиги жөнүндө жетекчилерге жана аралыктан иштеген кызматкерлерге маалымат берүү.
- Дене бойлук саламаттыкты чыңдоо үчүн бардык мүмкүнчүлүктөрдү колдонуу, анын ичинде дене бойлук көнүгүүлөрдү жасоо, туура тамактануу адаттарын, мисалы, дене бойлук жана психикалык бакубатчылыкты үгүттөгөн видеороликтерге шилтемелер менен алмашуу жолу менен жайылтуу, ошондой эле фитнес колдонмолорун жана кызмат көрсөтүүлөрүн колдонууну жактоо.

<sup>5</sup> Маалымат компаниянын өкүлдөрүнөн алынган купуя интервьюдан алынды.



- Кызматкерлерге алар коркуу жана тынчсыздануулары менен жашыруун бөлүшө алышы үчүн, мисалы, ишеним телефондоруна, консультацияга, кызматкерлерге жардам берүү программаларына жетүү мүмкүнчүлүгүнө ээ болуусу үчүн психологиялык колдоо көрсөтүүнүн жаңы мүмкүнчүлүктөрүн түзүү же болгондорун кеңейтүү.
- Жетекчилерге алардын жетекчилиги астында иштеген кызматкерлер үчүн үлгү болууга тийиш экендигин, өзүнүн жүрүм-туруму менен стрессти кантип башкарууга болоорун көрсөтүшү керектигин түшүндүрүп берүү.
- Кызматкерлерге пандемияга байланыштуу аралыктан иштөө мезгилине кеңсе жабдууларын, мисалы, кеңсе отургучтарын, мониторлорду жана эргономикалык талаптарга толук жооп берген башка жабдууларды өткөрүп берүү мүмкүнчүлүгүн карап көрүү.

#### Тажрыйбадан алынган мисал: «БУУ – аялдар» (дүйнө жүзү боюнча)

“БУУ – аялдар” уюму тарабынан COVID-19дун уюмдун ишине тийгизген ар кандай көз караштагы таасирди изилдөө үчүн ага ар кайсы бөлүмдөрдүн, департаменттердин жана өлкөнүн кеңселеринин персоналдары кирген максаттуу төрт топ түзүлдү. Алардын бири - кызматкерлердин бакубатчылыгы маселелери боюнча максаттуу топ, ал персонал менен иштөө боюнча бөлүм тарабынан координацияланат жана уюмдун ар кайсы бөлүктөрүнөн жыйырмага жакын кесиптештерин бириктирет. Бул топтун максаты болуп персоналдын бакубатчылыгына болгон муктаждыктарды аныктоо жана баалоо жана COVID-19дан келип чыккан кырдаалды эске алуу менен аларга жооп берүү саналат. Максаттуу топ ар бир кызматкерге керектүү кызмат көрсөтүүлөргө жетүүсүн камсыз кылууга тийиш, бул аларга уюмдун максаттарын аткарууну улантуу менен бирге жаңы кырдаалга ыңгайлашып, ошону менен бирге эле иштин үзгүлтүксүздүгүн жана персоналдын артыкчылыктуу маанисин түшүнүүнү камсыз кылат. Атайын топ алынган сын-пикирлердин негизинде жогорку жетекчиликке жана аткаруучу жетекчилик тобуна отчет берет жана конкреттүү сунуштоолорду сунуш кылат. Топтун милдеттерине дүйнө жүзү боюнча кызматкерлердин өзүнүн бакубатчылыгын баалагандыгы жөнүндө сурамжылоо жүргүзүү жана уюмдун атайын ички сайтында бакубатчылык маселелерине арналган ресурстардын заманбап электрондук базасын түзүү жүктөлгөн. Бул иш-аракет кеңейтилип, түрүн өзгөртүп, аныкталган муктаждыктарга багытталат жана өзүнө вебинарларды, топтордогу талкууларды жана пайдалуу ресурстар жөнүндө маалымат менен алмашууну камтыйт.

### 3.6 Көңүл борборунда – укуктук аспектилер

Жумуш убактысына, техникалык колдоого, жабдууларга жана шаймандарга, эмгекти коргоого тиешелүү маселелерди чечүүдөн тышкары, аралыктан иштөөнү уюштуруу шарттарын, анын ичинде жайгашкан жерин, жумушка байланыштуу чыгымдардын ордун толтурууну, келишимдеги өзгөртүүлөрдү, жумушту аткарууну кечендеткен учурда, ооруган же жумушка байланыштуу күтүлбөгөн кырсыкта кабарлоо жол-жобосун аныктоо абдан маанилүү. Уюмдар аралыктан иштөөгө байланыштуу бир нече укуктук аспектилерди контролдоп, ошондой эле өндүрүштүк жаракаттардан жана кесиптик оорулардан камсыздандыруу полистерин жол-жоболоштурууга тийиш.

Иш берүүчүлөр аралыктан иштеген мезгилге дагы жалдоо шарттарын, анын ичинде эмгек акыны, жөлөкпулдарга жана үстөктөргө түзөтүү киргизүү зарылчылыгын, жабдууларды жана программалык камсыз кылууну камсыздандыруу менен аны колдонуунун укуктук аспектилерин

аныкташы керек. Негизинен, жалдоо шарттары кызматкерлер иш берүүчүнүн аймагында болгондой шарттарда эле болууга тийиш.

Аралыктан иштеген кызматкерлер алыстан иштөө учурунда колдонуп жаткан ишканаларга, же болбосо өзүнө таандык активдер жоголгон, бузулган же уурдалган учурда алар үчүн жоопкерчилик тууралуу билиши керек. Эгерде шалаакылыктын кесепетинен деп табылбаса, кызматкерлер мындай чыгымдар үчүн кандай каржылык жоопкерчилик болбосун андан бошотулууга тийиш. Иш берүүчүлөр кызматкерлерди алар колдонуп жаткан иш куралдары жөнүндө, ошондой эле аларды коопсуз пайдаланууну жана талаптагыдай тейлөөнү кантип камсыз кылышы керектиги тууралуу уюмдун саясаты жөнүндө маалымдоосу жана зарылчылыкка жараша тийиштүү окутууларды уюштурушу керек. Бул жогорку адистештирилген жабдууларды, анын ичинде көлөмдүү басып чыгаруучу принтерлерди, виртуалдык чындык гарнитураларын же кызматкерлер өз иш-милдеттерин аралык режиминде аткаруу үчүн колдонгон башка жабдууларды колдонууда өзгөчө маанилүү.

Изилдөөнү талап кылган дагы бир тармак – бул ооруга же жаракат алууга алып келиши мүмкүн болгон тобокелдиктер факторун аныктоо жана түзөтүү жолу менен коопсуздукту камсыз кылуу үчүн аралыктан иштеген кызматкерлердин иш чөйрөсүн инспекциялоо. Бир катар өлкөлөрдөгү эмгекти коргоо институттары аралыктан иштеген кызматкерлердин үй шартында иштөө чөйрөсүн (анын ичинде үйдүн абасынын сапаты, эргономика мүнөздөмөлөрү, жаракат алуу коркунучу бар тоскоолдуктар, жарык, химиялык таасир ж.б.) баалоо үчүн колдонмолорду иштеп чыгышкан (OSH Wiki, 2020). Пандемияга байланыштуу аны жүзөгө ашырууда дене бойлук аралыкты сактоо эрежелери жана иш берүүчүнүн юридикалык милдеттенмелери аткарыла турган жер-жерлерде үзгүлтүксүз текшерүүлөрдү улантууга карата айкын саясатты иштеп чыгуу зарылчылыгы өтө керек болууда. Иш берүүчүлөр жана эмгекти коргоо жаатындагы адистер ден соолук жана коопсуздук үчүн потенциалдуу тобокелдиктерди баалоо жана аларды азайтуу боюнча чараларды көрүү үчүн виртуалдык текшерүүлөрдү жүргүзүү мүмкүнчүлүгүн караштырышы мүмкүн.

Иш берүүчүлөр улуттук мыйзамдарды сактоону камсыз кылып жана өзүнүн уюштуруу саясатын улантып, төмөнкүдөй тармактардагы жаңы чараларды жүзөгө ашырууга тийиш:

- Өкмөт тарабынан аралыктан иштеген кызматкерлердин алыстан иштөөгө байланыштуу чыгымдарын төлөп берүүгө чыгашаларды салыксыз компенсациялоо жөнүндө маалыматка мониторинг жүргүзүү, ошондой эле кызматкерлерди маалымдоо жана мындай каржылык жардам алууга кайрылган учурда аларга колдоо көрсөтүү.
- Аралыкта иштөө режимин эске алуу менен кызматкерлердин жеңилдиктерин кайра карап чыгуу, мисалы, эгерде узак мөөнөткө чейин аралыктан иштеген кызматкер өзүнүн айрым жеңилдиктеринен пайдалана албаса (спорт залга мүчө болуу, транспорттук чыгымдарды компенсациялоо, бекер тамак ж.б.) жана өзүнчө жеңилдиктерди башка тең баалуулуктагы варианттар менен алмаштыруу (мисалы, спорттук машыгуу, аралыктан окутуу жана консультация берүү ж.б. үчүн мобилдик тиркемелер) мүмкүнчүлүгү аркылуу жалпы компенсация пакетин пандемияга чейинки деңгээлде калтырууну камсыз кылуу.
- Эгерде аралыктан иштеген кызматкер иш берүүчүнүн жайгашкан жеринен башка өлкөдө болсо, киреше салыгына жана социалдык камсыздандыруу боюнча төлөп берүүлөргө байланыштуу маселелерди түшүндүрүп берүү.
- Пандемияга байланыштуу чек аралар боюнча кирип-чыгууга чектөөлөр киргизилгенге байланыштуу себептер боюнча кайтып келе албаган жана өзүнүн өлкөсүнөн тышкары жерлерде аралык режиминде иштеген кызматкерлер үчүн жумушчу визаларды жана бир жерде жашап турууга укук берген документтерди суратуу.

### 3.7 Көңүл борборунда – окутуу

Узак убакыт бою аралыктан туруктуу иштөө салттуу корпоративдик контексттеги иштөөдөн айырмаланып тургандай эле, аралыктан иштөөчү команданы башкарууда өзгөчө кыйынчылыктар жана мүмкүнчүлүктөр пайда болот. Уюмдар бул жаңы кырдаал кызматкерлерди дагы, ошондой эле жетекчилерди дагы кырдаалды эффективдүү башкаруу, кызматкерлердин бакубатчылыгын камсыз кылуу жана өндүрүмдүүлүктүн макулдашылган көрсөткүчтөрүнө жетишүү үчүн эски эмгек адаттарын кайра баалоону жана жаңы көндүмдөрдү өздөштүрүүнү талап кылаарын таанууга тийиш.

Кызматкерлерге дем берүүнү колдоо, алардын аралыктан иштөө режиминин жаңы шарттарына көнүп кетүүсүнө жардам берүү, командада ийгиликтүү кызматташууга көмөктөшүү, кызматкерлерди жумуш күнүн сарамжалдуу пландаштырууга колдоо көрсөтүү жана бош убактысында байланышты үзүү укугун ишке ашыруу – бул аларды чечүү үчүн окутуу жана аралыктан иштеген кызматкерлер менен алардын жетекчилерин өнүктүрүү үчүн зарыл болгон негизги маселелердин бири.

Уюмдар кызматкерлерди аралыктан эффективдүү иштөөгө жакшы даярдануусун камсыз кылуу үчүн, түздөн-түз жетекчилер бардык аралыктан иштеген кызматкерлер аралык режиминде, анын ичинде пандемия учурунда ишти ийгиликтүү жүзөгө ашыруусу үчүн керектүү көндүмдөргө жана билимге ээ болушу же билимдериндеги боштуктарды толтуруу максатында тиешелүү окутуудан өтүүсү үчүн натыйжалар боюнча башкаруу ыкмасынын жардамы аркылуу ар кандай ыкмаларды колдонушат.

Төмөнкүдөй чаралар сунушталат:

- Дайыма (ар 2-3 жумада) аралыктан иштеген кызматкерлердин көйгөйлөрү жана муктаждыктары жөнүндө сурамжылоолорду жүргүзүп, алынган натыйжаларга багыт алуу менен, аралыктан окутуу курстарын, вебинарларды, семинарларды жана консультацияларды уюштуруу.
- Колдонулуп жаткан окуу планында учурдагы кырдаалда эң эле актуалдуу болгон, мисалы, лидерлик көндүмдөр, убакытты уюштуруу көндүмдөрү, баарлашуу көндүмдөрү боюнча курстарды аныктоо.
- Жетекчилерге алыстан иштеген командаларды башкарууда, каатчылык шарттарында командаларды башкарууда, алыстан иштеген команда менен натыйжалуу баарлашууда, коучингге жана насаатчылыкта лидерлик көндүмдөрдү өркүндөтүүгө багытталган атайын окуу курстарын бүтүрүү же кайталоо пайдалуу болушу мүмкүн.
- Жеке эффективдүүлүк көндүмдөрүнө жана аралыктан иштөөнүн ыкластуулук жана уюштуруучулук сыяктуу жүрүм-турум аспектилерине бүт көңүлдү бурган окутуу курстарын уюштуруу. Мындай сабактар аралыктан иштеген кызматкерлерге ден-соолук үчүн коркунучтарды минималдаштырууга, жумуш менен жеке жашоонун ортосундагы чектерди белгилөөгө жана өзүнүн натыйжалуулугун жогорулатууга мүмкүнчүлүк берген көндүмдөрдү үйрөнүүгө жана аларга ээ болууга жардам берет. Дене бойлук көнүгүүлөрдүн жетиштүү саны, туура тамактануу жана жакшы уктоо, санарип түзүлмөлөрүн өчүрүү пандемия учурунда аралыктан иштөө контекстинде да өтө маанилүү.
- Жетекчилерге ошондой эле ролдорду моделдөөнү, активдүү өз ара аракеттешүүнү жана кызматташуу стратегияларын изилдөө пайдалуу болушу мүмкүн. Бул билимдер аралык режиминде иштеген командалардагы өз ара мамилелерди чыңдоо үчүн абдан зарыл.
- Аралыктан натыйжалуу иштөөгө карата ачык ой-пикирлерди жана сунуштарды алмашуу, ошондой эле эмгек ритми, уюштуруучулук жана сергек адаттар менен байланышкан көйгөйлөрдү талкуулоо команданын мүчөлөрүнүн өз ишин уюштурууда көз карандысыз болуусуна жардам берет.

### Тажрыйбадан алынган мисал: Администрация жана калкты иш менен камсыздоо маселелери боюнча башкы башкармалык (Португалия)

COVID-19 пандемиясынын учурунда Португалия өкмөтүндөгү кадрларды даярдоого жооп берген орган университеттер менен кызматташтыкта аралыктан акысыз билим алуу үчүн окуу модулун түздү. Программа катышуучуларга окуу курсун өз алдынча аяктоого жана интерактивдүү режимде жаңы көндүмдөрдү тез жана түшүнүү менен калыптандырууга мүмкүнчүлүк берди. Ар бир катышуучу окутуу программасы күнү-түнү жеткиликтүү болгондуктан өз убактысын ийкемдүү башкарууга мүмкүнчүлүк алды. Ошондой эле мамлекеттик сектордун кызматкерлери үчүн он вебинар уюштурулган. Окуу модулу алардын жумушу аралык режиминде аткарууга мүмкүн болбогон жумушчулардын квалификациясын жогорулатуу үчүн колдонулган. Португалия өкмөтү иш берүүчүлөргө да, кызматкерлерге да жеткиликтүү болгон окутуу программасын ийгиликтүү киргизүүгө негизинденүү менен келечекте аралыктан окутууну кеңири колдонууну пландаштырууда.

## 3.8 Көңүл борборунда – жумуш менен жеке жашоонун ортосундагы теңдем

Кадимки шарттарда иштөө аралыктан мезгил-мезгили менен иштөөдөн айырмаланып, COVID-19 пандемиясы учурунда алыстан иштөө бир топ татаал милдетти аткарат, анткени кызматкерлер аралык режиминде ыктыярдуу негизде эмес, милдеттүү түрдө, убактылуу же мезгил-мезгили менен эмес, толук жумуш убактысында иштешет. Пандемия учурунда үйүндө иштеген адамдардын арасында жүргүзүлгөн сурамжылоолор аралыктан иштөөнүн дагы оң жактары бар экендигин көрсөттү (Cartmill, 2020). Жумуш менен жашоонун тең салмактуулугун сактоонун эң мыкты ыкмасы болуп алардын жумуш убактысынын санын же жумуш графигин контролдоо эмес, аралыктан иштеген кызматкерлерди акыркы натыйжаларына негизденип башкаруу саналат. Эгерде жумуштун жүктөмү контролго алынып, ал эми максаттар жете турган жана так аныкталган болсо, анда кызматкерлер өз убактысын жана тапшырмаларын өз алдынча башкарууга мыкты даярданып, эмгек милдеттерин жеке жашоосу менен, анын ичинде турумуш-тиричилик милдеттери менен натыйжалуу айкалыштыра алышат.

Пандемия учурунда аралыктан иштеген кызматкерлер дуушар болушкан эң олуттуу көйгөйлөрдүн бири болуп жеке жашоо менен жумуштун ортосундагы чектердин жок болуп бараткандагы себебинен пайда болуучу бул чөйрөлөрдүн ортосундагы карама-каршылыктар саналат. Акы төлөнүүчү иш менен жеке жашоонун ортосундагы чектердин жок болуу көйгөйү дайыма, жада калса эң жакшы учурларда дагы болуп келген, бирок азыркы пандемиянын өзгөчө шарттарында ал өзгөчө курчуп кетти. Чындыгында COVID-19 каатчылыгы акы төлөнүүчү жумуш жана жеке жашоо – бул жашоонун таптакыр эки башка чөйрөсү деген түшүнүктү өзгөртө алды, ошондой эле өзүнүн эмгектик иш-милдеттерин аткара алган жана аны аткарууга ар дайым даяр болушу керек деген идеалдуу кызматкер жөнүндөгү мифти төгүндөдү. Изилдөөлөр аралык режиминде иштөө эмгектин интенсивдүүлүгүн жогорулаткандыгын жана жумуш менен жашоонун ортосундагы карама-каршылыкты күчөткөндүгүн көрсөттү, бул аралыкта иштеген кызматкерлердин бакубаттуулугунун начарлашына жана стресстин деңгээлинин жогорулашына алып келерин ачыктады (Eurofound and ILO, 2017).

Балдары бар адамдарга мектептер жана башка балдар мекемелери жабык турган учурда, аралык режиминде толук жумуш күнүндө иштөө өзгөчө кыйынга турат. Жакында жүргүзүлгөн сурамжылоонун жүрүшүндө жаш балдар (12 жашка чейинки) менен жашаган ар бир бешинчи адам (22 пайыз) алар дайыма же убактысынын көбүрөөк бөлүгүндө жумушка көңүл бурууга байланыштуу кыйынчылыктарды сезгендигин айтышты: балдары жок үй-бүлөлөрдүн 5 пайызы

менен 12-17 жаш курагындагы балдары бар үй-бүлөлөрдүн 7 пайызын салыштыргыла (Eurofound, 2020b). Тактап айтканда, жалгыз бой ата-энелер же мүмкүнчүлүгү чектелген балдары бар же окутууда кыйынчылыктары бар ата-энелер кырдаалды өтө оор деп баалашат.

Экинчи жагынан, сурамжылоого катышкан респонденттер кеңсеге барууга байланыштуу стресстин жоктугун жана алардын балдары жана жубайлары менен азыр өткөрө турган бош убактысын, ошондой эле жумуштун ийкемдүү графигин жогору баалашарын айтышты. Бирок, эгерде алардын жеке жана жумуштагы жашоосу ушунчалык аралашып кеткен болсо, анда кызматкерлер кантип жумушту толук унута алат? Уюмдар аралыктан иштеген кызматкерлерге жумуш менен жеке жашоонун ортосундагы тең салмактуулукту камсыз кылууга жардам берүү үчүн байланышты белгиленген мөөнөткө чейин өчүрүүнү кошо алгандагы төмөнкүдөй чараларды көрүү сунушталат:

- Күтүлүүчү натыйжаларды так аныктоо жана кызматкерлерге өзүнүн иш графигин жеке муктаждыктарынын негизинде уюштуруу эркиндигин берүү жолу менен жумуш жана жеке жашоону бөлүштүрүүнү башкаруу.
- Кызматкерлерге алардын карьерасына терс кесепеттерин тийгизбестен, бош убактысына жана жеке жашоосуна бөлүнгөн байланышты белгилүү бир убакытка үзүү мүмкүнчүлүгүн камсыз кылуу.
- Кызматкерлер менен жетекчилердин ортосундагы ачык баарлашууга жана жумуш убактысын туура уюштуруу, жумушту аткарууга даяр болуу жана командалардын ичиндеги чектерди белгилөө маселелери боюнча кызматташууну колдоо.
- Иш берүүчүлөрүнүн күтүүлөрүнө ылайык жумушту аткарууда кыйынчылыктарга дуушар болушу мүмкүн болгон, жаш балдарды же башка үй-бүлө мүчөлөрүн багуу милдеттери жүктөлгөн кызматкерлерге колдоо көрсөтүү. Мындай кызматкерлерге максатка багытталган жардам көрсөтүү керек, мисалы, бир нече өлкөлөрдө социалдык пикир алышуу жана кызматкерлер менен иш берүүчүлөрдүн ортосундагы консультациялар процессинде иштелип чыккан жана жана толук дагы, ошондой эле жарым-жартылай иштеген кызматкерлерге багытталган балдарды багуу боюнча өргүүлөрдүн атайын программалары.

---

Учурдагы пандемия бизге аралыктан иштөө жумуш убактысын ийкемдүү уюштурууга жана технологияларды максималдуу пайдаланууга, анын ичинде үй-бүлө менен жумуштун ортосундагы карама-каршылыктарды четтетүү жана кызматкер тарабынан убакытты эффективдүү пайдалануу үчүн көмөктөшүүчү чаралардын комплексиндеги артыкчылыктуу ыкма болуп саналгандыгын көрсөттү. Бул татаал, бирок ийгиликтүү операция болду. Биз кызматкерлердин жана керектөөчүлөрдүн ден-соолугун алдын-алуу жана коргоо максаттарында гана эмес, ошондой эле мамлекеттик кызмат көрсөтүүлөрдүн, мамлекеттик кызматтардын негизги иш-милдетинин үзгүлтүксүздүгүн камсыз кылуу үчүн дагы так көрсөтмөлөрдү аткардык. Келечек тууралуу айта турган болсок, бул мезгил өткөндөн кийин Португалия өкмөтү жумуштун өзгөчөлүгү жол берсе, аралык режиминде иштөөнү улантууга ниеттенүүдө, мында кызматкерлердин кеминде 25 пайызы алыстан иштей беришет. Биз жашап жаткан мезгил – эң чоң сыноолордун бири, анда ар бирибиз жалпы максаттарга жетүүдө жана көпүрөлөрдү курууда негизги ролду ойнойбуз”.

► **Хосе Куто**, Португалия өкмөтүнүн Мамлекеттик башкаруу боюнча мамлекеттик катчысы

---

## ► 4. COVID-19 пандемиясынын шарттарында аралыктан иштөөнүн гендердик аспектиси

---

Жумуш чөйрөсү, анын ичинде аралыктан иштөө гендердик мүнөзгө ээ. Кадимки шарттарда аралык режиминде иштөө аялдар үчүн кыйынчылыктарды жаратышы мүмкүн, анткени аялдар, эреже катарында, акы төлөнүүчү жумуштан тышкары балдарды багуу, башка турмуш-тиричилик жумуштарын өзүнө алышына туура келет. Бир жагынан үйдө иштөө мүмкүнчүлүгү аларга жумуш менен жеке жашоонун ортосундагы каалаган тең салмактуулукка жетүүгө жардам бериши мүмкүн. Мисалы, бир көрүнүктүү изилдөө үйдө иштеген аялдар эркек кесиптештерине салыштырмалуу жумуш менен жеке жашоонун ортосундагы тең салмактуулукка жетүүлөрүндө бир топ жакшы ийгиликтерди жараткандыгын айгинеледи (Eurofound and ILO, 2017). Аралыктан иштөөнүн аялдардын дагы, эркектердин дагы жумуш менен жеке жашоонун ортосундагы тең салмактуулукка тийгизген акыркы таасири көптөгөн факторлордон, анын ичинде колдонуудагы ченемдик-укуктук базадан, эмгектин гендердик бөлүштүрүлүүсүнүн басымдуу моделинен, уюштуруучулук маданияттан, иш берүүчүлөрдүн саясаты менен тажрыйбасынан жана башка факторлордон көз каранды.

Ушул тапта болуп жаткан социалдык жана экономикалык гендердик теңсиздик жана ага байланыштуу көйгөйлөр учурдагы каатчылыкта аялдар үчүн күч алууда, ал COVID-19 каатчылыгын жеңүүгө багытталган ишканалардын жана башка уюмдардын иш-аракетиндеги гендердик аспектилерге көбүрөөк көңүл бөлүүсүн талап кылат (UN Women, 2020).

Саламаттыкты сактоо же биринчи керектөөдөгү товарларды чекене сатуу чөйрөсүндө иштеген, же болбосо үйдө балдарды багуу жана карыларга кам көрүү милдеттерин айкалыштырган аялдар көңүл борборунда болуп, алардын ой-пикирлери жана көйгөйлөрү ийкемдүү жумуш убактысы режиминдеги жумушка карата келечектеги саясатты иштеп чыгууда эске алынууга тийиш. Мындан тышкары, божомолдордун бирине ылайык пандемиядан улам келип чыккан экономикалык каатчылык аялдардын жумуштуулугу эркектердин жумуштуулугуна караганда кыйла катуу таасирин тийгизиши ыктымал (ILO, 2020f).

Төмөндө ишканалар өзгөчө көңүл бурушу керек болгон эң маанилүү аспектилер келтирилген:

- Уюмдар тарабынан чогултулган бардык маалыматтар, анын ичинде пандемияга байланыштуу маалыматтар, ар кандай факторлордун аялдар менен эркектерге тийгизген таасирин талдоо мүмкүнчүлүгү үчүн жынысы боюнча бөлүштүрүү менен берилиши керек. Мындай маалыматтар жогорку жетекчиликтин жана менеджерлердин аялдар менен эркектер үчүн ар кандай кесепеттерди билип, түшүнүшү үчүн жана мында реакция кылуу пландарын жүзөгө ашырууда эске алышы үчүн маалымдуулукту жогорулатуу максатында колдонулууга тийиш.
- Ишканалар пандемия учурунда аялдар акы төлөнүүчү жумуш менен үй-бүлө мүчөлөрүнө кам көрүү милдеттерин айкалыштырууда башынан өткөргөн кыйынчылыктарга байланыштуу олуттуу көйгөйлөргө туш болушу мүмкүн. Аттестациянын жыйынтыгын чыгарууда пандемия учурунда толук кандуу эмгектенүүнү уланта алган кызматкерлерге гана сыйлык берүүгө же жеке көйгөйлөрүнүн айынан, мисалы, мамлекеттик мектептер жабылып калганда балдарын үйдө окутуу зарылчылыгынан улам жумуш жасай албагандарды жазалоого болбойт.
- Иш берүүчүлөр үй-бүлө мүчөлөрүнө кам көрүү милдеттерин аткарган аялдарга жана кызматкерлерге жумуш убактысын кыскартуу же жумуштан кетүү зарылчылыгын тандоо алдына койбоо үчүн аларга колдоо көрсөтүп, чыгармачылык менен мамиле жасашы керек, себеби бул аялдардын карьералык өсүүсүндө артта калып калуу тобокелдигин жогорулатат.
- Аларда өкмөттүн буйругу менен таажывирусунун жайылышын чектөө үчүн чектөө чаралары киргизилген же ал чаралар дагы деле иштеп жаткан ар кайсы өлкөлөрдөн келип түшүүчү маалыматка ылайык турмуш-тиричилик зомбулугу бир топ жогорулады (ILO, 2020g). Жумуш үй-бүлөлүк зордук-зомбулукту баштан өткөргөн көптөгөн адамдар үчүн орой мамиленин



күтүлбөгөндүгүнөн тыныгуу алууга жардам берет, анткени аларга сыртка караганда көбүрөөк үйүндө түздөн-түз коркунуч жаралышы мүмкүн. Иш берүүчүлөр потенциалдуу курмандыктарга колдоо көрсөтүүнү жана жардам берүүнү сунуштоо менен, ошондой эле кызматкерлердин кыраакылыгын колдоо жана кесиптешинин ырайымсыз мамилеге же үй-бүлөлүк зомбулукка кабылгандыгы жөнүндө күбөлөндүргөн алгачкы белгилерди аныктоо аркылуу кызматкерлердин маалымдуулугун жогорулатууга катышуусу керек. Уюмдар кызматкерлерге үй-бүлөлүк зомбулук учурлары жөнүндө кайда кабарлоо жана жардам сурап кимге кайрылуу керектиги жөнүндө, анын ичинде улуттук жана жергиликтүү ишеним телефондору жана даярдыктан өткөн адистери бар нөөмөттөгү кызматтар тууралуу маалымат берүүгө, мында зомбулук тууралуу билдирүү үчүн коддук сөздөрдү колдонуп, ошону менен [2019-жылдагы Зомбулук жана куугунтуктоо жөнүндө конвенцияга \(№190\)](#) жана аны коштогон [Сунуштоого \(№206\)](#) ылайык компетенттүү органдар тарабынан чаралардын көрүлүшүнө көмөктөшүүгө тийиш.

- ▶ Иш берүүчүлөр үй-бүлөгө багытталган саясатты жана чараларды жайылтууну улантуусу керек, айрыкча үй-бүлө мүчөлөрүнө жана үй чарбасына акысыз кам көрүү боюнча милдеттерди кызматкерлерге максаттуу кайрылуу жана эркек жетекчилердин, компаниялардын социалдык тармактардагы алдыңкы тажрыйбаларын, ички блогдорду, сүрөттөрдү, видеолорду ж.б. колдонууну көрсөтүү сыяктуу чыгармачыл демилгелерди ишке киргизүү аркылуу эркектер менен аялдардын ортосунда тең бөлүштүрүүнү колдоого өзгөчө көңүл бөлүүгө тийиш. Жумушту уюштуруунун жаңы моделин колдонууда аялдар менен эркектер аралыктан иштөөнүн жана жумуш менен жеке жашоонун ортосундагы карама-каршылыкты ийгиликтүү жеңип чыгышы үчүн бирдей шарттарынын болушу маанилүү (ILO, 2020f).
- ▶ Дене бойлук аралыкты жана өзүн өзү изоляциялоо режимин сактоо зарылчылыгынан улам келип чыккан аралыктан туруктуу иштөөгө мажбурлоо жолу менен өтүү гендердик теңчилик жолунда артка карай кадам болбошу керек жана ишканалардын көп түрдүүлүктү жана интеграцияны жайылтуудагы жетишкендиктерине тоскоолдук кылбашы керек.
- ▶ Ошентип, аялдардын COVID-19га реакция кылуунун максаттуу топторунун ишине катышуусу жана таажывирусуна каршы күрөшүү боюнча чараларды жүзөгө ашырууда гендердик аспектини эске алуу абдан маанилүү.



## ► 5. Ишеним жана уюштуруучулук маданият

Уюм пандемияга канчалык эффективдүү реакция кылгандыгы жана аны жеңгендиги көбүнчө анын уюштуруучулук маданиятынан жана баалуулуктарынан көз каранды болот. Ал аралыктан иштөөгө өтүүнү кандайча жүзөгө ашыргандыгы жана кызматкерлер үчүн бул тажрыйба кандай болгондугу бир нече факторлор, анын ичинде маданият, лидерлик жөндөмдөр, маалыматтык ачыктык жана уюмдун ичиндеги ишеним деңгээли тарабынан аныкталат.

Көптөгөн уюмдар каатчылыкка анын башталышында эле ыкчам реакция кылышкан, мында алардын айрымдары өзүнүн кызматкерлери үчүн алыстан иштөөнү тестирлөө мезгилин киргизген, алардын көпчүлүгү жумуш орундарына кайтып келе элек. Пандемиянын жайылышы жана мүмкүн болуучу тобокелдиктери жөнүндө өзүнүн кызматкерлерине өз убагында жана ачык маалымат берип, ошондой эле аралыктан иштөөнүн бардык аспектилеринде колдоо көрсөткөн иш берүүчүлөр жумушчу күчүнүн жогорку умтулуусу, ишеним деңгээлинин жогорулашы жана узак мөөнөттүү келечекте уюштуруучулук маданиятка оң таасир тийгизүү сыяктуу артыкчылыктарды алышты.

Ишеним – бул аралыктан иштөөнүн бардык элементтерин бириктирген “желим”. Жетекчилер, аралыктан иштеген кызматкерлер жана алардын кесиптештери бири-бирине ишениши керек. Ишеним болбосо, аралыктан эффективдүү иштөөгө дагы болбойт (ILO, 2020a). Командалар алыстан иштесе дагы, уюм ишенимдүү мамилелерди куруу үчүн активдүү аракеттерди көрө алат.

Бул жерде кызматкерлер жана уюмдар кызматкерлер менен жетекчиликтин ортосундагы ишенимди бекемдөө жана ишенимдүү мамилелерди колдоо үчүн жасай турган айрым кадамдар келтирилген:

- Кызматкерлер терс кесепеттерден коркпостон, чечимдерди кабыл алууга ыйгарым укуктуу экендигин сезиши керек. Ошондой эле аларды окуу жана өнүгүү процессинин бөлүгү болуп катталар саналат деп үйрөтүп туруу керек. Эгерде кызматкерлер ишенимди сезишсе, анда алар зарылчылык болбосо көптөгөн кесиптештерин көйгөйлөрдү чечүүгө же чечимдерди кабыл алууга чакырбайт, бул бардык команданын убакытты натыйжалуу бөлүштүрүүсүнө мүмкүндүк берет.
- Ишенимдүү мамилелерди куруунун эң жакшы жолдорунун бири болуп милдеттерди аныктоодогу жана аны аткаруу мөөнөттөрүндөгү тактык саналат. Түздөн-түз жетекчилер эң жакшысы кызматкерлерди максаттарды жана милдеттерди талкуулоого тартуу менен күтүлүүчү натыйжаларды так туюндуруп берсе, ар тараптуу контролдоо зарылчылыгы болбой калат, анткени өндүрүмдүүлүк көрсөткүчтөрү айдан ачык болуп калат.
- Уюмдун философиясынын жана маданиятынын алып жүрүүчүсү болуп эсептелген жана анын элчиси катары чыккан кызматкерлерди активдештирүү жана тартуу зарыл. Алар кызматкерлер алыстан иштесе дагы, уюштуруу маданиятын өстүрүүгө көмөктөшүүчү иш-чараларды иштеп чыгышы жана уюштурушу мүмкүн, мисалы, өз ара колдоо топторун уюштуруу, формалдуу эмес иш-чараларды, кызыктуу сынактарды өткөрүү жана жеке демилге боюнча башка иш-аракеттерди жүргүзүү.
- Кызматкерлер кесиптештери жана түздөн-түз жетекчилери менен колдоо алуу үчүн качан жана кантип байланыша аларын жана өзүнүн милдеттеринин аткаруу процесси жөнүндө кандайча кабарлоо керектигин билүүгө тийиш.
- Аралык режиминде иштеген командалардын ортосундагы социалдык өз ара мамилелерди сактоо дагы ишенимди бекемдөөгө көмөктөшөт. Формалдуу эмес видео чалуулар COVID-19 каатчылыгы учурунда виртуалдык кофе-брейктер, түшкү тамактануу же командалык иш-чаралары менен айкалышууда кызматкерлердин бакубатчылыгы жана алардын уюмга карата таандык сезимине жана өз ара ишенимге оң таасирин тийгизди.

- ▶ Азыр жетекчилер уюмдун ичиндеги учурдагы кырдаал, эмгек акы боюнча божомолдор, жеңилдиктер жана эмгек келишимдеринин шарттары жөнүндө үзгүлтүксүз билдирип туруу менен, кызматкерлердин психологиялык бакубатчылыгын камсыз кылууда абдан эле маанилүү ролду ойношот. Мисалы, анда жогорку жетекчилер тарабынан бардык кызматкерлерге жума сайын онлайн режиминде өткөрүлүүчү актуалдуу жаңылыктар жана суроолорго жооптор менен кайрылышкан жалпы жыйындар ишенимди бекемдөөдө жана сактоодо чоң роль ойношту.
- ▶ Кызматкерлерди активдүү угуу жана аларга көйгөйлөрү, ойлогондору жана идеялары менен бөлүшүү, аларга ийкемдүү мамиле жана колдоо көрсөтүү мүмкүнчүлүгүн берүү ишенимдүү эмгек мамилесин түзүү жана сактоо үчүн дагы чечүүчү мааниге ээ.
- ▶ Улуу жетекчилер кызматкерлерде уюмдун маданиятына шайкеш келген жүрүм-турумдун түзүлүшүнө көмөктөшкөн ишеним жана эмпатия сыяктуу уюмдун баалуулуктарына карата окшошуу үчүн үлгү болууга тийиш.
- ▶ Кызматкерлердин формалдуу эмес бирикмелери же тилектештер тобу<sup>6</sup> пандемия мезгилинде уюмдун маданиятын сактоодо жана ишенимди бекемдөөдө маанилүү ролду ойношу керек. Көпчүлүк кызматкерлер аралык режиминде иштеп жатышса дагы, алардын дайыма жолугушууларын, кесиптештерин тартуу боюнча иш-чараларын жана аракеттерин кубаттоо маанилүү. Аталарды, жалгыз бой энелерди, ден-соолугунун мүмкүнчүлүгү чектелген же билим алууда кыйынчылыктары бар балдардын ата-энелерин колдогон топтор маалымат алмашууда жана өз ара колдоо көрсөтүүдө чоң жардам берет.
- ▶ Ошентип, уюмдарга кызматкерлерди жана алардын аракеттерин контролдоо үчүн жабдууларды жана программаларды колдонуудан баш тартуу сунушталат, бул бир караганда, аралыктан иштеген кызматкерлерди эффективдүү башкаруу үчүн жөнөкөй чечим болуп көрүнүшү мүмкүн, бирок ошол эле учурда этикалык көз карашта бир катар суроолорду жаратат.

Эгер этикалык аспект эске алынбаса, анда ал кызматкер менен иш берүүчүнүн ортосундагы мамилеге олуттуу таасирин тийгизип, жетекчиликке болгон ишенимди төмөндөтүп, терс мамилелерди жана натыйжасыз жүрүм-турумдарды пайда кылышы мүмкүн (McParland, Connolly, 2020).

<sup>6</sup> Кызматкерлердин формалдуу эмес бирикмелери – бул окшош сапаттардын же алардын турмуштук тажрыйбаларынын негизинде жумуш ордунда биригишкен кызматкерлердин тобу. Аларды ошондой эле тилектештер тобу деп аташат (Sample, 2011).

## ► 6. Аралыктан натыйжалуу иштөөнү киргизүүдө жана жүзөгө ашырууда иш берүүчүлөр менен кызматкерлерди колдоо үчүн саясий чаралар

---

COVID-19 пандемиясынын кыйратуучу мүнөзү өкмөттөрдөн вирустун жайылышын жайлатуу жана саламаттыкты сактоо тутумуна жүктөмдү азайтуу максатында социалдык өз ара аракеттенүүнү чектөө боюнча ыкчам жана чечкиндүү иш-аракеттерди талап кылды. Өкмөттүк иш-чараларга, атап айтканда, турмуш-тиричиликти камсыз кылууга байланышпаган ишканаларды жана уюмдарды убактылуу жабуу, ошондой эле кызматкерлер өз иш-милдеттерин аралык режиминде аткара алган учурларда жумуштун алыстан иштөө форматына өтүү боюнча сунуштар киргизилген.

Бирок, бардык эле ишканаларда жана мамлекеттик уюмдарда кеңседеги жумуштан аралыкта иштөөгө өтүү жеңил жана салмактуулук менен болгон жок, өзгөчө аралык режимин колдонууда жетиштүү тажрыйбасы жоктор үчүн кыйынчылык жаратты. Мындай өтүүнүн кыйынчылыктарды жараткан негизги себептери төмөнкүлөр болгон:

- уюштуруучулук маданият;
- башкарууга каршы туруу;
- тийиштүү маалыматтык технологиялык камсыз кылуунун жоктугу;
- иш кагаздарынын оор процесстери;
- аралыктан иштөө режимине өтүүдө командаларды колдоо үчүн көндүмдөрдүн жана окутуу ресурстарынын жоктугу;
- аралыктан иштеген кызматкерлердин эмгегин коргоо жана коопсуздук техникасы боюнча ички жетекчиликтин жоктугу;
- эмгек мыйзамдары, аларга ылайык аралыктан иштеген кызматкерлер кеңседе иштеген кызматкерлердей эле укуктарга жана кепилдиктерге ээ эмес;
- маалыматтарды коргоону жана купуялуулукту сактоону камсыз кылууга байланыштуу көйгөйлөр.

Аралыктан иштөөнүн масштабдарын кеңейтүү болуп тиешелүү министрликтер менен ведомстволордун, иш берүүчүлөрдүн, кесиптик бирликтердин жана иш берүүчүлөр менен кызматташкан кесиптик уюмдардын өкүлдөрүнүн жалпы милдети саналат. Консультациялар, маалыматтык ресурстар, вебинарлар жана каржылык колдоо аркылуу ар кандай көз караштарды билдирген бардык катышуучулар пандемия учурунда жана андан кийин аралыктан иштөөгө салмактуулук менен өтүүгө өбөлгө түзүшү мүмкүн.

**Аралыктан иштөөгө карата иш берүүчүлөрдү жана кызматкерлерди колдоо үчүн зарыл болгон негизги саясий чаралар кандай?**

1. Бардык кызыкдар тараптарга COVID-19 пандемиясы учурунда аралыктан иштөө жөнүндө актуалдуу, ишенимдүү жана жеткиликтүү маалыматты берүү, тактап айтканда:
  - аралыктан иштеген кызматкерлерге карата учурдагы укуктардын жана милдеттердин колдонулушу жана пандемияга байланыштуу кабыл алынган өзгөрүүлөргө түшүндүрмө берүү;
  - аралыктан иштөө үчүн керектүү жабдууларга (анын ичинде компьютерлерге жана программалык каражаттарга) карата минималдуу талаптар боюнча консультацияларды же сунуштарды берүү;

- эмгекти коргоо жаатында так маалымат берүү жана маалымдуулукту жогорулатуу, анын ичинде эргономикалык талаптар жөнүндө маалымдоо;
- аралыктан иштөө учурунда маалыматтык коопсуздукту камсыз кылуу боюнча колдонмону чыгаруу, ошондой эле жеке маалыматтарды коргоо жана купуялуулукту сактоо боюнча талаптарды, атап айтканда, ЕБдин жеке маалыматтарды коргоо боюнча жалпы регламентин сактоо боюнча иш берүүчүлөргө сунуштарды берүү<sup>7</sup>.

### Тажрыйбадан алынган мисал: ийкемдүү жумуш убактысы режиминде иштөө (Италия)

Италияда № п. 81/2017 мыйзамы менен жөнгө салынган ийкемдүү жумуш убактысы же мобилдик иш режиминдеги жумуш, жумуш менен жеке жашоонун ортосундагы тең салмактуулукка жетүү жана анын натыйжасы катары компаниянын атаандаштыкка жөндөмдүүлүгүн жогорулатуу жана кызматкер менен иш берүүчүнүн ортосундагы ишеним деңгээлине жетүүдөгү негизги максатта колдонулат. Эмгекти уюштуруунун бул жаңы модели жумуш убактысын уюштурууга карата ийкемдүү мамилени жана башкаруунун программалык-максаттуу ыкмасын колдонууга негизделген. Жумуш убактысынын ийкемдүү режиминде иштөө үчүн кызматкер менен иш берүүчүнүн ортосунда жазуу жүзүндөгү жеке макулдашуу талап кылынат.

COVID-19 пандемиясына реакция кылуу чарасы катары 2020-жылдын 1-мартында премьер-министрдин жарлыгы кабыл алынган, анын негизинде иш берүүчүлөр кызматкерлерге № п. 81/2017 мыйзамда каралган өзүнчө жазуу жүзүндөгү келишимдерди түзбөстөн, аралык режиминде иштөөгө өтүүгө уруксат бере алышат. Жарлыктын алты ай менен чектелген колдонуу мөөнөтүнүн ичинде ийкемдүү жумуш убактысы режиминде иштөө эмгекти коргоонун чарасы катары каралат. Жарлыкка ылайык иш берүүчүлөр жумуш убактысынын ийкемдүү режимине өтүүнүн жөнөкөйлөтүлгөн механизмдин колдонууда кызматкерлерге аралыктан иштөө үчүн керектүү шаймандар жана программалык камсыздоону берүүгө тийиш. Иш берүүчүлөр ошондой эле кызматкерлерди эмгекти уюштуруунун мындай түрү менен байланышкан саламаттык жана коопсуздук үчүн потенциалдуу тобокелдиктер жөнүндө маалымат бериши керек.

## 2. Ишканаларга ар кандай түрдөгү каржылык, салыктык жана административдик жардамдарды көрсөтүү, атап айтканда:

- чакан жана орто ишканаларга кызматкерлердин алыстан иштөөсү үчүн керектүү шаймандарды сатып алуу үчүн бир жолку төлөмдөрдү төлөп берүү же каржылык колдоо көрсөтүү;
- аралыктан иштөө режимине өтүүнү камсыз кылуу үчүн окутуу ресурстарын сатып алууга субсидияларды берүү;
- иш берүүчүлөрдүн каржылык түйшүгүн жеңилдетүү үчүн насыялар боюнча пайыздык коюмдарды төмөндөтүү, төлөмдөрдү кийинкиге жылдыруу жана бөлүп төлөп берүү сыяктуу салыктык жана каржылык колдоо чараларын алар аралыктан иштөөгө уруксат берген жана колдогон шарттарда киргизүү;
- жумуш орундарына тиешелүү айрым бюрократиялык, мисалы, аралыктан иштөө режимине тез арада өтүүнү камсыз кылуу үчүн үйдөгү кеңсенин эмгекти коргоонун талаптарына шайкештигин баалоо сыяктуу жол-жоболорду ар бир кызматкер өзүнүн жумуш ордуна өз алдынча баа берген шарттарда жеңилдетүү;

<sup>7</sup> Европа бирлигинин 2016/679 жеке маалыматтарды коргоо боюнча жалпы регламенти – бул Европа бирлигинде жана Европа экономикалык бирлигинде жеке маалыматтарды коргоо жөнүндө Европа бирлигинин токтому. Ал жеке маалыматтарды ЕБ жана ЕЭБден тышкаркы жерлерге өткөрүп берүүгө да тиешелүү. Регламент жеке адамдардын негизги укуктарын жана эркиндиктерин, атап айтканда, жеке маалыматтарды коргоо укугун коргойт.

- ийкемдүүлүк мамилени колдонуу жана зарылчылык келип чыкса, колдонуудагы эрежелерди жеңилдетүү (мисалы, иш берүүчүнүн милдеттерине карата эргономикалык отургучтарды берүү же аралыктан иштеп баштаганга чейин жазуу жүзүндөгү макулдашууну жол-жоболоштуруу).

### **Тажрыйбадан алынган мисал: «Malta Enterprise» экономикалык өнүктүрүү агенттиги – алыстан иштөөнү уюштуруу үчүн акчалай субсидияларды берүү схемасы (Мальта)**

2020-жылдын 16-мартында «Malta Enterprise» экономикалык өнүктүрүү агенттиги иш берүүчүлөргө жумушун үйдөн аткара алган кызматкерлерди аралыктан иштөө режимине которуу үчүн субсидияларды алууга жетектөөчү көрсөтмөлөрдү жана өтүнмөнүн формаларын чыгарган. Бул демилге иш берүүчүлөрдүн аралыктан иштөө мүмкүнчүлүгүн камсыз кылган технологияларды инвестициялоону, ошондой эле ишти ийкемдүү уюштурууга көмөктөшкөн технологиялык чечимдерге чыгымдарды жарым-жартылай компенсациялоону колдоого алууну божомолдойт.

Программага көлөмүнө жана секторуна карабастан бардык ишканалар катыша алышат жана мында каржылык жардамдын көлөмү аралыктан иштөө жөнүндө бир келишимге 500 евродон жана бир ишканага 4000 евродон ашпашы керек. Субсидия алуу үчүн 1001 арыз берилип, анын 845и жактырылды.

### **3. Аралыктан иштеген кызматкерлерди колдоо ыкмалары:**

- аралыктан иштөөнүн жаңы эрежелерин киргизүү, ал өзүнө алыстан иштеген бардык кызматкерлерди коргоонун өркүндөтүлгөн стандарттарын, жумуш убактысын ийкемдүү пландаштырууну, эс алуу жана жеке жашоо үчүн бөлүнгөн бош убактарда байланышты өчүрүү мүмкүнчүлүгүн, МКТ каражаттарын талаптагыдай пайдаланууну, эмгектин коопсуздугун жана гигиенасын, ошондой эле жамааттык укуктарды камсыз кылуу боюнча чараларды камтышы мүмкүн;
- электр энергиясына, байланышка, жылуулукка жана/же абаны кондициялоого чыгымдардын ошондой эле кызматкерлердин иш-милдеттерин аралык режиминде аткаруусу менен байланышкан башка чыгымдардын ордун толтуруу (толук же жарым-жартылай);
- жумуш графигин пландоодо жана графикти контролдоодо ийкемдүү мамилени колдонуу (мисалы, аралыктан иштеген кызматкердин жумуш күнү үй-бүлө мүчөлөрүнө кам көрүү жана үйдө окуу боюнча милдеттер сыяктуу жеке муктаждыктарга жараша эрте башталышы же кийинчерээк бүтүшү мүмкүн);
- иш берүүчү орун алган өлкөдөн айырмаланган башка өлкөлөрдө жүргөн аралыктан иштеген кызматкерлерге салык салууга байланыштуу маселелерди кош салык салуунун алдын-алуу максатында жөнгө салуу.

### Тажрыйбадан алынган мисал: аралыктан иштөө жөнүндө мыйзам (Сальвадор)

2020-жылдын 20-мартында Эль-Сальвадор Республикасынын Мыйзам чыгаруу жыйыны ал бекитилгенге чейин бир жыл бою талкууга алынган аралыктан иштөө мыйзамын жактырды. Бул мыйзам COVID-19 пандемиясынын кесепетинен улам аралык режиминде иштеген кызматкерлердин санынын өсүп кеткендигинин натыйжасында кабыл алынган. Жаңы мыйзам колдонуудагы эмгек келишими бар кызматкерлерге карата гана колдонулат. Ал жеке дагы, мамлекеттик дагы секторду камтыйт жана аралыктан иштөө режимин жалаң гана ыктыярдуу негизде, кызматкер менен иш берүүчүнүн ортосунда аралыктан иштөөнүн мөөнөттөрү жана шарттары жөнүндө жазуу жүзүндө макулдашуу шартында колдонууну караштырат. Мыйзамда аралыктан иштеген кызматкердин жумуш убактысына жана анда иштер аткарылган жумуш ордуна тиешелүү шарттар аныкталганын белгилей кетүү маанилүү. Иш берүүчүлөргө эмгек мыйзамдарында белгиленген бардык милдеттер, ошондой эле аралыктан иштөө үчүн керектүү жабдууларды жана шаймандарды бергендиги үчүн жоопкерчиликтер жүктөлөт. Аралыктан иштеген кызматкерлер социалдык камсыздандыруу, эмгекти коргоо жана ассоциацияларга катышуу эркиндиги жагынан иш берүүчүнүн аймагында иштеген кызматкерлер менен бирдей укуктарга ээ. (La Asamblea Legislativa de la Republica de Salvador, 2020).

Сальвадордун Инвестицияларды колдоо боюнча агенттигинин (Proesa) баа берүүсү боюнча жумуш убактысын ийкемдүү уюштуруунун мындай ыкмасы 20,000ге жакын, өзгөчө пандемиянын кесепетинен жоголуп кетиши мүмкүн болгон телефондук консультация кызматтарындагы жумуш орундарын сактап калышы мүмкүн (Rivas, 2020).

#### 4. 1981-жылдагы жамааттык сүйлөшүүлөр жөнүндө концепциянын (№154) принциптерине ылайык социалдык өнөктөштөрдү аралыктан иштөө механизмин иштеп чыгууга жана жүзөгө ашырууга тартуу:

- Аралыктан иштөөнү ченемдик-укуктук жөнгө салуу боюнча консультацияларды өткөрүү.
- Социалдык өнөктөш уюмдарынын мүчөлөрүнө аралыктан иштөөнүн артыкчылыктары жөнүндө маалымат берүү жана аралыктан иштөө режимине өтүүгө жардам берүүнү сунуш кылуу.
- Тажрыйба алмашуу, колдоо көрсөтүү жана өкмөттөн аралыктан иштөөгө тиешелүү маалыматтарды жайылтуу үчүн социалдык өнөктөштөрдүн кеңири тармактарынан пайдалануу.
- Кесиптик бирликтин өкүлдөрү иш берүүчүлөрдүн жумуш орундарынын коопсуздугун камсыз кылуусунда маанилүү ролду ойноого тийиш; эгерде кесиптик бирликтин өкүлдөрү COVID-19 таажывирусу илдетин жуктуруу тобокелдигине байланыштуу жумуш орундары кооптуу деп эсептешсе, анда алар 1981-жылдагы Эмгектин коопсуздугу жана гигиенасы жөнүндө конвенцияга (№155) ылайык чараларды көрүү боюнча шашылыш консультация алуу үчүн өзүнүн кесиптик бирлигинин юридикалык тобуна кайрылышы керек.
- Иш берүүчүлөр тарабынан кызматкерлерге жумуш ордуна кайтып келгенден кийин эмгекти коргоо боюнча чаралар жөнүндө маалымат берүү жана тийиштүү окутууларды өткөрүү боюнча милдеттенмелердин аткарылышын камсыз кылуу. Кесиптик бирликтер активдүү баарлашуу аркылуу кызматкерлерге колдоо көрсөтө алышат.

### Тажрыйбадан алынган мисал: кесиптик ишти жандандыруу жана эмгек процессин андан ары уюштуруу максатында аралыктан иштөө боюнча сунуштар (Франция)

Чектөөчү чараларды 2020-жылдын май айынын ортосунан жеңилдете баштагандан тартып үч ири кесиптик бирлик - Франциянын демократиялык эмгек конфедерациясы, Франциянын христиан эмгекчилеринин конфедерациясы жана Автономдуу кесиптик бирликтердин улуттук бирлиги Францияда аралыктан иштөөнү өнүктүрүү стратегиясын иштеп чыгуу зарылчылыгы жөнүндө биргелешкен билдирүү менен чыгышты. Мында бул биргелешкен билдирүүдөн айрым жоболор келтирилет:

- аралыктан иштөө иш берүүчүлөр менен кызматкерлердин ортосундагы толук кандуу социалдык пикир алышуу предмети болушу керек жана макулдашылган уставга же келишимге негизделүүгө тийиш;
- аралыктан мезгил-мезгили менен иштөө режими көбүрөөк колдонула баштаган уюмдар да ишти уюштуруунун принциптерин кайра карап чыгышы керек;
- бардык эмгектик иш-милдеттер алардын аралыктан иштөө режимине ылайык келгендигине талдоо жүргүзүлүүгө тийиш жана кызматтык милдеттерди аныктоодо аралыктан иштөө мүмкүнчүлүгү эске алынышы керек;
- аралыктан иштөөнүн ыктыярдуу мүнөзүнө кепилдик берилиши керек;
- санариптештирүүгө жана эмгекти коргоого байланыштуу аспектилерди эске алуу зарыл;
- жогоруда аталган чаралар майып кызматкерлердин өзгөчө муктаждыктарын дагы эске алууга тийиш;
- уюмдар кызматкерлерге аралыктан иштөө үчүн жагымдуу шарттарды максималдуу түрдө камсыз кылуу үчүн аралыктан эффективдүү иштөөгө керектүү ресурстарга жана процесстерге инвестициялоого тийиш.



## ► 7. COVID-19 пандемиясынан кийин аралыктан иштөөнүн келечеги

---

Өлкөлөр COVID-19 пандемиясына каршы күрөшүүнүн кийинки баскычына өткөндүгүнө жараша иш берүүчүлөр кызматкерлеринин кеңселерге, өндүрүшкө жана соода-сатык ишканаларына кайтып келишине даярдык көрүүдө. Бирок, жумушка кайтуу жана экономикалык ишти кайта калыбына келтирүү процесси тең салмактуу болбойт - ага вирустун экинчи толкуну таасир этиши мүмкүн жана кандай болгон күндө дагы ал бир күндө эле болуп кетпейт.

2020-жылдын апрелинде ДССУ ачык билдирүү тараткан, анда жумуш орундарынан эрте кайтып келүү коркунучу баса белгиленген, анткени дене бойлук аралыкты сактоо чараларын мөөнөтүнөн мурда алып салуу COVID-19 таажывирусу илдетинин контролсуз кайта жайылып кетишине жана оорунун жаңыдан күчөп кетишине алып келүү ыктымалдыгы жогору бойдон калууда (WHO, 2020b).

Коопсуз жана эффективдүү вакцинаны иштеп чыгуу жана киргизүү менен байланышкан белгисиздик, ошондой эле дарылоонун ишенимдүү ыкмаларынын жоктугу экономиканын кайтадан калыбына келүүсүнө жана иш жүзүндө бардык уюмдардын кадимки абалына келишине тоскоолдук жаратат. Өлкөлөр илдеттин тез жайылуучу кырдаалынан илдеттин жайылышы төмөн жана таптакыр илдети жок, туруктуу контролдоонуучу кырдаалга өтүүгө аракет кылышат, мында ар бир эмгек мамилелеринин субъектиси кыска мөөнөттүү жана орто мөөнөттүү келечекте жүрүм-турумдун жаңы керектүү үлгүлөрүн негиздүү кабыл алуу жолу менен жумуш ордуларына кайтып келүүнүн иретке салынган процессин уюштурууга салымдарын кошууга тийиш.

COVID-19 пандемиясынын эмгек рынокторуна тийгизген акыркы таасирине баа бериле элек. Бирок, аралыктан иштөөнүн өнүгүү темптери каатчылыкка чейинки деңгээлге салыштырмалуу кыйла жогорулашы толук ыктымал (мисалы, сал.: Eurofound, 2020a).

Өкмөттөр жана социалдык өнөктөштөр өз аймактарындагы эпидемиянын өнүгүү варианттарына жараша чектөөлөрдү күчөтүүнү же бошоңдотууну болжолдогон бир нече ар кандай сценарийлерди иштеп чыгууга жана бардык жерде кезектеги аралыктан иштөө режимине ыкчам өтүүгө даяр болууга туура келет.

Кийинки өтө эле белгисиз мезгилдин ичинде кызматкерлер, иш берүүчүлөр жана өкмөттөр жашоонун жаңы мүнөзүнө жана жумушуна ыңгайлашуусу керек болот, бул жүрүм-турумдун жаңы формаларын жана жаңы ченемдерди талап кылат. Айкалыштырылган режим: өзүн өзү изоляциялоо (мисалы, аралыктан иштөө) жана чектөөлөрдүн бир топ жумшак режими (жумуш ордун дене бойлук аралыктын талаптарына ылайык пайдалануу) колдонулушу толук мүмкүн.

Өзүн өзү изоляциялоо жана алыстан иштөө режимине массалык түрдө өтүү өзгөчө кырдаалда көптөгөн өкмөттөр тарабынан, көбүнчө аралыктан иштөө механизмдерин талкуулоого же иштеп чыгууга Германия жана Түндүк Европа өлкөлөрү сыяктуу социалдык пикир алышуу принциби бардык деңгээлдеринде бар болгон түзүмдөрдө терең тамыр алган бир нече өлкөлөрдөн тышкары, социалдык өнөктөштөрдүн катышуусу жок санкцияланган. Келечекте социалдык өнөктөштөрдүн пандемияга каршы ыкчам реакция кылуунун жана аралыктан иштөө режимине өтүүдөгү алгачкы эки этабынын жыйынтыктарын чыгарууда жана иштеп жаткан аралыктан иштөө саясатын кайра кароодо же жаңы саясатты иштеп чыгууда алынган тажрыйбаны эффективдүү пайдаланууда чечүүчү ролду ойношун камсыз кылуу абдан маанилүү.

Алгачкы баскычтарда жүргүзүлгөн изилдөөлөр жана сурамжылоолор кызматкерлердин өтө чоң пайызы дене бойлук аралыкка байланыштуу чектөөлөрдү алып салгандан кийин дагы аралык режиминде иштегиси келгендигин көрсөттү. Мындан тышкары айрым кызматкерлер өз ишин салттуу кеңседен тышкары аткарууга болоорун түшүнүп калышты жана жаңы технологияларды ишенимдүүрөк колдоно башташты. Мурда кызматкерлер жумушту үйлөрүндө аткаруусуна каршы чыккан жетекчилердин көбү алыстан иштөөнү иш жүзүндө сынап көрүү мүмкүнчүлүгүнө

ээ болушкан жана азыркы учурда кызматкерлердин аралык режиминде иштөөнү тандоосун көбүрөөк колдой башташты. Мисалы, Улуу Британиянын 19 шаарындагы 1000ге жакын чакан жана орто ишканаларынын ээлери жана жооптуу жетекчилеринин арасында жүргүзүлгөн бир изилдөө чакан же орто ишканаларынын ар бир үчүнчүсү (29 пайызы) пандемия аяктагандан кийин иш убактысынын ийкемдүү режимин көбүрөөк пайдаланууну пландаштыргандыгын көрсөттү (Smith, 2020).

### Тажрыйбадан алынган мисал: каржылык кызматтарды көрсөтүү боюнча көп улуттуу банк (Канада)

2020-жылдын 31-январына карата банкта 45 000 жакын адам иштеген, COVID-19 каатчылыгына чейин алардын беш пайызы гана аралыктан иштешкен. Пандемия банкты жумуш ордуна карата жүргүзгөн саясатын түп-тамырынан бери кайра карап чыгууну жүзөгө ашырууга түркү берди. Жаңы саясатка ылайык 80 пайызга чейин кызматкер – 36 000ге жакын адам пандемия бүткөндөн кийин дагы ийкемдүү жумуш убактысынын жаңы режиминде кеңсе менен үй жумуштарын айкалыштыруу менен иштей алышат<sup>8</sup>.

Келечекте иш берүүчүлөр жана кызматкерлер аралыктан иштөөнү кеңири колдонууну караштыргандан тышкары, кардарлар жана заказ берүүчүлөр аларга кызмат көрсөтүүлөрдү алыстык режиминде иштеген командалар же кызматкерлер тарабынан көрсөтүлө тургандыгы менен чын көңүлдөрүнөн макул болушту.

Келечекте жеке жана мамлекеттик секторлордогу иш берүүчүлөр пандемиядан кийин жумушчу күчүнүн көбүрөөк бөлүгүн аралыктан иштөө режимине өткөрүүнү караштырышы мүмкүн жана төмөндө ушул “жаңы” жана балким “жакшыраак ченемге” даярдануу менен көрүлө турган иш-чаралар келтирилген.

- COVID-19га реакция кылуунун баштапкы планын ишке ашырууда алынган тажрыйбага негизинденип, аралыктан иштөөгө жана эмгек процессин кайра жандандырууга карата саясатты кызматкерлер менен жетекчиликтин эмне натыйжалуу жана эмнени жакшыртуу керектиги, ошондой эле узак мөөнөттүү негизде ишти аралыктан иштөө режиминде натыйжалуу жүргүзүү үчүн зарыл болгон жаңы санарип технологияларына инвестициялоодогу потенциалдуу муктаждыктар жөнүндө эске алуу менен жаңыртуу же иштеп чыгуу.
- Кызматкерлер жана алардын өкүлдөрү пандемия учурундагы этабында жетекчилер менен кызматкерлердин аралыктан иштөө режимине өтүүсүн талдап чыгууга жана алынган тажрыйбаларды пайдалануу менен аралыктан иштөөгө карата болгон жаңы саясатты андан ары оңдоп-түзөөгө же жаңысын иштеп чыгууга катышуусу абдан маанилүү.
- Ден-соолугу начар кызматкерлер, олуттуу оорунун өнүгүү коркунучу жогору болгон улгайган кызматкерлер, ден-соолугунда көйгөйлөрү бар адам менен чогуу жашаган кызматкерлер жана мектептер же камкордук көрүү боюнча кызматтарды көрсөтүүчү мекемелер жабылган учурда, үй-бүлө мүчөлөрүнө кам көрүү боюнча милдеттердин көбүрөөк бөлүгү аларга жүктөлүшү мүмкүн болгон аялдар сыяктуу аялуу топторду коргоо боюнча чечимдерди кабыл алуу үчүн саясатка жетектөөчү принциптерди киргизүү (ILO, 2020a). Кош бойлуу кызматкерлер жана жаш энелер саламаттыкты сактоо чөйрөсүндө кандай гана каатчылык болбосун анын учурунда өзгөчө аялуу болушат, ошондуктан иш берүүчүлөр 2000-жылдагы Энеликти коргоо жөнүндө конвенцияны (№183) жана 1981-жылдагы Үй-бүлөлүк милдеттери бар кызматкерлер тууралуу конвенцияны (№156) жана аны коштогон сунуштоолорду сактоого тийиш.

8 Маалымат компаниянын өкүлдөрүнөн алынган купуя интервьюдан алынды.

- Уюмдун ичиндеги ар кандай кызматтык милдеттерди алар жок дегенде жарым-жартылай иш берүүчүнүн аймагында белгилүү бир сааттын ичинде жалпы режимдеги ишти айкалыштыруу менен аткарылышы мүмкүн экендигине баа берүү. Алынган натыйжалардын негизинде уюмдун аралыктан иштөө жаатындагы саясатын, ошондой эле аралыктан иштөөнүн жеке пландарын жаңыртуу.
- Жамааттык келишимдердин шарттарын сактоону камсыз кылуу үчүн аралыктан иштөө жаатындагы учурдагы саясатка өзгөртүүлөрдү киргизүү жөнүндө маселени карап чыгуу.
- Аралыктан иштөөгө карата келечектеги саясатты иштеп чыгууда жана жүзөгө ашырууда кызматкерлердин пикирин эске алуу үчүн туруктуу негизде сурамжылоолорду, интервьюларды, жумушчу топтордогу талкуулоолорду, суроо-жооп сессияларын, үзгүлтүксүз өткөрүп туруу жолу менен кызматкерлердин аралыктан иштөө жаатындагы тажрыйбасын дайыма баалоо жана алардын алмашылып турган муктаждыктарына байкоо жүргүзүү.
- Кызматкерлер менен жетекчилердин окутууга муктаждыктарын дайыма баалап туруу жана алынган натыйжалардын негизинде жумуштун жаңы ыкмаларын пайдалануудагы, анын ичинде аралыктан иштөөнү жана башка ийкемдүү жумуш убактысынын режимдериндеги (мисалы, ийкемдүү график) өзгөрүлүүчү графиктин, нөөмөттүк графикти, көчмө иш усулун жана иштин башка түрлөрүн колдонуудагы көндүмдөрдү жана ишенимдерди өнүктүрүү үчүн атайын окутуу курстарын иштеп чыгуу жана сунуштоо.

### Эмерек чыгаруу боюнча ишкана (дүйнө жүзү боюнча)

Бул америкалык эмерек компаниясы мурда ийкемдүү жумуш убактысы режиминдеги жумушка формалдуу эмес мамиле жасап келген, бирок азыркы учурда бул жаатта жалпы жетектөөчү принциптерди иштеп чыгууга киришти. Бул имарат-жайлардын ичиндеги бир эле убакта жүргөн кызматкерлердин санын кыскартуу, ошондой эле дүйнө жүзү боюнча кызматкерлер үчүн бирдей эмгек шарттарын камсыз кылуу зарылчылыгы менен шартталган. Жетектөөчү принциптер аралыктан иштөө режимине өтүү чечимин кабыл алууда объективдүүлүктү камсыз кылуу менен жардам берүүнү талап кылат. Тандоо жумуштун мүнөзү, иштин басымдуу стили, кеңсе имараттарынын болушу (дене бойлук аралыкты сактоо принциптерин жана өкмөттүн талаптарын эске алуу менен) жана үй кеңсесинде зарыл шарттардын болушу сыяктуу факторлорду баалоого негизделүүгө тийиш. Ишкана ошондой эле кызматкерлерди аралыктан башкарууга мажбур болгон жетекчилерди окутуу жана колдоо үчүн программалар топтому менен толуктоого ниеттенүүдө<sup>9</sup>.

Директивалык органдарга ошондой эле жеке ишканаларда жана мамлекеттик уюмдарда аралыктан иштөө үчүн жагымдуу шарттарды түзүп берүү максатында төмөнкүдөй чараларды карап чыгуу сунушталат:

- Сунуш кылынып жаткан каржылык стимулдарды пайдаланууну, ошондой эле пандемиянын баштапкы этаптарында мыйзамдуу чараларды колдонууну контролдоо жана баалоо, алынган пикирлерди жана аралыктан иштөөнү натыйжалуу ишке киргизүүдө иш берүүчүлөрдү мындан ары колдоо боюнча ийгиликтүү тажрыйбасы эске алынат.
- Эгерде буга чейин аткарылбаса, мамлекеттик органдар COVID-19га реакция кылуунун ыкчам пландарын, анын ичинде аралыктан иштөө жаатындагы, ошондой эле аялуу топтор, анын ичинде аялдар, улгайган адамдар, майыптар, мигранттар, жалгыз бой ата-энелер ж.б.

9 Маалымат компаниянын өкүлдөрүнөн алынган купуя интервьюдан алынды.

пропорциялуу эмес көбүрөөк деңгээлдеги чөйрөлөргө каатчылыктын социалдык кесепеттерин алдын-алууга жана жумшартууга карата карап чыгышы керек.

- Корутунду катары, бирок акыркы кезекте эмес: социалдык пикир алышуу. Директивалык органдар жетекчилердин жана кызматкерлердин аралыктан иштөө режимине өтүү тажрыйбаларына талдоо жүргүзүүгө жана жалпылоого социалдык өнөктөштөрдү тартуу, ошондой эле алынган тажрыйбаны эске алуу менен аралыктан иштөө жаатындагы болгон саясатка кийинчерээк түзөтүү киргизүү же жаңы саясат иштеп чыгуу абдан маанилүү.

## ► Библиография

---

Alexander, D. 2020. [BMO Says 80% of Employees May Switch to Blended Home-Office Work](#). Bloomberg.com Business, 5 May.

Allyn, B. 2020. [Your Boss Is Watching You: Work-From-Home Boom Leads To More Surveillance](#). 13 May.

Batchelor, J. 2020. [After the lockdown: China studios on returning to work](#). 3 April.

Bick, R. et al. 2020. [A blueprint for remote working: Lessons from China](#). McKinsey & Company. 23 March.

Brooks, Samantha K, Rebecca K Webster, Louise E Smith, Lisa Woodland, Simon Wessely, Neil Greenberg, and Gideon James Rubin. 2020. [“The Psychological Impact of Quarantine and How to Reduce It: Rapid Review of the Evidence.”](#) *The Lancet* 395 (10227): 912–20.

Cartmill, C., 2020. [New survey shows 87% of staff wish to work from home in post lockdown world](#). Belfast News Letter. 28 May.

Dooley, B., 2020. [Japan needs to telework. Its paper-pushing offices make that hard](#). The New York Times, 16 April.

Eurasia Review. 2020. [Almost 90% Of Workers Would Be Willing To Continue Teleworking After The Pandemic](#). Eurasia Review. 4 May.

Eurofound. 2020a. [COVID-19 could permanently change teleworking in Europe](#). Dublin: Eurofound. 26 March.

\_\_\_\_\_. 2020b. [Living, working and COVID-19: First findings – April 2020](#). Dublin: Eurofound.

\_\_\_\_\_. and ILO. 2017. [Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work](#). Luxembourg and Geneva: Publications Office of the European Union and ILO.

EU-OSHA OSH Wiki. 2020. [Practical tips to make home-based telework as healthy, safe and effective as possible](#). by Lorenzo Munar, European Agency for Safety and Health at Work.

ETUC-UNICE-EUAPME-CEEP (European Trade Union Confederation, Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe, European Association of Craft, Small and Medium- Sized Enterprises and European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services) 2002. [European Framework Agreement on Telework](#). Brussels.

Eurostat. 2018. [Working from home in the EU](#). 20 June.

Forbes Insights Report. 2017. [The Connected Culture: Unleashing the Power of Video in Everyday Collaboration](#). Washington.

Gómez-Jordana Moya R., 2020. [The current COVID-19 pandemic in Africa](#). 6 April.

Hatayama, Maho; Viollaz, Mariana; Winkler, Hernan. 2020. [Jobs' Amenability to Working from Home: Evidence from Skills Surveys for 53 Countries](#). Policy Research Working Paper No. 9241. Washington DC: World Bank.

Hertel, G., Geister, S. and Konradt, U. 2005. [Managing virtual teams: a review of current empirical research](#). *Human Resource Management Review*. 15(1): 69–95.

ILO. 2019. [Digitalization and Decent Work: Implications for Pacific Island Countries](#). Geneva.

\_\_\_\_\_. 2020a. [Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic](#). 26 March.

\_\_\_\_\_. 2020b. [A policy framework for tackling the economic and social impact of the COVID-19 crisis](#). ILO Policy brief.

\_\_\_\_\_. 2020c. [In the face of a pandemic: Ensuring Safety and Health at Work](#). Geneva.

\_\_\_\_\_. 2020d. [Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic](#). Geneva.

- \_\_\_\_\_. 2020e. *Work from home: Human factors/ergonomics considerations for teleworking*. Geneva.
- \_\_\_\_\_. 2020f. *The COVID-19 response: Getting gender equality right for a better future for women at work*. ILO Policy brief.
- \_\_\_\_\_. 2020g. *ILO Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190): 12 ways it can support the COVID-19 response and recovery*. ILO Brief.
- \_\_\_\_\_. 2020h. *Working from Home: Estimating the worldwide potential*. ILO Policy Brief. For more information on country measures, see the websites of [acaps.org](http://acaps.org); [covid19globalemployer.com](http://covid19globalemployer.com); [ilo.org](http://ilo.org).
- Japan Times*. 2018. *Japan's telecommuters work to clear communication hurdles amid government push*. 20 February.
- Kaneko K. 2020. *To push telework, Japan taking another look at ancient 'seal' custom*. 27 April.
- Kolakowski, N. 2020. *COVID-19 Burnout Growing Among Remote Workers*. 5 May.
- McCulley, L. 2020. *Lockdown: Homeworkers putting in extra hours - instant messaging up 1900%*. 27 April.
- McParland, Cliona & Connolly, Regina. 2020. *Dataveillance in the Workplace: Managing the Impact of Innovation*. *Business Systems Research Journal*. 11: 106-124.
- Messenger, Jon C. (ed.). 2019. *Telework in the 21st Century, An Evolutionary Perspective*, ILO Future of Work series. Cheltenham, UK and Geneva: Edward Elgar and ILO.
- Mullen, C. 2020. *Worker stress, resiliency a concern as company leaders consider return to office*. 6 May.
- Nsangou A. 2020. *Télétravail: Difficile accommodation*. *Cameroon tribune*. 7 April.
- Nzekwe, H. 2020. *How a company with 400 staff in 7 African countries is making 'Remote Work' work*. 27 March.
- Powers, M. 2020. *In China, managing relationships, teams, and more meetings from home*. *Microsoft*. 7 April.
- Pratt, L. 2020. *Kellogg's launches flexible summer hours for 460 employees*. 13 May.
- Reisenwitz, C. 2020. *How COVID-19 is impacting workers' calendars*. *Clockwise blog*. 21 April.
- Rivas, V. 2020. *Ley de Teletrabajo aprobada podría salvar 20,000 empleos*. El Salvador. 21 March.
- Sample, G. 2011. *Utilizing Employee Resource Groups to Achieve Business Objectives*, Inclusion Change Management Conference, 17 August 2011.
- Smith, J. 2020. *One in three SMEs plan to increase flexible working after pandemic*. 24 April.
- Sorensen, H. 2016. *Best practices for managing telecommuting employees*. Capella University. 30 September.
- Spataro, J. 2020. *Key findings about remote work: lessons from our colleagues in China*. *Microsoft*. 17 April.
- TUC (Trades Union Congress). 2020. *COVID-19 Coronavirus: Guidance to unions*. London: TUC.
- UN Women. 2020. *Gender-Responsive Prevention and Management of the COVID-19 Pandemic: From Emergency Response to Recovery & Resilience*. 27 March.
- WorldatWork. 2020. *Remote Work Policies Expected to Remain in Place Beyond COVID-19*. 29 April.
- WHO (World Health Organization). 2020a. *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. 11 March.
- \_\_\_\_\_. 2020b. *Statement by WHO's Regional Director Dr Ahmed Al-Mandhari on our collective fight against COVID-19*. 28 April.
- Willmot, Ben. 2020. *When lockdown measures ease, trust-based employment relations will be key to an organisation's response*. *CIPD Community blog*. 6 May.

**ЭЭУнун аралыктан иштөөгө тиешеси бар конвенциялары жана сунуштоолору**

1981-жылдагы Үй-бүлөлүк милдеттери бар кызматкерлер тууралуу конвенция (№156)

1981-жылдагы Эмгектин коопсуздугу жана гигиенасы жөнүндө конвенция (№155)

1981-жылдагы Эмгек коопсуздугу жана гигиенасы жөнүндө сунуштоо (№ 164)

2019-жылдагы Зомбулук жана куугунтуктоолор жөнүндө сунуштоо (№ 206)

2019-жылдагы Зомбулук жана куугунтуктоолор жөнүндө конвенция (№ 190)

1981-жылдагы Жамааттык сүйлөшүүлөр жөнүндө конвенция (№ 154)

2000-жылдагы Энеликте коргоо жөнүндө конвенция (№ 183)



## ► Тиркемелер

### I тиркеме – COVID-19 пандемиясына реакция кылуу үчүн иштелип чыккан шаймандар жана ресурстар

Аталышы:	Кыскача сыпаттамасы:
Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic	Бул ресурс пандемия учурунда аралыктан иштөө режимине натыйжалуу өткөрүү ыкмаларын камтыйт.
Ergonomic tips when teleworking	Бул ЭЭУнун веб-сайты аралыктан иштөө, анын ичинде үй кеңселерин эргономикалык жактан жакшыртуу боюнча сунуштоолорду сунуш кылат.
An employer's guide on managing your workplace during COVID-19	Бул колдонмо ЭЭУнун иш берүүчүлөрдүн иш-аракети боюнча департаменти (ILO-ACT/EMP) тарабынан иштелип чыккан жана жумуш ордунда коопсуздукту жана кызматкерлерди коргоону, анын ичинде эмгекти коргоо талаптарын сактоону кандайча камсыз кылуу керектиги тууралуу көрсөтмөлөрдү камтыйт.
In the face of a pandemic: Ensuring Safety and Health at Work	Эл аралык эмгек уюмунун ушул баяндамасында таажывирус илдетинин жайылуу шарттарында эмгекти коргоо менен байланышкан коркунучтар изилденет. Анда психикалык социалдык тобокелдиктер, эргономикалык тобокелдиктер жана COVID-19 пандемиясынын учурунда пайда болуучу жумушка байланыштуу коопсуздук жана ден-соолук үчүн башка коркунучтар талкууланат.
Family-Friendly Policies and other Good Workplace Practices in the Context of COVID-19: Key Steps Employers can take	“БУУ-аялдар”, ЭЭУ жана ЮНИСЕФ тарабынан иштелип чыккан бул документ иш берүүчүлөргө жумушту ийкемдүү иш убактысы режиминде уюштуруу, балдарга кам көрүүнү камсыз кылууну колдоо, коопсуздукту камсыз кылуу жана саламаттыкты сактоо боюнча чараларды жана эмгекти коргоо жаатындагы окутууларды жүзөгө ашыруу үчүн жасай турган негизги конкреттүү кадамдарды сунуштайт.
Telework in the 21st century: An evolutionary perspective	Бул мазмундуу китеп кырк жыл ичинде аралыктан иштөө эволюциясынын жаңы концепциясын сунуш кылат.
An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19	Бул колдонмо ЭЭУнун иш берүүчүлөрдүн иш-аракети боюнча департаменти (ILO-ACT / EMP) тарабынан бизнеске жана иш берүүчүлөрдүн уюмдарына COVID-19 каатчылыгынын шарттарында жумуш убактысын уюштуруунун альтернативдүү убактылуу механизми катары 2020-жылы алыстан иштөө режимин киргизген мүчө компанияларга практикалык сунуштоолорду берүүдө жардам көрсөтүү максатында иштелип чыккан.
Getting your workplace ready for COVID-19	ДССУ тарабынан иштелип чыккан документте COVID-19га карата жумуш орундарын даярдоо боюнча жөнөкөй сунуштоолор камтылган.

Аталышы:	Кыскача сыпаттамасы:
Guidance for Action: Gender-sensitive private sector response to COVID-19 for accelerated and inclusive economic recovery	“БУУ-аялдар” уюму тарабынан иштелип чыккан бул усулдук көрсөтмөлөрдө COVID-19 пандемиясына реакция кылуу жана кийинки калыбына келтирүү пландарынын гендердик аспектисине өзгөчө көңүл бурулат.
Supporting people and companies to deal with the COVID-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response	Бул ОЭСР ресурсу ар кандай саясий куралдардын ролу жана анын натыйжалуулугу жөнүндө иш жүзүндөгү маалыматтар менен алмашууга салым кошот.
Responding to the coronavirus	Персоналды башкаруу жана өнүктүрүү боюнча кесиптик ассоциациянын (CIPD) бул веб-баракчасында COVID-19 пандемиясына реакция кылуу персоналы боюнча иш берүүчүлөрдү жана адистерге колдоо көрсөтүү үчүн жаңыланган сунуштоолор, ресурстар жана жетектөөчү принциптер камтылган.
Navigating COVID-19	Персоналды башкаруу боюнча кесиптик ассоциациянын (SHRM) бул баракчасы жаңы эмгек дүйнөсүн курууга арналган шаймандардын топтомун сунуш кылат.
Guide to Prolonged, Mass Teleworking During a Pandemic	WorkLifeHUB консалтинг компаниясы тарабынан түзүлгөн бул ресурс өзгөчө кырдаалдарда аралык режиминде иштөөгө өтүүдө уюмдардын, алардын кызматкерлеринин жана командалардын жетекчилеринин аткарылууга тийиш болгон өтө маанилүү иш-милдеттерин жана милдеттенмелерин жалпылайт.
Les conseils de la CNIL pour mettre en place du télétravail	Маалыматтык технологиялар жана эркиндиктер боюнча улуттук комиссиянын (CNIL) бул баракчасында (француз тилинде) аралыктан иштөө режиминдеги маалыматтарды коргоо жөнүндө пайдалуу шаймандар жана документтер камтылган.
Seven Practical Human Factors and Ergonomics (HF/E) Tips for Teleworking/ Home-learning using Tablet/ Smartphone Devices	Япониянын эргономика жаатындагы адистер ассоциациясы (JES) даярдаган бул китепчеде ЭЭУ/ЭЭА тарабынан иштелип чыккан эргономикалык контролдоо түйүндөр принцибине негизделген планшеттердин/ смартфондордун жардамы менен аралык режиминде иштеген/окуган адамдар үчүн практикалык сунуштоолор бар.
IOE Guidance on teleworking in the times of Covid-19	Эл аралык иш берүүчүлөр уюму тарабынан даярдалган бул колдонмо иш берүүчүлөр үчүн өзгөчө кырдаалдарда аралык режиминде иштөөгө өтүү менен байланышкан негизги көйгөйлөр, ошондой эле мындай өтүүнү эффективдүү жүзөгө ашыруу үчүн негизги чаралар боюнча практикалык сунуштоолор камтылган.

## II тиркеме – COVID-19 пандемиясы учурунда байланыштын бат-баттан колдонулуучу түрлөрү

Категориясы	Максаты	Жыштыгы	Техникалык каражаттар
<b>Жумушту уюштуруу</b>			
Жалпы чогулуштар жана иш жыйындары	Маанилүү, актуалдуу маалыматтарды бардык кызматкерлердин маалымдуулугун камсыз кылуу менен жайылтуу	Жумасына/ айына бир жолу	Видео-конференциялык байланыш
Жумушту кайтадан баштоо боюнча баштапкы жолугушуулар/ жолугушуулар	Принциптерди, жетектөөчү максаттарды жана милдеттерди аныктоо, практикалык маселелерди талкуулоо жана команданы шыктандыруу	Аралыктан иштеп баштаганда ай сайын буйруктар берилип турат	Видео-конференциялык байланыш
Байланышка үзгүлтүксүз чыгып туруу	Түшүнбөстүктөрдүн алдын-алуу, команданын мүчөлөрүн кызыктыруу жана умтултуу, аралыктан башкаруу жөнүндө пикирлерди алуу; формасы: жеке сүйлөшүү же командалык жолугушуу	Долбоордун планына ылайык күн сайын же жумасына бир жолу	Видео-конференциялык байланыш, телефон, билдируүүлөр менен алмашуу үчүн тиркемелер
<b>Эффективдүүлүктү башкаруу</b>			
Коучинг	Кызматкердин карьералык өсүшү жана өзгөртүү мүмкүнчүлүктөрү тууралуу баарлашуу; зарыл аракеттерди аныктоо	Айына бир жолу	Видео-конференциялык байланыш
Айрым кызматкерлер же команда менен жумуштагы прогрессти талкуулоо	Иш планынын аткарылышын контролдоо, көйгөйлөрдү аныктоо, максаттарга жетүүдөгү прогрессти талкуулоо	Эки жумада бир жолу	Видео-конференциялык байланыш
<b>Ишенимди бекемдөө</b>			
Формалдуу эмес жолугушуулар жана жыйналыштар	Өз ара мамилелерди бекемдөө, аралыктан иштеген кызматкерлерди катыштырууну камсыз кылуу	Жумасына бир жолу	Видео-конференциялык байланыш

Категориясы	Максаты	Жыштыгы	Техникалык каражаттар
<b>Бакубаттуулук</b>			
Тез байланыш	Кызматкерлердин дене бойлук жана психикалык саламаттыгына көңүл бөлүү	Күн сайын (экинчи күнү)	Телефон, билдирүүлөр менен алмашуу үчүн тиркемелер
<b>Көйгөлөрдү чечүү</b>			
Жетекчилик менен суроолор жана жооптор сессиясын өткөрүү	Ушактардын жана тынчсыздануунун алдын-алуу, жамаат менен командага түз кайрылуу мүмкүнчүлүгү, маанайларды аныктоо	Жумасына / айына бир жолу	Видео-конференциялык байланыш
Уюмдун маданий өкүлдөрүнүн жигердүү иш-аракети	Уюмдардын баалуулуктарын жана вазийпаларын жайылтуу жана кызматкерлерди тартуу	Жумасына / айына бир жолу	Видео-конференциялык байланыш

### III тиркеме – Контролдоо барагы

#### Жумуш убактысын уюштуруу

	ООБА	ЖОК
Аралыктан иштөө режимин колдонгон ар бир кызматкер үчүн белгиленген иштөө убактысы жана байланышка чыгуу убактысы менен аралыктан иштөөнүн жеке планы түзүлгөн жана бекитилген.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кызматкердин команда менен биргелешип иштөөгө жана кардарлар менен баарлашууга даярдыгы жөнүндө жалпы билдирүү системасы макулдашылып, орнотулган.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Иш-милдеттери боюнча топтор түзүлгөн.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кызматкерлердин көндүмдөрүнө талдоо жүргүзүлүп, персонал учурдагы милдеттерине жана командаларынын муктаждыктарына ылайык бөлүштүрүлдү.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Эффективдүүлүктү башкаруу

	ООБА	ЖОК
Күтүлүүчү натыйжалар кызматкерлерге түшүндүрүлдү.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Берилген тапшырмаларды аткаруунун реалдуу мөөнөттөрү макулдашылды.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кызматкердин түздөн-түз жетекчилери жана командалардын жетекчилери окутуулардан өтүшкөн жана акыркы натыйжаларга негизделген башкаруу ыкмасын өздөштүрүшкөн.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Уюмдагы кайтарым байланыш системасы талданып, аралыктан иштөө режимине ылайыкташтырылды.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Санариптештирүү

	ООБА	ЖОК
Кызматкерлердин жумушту аралыктан иштөө режиминде аткаруусу үчүн керектүү технологияларга жана ресурстарга болгон муктаждыктарына талдоо жүргүзүлдү.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Аралыктан иштеген кызматкерлердин техникалык көндүмдөрүнүн деңгээлине баалоо жүргүзүлүп, керектүү технологияларды колдонууга окутуу уюштурулду.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Технологияларды жана санариптик түзүлмөлөрдү колдонууга карата ички саясат кайра каралып, өзүнө жеке жабдууларды пайдалануу шарттарын жана аралыктан иштеген кызматкерлерге каржылык колдоо жана материалдык жардам көрсөтүү шарттарын камтыйт.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Аралыктан иштеген кызматкерлерге техникалык колдоо жөнүндө маалыматтар берилет.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Жеке маалыматтарды коргоо жаатындагы окутуу курстары уюмдун бардык кызматкерлери үчүн жеткиликтүү.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Жеке маалыматтарды чогултуу жана иштеп чыгуу жеке маалыматтарды коргоо жаатындагы мыйзамдарга ылайык жүзөгө ашырылат.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Байланыш**

	ООБА	ЖОК
Аралыктан иштеген кызматкерлерге байланыштын ченемдери жөнүндө маалымат берилип, түшүндүрүлүдү.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Түздөн-түз жетекчилер менен байланышуу убактысы жана ыкмалары жөнүндө маалымат аралыктан иштеген кызматкерлер менен байланышуу үчүн пайдалануучу бир нече канал боюнча таркатылат.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кызматкерлердин ортосундагы командалардын жана уюмдардын деңгээлиндеги формалдуу эмес баарлашуу колдоого алынат.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Эмгекти коргоо**

	ООБА	ЖОК
Аралыктан иштеген кызматкерлердин эмгек коопсуздугуна жана гигиенасына карата мүмкүн болгон коркунучтар жана тобокелчиликтер аныкталды.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Аралыктан иштеген кызматкерлер эмгекти коргоо жаатындагы өз укуктары менен милдеттерин билишет.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кызматкерлерди дене бойлук жана психикалык саламаттыгы жагынан колдоо жолдору талданып, тийиштүү аракеттер көрүлдү.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Жумушту аралык режиминде аткаруу үчүн кызматкерлер тарабынан кеңсе жабдууларын (отургучтарды, мониторлорду) үйдө убактылуу пайдалануунун мүмкүнчүлүктөрү караштырылды жана берилди.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Укуктук аспект**

	ООБА	ЖОК
Аралыктан иштөө жаатындагы мамлекеттик саясат, ошондой эле аралыктан иштөө режимин колдонгон иш берүүчүлөрдү колдоо чаралары кайра каралып чыкты.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кызматкерлердин алыстан иштөө мөөнөтүн узартуу ыктымалдыгын эске алуу менен компенсациялык пакети кайрадан каралып чыккан жана зарылчылыкка жараша өзгөртүлгөн.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Укуктук жана салыктык аспектилерге баа берилди жана кызматкерлерге түшүндүрүү иштери жүргүзүлдү.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Чет элдик адистерге тиешелүү визаларга, жумушка уруксат берүү жана башка формалдуулукка байланыштуу маселелер каралып, зарыл аракеттер көрүлдү.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Окутуу**

	ООБА	ЖОК
Онлайн сурамжылоолор дайыма жүргүзүлүп турат.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Аралыктан иштеген кызматкерлердин жана алардын жетекчилеринин окутуу муктаждыктарына баа берилип, тиешелүү окуу курстарына жетүү мүмкүнчүлүгү берилди.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Жеке натыйжалуулук жана жүрүм-турум аспектилеринин көндүмдөрү жаатында окутуу жана машыктыруу мүмкүнчүлүктөрү каралып, кызматкерлерге жана жетекчилерге тиешелүү курстарга жетүү мүмкүнчүлүктөрү берилди.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Жумуш менен жеке жашоонун ортосундагы тең салмактуулук**

	ООБА	ЖОК
Аралыктан иштеген кызматкерлерге ийкемдүү жумуш убактысы режиминде иштөөгө мүмкүнчүлүк берилип, керектүү колдоо көрсөтүлдү.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кызматкерлер менен алардын түздөн-түз жетекчилеринин ортосунда убакытты туура пайдалануу, жумушту аткарууга даяр болуу жана чек коюу маселелери боюнча ачык сүйлөшүү жана кызматташтык колдоого алынат.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кызматкерлердин мектептердин жана балдар мекемелеринин жабылышына байланыштуу жумушту балдарга кам көрүү милдеттери менен айкалыштырууга байланышкан көйгөйлөргө көңүл бөлүнүп, колдоо варианттары талкууланды жана тиешелүү чаралар көрүлдү.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Ишеним жана уюштуруучулук маданият**

	ООБА	ЖОК
Команданын мүчөлөрүнүн ортосундагы социалдык өз ара мамилелер чыңдалууда.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Иш-чараларды улантуу жана формалдуу эмес бирикмелердин жана пикирлештердин топторунун жолугушууларын уюштуруу колдоого алынат.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Жогорку жетекчилер менен ачык позитивдүү баарлашуу, анын ичинде суроо жана жооп сессиялары үзгүлтүксүз негизде уюштурулду.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**Гендердик аспект**

	ООБА	ЖОК
Стереотиптерди жана адатка айланган көз караштарды жеңүү үчүн гендердик теңчиликке карата ченемдик тоскоолдуктарды жана шек саноолорду жок кылуу боюнча иш-аракеттер жүргүзүлүүдө.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COVID-19га реакция кылуунун максаттуу топторунун иштерине аялдар катышат жана гендердик аспект таажывирусуна каршы күрөшүү боюнча чараларды жүзөгө ашырууда эске алынат.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Маалыматтар жынысы боюнча бөлүштүрүү менен чогултулат жана берилет.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Аралыктан иштеген кызматкерлерге гендердик жана үй-бүлөлүк зомбулук тууралуу маалымат, ошондой эле зомбулук болгон учурда кимге жардам сурап кайрылса боло тургандыгы жөнүндө маалымат берилет.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COVID-19 каатчылыгы жана алыстан иштөө учурунда аялдар лидерлигин өнүктүрүү үчүн программаларды жүзөгө ашыруу жана долбоорлорду иштеп чыгуу улантылууда.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## IV-тиркеме – Аралыктан иштөө жөнүндө улуттук үч мыйзам долбоорунун салыштырма таблицасы (Италия, Сальвадор, Чили)

Төмөндөгү таблицада COVID-19 пандемиясына реакция кылуу иретинде үч өлкөдө кабыл алынган аралыктан иштөө жөнүндө мыйзамдардын салыштырма саресеби келтирилген.

Мыйзамдын негизги жоболору/өлкө	Сальвадор Аралыктан иштөө жөнүндө мыйзам тууралуу 20/03/2020-ж. №. 600 жарлык	Италия “Калыбына келтирүү жөнүндө” №.27/2020 мыйзам жана №34/2020 жарлык	Чили Аралыктан иштөө жөнүндө 01/04/2020-ж. 21.220-мыйзам
“Аралыктан иштөө”, “аралыктан иштеген кызматкер” түшүнүктөрүнүн аныктамасын камтыйт.	X	X	
Ишке жалдоо шарттары (укуктар, колдонулушу, узактыгы же максималдуу мөөнөтү, жумуш ордуна кайтып келүү, жумуштан бошотуу, жумуш ордуна жетүү мүмкүнчүлүгү, баш тартуу ж.б.) жөнүндө жоболорду камтыйт.	X	X	X
Жеке маалыматтарды коргоо жана купуялуулук жөнүндө жоболорду камтыйт.			
Эмгекти коргоо (жабдуулар, стресс жана психикалык саламаттык ж.б.) жөнүндө жоболорду камтыйт.		X	X
Кеңсе жабдууларын аралыктан иштеген кызматкердин имарат-жайына ташуу же мындай жабдууларды техникалык тейлөө сыяктуу тараптардын жоопкерчилиги жөнүндө конкреттүү жоболорду камтыйт.			
Аралыктан иштеген кызматкерлердин жеке жабдууларды (программалык каражаттар, ноутбук ж.б.) колдонуу шарттары жана чыгымдарды компенсациялоо жөнүндө жоболорду камтыйт.	X	X	X
Жетекчи менен кызматкердин ортосундагы милдеттүү түрдө жазуу жүзүндө макулдашуу жоболорун же колдонуудагы жамааттык келишимге аралыктан иштөө режимине өтүүнүн шарттары катары шилтемени камтыйт.	X	X	X
Кызматкерлерди дагы, жетекчилерди дагы окутуу зарылдыгы жөнүндө жоболорду камтыйт.		X	

Мыйзамдын негизги жоболору/өлкө	Сальвадор	Италия	Чили
	Аралыктан иштөө жөнүндө мыйзам тууралуу 20/03/2020-ж. №. 600 жарлык	“Калыбына келтирүү жөнүндө” №.27/2020 мыйзам жана №34/2020 жарлык	Аралыктан иштөө жөнүндө 01/04/2020-ж. 21.220-мыйзам
Жумушту уюштуруу (жумуш убактысы жана мөөнөттөн ашыкча жумуш, аралыктан иштөө режимин пайдалануу жыштыгы, жумуш орду, жумуш жүктөмү, иштин өндүрүмдүүлүгүн өлчөө жана баа берүү, күтүлүүчү натыйжалар, отчеттуулук, контроль ж.б.) жөнүндө жоболорду камтыйт.	X	X	X
Колдонуу социалдык өнөктөштөр менен кандайдыр бир консультацияларды талап кылат; аралыктан иштеген кызматкерлердин жамааттык өкүлчүлүгү жөнүндө жобону камтыйт.		X	
Аралыктан иштөөгө жооптуу адамды (аралыктан иштөө боюнча менеджер) милдеттүү түрдө дайындоо жөнүндө жобону камтыйт.			
Жумуш убактысынын ийкемдүү режими жана кызматкердин бош убактысында байланышты өчүрүү укугу жөнүндө жоболор камтылган.		X	X
Аралыктан иштөөнүн ыктыярдуу мүнөзү жөнүндө жоболорду камтыйт.	X	X	
Аралыктан иштөө (жол-жоболор) кандайча жүзөгө ашырылышы керектиги жөнүндө жобо, анын ичинде күтүлбөгөн кырсыктарда байланышуу жол-жоболору жана камсыздандыруу маселелери камтылган.			
Аралыктан иштеген кызматкердин жумушчу ордун (эмгекти коргоо боюнча инспектор же кызматкерлердин өкүлдөрү тарабынан) текшерүү боюнча жоболорду камтыйт.			

## V-тиркеме – Тажрыйбадан алынган мисалдар

### 1-мисал – Көп улуттук инвестициялык банк жана финансылык кызматтарды көрсөтүү боюнча ишкана (Канада)

2020-жылдын 31-январындагы абалга карата банкта болжол менен 45 000ге адам иштеген, алардын беш пайызы гана COVID-19 каатчылыгына чейин алыстан иштешкен. Пандемия банкты жумуш ордуна карата жүргүзгөн саясатын түп-тамырынан бери кайра карап чыгууну жүзөгө ашырууга түрткү берди. Жаңы саясатка ылайык кызматкерлердин 80 пайызга чейинкиси - болжол менен 36 000 адам - ийкемдүү жумуш убактысынын жаңы режиминде, пандемия бүткөндөн кийин дагы кеңсе жана үй жумуштарын айкалыштыруу менен иштей алышат (Alexander, 2020).

#### COVID-19 пандемиясына байланыштуу уюм тарабынан кандай чаралар көрүлдү?

Банк эргономика жагын алып караганда, кызматкерлерге тиешелүү жабдуулар жана технологиялар менен алыстан иштөөгө мүмкүндүк берген үйдөн иштөөнүн туруктуу моделин түзүүгө басым жасады. Кызматкерлерге үйдө иштөө үчүн ноутбук керек, мында белгилүү бир иш-милдеттерди аткаруу үчүн кошумча жабдуулар, мисалы, мониторлор, гарнитуралар жана аралыктан иштөө чөйрөсүндөгү өндүрүмдүүлүктү камсыз кылуу үчүн бир катар башка шаймандар талап кылат.

VPN тармагынын мүмкүнчүлүктөрүнүн аракасында алардын иш-милдеттери аралык режиминде аткарыла турган кызматкерлер кадимки жумуш убактысында үйдө иштей алышат. Жетекчилер мектептердин жана карылар үчүн кызматтарды көрсөтүүчү мекемелердин жабылышына жана COVID-19 пандемиясынын башка кесепеттерине байланыштуу кызматкерлердин муктаждыктарына жараша жеке ийкемдүү графикти талкуулашууда.

Банкта каржы жылы 1-ноябрдан тартып 31-октябрга чейин созулат. Жылдын ортосунда жетекчилер жаңы жана кийинкиге калтырылган максаттар менен милдеттердин контекстинде жеке иш пландарын кайра карап чыгуу үчүн кызматкерлер менен жолугушууларды өткөрүштү.

COVID-19 каатчылыгынын бардык учурунда кызматкерлер туруктуу байланышты камсыз кылышат. Натыйжалуу байланышты камсыз кылуу үчүн банк тарабынан төмөнкүдөй конкреттүү кадамдар алдын-ала көрүлгөн:

- Санарип каналдары аркылуу, анын ичинде Response Hub кызматкерлери үчүн ички баракча, on-the-GO мобилдик маалымат баракчасы жана LinkedIn социалдык түйүнү аркылуу пандемия жөнүндө жайылтылуучу актуалдуу, фактыларга негизделген маалыматтардын жардамы менен кызматкерлердин ишке жөндөмдүүлүгүн жана туруктуулугун колдоого алуу.
- COVID-19 пандемиясына реакция кылуу чараларын жүзөгө ашырууда жетекчилерге жардам берүү үчүн толук жетекчиликти иштеп чыгуу. Колдонмо дайыма жаңыланып турат жана каатчылыктын бардык учурунда 6000 жетекчиге жеткирип берилет. Анда банктын реакция кылуусунун негизги чаралары, персоналды өркүндөтүү боюнча корпоративдик программалары жана кызматкерлердин ар кандай кырдаалдарын чечүүнүн толук варианттары камтылган.
- Таанылган лидерлерден бизнеске байланыштуу алынган актуалдуу маалыматтарды жеткирүү үчүн билдирүү алмашуунун жеке менчик каналын түзүү.
- Кызматкерлердин маалымдуулугун жогорулатуу үчүн дене бойлук жана психикалык саламаттык боюнча консультанттар менен корпоративдик билим берүү сессияларын өткөрүү. Сессиялар бардык кызматкерлерге жеткиликтүү, аларга 10 000ден ашуун адам катышкан.
- Кызматкерлердин көйгөйлөрүн угуу, ошондой эле алардын абалы жана өзүн кандай сезгендиги жөнүндө билүү үчүн тамырдын кагышын текшерүү практикасы киргизилген.

Банк үчүн кызматкерлердин жана кардарлардын саламаттыгы менен коопсуздугу COVID-19 пандемиясына реакция кылуу чараларын жүзөгө ашырууда биринчи орунда турат. Бардык ачык

жумуш орундарында эмгекти коргоо, анын ичинде дене бойлук аралыкты сактоо чаралары жана жыйнап-тазалоонун сапатына карата жогорулатылган талаптар сакталат. Кошумча чаралар төмөнкүлөрдү камтыйт:

- ▶ кызматкерлерди жеке коргонуу каражаттары менен камсыз кылуу (бет каптар);
- ▶ кызматкерлер кардарлар менен өз ара аракеттешкен жерлердеги банктын бөлүмдөрүндө тосмолорду орнотуу;
- ▶ гигиена маселелери боюнча маалыматтарды жайылтуу жана окутуу.

Уюм өз кызматкерлеринин саламаттыгын коргоо боюнча төмөнкүдөй чараларды дагы көрдү:

- ▶ 10 000ден ашуун адам катышкан суроолордун жана жооптордун виртуалдык сессиялары аркылуу медициналык эксперттердин маалыматын берүү;
- ▶ жеңилдиктерге, дарыгерлер жана тажрыйба топтоочу медайымдар менен күнү-түнү байланышууга укуктары бар Канададагы, Америка Кошмо Штаттарындагы жана Улуу Британиядагы бардык кызматкерлерди камсыз кылган саламаттыкты сактоонун виртуалдык кызматын түзүү;
- ▶ каатчылык шарттарында кызматкерлердин психикалык саламаттыгын колдоо үчүн шаймандарды жана ресурстарды, анын ичинде Wellness Bursts консалтинг компаниясынын Интернет ресурсун, аралыктан иштөө боюнча колдонмону жана кызматкерлерге жардам берүүнүн өнүгүүчү программасын берүү.

**Банк тарабынан чектөөчү чаралардын жумшартылышына жана бизнести “кадимки режимде” кайтадан баштоо максатында кызматкерлердин жумушуна кайтып келишине байланыштуу көрүлгөн чаралар.**

Банк этап-этабы менен тең салмактуу мамилени колдонот, ал кызматкерлердин жакынкы айларда чакан топтор менен жумуш ордуларына кайтып келүүсүн божомолдойт. Бул топторго аялуу кызматкерлердин бири дагы кирип калбашы үчүн жумушка кайтууга байланыштуу жеке жагдайларды жана артыкчылыктарды аныктоо үчүн сурамжылоо жүргүзүлдү. Банк тарабынан иштелип чыккан даярдык концепциясы иштин жанданышы жөнүндө чечим кабыл алууда эске алууга керектүү 5 факторду камтыйт: тышкы чөйрөнүн даярдыгы, кызматкерлердин даярдыгы, жаңы ченем (аралыктан иштөө/ айкалыштырылган режим/ борборлоштурулган координация), бизнестин даярдыгы, ишкананын даярдыгы.

## **2-мисал - Администрациялоо жана иш менен камсыз кылуу маселелери боюнча башкы башкармалык (Португалия)**

Португалия өкмөтү өзгөчө кырдаал жарыялагандан кийин мамлекеттик кызмат көрсөтүүлөрдү үзгүлтүксүз көрсөтүүнү камсыз кылуу үчүн мамлекеттик түзүмдөрдүн иштөө мүмкүнчүлүгүн сактоо менен COVID-19 вирусунун жайылышын токтотууга багытталган бир катар убактылуу жана өзгөчө мүнөздөгү чараларды кабыл алды. Мамлекеттик орган катары Башкы башкармалык тарабынан көрүлүп жаткан чаралар COVID-19 пандемиясы учурунда жарыяланган ар кандай ченемдик-укуктук актылар менен бекитилген саясий жетектөөчү принциптерди чагылдыргандыгын тактоо маанилүү.

Саламаттыкты сактоо тутумунун уюмдарынан жана кам көрүү мекемелеринен тартып, эмгекти коргоо кызматтарына чейин мамлекеттик сектордун бардык субъектилери тарабынан конкреттүү чаралар көрүлдү. Эмгек шарттарын айта турган болсок, анда конкреттүү бир иш-милдеттерге жана эмгек мамилелеринин формаларына шайкеш келгендигине карабастан, аралыктан иштөө режими милдеттүү негизде белгиленген. COVID-19 пандемиясынын натыйжасында 2020-жылдын май айында Башкы башкармалыктын 88 пайыз кызматкери толук жумуш күнүн үйлөрүндө иштешкен.

Бардык аралыктан иштеген кызматкерлердин эмгек акылары жана тамак-ашка жөлөкпулдар толук өлчөмдө сакталгандыгын белгилеп кетүү маанилүү. Негизги иш-милдеттерди аткарган жана алардын ишин алыстан аткарууга мүмкүн болбогон кызматкерлер гана кеңседеги кадимки жумуш ордунда иштей беришти. Алыстан иштөө режимине өтпөгөн мамлекеттик кызматкерлер өз милдеттерин төмөнкүдөй шарттарда аткарууну улантышты:

- сунуш кылынган минималдуу коопсуздук аралыгын сактоого кепилдик берүү мүмкүн болбогон учурларда, жарым-жартылай жүктөм режиминде иштөө керек;
- бир жума же бир ай ичинде өзгөчө график боюнча иштөө варианттарына жол берилет;
- башка варианттар жок болгон өзгөчө учурларда кыскартылган жумуш күнүнө өтүүгө болот;
- саламаттык сактоо чөйрөсүндөгү өзгөчө кырдаал үзгүлтүксүз жумуш күнү режимин белгилөө үчүн жетиштүү негиз болуп эсептелет, мында кадимки жумуш убактысындагы жумуш күнү бир саатка кыскартылууга тийиш;
- ийкемдүү графикти колдонуу жана жумуш убактысын эсепке алууну жүргүзүү.

Бул чаралар кошумча иретинде, тактап айтканда жумуш убактысын уюштурууга карата кызматкерлердин ортосунда максималдуу аралыкты камсыз кылуу жана мүмкүнчүлүккө жараша имараттагы кызматкерлердин санын кыскартуу менен жумуш орундарын дагы кайтадан өзгөртүп түзүү керек.

Уюм ар бир бөлүмдүн ишин алыстан иштөө жана кеңсе жумуштарын алмаштырып турууну божомолдогон иш графиктин түзгөндөн кийин, мындан ары аралыктан иштөө режимин мындан да масштабдуу колдонуу үчүн технологиялык инфратүзүм (мисалы, VPN байланыштыруу) жагындагы муктаждыктарды баалоону жүргүздү.

#### **Кесиптик бирликтердин катышуусу**

2020-жылдын 19-мартынан тартып 2-апрелине чейин созулган биринчи өзгөчө кырдаал жарыялангандан кийин Конституцияда каралган айрым укуктарды, эркиндиктерди жана кепилдиктерди ишке ашыруу өзгөчө кырдаалдын айрыкча мүнөзүн эске алуу менен, убактылуу мүмкүн болбой калды.

Бул пандемияга каршы күрөшүү боюнча өзгөчө мыйзамдык чараларды иштеп чыгууга кесиптик бирликтердин консультация алуу жана катышуу укугуна дагы тиешелүү. Бул укукту ишке ашыруу мүмкүнчүлүгүнүн жоктугу иштелип чыккан ченемдик-укуктук актылардын токтоосуз күчүнө киришине байланыштуу. Каатчылык учурунда өзгөчө кырдаалга байланыштуу кабыл алынган бардык мыйзамдык жана административдик чаралар ратификацияланды.

Бирок, өзгөчө кырдаалдын мөөнөтүн 3-апрелден 17-апрелге чейин узартуу жөнүндө жарыялангандан кийин социалдык пикир алышуу айрым чектөөлөр менен болсо дагы жандандырылды. Кызматкерлер комитеттеринин жана кесиптик бирликтеринин катышуу укугу, эгерде бул укуктун жүзөгө ашырылышы кечиктирилгис мыйзамдык чаралардын күчүнө киришин кечиктирбесе жана консультацияларды өткөрүү убактысы жана шарттары чектелген болсо, таанылат.

#### **Негизги көйгөйлөр жана алынган сабактар**

Бардык мамлекеттик кызматтар, анын ичинде Администрациялоо жана калкты иш менен камсыз кылуу маселелери боюнча башкы башкармалыгы үчүн орчундуу маселе - мамлекеттик кызматкерлердин көпчүлүгүн кыска мөөнөттөрдө аралыктан иштөө режимине которууга мүмкүндүк берген технологиялык шарттарды түзүү болду. Португалиянын мамлекеттик администрациясында алыстан иштөө мурунтан эле колдонулуп келген болсо да, бирок ал кеңири жайылтылган эмес.

Олуттуу көйгөйлөрдүн дагы бири жетекичинин ролу болду, анткени жетекчилер кызматкерлерди аралыктан башкарууга тез ыңгайлашып кетүүгө тийиш эле. Бир жагынан, социалдык

обочолонуунун алдын-алуу жана кесиптештер менен өз ара мамилелерди өнүктүрүүгө көмөктөшүү менен кызматкерлердин умтулуусунун жана бакубатчылыгынын туруктуулугун камсыз кылуу зарыл эле, экинчи жагынан, өндүрүмдүүлүктү туруктуу деңгээлде сактоо, демек, кызматтын иштешин камсыз кылуу керек болчу. Ушуга байланыштуу Португалиянын администрациясы 2004-жылы эле өткөн башкаруунун натыйжаларга негизделген жаңы моделин колдонуу COVID-19 пандемиясы учурунда аралыктан иштеген кызматкерлердин ишинин эффективдүүлүгүн баалоодо чоң артыкчылык экендиги айгинеленди.

Кийинки көйгөй жетекчилердин көндүмдөрүнө байланыштуу болду. Колдонуудагы квалификация жетиштүүбү же аралык режиминде иштөөгө массалык түрдө өтүү жаңы көндүмдөрдү талап кылабы? Кайсы көндүмдөрдү? Пандемиянын чакырыгына жетекчилер татыктуу жооп бере алыштыбы? Жумушун аралык режиминде аткара албаган, кесипкөйлүгү төмөн кызматкерлерди (мисалы, жардамчы персонал, телефон станциясынын операторлору), ошондой эле тобокелдик тобуна тиешелүү адамдарды (мисалы, өнөкөт оорусу бар же 65 жаштан жогору курактагы адамдар) жана ишин жумуш ордунда аткаруусун уланта албаган адамдарды эмне кылуу керек? Бул жерде азырынча алардын жооптору табыла элек суроолордун айрымдары келтирилген.

Алыстан иштеген кызматкерлердин сын-пикирлери боюнча бала бакчалардын жана мектептердин жабылышынан улам үйүндө балдарына же башка камкордукка муктаж болгон туугандарына кам көрүү милдеттерин аткаргандар жумуш менен үй-бүлөлүк жашоону айкалыштырууда кыйынчылыктарга туш болушат. Айрымдары түнү менен, балдары уктап жатканда гана алаксыбастан иштей алабыз дешет. Ата же эне аралык режиминде иштеген учурда, өздөрүнүн камкордугундагыларды кезектешип кароо жөнүндө сүйлөшүп алууга туура келип калат. Бул жагдай катуу стресске алып келүүдө. Мында балдары жок же чоң балдары бар аралыктан иштеген кызматкерлер мындай көйгөйлөр тууралуу билдиришкен жок.

Португалиянын мамлекеттик администрациясынын айрым кызматкерлери үчүн анын ичинде аралыкта иштөөгө аргасыз болушкан толук эмес эки ай убакыт абдан эле жетиштүү мөөнөт болуп чыкты. Алардын айрымдары ишине кайтып келүүгө жана кеңседе башка кесиптештери менен кезектешип иштөөгө же жумасына 2-3 күн иштөөгө кызыкдар экендигин билдиришти. Чынында, жумуш убактысын уюштуруунун жаңы ченеми жумуш ордуна мезгил-мезгили менен баруу менен аралыктан иштөө режими дегенди билдириши мүмкүн.

Социалдык тармактарда, айрыкча WhatsAppта топторду түзүү кесиптештердин ортосундагы жумушчу маселелерди талкуулоо үчүн гана эмес, формалдуу эмес баарлашуу үчүн да байланышты колдоого жардам берди. Мындай баарлашуу топтордун биригүүсүнө көмөк көрсөтүүгө жана социалдык обочолонуунун алдын-алууга жардам берет, ошондой эле аралыктан иштеген кызматкерлердин психикалык саламаттыгы үчүн олуттуу мааниге ээ, себеби психологиялык жана эмоционалдык тең салмактуулукту сактоого жардам берет.

Командалар менен мезгил-мезгили менен натыйжалуу башкаруу үчүн зарыл болгон виртуалдык жолугушуулар, ошондой эле аралыктан иштеген кызматкерлердин башкаруу командасы менен үзгүлтүксүз байланышы жетекчилердин обочолонуу жана мүмкүн болушунча кызыкпоо сезиминен арылууга жардам берген жакшы тажрыйба болуп чыкты.

COVID-19 пандемиясынын учурунда Португалия өкмөтүндөгү кадрларды даярдоо үчүн жооптуу орган университеттер менен биргеликте аралыктан акысыз окутуу үчүн окуу модулу түздү. Программа катышуучуларга окуу курсун өз алдынча окууга жана интерактивдүү режимде жаңы көндүмдөрдү тез жана мазмундуу калыптандырууга мүмкүнчүлүк берди.

Окутуу программасы күнү-түнү жеткиликтүү болгондуктан, ар бир катышуучу өз убактысын ийкемдүү башкаруу мүмкүнчүлүгүнө ээ болду. Ошондой эле мамлекеттик сектордун кызматкерлери үчүн он вебинар уюштурулган. Окуу модулу жумушун аралык режиминде аткарууга мүмкүн болгон кызматкерлердин квалификациясын жогорулатуу үчүн колдонулган. Португалия өкмөтү иш берүүчүлөргө да, кызматкерлерге да жеткиликтүү болгон окутуу программасын ийгиликтүү ишке ашырууга негизделүү менен, келечекте аралыктан окутууну кеңири колдонууну пландаштырууда.



Таажывирус пандемиясы мамлекеттик башкарууда аралыктан иштөөнүн маанилүүлүгүн көрсөттү, анын аркасы менен алардын себептери түшүнүктүү болгон айрым чектөөлөр менен болсо дагы иштей берген мамлекеттик кызматтардагы коллапсты алдын алды.

*“Мен, бир жагынан, COVID-19 каатчылыгынан кийин эмгекти уюштуруунун бул моделин ишке ашыруу тезирээк жүрүп, ал мамлекеттик кызматта кеңири жайылтылат деп ишенем, ал эми экинчи жагынан, жумуш убактысынын жаңы уюштурулушу жумуштун мүнөзүнө жана иш берүүчүлөр менен кызматкерлердин учурдагы муктаждыктарына жараша, жумуш менен жеке жашоонун ортосундагы тең салмактуулукту, ошондой эле кызматкерлердин дене бойлук, психологиялык жана эмоционалдык бакубатчылыгын камсыз кылуу менен алыстан жана кеңседе иштөөнүн кезектешүүсүн божомолдойт. Адам ресурстарын башкаруунун ийкемдүүрөөк саясаты аркылуу мамлекеттик колдоо аралыктан иштөөнү өнүктүрүүнүн жана аны жашоонун жаңы ченемине айландыруунун негизги фактору болуп саналат”, – дейт Тереза Ганхао, Кызматташтыкты жана байланышты башкаруу департаментинин башчысы.*

### **3-мисал – «Malta Enterprise» экономикалык өнүгүү агенттиги (Мальта)**

Мальта өкмөтүнө караштуу “Malta Enterprise” экономикалык өнүгүү агенттиги чет өлкөлүк түз инвестицияларды Мальтага тартуу жана бизнес жүргүзүү, инновацияларды киргизүү, экономикалык иш-аракетти консолидациялоо жана кеңейтүү үчүн жагымдуу чөйрөнү Мальта ишканаларына камсыз кылууга жооптуу. Бул ар кандай жолдор менен, анын ичинде активдүү үгүттөө иш-аракети, экономикалык стратегия боюнча өкмөткө кеңеш берүү жана атайын колдоо чараларын иштеп чыгуу менен ишке ашат. Мальта өкмөтү COVID-19 пандемиясына жооп иретиндеги чаралар катары караган саясаттын негизги багыттарынын бири аралыктан иштөө болгон, анын өнүгүүсү жумушту ийкемдүү уюштуруунун дагы башка моделдери менен катар каатчылыкка чейин эле күч ала баштаган. Алыстан иштөөнү кубаттоо, ар кандай үй чарбаларынын ортосундагы өз ара мамилелерди чектөө жана жумуш орундарындагы жолугушууларды токтотуу COVID-19 илдетинин жайылышынын кесепеттерин жумшартуу боюнча маанилүү чаралар болгон. Мальта өкмөтү ушул мезгилдин ичинде аралыктан иштөөнү киргизүү жана колдоо жалпысынан эле айрым бир компаниялардын эмгекти уюштуруунун мындай формасына карата мамилесин өзгөртө алат деп божомолдогон. Ошондой эле аралыктан иштөөнү кеңири таануу келечекте аялдардын жумушчу күчүнө катышуу деңгээлинин өсүшүнө көмөктөшүүсү мүмкүн экендигин белгилей кетүү керек.

Мальта Улуттук статистика башкармалыгы тарабынан жумушчу күчтөрүнө жүргүзүлгөн изилдөөлөрдүн натыйжасында алынган маалыматтар 2019-жылы кызматкерлердин орточо эсеп менен 12 пайызы аралыктан иштөө режимин колдонгондугун, мында 2020-жылдын март айынын аягында бул көрсөткүч 33 пайызга чейин көбөйгөндүгүн көрсөттү. 2020-жылдын апрелине карата бул сандын дагы өсүшү күтүлүүдө.

#### **Аралыктан иштөөнү өнүктүрүүгө көмөктөшүү**

2020-жылдын 16-мартында «Malta Enterprise» экономикалык өнүгүү агенттигинин бизнести жана үзгүлтүксүз иш-аракетти өнүктүрүү программасынын алкагында жумуштарын өз үйлөрүнөн чыкпай аткара ала турган кызматкерлерди аралыктан иштөөгө которуу үчүн иш берүүчүлөргө жардам берүү максатында жетектөөчү көрсөтмөлөр жана субсидияларды алууга өтүнмөлөрдүн формалары чыгарылган. Бул демилге иш берүүчүлөрдү аралыктан иштөө мүмкүнчүлүктөрүн, ошондой эле эмгекти ийкемдүү уюштурууга көмөктөшүүчү технологиялык чечимдерге чыгымдарды жарым-жартылай компенсациялоону камсыз кылган технологияларга инвестициялоону божомолдогон.

Каржылык жардамдын өлчөмү аралыктан иштөө жөнүндө бир келишимге 500 евродон жана бир ишканага 4000 евродон ашышы мүмкүн эмес. Субсидия 2020-жылдын 15-февралынан 8-майына чейинки мезгилге жол берилген чыгымдардын 45 пайыз өлчөмүндө берилген. Субсидия алуу

укугуна ээ болуу үчүн кызматкердин 2020-жылдын 15-февралына чейин аралыктан иштөө жөнүндөгү учурдагы келишими болбошу керек болчу.

Сынак алгач үч жума бою ачык болуп, мында берилген анча-мынча өтүнмөлөр гана канааттандырылган, анткени маалыматтык-техникалык жабдууларды жеткирип берүүчүлөр аралыктан иштөө үчүн портативдик жабдууларга жана технологияларга суроо-талаптын ушунчалык жогорулашын күтүшкөн эмес. Андан кийин сынак дагы беш жумага узартылды, анын жүрүшүндө кабыл алынган өтүнмөлөрдүн саны геометриялык прогрессияда көбөйдү. Бул схема күчүндө болгон мезгил ичинде “Malta Enterprise” агенттиги жалпы жонунан 1001 өтүнмө кабыл алган, алардын 845ке жакыны программанын шарттарына шайкеш келген. Ар бир колдонмо, адатта, аралыктан иштөө жөнүндө 4төн 10го чейинки келишимди камтыган. Программага катышуу укугуна ошондой эле кардарларга Интернет аянтчаларын колдонуу менен өз кызматтарын көрсөткөн жеке ишкерлер дагы ээ болгон. Жалпысынан, субсидиялоо программасы менен аралыкта иштөө жөнүндө 3740ка жакын келишим камтылган. “Malta Enterprise” агенттигинин эсептөөлөрү боюнча субсидиялардын жалпы суммасы болжол менен 1,2 миллионго жакын еврого түзөт.

#### **Негизги көйгөлөр жана алынган сабактар**

Агенттикте 100гө жакын кызматкер иштейт жана ал өкмөт тарабынан кабыл алынган COVID-19 каатчылыгына каршы күрөшүү үчүн бизнести колдоо чараларына байланыштуу маселелер боюнча ишканалар үчүн борбордук байланышуу түйүнү кызматын аткарат. Кароодогу өтүнмөлөрдүн көлөмү көп болуп, жооп берүү жана жардам көрсөтүү убактысы чектелүү болгондуктан, агенттик үчүн бул оңой иш болгон жок. Негизги көйгөй жүзөгө ашырылуучу бардык схемаларга ресурстарды натыйжалуу бөлүштүрүүдө болду.

Агенттик ар бир өтүнмөнүн, ошону менен аудиттик текшерүү үчүн ачык-айкындуулукту камсыз кылуу менен бирге тиешелүү каржылык документтердин көчүрмөлөрү жана төлөө жөнүндө (жеткирип берүүчүгө) тастыктоо менен коштолуусун талап кылган. Бул мындай административдик жол-жоболорго көнө элек чакан ишканалар менен иш алып барууда көйгөй жараткан жана агенттик бардык зарыл документтерди алуу үчүн бир нече жолу арыз ээлерине кайрылууга аргасыз болгон.

#### **Уландысы**

Азырынча кызматкерлерге дагы деле аралык режиминде иштей берүүнү улантуу сунушталууда. Бул потенциалдуу жуктуруу коркунучу мүмкүн болушунча минималдык деңгээлде калышын камсыз кылуу үчүн өтө маанилүү. Өкмөт анын негизинде мамлекеттик сектордун кызматкерлери үйлөрүндө иштөө укугуна ээ болгон тескеменин аракетин узартылганын жарыялап, үлгү көрсөттү. Бул мисалды аралыктан иштөө режимин колдонуу менен иш-аракетин жүргүзүүгө мүмкүнчүлүк берилген секторлордо иштеген жеке ишканалар ээрчиген. Жалпысынан, Мальтада бардыгы аралык режиминде иштөөгө мүмкүн болушунча макул.

► **Байланыштар:**

Эл аралык эмгек уюму  
Эмгектин инклюзивдик рыногу, эмгек мамилелери  
жана эмгек шарттары маселелери боюнча бөлүм

4, route des Morillons  
Genève 22, Switzerland, CH-1211

[inwork@ilo.org](mailto:inwork@ilo.org)