

НОВЫЕ КНИГИ

А. А. Поплавская

Пере(за)грузка в ИТ-корпорации: как и когда возможны институциональные изменения?¹

Рецензия на книгу: Kelly E., Moen P. 2020. *Overload: How Good Jobs Went Bad and What We Can Do about It*. Princeton: Princeton University Press. 336 p.



ПОПЛАВСКАЯ Анита Андреевна — кандидат социологических наук, младший научный сотрудник Лаборатории экономико-социологических исследований (ЛЭСИ) НИУ ВШЭ. Адрес: 101000, Россия, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 11.

Email: apoplavskaya@hse.ru

Сегодня когда-то считающаяся «хорошей» работа высококвалифицированных профессионалов становится всё более интенсивной и менее надёжной. Белые воротнички вынуждены работать больше и постоянно быть на связи. Подобная сверхзанятость имеет ряд негативных последствий как для работников (ухудшение здоровья, субъективного благополучия, выгорание, смешанное со страхом потери работы, желание уволиться), так и для фирм (высокий уровень текучести кадров, ухудшение атмосферы в коллективах, снижение творческого потенциала сотрудников, конкурентоспособности фирмы).

Профессор менеджмента Э. Келли и профессор социологии Ф. Моэн в книге «Overload: How Good Jobs Went Bad and What We Can Do about It» («Сверхзанятость: как хорошие рабочие места стали плохими, и что мы можем с этим сделать») описывают результаты пятилетнего эксперимента по внедрению программы STAR («Support. Transform. Achieve. Results» — «Поддержка. Трансформация. Достижения. Результаты») в работу одной крупной американской ИТ-корпорации. Программа связана с последовательным изменением системы организации труда, повышением гибкости графика, свободы решений относительно приоритетности задач, места и способа их выполнения. Согласно результатам эксперимента, после нововведений объективные показатели конкурентоспособности корпорации не меняются, а временные затраты на выполнение рабочих задач остаются примерно теми же; однако сотрудники становятся более вовлечёнными, сосредоточенными, общительными, улучшаются субъективные показатели продуктивности труда. Это характерно как для женщин, так и для мужчин. Несмотря на все положительные результаты внедрения проекта STAR для исполнителей, менеджеров и корпорации в целом, заканчивается книга исследователей пессимистично, эксперимент продлился недолго. После слияния исследуемой ИТ-корпорации с другой, более консервативной технологической организацией, программа STAR сворачивается. Почему так произошло? Какие объяснения предлагают менеджеры и социологи по поводу отказа объединённой ИТ-корпорации от зарекомендовавших себя позитивных практик по созданию условий для гибкой организации труда?

¹ Работа осуществлена в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

Действительно ли организационные изменения были сугубо положительны и, как это водится, все хорошее быстро заканчивается? Или у проекта STAR были недостатки? Отчасти попытке ответить на данные вопросы посвящена настоящая рецензия на книгу.

Ключевые слова: рынок труда; ненадёжная занятость; сверхзанятость; научный эксперимент; институциональные изменения; социология организаций.

Если мы хотим что-то понять, нужно попытаться это изменить.

Курт Левин (цит. по: [Kelly, Moen 2020: 452]).

Введение

Читатель, скорее всего, уже догадался, что название рецензируемой книги «Сверхзанятость: как хорошие рабочие места стали плохими, и что мы можем с этим сделать», изданной в 2020 г., отсылает нас к концепции хорошей работы социолога Арне Каллеберга² и его книге о состоянии рынка труда и качестве рабочих позиций в Америке в 1970–2000-е гг. (название книги на английском языке: «Good Jobs, Bad Jobs: The Rise of Polarized and Precarious Employment Systems in the United States, 1970s–2000s») [Kalleberg 2011]. Действительно, кажется, что вслед за современным классиком социологии³, менеджер Э. Келли и социолог Ф. Моэн⁴ пытаются понять, в каких направлениях развивается рынок труда в XXI веке, подчёркивают рост прекаризации занятости, то есть снижения качества рабочих позиций, утраты работниками социальных гарантий, и концентрируют внимание именно на высококвалифицированных профессионалах, чьи условия работы в теории должны быть более щадящими и привлекательными, а на практике становятся всё более интенсивными и не приносящими удовлетворения. *Качество рабочей позиции* определяется авторами как совокупность показателей: размер заработной платы, возможности получения премий, бонусов и нематериальных поощрений за вовлечённый подход к труду (например, карьерный рост, социальная защита, пособия, гарантии надёжности рабочих позиций, автономность выполнения задач, что отчасти делает работу более содержательной, интересной и т. п.), а также уровень субъективного благополучия и удовлетворённости трудом. Все эти показатели, по мнению учёных, подвергаются рискам, при том что для многих сотрудников сегодня центральным вопросом становится необходимость совладания со сверхзанятостью (*overload*) — ситуацией, когда на

² См. также интервью с А. Каллебергом, опубликованное в журнале «Экономическая социология», где подробно раскрыты определения хорошей и плохой работы, а также изложена история изменений трудовых отношений в американской экономике и связанная с ними проблема повышения ненадёжности рабочих позиций [Каллеберг 2014].

³ Стоит сказать, что интерпретация происхождения названия книги исходит от меня как автора настоящей рецензии. Сами авторы не говорят прямо, что они заимствуют концепцию «хорошей работы» из трудов А. Каллеберга, хотя и ссылаются на него при обсуждении характеристик качественной рабочей позиции. В рецензиях на данную книгу мы также не находим подобных сопоставлений (см., например: [Bucur 2021; Skaggs 2021]).

⁴ Авторы рецензируемой книги Эрин Келли и Филлис Моэн являются американскими учёными. Э. Келли, получив философское и социологическое образование, в настоящее время работает профессором менеджмента в международной бизнес-школе (MIT Sloan School of Management), а также ведущим сотрудником Института исследований труда и занятости при Массачусетском технологическом институте в Кембридже (MIT Institute for Work and Employment Research). Основные темы её исследований: политика управления кадрами в корпорациях, баланс работы и личной жизни сотрудников, возможности достижения справедливости в организациях, вопросы повышения субъективного благополучия сотрудников, а также производительности труда. Ф. Моэн — профессор социологии; она была инициатором создания таких организаций, как Центр исследований жизненного пути им. Бронфенбрэннера (Bronfenbrenner Life Course Center), Институт карьеры им. Корнелла (Cornell Careers Institute), Центр рабочих семей Альфреда П. Слоуна (Alfred P. Sloan Working Families Center), а сейчас занимает должность президента социологической организации им. Маккнайта в Университете Миннесоты (McKnight Presidential Chair in Sociology at University of Minnesota). Её интересы также сосредоточены в сфере изучения трудовых практик, условий работы, межсекторального неравенства и организационных изменений.

решение всёвозрастающего объёма задач даётся слишком мало времени [Kelly, Moen 2020: 13]. Авторы считают, что вопрос *ухудшения качества труда* сегодня актуален не только для женщин с детьми, сочетающих рабочие и семейные обязанности, но и для мужчин, людей всех возрастов, уровней образования, профессий, находящихся на разных жизненных этапах. Однако охватить все категории граждан в исследовании нельзя, и авторы сосредоточили своё внимание на быстро развивающемся и наиболее востребованном секторе экономики — на секторе информационных технологий, избрав для своего анализа метод *кейс-стади*.

Книга предлагает нам не просто описание результатов опроса сотрудников определённой фирмы, представителей профессии или научно-философскую диагностику состояния рынка труда в стране или конкретной отрасли экономики в Америке. Авторы подробно раскрывают процесс проведения *менеджерского экспериментального эксперимента*, в рамках которого группе исследователей удалось договориться с руководством крупной ИТ-корпорации о внедрении контролируемых организационных изменений и на протяжении пяти лет фиксировать результаты. Эксперимент был проведён в рамках объединённого проекта «Семья, работа и поддерживающие сети» («Work, Family, and Health Network»), созданного специалистами из разных научных дисциплин, в число которых вошли психологи, экономисты, социологи, медики, семейные консультанты, учёные из нескольких ключевых американских университетов и некоммерческих организаций. Исследование было проведено в одной компании, входящей в 500 крупных американских ИТ-корпораций (авторы называют компанию «ТОМО»), а также имеющей в своём составе около 40% женского персонала, что нетипично для американских ИТ-компаний и является гендерно нейтральным кейсом. Сам эксперимент подразумевал контролируемое внедрение в рабочие процессы ИТ-корпорации программы STAR «Поддержка. Трансформация. Достижения. Результаты» («Support. Transform. Achieve. Results»), смыслом которой была стимуляция институциональных изменений в компании, внедрение гибкого рабочего графика и повышение автономии сотрудников (возможность выбора между работой из дома или из офиса, свободное посещение совещаний, автономия решений относительно приоритетности и необходимости выполнения намеченных задач и т. п.). Учёные применяли массу различных исследовательских методов: опросы более 1000 исполнителей и менеджеров компании (причём производилось несколько волн опросов), этнографические наблюдения (включённое наблюдение, записи совещаний, тренингов), около 400 интервью с сотрудниками (среди них разработчики ИТ-продуктов, аналитики, тестировщики, системные администраторы, инженеры, менеджеры с разным количеством подчинённых, руководство). Все замеры совершались в разные периоды: до проведения эксперимента, во время его проведения, а также после. Если бы книга переводилась на русский язык, я предложила бы использовать в названии слово «пере(за)грузка» — именно в таком сложном начертании. Речь в книге идёт о двух интереснейших темах, пограничных социологии организаций и менеджменту. С одной стороны, Э. Келли и Ф. Моэн подробно раскрывают концепцию *сверхзанятости* (перевод автора рецензии с англ. *overload*) в зарубежной исследовательской литературе и с помощью опросных методов исследования демонстрируют мнения менеджеров и профессиональных исполнителей о постоянно возрастающих требованиях индустрии, значительных переработках (*перезгрузках*), а также о сопутствующих проблемах — о низком уровне удовлетворённости трудом, стрессе, выгорании, страхе потери работы и желании уволиться. С другой стороны, авторы предлагают выход из подобной ситуации, пытаясь запустить процесс коллективного осмысления привычного и мыслимого в качестве рационального положения дел (работа пять дней в неделю с фиксированным графиком, но реально подразумевающая работу 24/7 с необходимостью быть на связи по срочным задачам), ввод и закрепление в качестве нормы альтернативных способов организации рабочих процессов, реформирование рабочего места и большую сочетаемость с личной жизнью и внерабочим временем (*dual agenda work redesign*). Иными словами, авторы книги видят выход в «*перезагрузке*» трудовых процессов.

Книга состоит из трёх частей, восьми глав и обширных приложений с описанием содержания работы различных сотрудников ИТ-корпорации, рефлексии относительно методологии исследования и прак-

тических советов по преодолению сверхзанятости для сотрудников и руководства. В настоящей рецензии мы не стремимся последовательно воспроизвести логику книги, но хотели бы выделить важные для исследователей труда акценты: *макроконтекст*, который порождает сверхзанятость высококвалифицированных профессионалов; *амбивалентность феномена «сверхзанятости»* (в чём она заключается, какие факторы приводят к переработкам и каковы последствия сверхзанятости на микро- и мезоуровне); механика проведения научного эксперимента и его результаты (как исследователи поставили под сомнение норму переработки в ИТ-корпорации и что из этого вышло); и, самое важное, возможные причины, по которым программа по реорганизации труда сотрудников не получила ожидаемого продолжения в исследуемой ИТ-корпорации (что случилось после слияния компаний и почему зарекомендовавшие себя практики были официально отменены). В выводах мы суммируем содержание рецензии, рассуждаем о пользе книги и некоторых недостатках исследовательского подхода.

Макроконтекст: повышение интенсивности труда при снижении качества его условий

Главным посылом книги Э. Келли и Ф. Моэн является идея о повышающейся интенсификации труда в высокооплачиваемых секторах экономики США, а также о понижении уровня безопасности и привлекательности рабочих позиций, связанных в первую очередь с неадекватной продолжительностью, хаотичностью и непредсказуемостью рабочего графика. Авторы объясняют ухудшение качества рабочих мест и возрастание временных затрат на работу несколькими макроуровневыми причинами: цифровизацией, глобализацией, а также отсталостью социальной политики по защите современных работников в постиндустриальных странах мира. Раскроем данные факторы повышения интенсификации труда последовательно.

Первой масштабной проблемой, требующей переосмысления, является нерациональное использование *цифровых технологий*, которые невольно заставляют работников быть всегда и везде на связи, работать по формуле «24/7», обращать внимание и отвечать на письма, сообщения во вне рабочее время. Для американского рынка труда это становится дополнительным средством поддержания культуры непрерывной работы (*always-working culture*) [Kelly, Moen 2020: 14], которая итак была свойственна стремящимся к успеху профессионалам одной из наиболее капитализированных стран мира. Дополнительным стимулом к переработкам, большей временной вовлечённости в труд становится угроза повсеместной автоматизации процессов и всё большего распространения искусственного интеллекта (ИИ). Научная литература, СМИ, деловая пресса подчёркивают идею развития четвёртого технологического уклада экономики, а образованные, опытные и способные работники из разных отраслей экономики ощущают риски потенциального замещения их труда технологиями, страх потери работы в ближайшем будущем, а также необходимости переобучения, наращивания навыков, повышения человеческого капитала в связи с меняющимися рабочими задачами и исчезновением профессий.

Второй проблемой является *глобализация рынков труда*, что отчасти обусловлено распространённостью Интернета и приводит к ситуации повышенной конкуренции между фирмами и самими работниками. Стремясь сократить издержки, организации проводят *офшоринговую политику* по сокращению штата в странах с более высоким налогообложением, то есть они открывают офисы в менее экономически благополучных странах мира, жители которых обладают меньшим человеческим капиталом, но готовы трудиться удалённо и за меньшие заработные платы. По оценкам специалистов, заработная плата таких зарубежных коллег составляет 10–25% от зарплаты профессионалов, живущих в США [Kelly, Moen 2020: 115]⁵, что, безусловно, играет на руку бюджету фирм. Исследуемая в книге ИТ-корпорация

⁵ Авторы книги рассчитали разницу в заработной плате сотрудников из Индии и США, пользуясь архивными данными компании ТОМО, а также на основе открытых данных портала wageindicator.org

ТОМО не является исключением: фирма открывает офисы в других регионах мира (Азия, Восточная Европа, Южная Америка), и некоторые задачи полностью уходят за рубеж (например, тестирование продуктов), при том что сотрудники главного офиса периодически попадают под сокращение штата и им вменяется в обязанность обучение персонала за границей. Так, руководители среднего звена, работающие продолжительное время в ТОМО, отмечают значительное сокращение их собственных команд в американском офисе, увольнение сотрудников, обладающих значительным опытом и знаниями в индустрии. При этом в зоне ответственности таких менеджеров появляются зарубежные коллеги, под часовые пояса которых приходится постоянно подстраиваться (проводить совещания ранними утрами или поздними вечерами), и, что более значимо, нужно таких сотрудников обучать, координировать их деятельность, держать с ними связь, контролировать. Всё это оставляет вопросы к долгосрочным планам и стратегическому развитию фирмы, а также к надёжности собственных рабочих позиций, сохранности собственной ИТ-команды в головном офисе.

Интересно и важно понять, как сотрудники осмысливают новые реалии глобализованных рынков труда, где черпают мотивацию для работы и взаимодействия с коллегами. По результатам проведённых исследователями опросов и интервью, удалось понять, что, во-первых, открытая офшоринговая политика корпорации приводит к снижению коллаборации между сотрудниками корпорации. Так, у более опытного персонала исчезает желание обучать новичков и заграничных коллег. Подобное происходило на заводах в XX веке. Вспоминается случай, описанный М. Долтоном, когда темнокожий рабочий, подавший на повышение позиции на заводе для управления более сложным оборудованием, вынужден был отклонить предложение о карьерном продвижении, так как все белые рабочие в группе отказали ему в привычной поддержке, передаче опыта и знаний [Dalton 1959]. Во-вторых, увеличивается доля индивидуализированного труда, не всегда повышающая его продуктивность. Так, страх перед потерей индивидуальной рабочей позиции и общение с коллегами становятся несочетаемыми: напуганные рисками увольнения сотрудники стараются выполнять рабочие задачи самостоятельно, меньше делятся информацией о проектах, боятся озвучивать реальную нехватку времени и сил на выполнение задач. Соответственно, увеличивается вероятность выгорания, демотивации, стресса, качество работы ухудшается, сроки нарушаются, перестают рождаться новые идеи. Более масштабные опросы (например, населения Великобритании) показывают, что работники фирм, практикующих сокращение штата и перенесение основной базы сотрудников за рубеж, лояльнее относятся к переработкам, но чаще демонстрируют признаки выгорания и истощения [McGovern 2007]. В-третьих, сотрудники перестают доверять руководству, и страх перед потерей работы парадоксальным образом сочетается у них с желанием уволиться. Люди не выдерживают нагрузок, начинают иначе воспитывать своих детей, отговаривая от работы в ИТ-секторах экономики, и ищут менее трудозатратные позиции для себя, чтобы иметь время на личную жизнь. В-четвёртых, менеджеры с наличием подчинённых перестают работать на успех фирмы, обучают своих сотрудников ради того, чтобы те оставались конкурентоспособными на более масштабном рынке ИТ-технологий, но не в целях повышения эффективности работы самой организации. Важно, что опрашиваемые довольно лояльно относились к незащищённости рабочих позиций, не ставили под сомнение отсутствие гарантий занятости и продвижения по карьерной лестнице, оправдывая высокие риски увольнения верой в рыночные силы и современную высокую конкуренцию на рынке труда [Kelly, Moen 2020: 125], что, безусловно, заставляет нас вспомнить концепцию перформативности экономического действия и влияния экономической логики на взгляды и самоощущение людей (см., например: [Gallon 2007; Юдин⁶ 2008]).

Третьей важной проблемой, о которой говорится в книге, является *социальная политика западных стран*. Отмечается, что она устарела и требует серьёзной модернизации в связи с меняющимися условиями. Трудовое законодательство в США разрабатывалось ещё в индустриальную эпоху, когда большинство работников были заняты на позициях голубых воротничков (например, закон о справедли-

⁶ Признан иностранным агентом.

вых условиях труда («Fair Labor Standards Act») 1938 г., устанавливающий право на минимальную заработную плату, или Национальный закон о трудовых отношениях («National Labor Relations Act») 1935 г., разрешающий проведение забастовок и организацию профсоюзных движений). Сегодня, в эпоху экономики знаний, а не мануфактурного производства, профессионалы уже обеспечены и ожидают от работодателей не только приемлемой оплаты труда, но и более безопасных и гарантированных позиций, лояльного отношения, обеспечения возможности карьерного роста, автономии, творчества [Kelly, Moen 2020: 372]. Авторы книги считают, что Америка должна позаимствовать европейские практики по ограничению рабочей недели, чёткого обозначения законодательного обоснования оплачиваемой сверхзанятости профессионалов, альтернативных способов организации их труда. Так, например, во Франции официальная рабочая неделя длится 35 часов и от работника ожидается обратная связь только в рабочее время; в Швеции законодательно определённая продолжительность рабочей недели составляет 40 часов и с учётом переработки не может превышать 50 часов в неделю; в Великобритании, Германии, Австрии, Голландии и других европейских странах работникам гарантируются оплачиваемые отпуска, медицинские страховки, разрешается переходить на неполный рабочий день без потери в заработной плате и других привилегий. В России также рабочая неделя официально не может превышать 40 часов в неделю, не говоря о добровольном повышении ставок сотрудниками разных секторов экономики [Гимпельсон, Капелюшников 2006]. В США же данные правила действуют не во всех штатах. Так, например, лишь в некоторых городах (Нью-Йорк, Сан-Франциско, Сиэтл) и в штате Орегон были разработаны законодательные стандарты рабочей недели, но они касались в основном сфер ретейла, пищевого производства и медицины, а стандартный оплачиваемый отпуск по беременности, родам и уходу за ребёнком в США не предусмотрен⁷.

Логичными и легитимными должны стать доверительные отношения между работодателями и работниками по вопросам организации труда (место, время, процесс выполнения задач), так как речь идёт об общении с высококвалифицированными профессионалами, самостоятельно выстраивающими свою рабочую деятельность.

Авторы настаивают, что законодательство во всех странах всё равно не отвечает на современный запрос о непредсказуемости количества часов работы (особенно это характерно для сектора ИТ, а также для современных сфер занятости, где изменения постоянны, вопросы возникают нон-стоп и люди вынуждены оставаться на связи круглосуточно). Важно, что в прошлом законодательные инициативы обычно возникали благодаря переговорам профсоюзов с работодателями. Сегодня же в США лишь 11% работников являются членами профсоюзов, при том что, согласно опросу 2017 г., половина рабочего населения страны, не состоящего в профсоюзах, хотела бы вступить в подобные организации [Kelly, Moen 2020: 385]. Однако реальных подвижек в этом отношении нет и не предвидится, поэтому правительство должно взять на себя ответственность по внесению поправок в законы.

Сверхзанятость: амбивалентность феномена и последствия, к которым она приводит

Авторы рецензируемой книги не только научным методом истолковывают термин «сверхзанятость», но и проблематизируют его, погружая в социальный контекст и совместно с информантами вырабатывая его смысл.

Объективно «сверхзанятость» означает обязательство по выполнению слишком большого объёма задач за слишком малое количество времени [Kelly, Moen 2020: 13, 105]. Проще сверхзанятость можно

⁷ В США родителям предлагается декретный отпуск, максимальная продолжительность которого равна 12 неделям (штаты Коннектикут, Мэриленд, Колорадо), а минимальная — четырём неделям (штат Род-Айленд) или даже одной (штат Иллинойс). URL: <https://www.benefitnews.com/list/10-best-states-for-working-parents>

определить как неформальное превышение указанных в контракте часов работы сотрудником (например, типичная рабочая неделя составляет 40 часов, в то время как ИТ-специалисты исследуемой компании ТОМО порою были заняты по 70 часов в неделю). В концепцию сверхзанятости входят четыре элемента: *долгие часы работы* (когда работнику не хватает времени даже на удовлетворение базовых физиологических потребностей); *необходимость всегда быть на связи* (руководство и коллеги могут в любой момент связаться с сотрудником, используя соответствующие технологии); *многозадачность и разорванное внимание на рабочем месте* (проблема наличия задач, которые человек не успевает решить за указанное время; проблема постоянной вовлечённости в совещания, при том что сотрудник содержательно в них не погружается; постоянный обмен сообщениями и письмами, отвлекающий от целевых задач; ночные переработки ради того, чтобы в это время от наиболее важных задач не отвлекали коллеги); *ожидание очного присутствия сотрудников на рабочем месте* (очные встречи как отражение лояльности сотрудника фирме). Интересно, что субъективно переработка может не осмысляться человеком как проблема. Авторы связывают это с культурным измерением, а именно с нормативной обусловленностью сверхзанятости, профессиональной этикой, стимулирующей ожидания от белых воротничков добровольной погружённости в работу. Принято считать, что среди коллег де-факто развито чувство уважения к сильно вовлечённым в своё дело профессионалам, сидящим на рабочем месте с утра до ночи и способным в любое время дать совет, ответить на вопросы начальства, коллег или подчинённых. Однако в рецензируемой книге акцентируется иной аспект этой темы: вместо уважения и повышения по карьере сверхзанятые сотрудники ощущают себя используемыми (*used up*), теряют мотивацию к труду, находятся в постоянном цейтноте, не успевают достигать намеченных целей. Книга насыщена примерами того, как участие в постоянных совещаниях, сочетание курирования других сотрудников с выполнением собственных задач, бюрократические процессы забирают время и силы сотрудников, а те постоянно сталкиваются с дефицитом ресурсов на решение целевых задач, перерабатывают, догоняют упущенные дедлайны уже в нерабочее время, жертвуя отдыхом и временем на восстановление моральных и физических сил.

Важным в книге является осмысление двойственности феномена сверхзанятости. Так, с одной стороны, американская культура продуцирует образ трудоголика, и стремление к переработкам может быть культурно обусловленным, морально приемлемым. Исследования феномена добровольного интенсивного труда (Мэри Блеир Рой, Аллисон Пуг, Марианн Купер, Арли Рассел Хохшильд и др.) говорят о том, что капиталистический уклад экономики в целом оправдывает *добровольность погружённости в работу*, переработки кажутся морально оправданными и даже приоритетными, внутренне обусловленными. В то же время внешние факторы также побуждают к такому отношению к труду. Например, в популярных СМИ и в современной американской литературе обильно представлены биографии успешных людей, которые страстно любят свою профессию, полностью посвящают ей силы и время. Иными словами, переработки — это то, к чему должны стремиться и стремятся белые воротнички, то, чем можно гордиться, чему стоит посвятить жизнь. И действительно, при входе в поле Э. Келли и Ф. Моэн констатируют, что для программистов компании ТОМО кажется само собой разумеющимся, что только посвящая всего себя своей работе, трудясь быстро, усердно, перерабатывая, можно добиться успеха и уважения. В научной терминологии это называется «нормативный контроль» (*normative control*), означающий, что работники интернализируют организационную культуру и сами собой выполняют требования менеджмента. Нормативный контроль противопоставляется принудительному контролю (*explicitly coercive control*), когда управленцам приходится стимулировать и санкционировать интенсивный труд.

Тем не менее сверхзанятость не всегда приводит к повышению производительности труда. Качество решения рабочей задачи оценивается по трём критериям: нужно (1) выполнить задачу вовремя, (2) уложиться в бюджете, (3) продемонстрировать высокие стандарты качества [Kelly, Moen 2020: 105]. Но соответствовать этим критериям одновременно в рамках постоянно обновляющихся рабочих задач быва-

ет подчас невозможным, какой-то критерий всегда страдает: вовремя, но некачественно; качественно, но не вовремя и (или) слишком дорогостояще и т. п. Здесь также важна перспектива самого работника, который для того, чтобы все-таки успеть сделать качественный продукт в рамках бюджета, начинает выходить за пределы отведённого на работу времени и выполняет невидимый труд (*hidden work*), не фиксируемый в контрактах, не оплачиваемый и не замеченный руководством. Ведь для руководства важен именно результат, но не то, каким образом он был получен. При этом проблема закольцовывается: если исполнитель успел один или несколько раз выполнить задачу, не важно, сколько сил и времени он на неё затратил, менеджеры будут в будущем требовать схожего или даже более быстрого и качественного результата, что в целом отдаляет работников от основных положений трудового законодательства. В проведённом исследовании ИТ-сотрудников просили фиксировать реальные временные затраты на проект, и часто они превышали запланированные временные издержки: скрытые часы (*hiding hours*) составляли 20% от общей суммы часов (например, не 1000, а 1200 часов на проект) [Kelly, Moen 2020: 108].

Последствия переработок можно разделить на индивидуальные, организационные и общественные. Э. Келли и Ф. Моэн показывают, как сверхзанятость влияет на здоровье сотрудников (лишний вес, нарушение режима сна, курение как способ отдохнуть от работы и т. п.), их субъективное благополучие, качество личной жизни (семейные конфликты, усталость, чувство вины перед близкими и т. п.), приводит к потере автономии, интереса, низкому уровню удовлетворённости работой и выгоранию. Последствия также проиллюстрированы на мезоуровне. Широко известно, что технологические корпорации создают инновации и для их появления сотрудникам требуются время, вдохновение, креативность, что не сочетается с выгоранием и усталостью. Более того, в рамках экономической социологии доказательно объясняется социальная обусловленность инноваций, а именно — важность взаимодействия, общения для улучшения творческого потенциала команд, члены которых обладают знанием в разных профессиональных областях, делятся инсайтами и взаимно обучают друг друга (см., например: [Старк 2009]). В цейтноте же, без общения и свободных обсуждений, творческий потенциал команд падает, инновационность корпорации снижается, что в долгосрочной перспективе сокращает конкурентоспособность фирмы. Более того, многие компании, стремясь минимизировать издержки, помимо офшоринга, описанного выше, практикуют избыточные продажи⁸. В книге приведены примеры, когда руководство ИТ-корпорации обещает клиентам продукт до его появления и (или) планирования внутренней работы над его созданием [Kelly, Moen 2020: 101]. В такой ситуации сотрудников ставят перед фактом, они вынуждены подстраиваться под новые дедлайны. В большинстве случаев планы не выполняются, фирма теряет клиентов, а работники — бонусы и материальные или нематериальные поощрения за сверхзанятость. Авторы книги также отмечают, что на социетальном уровне в связи со сверхзанятостью высококвалифицированных профессионалов социум теряет своих наиболее потенциально активных граждан и членов сообществ. Таким образом, сверхзанятость имеет множество негативных последствий для человека, компаний и общества в целом. Она становится навязанной, насаждённой, вынужденной, искусственно подогреваемой моделью, а не добровольным выбором современных программистов и сотрудников инновационных сфер занятости.

Как поставить под сомнение то, что воспринимается как данность?

Книга Э. Келли и Ф. Моэн не только констатирует проблему сверхзанятости и интенсификации работы профессионалов. Она предлагает решение, а также подробно описывает опыт внедрения решения. Подобные исследования обычно проводятся в области социологии организаций. В научной практике внедрение таких программ называется институциональной работой (*institutional work*), целью которой

⁸ Избыточные продажи (*overselling*) — ситуация, когда фирма-производитель должна выполнить обязательства по поставке большего количества товара, чем она в состоянии создать.

является критическое обсуждение смыслов и практик, а также выработка новых правил игры. Процесс институциональной работы подразумевает также деинституционализацию (*deinstitutionalization*) сложившихся практик, то есть их критическое переосмысление и снижение легитимности.

В книге авторы последовательно демонстрируют, в чём состоит уникальность их подхода и как он отличается от предыдущих. Авторы противопоставляют свой проект так называемой корпоративной этике здоровья (*wellness initiatives*), популярность которой за последние годы взлетела, а практика внедрения возросла в три раза. В этой парадигме работодатели пытаются стимулировать здоровые привычки у своих сотрудников. В целом фундаментом этих программ является тейлористская по своей природе мысль о том, что сотрудники неразумны и могут вредить собственному здоровью. С помощью коучинга, психологических тренингов, уроков по борьбе со стрессами, практик йоги, медитации, внедрения спортивных залов и столовых со здоровой пищей можно улучшить состояние здоровья сотрудников. Главной ответственностью корпораций, таким образом, становится создание сопутствующей работе инфраструктуры здоровья, находящейся прямо на рабочем месте, но не самой организации труда в корпорациях, возможностей сочетания офиса и дома, личной и рабочей жизни. В отличие от корпоративной этики здоровья проект «работа, семья и поддерживающие сети» направлен не на исправление вредных привычек, борьбу с постстрессовыми состояниями сотрудников корпорации, а является *попыткой изменить саму организацию работы*, чтобы повысить качество условий работы, снизить вероятность возникновения проблем с физическим и ментальным состоянием сотрудников, создать площадку для возможности улучшения качества жизни высокопрофессиональных кадров ИТ-корпорации. Основные положения программы STAR следующие: (1) понижение менеджериального контроля над тем, где, когда и как выполняется работа; (2) социальная поддержка личной и семейной жизни работника или концепция «поддерживающего менеджмента» (*supportive management*); (3) фокус не на времяпрепровождении в офисе и (или) на пассивном участии в совещаниях, а на непосредственных результатах труда; (4) возможность отказа сотрудника от использования коммуникационных технологий, когда требуется поработать над конкретной задачей и (или) во вне рабочее время.

Несмотря на простоту положений программы STAR, авторы подчёркивают, что её внедрение подразумевало многоуровневую и многоаспектную работу, затрагивающую иерархические структуры корпорации, рабочие задачи каждого отдельного сотрудника, коллективные практики. Двойная повестка (*dual agenda*) этой программы означала, что изменения в организации труда решают проблемы как организации (эффективность труда), так и сотрудников (более рациональный подход к распределению времени и сил, сочетания офиса и дома). Помимо опросов и интервью, авторы провели около 10 тренинговых сессий с 25 ИТ-командами. Сотрудникам предлагались интерактивные встречи для обсуждения положений программы, политики корпорации, собственной работы и эффективности работы ИТ-команд, а также непосредственного опыта участия в программе STAR на разных этапах её внедрения. Важно, что встречи были полуструктурированными, в них принимали участие внешние эксперты, модераторы, стимулирующие беседы и мотивирующие к изменениям. Встречи проходили совместно с руководством и без его участия, тем самым исследователи стремились создать доверительную площадку для рассмотрения насущных проблем и вопросов, выработки решений, правил совместной деятельности, а также возможностей корректировки графиков и локаций работы сотрудников, держа во внимании две цели — повышение качества жизни сотрудников и производительности труда. Тем самым запускался процесс изменения формальных и неформальных правил, соответственно, происходил процесс институциональной работы.

В качестве главной цели внедрения программы STAR в работу исследуемой ИТ-корпорации учёные называют формирование культуры, ориентированной на результативность труда, а не на временные показатели присутствия на рабочем месте. Основной задачей стало увеличение автономии и творческого потенциала работников, которые начинают самостоятельно ранжировать задачи и встречи по степени

их важности. Существенно, что на протяжении всего проекта команды могут обсуждать, насколько продуктивен тот или иной способ организации труда. Авторы книги подчёркивают, что STAR не направлен на сугубо индивидуальный подход к труду и (или) переход на удалённую занятость. Гибкость временного графика и локаций для выполнения работы не отменяет обмен мнениями относительно наилучших способов выстраивания коммуникации внутри команд и с начальством. Проект направлен на повышение возможностей гармоничного сочетания двух центральных сфер жизни сотрудника — офиса и дома — с целью создания благоприятных условий для работы и жизни каждого отдельно взятого работника. Так, в зависимости от собственной ситуации (личной, семейной, трудовой) каждый программист подбирал комфортный для себя и своей команды график работы и способы связи с командой и руководством. Отменялась обязательность обсуждений изменений в графике и локации со своим непосредственным менеджером, его функции также изменились. До внедрения программы STAR менеджеры выполняли надзорные функции, то есть следили за пребыванием сотрудника на рабочем месте, временем работы, участием в совещаниях, этапами выполнения проекта, иначе говоря, за тем, что называется микроменеджментом и характеризуется как «мониторинг за телами» (*monitoring “butts in seats”*) [Kelly, Moen 2020: 179] и т. п. После внедрения программы STAR в обязанности менеджеров вошли коучинг, координация и проверка (выработка наилучшего способа организации труда команды, проверка результатов выполнения проектной работы, концентрация на решённых задачах проекта, а не на работниках, что можно назвать профессиональным менеджментом, не ограничивающим автономию, самостоятельные решения других профессионалов и способствующим их саморазвитию и выполнению задач; что вылилось во фразу «менеджеры теперь не нянчатся со мною» («*managers aren't babysitting me” under STAR*») [Kelly, Moen 2020: 302]). В результате, образ руководства в таких условиях стал более дружелюбным, а менеджеры — более уважаемыми, воспринимаемыми в качестве экспертов.

Последствия внедрения программы STAR для работников и компании были самыми разнообразными. Сотрудники говорили о повышении работоспособности, концентрации на рабочих делах, отсутствии чувства фрустрации от нарастающего объёма работы, которая никуда не исчезла. Программисты ощутили улучшение состояния здоровья, качества времени, проведённого с близкими. Согласно опросам, 95% исполнителей и 82% менеджеров признали опыт участия в программе успешным [Kelly, Moen 2020: 301]. На уровне фирмы уменьшилась доля работников, ощущающих выгорание, желающих уволиться, увеличилась доля удовлетворённых работой сотрудников. В целом повысился уровень взаимодействия, коллаборации, индивидуальной и коллективной рефлексии, что отражено в цитатах из интервью с участниками проекта (см., например: [Kelly, Moen 2020: 211–246]). Однако есть вещи, которые не изменились после внедрения программы или же прямой эффект программы на них сложно измерить. Во-первых, вопреки ожиданиям, не изменилась общая совокупность времени на работу; перемены коснулись только конфигурации временных затрат на домашние и рабочие обязанности; работа стала восприниматься как более выполняемая и не приносящая дискомфорта ощущений. Во-вторых, изменения в конкурентоспособности фирмы были неочевидны, так как на уровне общей прибыли фирма не изменила своих показателей. При том что, как отмечалось выше, субъективные оценки продуктивности улучшились, возросло и ощущение погружённости в профессиональную коммуникацию, улучшилась общая социальная атмосфера. Авторы даже говорят об обретении корпоративной морали благодаря проекту как о пути к повышению вовлечённости в труд и лояльности фирме.

Почему проект STAR не просуществовал долго, или «Всё хорошее когда-нибудь заканчивается...»

Безусловным преимуществом книги является иллюстрация процесса внедрения институциональных изменений в корпоративную политику компаний и доказательство того, что проект действительно имеет множество положительных последствий для сотрудников, менеджмента и руководства фирмы.

После проведения пятилетнего пилота работники, не попавшие в экспериментальную группу, ожидали распространения практик гибкости графика работы и повышения автономии на всех сотрудников корпорации. Однако этого не произошло. Корпорация ТОМО объединилась с другой технологической компанией под названием ZZT, и эта последняя заняла доминирующие позиции в директорате, начала разрабатывать стратегии дальнейшего развития компании, а ее руководство — и это самое важное — было склонно к более консервативным управленческим решениям, то есть к иерархическим отношениям на рабочих местах, фиксированным графикам, очному присутствию в офисе, обязательности собраний и встреч.

В начале руководство объединённой корпорации не объявляло официальных решений относительно продолжения программы STAR, предоставляя командам и менеджерам свободу решать в том, что касается организации труда. Они сами могли решать, как продолжить работу — по гибким или жёстким правилам организации труда. Также поглотившая ТОМО компания не давала официальный ответ на вопрос о том, почему программа STAR не получила продолжения, то есть была неформально свёрнута (тренинги не продолжались, обсуждения и опросы были завершены), что в очередной раз доказывало авторитарность в подходе к принятию решений со стороны руководства новой объединённой корпорации, а также нежелание коллегиального обсуждения проблем. Подобное изменение политики рядовых сотрудников бывшей корпорации ТОМО было воспринято как откат назад, возвращение к менее эффективной организации работы и старым проблемам, сверхзанятости, непредсказуемости графика, необходимости присутствия на рабочем месте и совещаниях, порою никак не связанных с задачами сотрудников. Но менеджеры компании боялись настойчиво защищать проект STAR, так как их позиции в новой иерархической структуре были под вопросом.

Э. Келли и Ф. Моэн считают, что руководство компании ZZT проявило неготовность к внедрению концепции гибкости на рабочих местах, и приводят некоторые объяснения исчезновения позитивных нововведений на основе результатов опросов, а также теории организационных изменений. В книге перечислены возможные опасения по отношению к программе STAR, которые возникали ещё до её внедрения в корпоративную среду ТОМО и могли быть присущи руководству объединённой корпорации. Так, например, критике подвергалось положение о том, что в новых условиях сотрудникам не требуется разрешения менеджеров на приоритизацию собственных задач, что гипотетически могло понижать авторитет руководства и снижать возможность контроля за сотрудниками. Также менеджеры опасались ситуации, когда большинство сотрудников не будет посещать совещания, что нарушит коммуникацию в компании, чувство ответственности за коллективные дискуссии и их собственный статус. Однако постепенное внедрение проекта STAR показало, что все проблематичные аспекты обычно решались на уровне коллегиальных обсуждений, и если сотрудники злоупотребляли предоставленной им свободой, то правила игры можно было менять (например, составлять протоколы о том, какие вопросы действительно срочные, а какие нет; открыто в командах оценивать вовлечённость в проект и результативность сотрудников по определённым задачам, необходимость посещения конкретных совещаний; штрафовать сотрудников за невыполнение обязательств и т. п.).

Ещё одним важным наблюдением, сделанным за время проведения эксперимента, стало понимание, что поддержка проекта исходила от руководства высшего уровня, а также от исполнителей. Менеджеры среднего звена сомневались в целесообразности внедрения программы STAR в практику с самого начала и после слияния корпораций не высказывались относительно необходимости его продолжения или закрытия. Причина кроется в том, что они, как и исполнители, отдали ответственность вышестоящему руководству, которое, в свою очередь, рационализировало решение по закрытию программы своими способами. Во-первых, в объединённой компании стал распространяться повторяющийся слух о некоем сотруднике, который перестал появляться очно на работе после внедрения программы STAR. Естественно, данный слух был сильно преувеличен, а реальная ситуация была гораздо более сложной;

но слух есть слух, и он в упрощённом виде упрочил страх менеджмента перед вседозволенностью исполнителей. Во-вторых, бродил рассказ о том, что к «одному менеджеру» на собрание стало приходить все меньше и меньше сотрудников, как очно, так и онлайн. Однако заведомо умалчивалась возможность обсуждения и решения проблемы абсентеизма на встречах в рамках программы STAR, о чём мы писали выше. В целом на этой истории заканчивались, что было показательным, так как такие кейсы были, скорее, исключениями из правила и все возникшие вопросы решались в рамках методов, предложенных исследователями. Также Э. Келли и Ф. Моэн указывают на более масштабную причину закрытия инновационной программы по реорганизации условий труда сотрудников фирмы, а именно на сложность поддержки внутренних изменений в ситуации внешних трансформаций. Таким образом, программа STAR столкнулась со всеми угрозами: внешние изменения (объединение компаний), новое руководство, концентрация бывших руководителей на иных проблемах (на работе по интеграции компаний и защите собственной сферы влияния в меняющейся команде руководителей) и отсутствие поддерживающих стандартов вне компании, то есть на уровне организационной культуры в стране и (или) в ИТ-индустрии.

Выводы

Книга Э. Келли и Ф. Моэн заслуживает внимания социологов, менеджеров и экономистов, а также руководства инновационных корпораций в разных странах мира. Речь идёт об амбициозной попытке учёных стимулировать институциональные изменения в отдельно взятой ИТ-корпорации, но выводы эксперимента можно рассматривать всеобъемлюще, так как учёные включают свой кейс в более широкий контекст американского и глобального рынка труда. Авторы рецензируемой книги говорят о том, что сверхзанятость, нереалистичные временные рамки, нерациональная перегрузка рабочих графиков, ожидания постоянной связи от работников типичны для многих современных профессий, и эту проблему нельзя оставлять без внимания.

Само исследование служит доказательством возможности внедрения институциональных трансформаций в крупных организациях и, следовательно, является научным обоснованием для стимулирования модернизации рабочих мест в экономике знаний и в высокотехнологичных современных корпорациях. С точки зрения *социологической теории* в очередной раз доказывается сложность простейших явлений. Так, изучение феномена сверхзанятости показало, что порой ни фирмы, стремящиеся к повышению собственной конкурентоспособности, ни сами сотрудники, работающие больше зафиксированных в контракте часов и подвергающиеся переутомлениям и, соответственно, снижению работоспособности, не ставят под сомнение нормативность подобных практик и не разрабатывают коллективные способы их преодоления. С точки зрения *экономической социологии* важным видится оправдание переработок, которое предлагают сотрудники и менеджмент: склонность верить в то, что сама такая ситуация обусловлена не отсутствием рефлексивности и (или) пассивностью сотрудников и руководства относительно внедрения изменений и снижения хаотичности трудовых расписаний, а рыночными силами или же меняющейся конъюнктурой современного глобального, высокотехнологичного мира и необходимостью беспрекословной адаптации к нему [Kelly, Moen 2020: 134]. Используя терминологию А. Хиршмана, это означает, что профессионалы, отличающиеся креативным, нестандартным мышлением, демонстрируют лояльность к заведённому порядку [Hirschman 1970]. Возможность противиться сверхзанятости, невменяемости часов работы, офшоринговой политике компаний, отсутствию гарантий занятости для себя и своих команд попросту не приходит в голову высокообразованным профессионалам, погрязшим в текущих, постоянно увеличивающихся в объёме задачах. Более того, страх перед увольнениями и более масштабными изменениями наподобие глобализации рынков труда, автоматизации, цифровизации, повсеместного использования ИИ как будто парализует сотрудников и исключает возможность обсуждения довольно тривиальных проблем выгорания и демотивации из-за переработок, а также выработки коллективных способов преодоления сверхзанятости. Одним из таких

решений стала предложенная исследователями программа STAR, нацеленная не на воспитание более сознательного работника, изменение его индивидуальных привычек или подходов к труду, а преобразование рабочих порядков, улучшение условий труда ради повышения качества личной жизни сотрудников, которые, в свою очередь, согласно эксперименту, ответят повышением интереса к рабочим делам, улучшенной атмосферой в коллективах и большей производительностью труда.

В книге есть несколько спорных моментов. Во-первых, она пропитана идеями благотворности повышения автономии сотрудников, важности развития свободы волеизъявления относительно организации своего труда. При этом проект возник не «снизу», среди сотрудников корпорации, а благодаря благосклонности руководства к менеджериальному эксперименту и ожиданиям увидеть позитивные результаты эксперимента на уровне фирмы. Легитимация программы STAR происходила небеспроблемно в компании: вначале программу сотрудники встретили скептически, но благодаря требованиям руководства, а также модераторам дискуссий (*facilitators*), стимулирующим процесс переосмысления правил работы и взаимодействия в компании, она получила развитие. Таким образом, программа базировалась, скорее, на *технологии «мягкого подталкивания»*, с точки зрения концепции либертарианского патернализма являющейся оправданной, но насаждаемой авторитарным путём и искусственно поддерживаемой [Талер, Санстейн 2017]. То есть участие в программе STAR не было свободным решением или коллективным действием сотрудников корпорации. Во-вторых, остаётся не до конца понятным, что кардинально нового делают авторы исследования, если выбор времени и места работы до проведения эксперимента в целом мог поддерживаться неформально, в рамках общения между менеджерами и их подчинёнными. Так, жёсткие или гибкие походы к организации труда зависели от личных характеристик менеджеров к решению проблем своих сотрудников, и доверительные отношения выстраивались снизу. После внедрения программы STAR доверие становилось нормой на уровне фирмы, а неформальные договорённости становились менее востребованными и, соответственно, открывались новые лазейки для оппортунистического поведения в обход ставших формальными правил (см., например: [Портес 2003]). В-третьих, субъективные оценки повышения собственной продуктивности, отмеченные работниками фирмы, могут быть следствием улучшения их качества жизни или коллективного продвижения улучшений труда, а не прямым следствием нововведений в организации труда. Можно вспомнить индустриальное исследование Л. Сэйлза, который постулировал, что «в группах, успешно отстаивших свои интересы, именно в силу этого успеха возникают чувство эффективности собственного труда, сплочённости и корпоративный дух, которые и приводят к росту производительности труда» [Sayles 1958]. Таким образом, авторы как будто недоговаривают о причинах продажи акций компании ТОМО корпорации ZZT, а также не объясняют, почему руководство новой, более консервативной в управленческих решениях компании заняло доминирующие позиции после слияния фирм. Может ли это означать, что компания с более строгой корпоративной этикой имела большую доходность, а исследуемая корпорация теряла в бюджете за последние пять лет? Не лукавят ли авторы эксперимента, пытаясь доказать целесообразность внедрения программы STAR, демонстрируя, что объективные показатели прибыльности корпорации остались неизменными в связи со значительной реорганизацией процессов? Мы склонны им верить, но у нас, как читателей, могут возникнуть вопросы.

Также читатель рецензии может задаться вопросом, насколько полезными для российской экономики сегодня, в 2024 г., могут быть выводы исследования, проведённого в предпандемийный период⁹ в Америке. Приведу два аргумента в пользу чтения рецензируемой монографии. Во-первых, книга повествует о состоянии рынка труда в одной из наиболее быстро развивающихся экономик мира, демонстрирует наличие острых проблем с качеством рабочих позиций белых воротничков, а также объясняет причины ухудшения ситуации и тем самым учит избегать их. Во-вторых, книга обладает воспи-

⁹ Впрочем, стоит отметить, что зарубежные коллеги, опубликовавшие рецензию на книгу Э. Келли и Ф. Моэн, посчитали монографию своевременной именно для периода ковида, стимулирующей к размышлениям о том, как лучше менять рабочие места и систему гибкости рабочего графика и места (см., например: [Skaggs 2021]).

тательным эффектом. Она призывает более щадяще относиться к высококвалифицированным кадрам постиндустриального экономического уклада, создавать условия для повышения автономии, креативности людей, позитивной атмосферы в коллективах, строить экономику на более доверительных и свободных основаниях. Описание проведённого эксперимента полезно для понимания механизмов запуска контролируемых изменений на местах (в корпорациях, фирмах, университетах, школах и т. д.), способствующих повышению качества жизни людей с высоким уровнем человеческого капитала и нагрузки, заинтересованности руководства в сохранении их мотивации, работоспособности, интереса к делу, а также необходимости постулирования чётких перспектив долгосрочного развития профессионалов — собственного, командного, индустриального.

Литература

- Гимпельсон В. Е., Капелюшников Р. И. 2006. Нестандартная занятость и российский рынок труда. *Вопросы экономики*. 1 (1): 122–143.
- Грановеттер М. 2011. Социологические и экономические подходы к анализу рынка труда: социоструктурный взгляд. *Экономическая социология*. 12 (2): 49–79. URL: <https://ecsoc.hse.ru/2011-12-2.html>
- Каллеберг А. 2014. В условиях роста незащищённости на рынке труда и неравенства между хорошими и плохими работами: интервью с Арне Каллебергом. *Экономическая социология*. 15 (4): 11–19. URL: <https://ecsoc.hse.ru/2014-15-4.html>
- Портес А. 2003. Неформальная экономика и ее парадоксы. *Экономическая социология*. 4 (5): 34–53. URL: <https://ecsoc.hse.ru/2003-4-5.html>
- Старк Д. 2009. Гетерархия: организация диссонанса. *Экономическая социология*. 10 (1): 57–89. URL: <https://ecsoc.hse.ru/2009-10-1.html>
- Талер Р., Санстейн К. 2017. *Nudge. Архитектура выбора*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Юдин Г. Б.¹⁰. 2008. Перформативность в действии: экономика качеств М. Каллона как парадигма социологического анализа рынков. *Журнал социологии и социальной антропологии*. 11 (4): 47–58.
- Bucur A. 2021. Book Review: *Overload: How Good Jobs Went Bad and What We Can Do about It*. By Erin L. Kelly, Phyllis Moen. *ILR Review*. 74 (1): 263–264.
- Dalton M. 1959. *Men Who Manage*. New York: Wiley.
- Gallon M. 2007. What Does It Mean to Say that Economics is Performative? In: MacKenzie D., Muniesa F., Siu L. (eds) *Do Economists Make Markets? On the Performativity of Economics*. New Jersey, Oxford: Princeton University Press; 311–357.
- Hirschman A. 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kalleberg A. L. 2011. *Good Jobs, Bad Jobs: The Rise of Polarized and Precarious Employment Systems in the United States, 1970s–2000s*. New York: Russell Sage Foundation.

¹⁰ Признан иностранным агентом.

Kelly E., Moen P. 2020. *Overload: How Good Jobs Went Bad and What We Can Do about It*. Princeton: Princeton University Press.

McGovern P. 2007. Immigration, Labour Markets and Employment Relations: Problems and Prospects. *British Journal of Industrial Relations*. 45 (2): 217–235.

Sayles L. 1958. *The Behavior of Industrial Work Groups*. New York: Wiley.

Skaggs R. 2021. Book Review: *Overload: How Good Jobs Went Bad and What We Can Do about It*. *Teaching Sociology*. 49 (1): 96–98.

NEW BOOKS

Anita Poplavskaya

Over(re)load in IT Corporation: How and When Institutional Changes are Possible?

Book Review: Kelly E., Moen P. (2020). *Overload: How Good Jobs Went Bad and What We Can Do about It*, Princeton: Princeton University Press. 336 p.

POPLAVSKAYA, Anita —
PhD, Junior Research Fellow:
Laboratory for Studies
in Economic Sociology,
HSE University. Address:
11 Myasnitskaya str., 101000,
Moscow, Russian Federation.

Email: apoplavskaya@hse.ru

Abstract

Today, the work of highly qualified professionals, once considered “good,” is becoming more intense and less safe. White-collar workers are forced to work more and remain constantly connected. Such an overload has a number of negative consequences for both workers (deterioration of health, subjective well-being, burnout, and a desire to quit mixed with the fear of losing a job) and for companies (high staff turnover, decay of the atmosphere in teams, decreased creative potential of employees, and diminished competitiveness of the company).

The book written by Professor of Management E. Kelly and Professor of Sociology P. Moen, titled *Overload: How Good Jobs Went Bad and What We Can Do About It*, describes the results of a five-year experiment on the implementation of the STAR program (Support. Transform. Achieve. Results) in one large American IT corporation. STAR focused on implementing new organizational principles aimed at increasing flexibility in work schedules and granting freedom in deciding task priorities, locations, and methods of accomplishment. According to the results of the experiment, objective indicators of corporate competitiveness did not change due to organizational innovations, and the time spent on completing work tasks remained approximately the same. At the same time, employees became more engaged, focused, and sociable while reporting higher levels of productivity. This was true for both women and men. However, despite all the positive results from the STAR project’s implementation for developers, managers, and the corporation as a whole, the researchers' book ends pessimistically: the experiment did not last long. After the merger of the IT corporation with another, more conservative firm, the STAR program was curtailed. Why did this happen? What explanations do managers and sociologists offer regarding the merged IT corporation's refusal to follow scientifically proven positive practices for creating conditions that allow flexible work organization for their employees? Were the changes truly beneficial? As is often said, all good things must come to an end eventually. Or did the STAR project have shortcomings? This book review is partly devoted to an attempt to answer these questions.

Keywords: labor market; precarious employment; overload; scientific experiment; institutional change; sociological organizations.

Acknowledgments

This review is an output of a research project implemented as part of the Basic Research Program at the National Research University Higher School of Economics (HSE University).

References

- Dalton M. (1959) *Men Who Manage*, New York: Wiley.
- Gallon M. (2007) What Does It Mean to Say that Economics is Performative? *Do Economists Make Markets? On the Performativity of Economics* (eds. D. MacKenzie, F. Muniesa, L. Siu), New Jersey, Oxford: Princeton University Press, pp. 311–357.
- Gimpelson V. E., Kapelyushnikov R. I. (2006) Nestandartnaya zanyatost' i rossiyskiy rynek truda [Precarious Employment and the Russian Labor Market]. *Voprosy Ekonomiki*, vol. 1, no 1, pp. 122–143 (in Russian).
- Granovetter M. (2011) Sotsiologicheskie i ekonomicheskie podkhody k analizu rynka truda: sotsiostrukturnyy vzglyad [Sociological and Economic Approaches to Labor Market Analysis: A Sociostructural View]. *Journal of Economic Sociology = Ekonomicheskaya Sotsiologiya*, vol. 12, no 2, pp. 49–79. Available at: <https://ecsoc.hse.ru/2011-12-2.html> (accessed 20 August 2024) (in Russian).
- Bucur A. (2021) Book Review: *Overload: How Good Jobs Went Bad and What We Can Do about It*. By Erin L. Kelly, Phyllis Moen. *ILR Review*, vol. 74, no 1, pp. 263–264.
- Kalleberg A. L. (2011) *Good Jobs, Bad Jobs: The Rise of Polarized and Precarious Employment Systems in the United States, 1970s–2000s*, New York: Russell Sage Foundation.
- Kalleberg A. (2014) V usloviyakh rosta nezashchishchyonnosti na rynke truda i neravenstva mezhdru khoroshimi i plokhimi rabotami: interv'yuu s Arne Kallebergom [In the Context of Growing Labor Market Insecurity and Inequality between Good and Bad Jobs: An Interview with Arne Kalleberg]. *Journal of Economic Sociology = Ekonomicheskaya Sotsiologiya*, vol. 15, no 4, pp. 11–19. Available at: <https://ecsoc.hse.ru/2014-15-4.html> (accessed 20 August 2024) (in Russian).
- Kelly E., Moen P. (2020) *Overload: How Good Jobs Went Bad and What We Can Do about It*, Princeton: Princeton University Press.
- Hirschman A. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge: Harvard University Press.
- McGovern P. (2007) Immigration, Labour Markets and Employment Relations: Problems and Prospects. *British Journal of Industrial Relations*, vol. 45, no 2, pp. 217–235.
- Portes A. (2003) Neformalnaya ekonomika i ee paradoksy [The Informal Economy and Its Paradoxes]. *Journal of Economic Sociology = Ekonomicheskaya Sotsiologiya*, vol. 4, no 5, pp. 34–53. Available at: <https://ecsoc.hse.ru/2003-4-5.html> (accessed 20 August 2024) (in Russian).
- Sayles L. (1958) *The Behavior of Industrial Work Groups*, New York: Wiley.
- Skaggs R. (2021) Book Review: *Overload: How Good Jobs Went Bad and What We Can Do about It*. *Teaching Sociology*, vol. 49, no 1, pp. 96–98.
- Stark D. (2009) Geterarkhiya: organizatsiya dissonansa [Heterarchy: Organizing Dissonance]. *Journal of Economic Sociology = Ekonomicheskaya Sotsiologiya*, vol. 10, no 1, pp. 57–89. Available at: <https://ecsoc.hse.ru/2009-10-1.html> (accessed 20 August 2024) (in Russian).

Thaler R., Sunstein K. (2017) *Nudge. Arkhitektura vybora* [Nudge. The Architecture of Choice], Moscow: Mann, Ivanov, and Ferber (in Russian).

Yudin G. B.¹¹ (2008) Performativnost' v deystvii: ekonomika kachestv M. Kallona kak paradigma sotsiologicheskogo analiza rynkov [Performativity in Action: M. Callon's Economy of Qualities as a Paradigm for Sociological Analysis of Markets]. *The Journal of Sociology and Social Anthropology = Zhurnal sociologii i social'noj antropologii*, vol. 11, no 4, pp. 47–58 (in Russian).

Received: August 15, 2024

Citation: Poplavskaya A, (2024) Pere(za)gruzka v IT-korporatsii: kak i kogda vozmozhny institutsional'nye izmeneniya? [Over(re)load in IT Corporation: How and When Institutional Changes are Possible? Book Review: Kelly E., Moen P. (2020). *Overload: How Good Jobs Went Bad and What We Can Do about It*, Princeton: Princeton University Press. 336 p.]. *Journal of Economic Sociology = Ekonomicheskaya sotsiologiya*, vol. 25, no 3, pp. 129–146. doi: [10.17323/1726-3247-2024-4-129-146](https://doi.org/10.17323/1726-3247-2024-4-129-146) (in Russian).

¹¹ Признан иностранным агентом.