



В. Б. Орлов



Менеджмент
удаленного рабочего
места



**Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВПО «Югорский государственный университет»
Институт менеджмента и экономики
Кафедра менеджмента**

В. Б. Орлов, Е. И. Бураншина

Менеджмент удалённого рабочего места

Монография

Ханты-Мансийск
2015

УДК 334. 02; 338.2

ББК 65.291.21

О-66

Рецензенты:

Кислухина И. А., доктор экономических наук, профессор Сургутского государственного университета;

Белов В. В., доктор экономических наук, профессор Югорского государственного университета.

Орлов В. Б., Бураншина Е. И.

О-66 Менеджмент удалённого рабочего места : монография / В. Б. Орлов, Е. И. Бураншина ; М-во образования и науки Рос. Федерации, ФГБОУ ВПО «Югор. гос. ун-т», Ин-т менеджмента и экономики, каф. Менеджмента. – ХантыМансийск : Югорский формат, 2015. – 136 с.

ISBN 978-5-9906301-6-1

В монографии рассматривается актуальная, но недостаточно изученная тема – управление работниками, которые трудятся удалённо от управленческого ядра организации. Каковы методологические основы такого управления, в чем специфика труда работающих удалённо, каковы перспективы подобной разновидности труда и управления им – все эти вопросы рассматриваются в предлагаемом издании.

Работа издана за счёт средств авторов.

УДК 334. 02; 338.2

ББК 65.291.21

ISBN 978-5-9906301-6-1

© ФГБОУ ВПО «Югорский государственный университет», 2015

© В. Б. Орлов, Е. И. Бураншина, 2015

© И. Ю. Колесников, обложка, 2015

Содержание

Введение	5
Глава 1 Системно-генетический анализ современной организации удалённых рабочих мест	10
1.1 Исторический подход к организации удалённых рабочих мест	10
1.2 Сущность и содержание понятия «удалённое рабочее место»	14
1.3. Особенности удаленной работы и проблемы, возникающие при её организации и управлении удаленными сотрудниками	26
1.4 Влияние социально-психологических факторов на предрасположенность персонала к работе на удаленных рабочих местах	35
Глава 2. Методологические и нормативно-правовые основы организации удалённых рабочих мест в России и управления ими ...	44
2.1 Методологические основы организации удалённых рабочих мест и управления их функционированием	44
2.2 Нормативно-правовые основы организации удалённых рабочих мест в России и управления ими	61
2.3 Технологические основы организации удаленных рабочих мест	68
Глава 3 Описание и интерпретация опыта использования удаленных рабочих мест в России	75
3.1 Анализ использования удаленных рабочих мест в ООО «Русская переводческая компания»	75
3.1.1 Характеристика ООО «Русская переводческая компания»	75
3.1.2 Удаленная работа в «Русской переводческой компании»	77
3.1.3 Совершенствование информационно-технических средств как фактор повышения эффективности функционирования удаленных	

рабочих мест 82

3.1.4 Совершенствование системы управления дистанционной работой .. 84

3.2 Анализ системы управления персоналом удаленно в корпорации ООО «Сибирское здоровье»	85
3.2.1 Исследование проблем удаленного рабочего места и формирование предложений по повышению эффективности функционирования удаленных рабочих мест в корпорации	86
3.3 Анализ системы дистанционного управления персоналом в ООО «Диа Сервис» Няганской городской общественной организации Всероссийского общества инвалидов	88
3.3.1 Характеристика деятельности сотрудников ООО «Диа-Сервис» (г. Нягань, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра), работающих по системе удаленного рабочего места	89
3.3.2 Изучение функционирования системы удаленных рабочих мест на примере ателье «Диа-Сервис» (г. Нягань, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра) методом анкетирования	91
3.3.3 Меры, предпринимаемые менеджментом ООО «Диа-Сервис» для стимулирования труда своих удаленных работников	93
3.4 Описание и интерпретация опыта деятельности рабочей группы, реализующей проект возвращения на историческую родину эпического наследия народа манси «Именитые богатыри Обского края»	98
Глава 4 Пути дальнейшего развития системы удаленного труда	105
Заключение	116
Список используемых источников	123
Приложения	127
Введение	

Рыночные отношения, все более и более встраиваемые в шестой технологический уклад, позволяют мировому сообществу осознать, что для многих видов работ трудовая дисциплина, повременная форма оплаты труда, строгий контроль над деятельностью подчиненных в процессе трудового дня не являются столь необходимыми, а тем более единственными средствами для обеспечения искомых результатов работы. Более того, осознание того, что человек является одновременно и творцом, и целью трудовых усилий других людей пронизывает гуманизмом сам процесс труда, делает его организационно более гибким. Растет разнообразие условий осуществления трудовых отношений. Эта тенденция обусловлена учетом и специфики того или иного вида деятельности, и индивидуальных психологических особенностей личности работника.

Доля специалистов в США, которые работают удаленно или на разъездной работе, а также тех, кто лишь часть времени присутствует в офисе – постоянно растёт. По прогнозам, например, компании IDC, в ближайшие годы доля таких сотрудников может увеличиться до 75%. Такая тенденция связана с необходимостью компании оперативно реагировать на любые изменения, наращивать свою эффективность и, одновременно, удерживать ценных сотрудников, обеспечивая баланс личной жизни и работы. Существенную роль в развитии этой тенденции играет появление большого перечня специализированных устройств и систем, позволяющих сотрудникам работать эффективно, независимо от их местонахождения

[23].

По статистическим данным, с каждым годом количество телеработников во всем мире увеличивается примерно на 20–30%. Сегодня практика телеработы наиболее развита в США, Канаде, Финляндии, Дании и Швеции.

Наметившееся падением многовековых стереотипов, устранение международных препятствий, учет межкультурных различий позволяют каждому человеку получить всё большую степень свободы при выборе места

своей работы. Этому обстоятельству в немалой степени способствует и стремительное развитие телекоммуникационных технологий. С появлением и развитием интернета значительно возрастают возможности для коммуникации на расстоянии, а обмен информацией и результатами интеллектуального труда значительно упрощается.

Сегодня идея удалённой работы активно используется фрилансерами, которые ищут заказчиков через интернет по всему миру, выполняют проекты и принимают оплату с помощью электронных платёжных систем в режиме онлайн.

Широко распространён заработок на сайтах: продажа ссылок, размещение рекламных статей, баннерной или медийной рекламы. Тут имеют преимущества владельцы давно существующих информационно насыщенных сайтов с уникальным контентом и хорошей посещаемостью.

Многие дизайнеры работают удалённо, при этом принимают заказы не только в области веб-дизайна, но также занимаются и разработкой корпоративного дизайна, разработкой дизайна товаров, наружной рекламы, логотипов [6].

В развитых странах активно формируются электронные биржи труда. Особенно большое распространение получил международный договорный телекомьютинг, позволяющий, в частности, ученым любой страны работать на зарубежные компании [22].

Российские работодатели к удаленной работе относятся неоднозначно. Одни полностью отрицают и не рассматривают работу сотрудников вне офиса, другие используют такую форму взаимоотношений только для определенных категорий работников, а третьи мечтают перевести весь офис на удаленную работу. Так для кого же эффективнее удалённая работа для работодателей или их подчиненных?

Современные реалии таковы, что происходит изменение характера труда, в сторону всё большей интеллектуализации", а вместе с тем меняется и

система организации труда, происходит переход от "системы оплачиваемых рабочих мест" к созданию "возможностей для работы". Таким образом, сам процесс труда, а не только процесс управления сложными социально-экономическими системами, становится всё более и более технологически мобильным, и адаптивным к вызовам времени.

Нередко современные компании, осуществляющие свою деятельность в мегаполисах, внедряют удаленные рабочие места как средство защиты себя и своих сотрудников от последствий «пробок» на дорогах, от участвовавших в последнее время террористических актов на транспорте. Следует также не забывать еще об одном серьезном аргументе в пользу создания удалённых рабочих мест – это стремительный рост расходов на бензин у автомобилистов, использующих личное транспортное средство для проезда на работу и обратно. Поездка на работу в собственном автомобиле, учитывая мировые цены на нефть и нефтепродукты, стала весьма дорогим удовольствием. В то же время во многих городах ездить на работу и возвращаться обратно на общественном транспорте стало также нецелесообразным, ибо отнимает слишком много времени.

Кроме того, наряду с прагматическими, чисто утилитарными доводами есть неоспоримые доводы духовного плана: современная цивилизация становится все более и более гуманной, толерантной, социально ориентированной. Речь идёт, в частности, о людях с ограниченными физическими возможностями (инвалидах), забота о которых – один из приоритетных параметров гуманистического характера современной цивилизации.

Учёт того обстоятельства, что люди с ограниченными физическими возможностями – это многомиллионная армия людей, стремящихся принести посильную помощь обществу, помогает создавать особую систему удалённых рабочих мест, учитывающих психолого-физиологические особенности данной категории членов общества. Симптоматично, что Президентом Российской Федерации В.В. Путиным подписан разработанный Минтрудом

России Федеральный закон от 5 апреля 2013 года № 60 ФЗ"О внесении изменений в Трудовой кодекс РФ и статью 1 Федерального закона «Об электронной подписи». Благодаря данному закону заключить трудовой договор с сотрудниками, работающими удаленно, можно на расстоянии. Для этого стороны должны обменяться электронными документами. Происходит своеобразное «встраивание» в систему трудовых отношений многих дистанционных работников, осуществляется законодательное оформление развивающихся феноменов: удаленный работник, удаленное рабочее место.

Следует констатировать, что в последние десятилетия система дистанционного труда получила широкую поддержку от коммерческих и государственных структур в Северной Америке и Западной Европе. В России она еще недостаточно развита, так как у нас традиционно более распространены управленческие технологии, основанные на авторитарном руководстве, жестком контроле подчиненных, и лишь немногие руководители предприятий решаются применить нововведения, в нашем случае, технологии управления работником, который трудится удаленно от управляющего субъекта.

Перечисленные обстоятельства заставляют более тщательно проанализировать идею удаленной работы с позиции современного менеджмента и, следовательно, сформулировать тему изыскания: «Менеджмент удаленного рабочего места».

Таким образом, целью данной работы является изучение основных тенденций в применении удаленного труда и определение возможных перспектив его дальнейшего использования в России.

Объектом исследования выступают отношения, возникающие между менеджментом организации и удаленными работниками в процессе выполнения последними производственных заданий, а предметом— формы, методы и средства управления деятельностью удаленных работников и структурирование тех внешних и внутренних условий (требования

производства и возможности личности работника), которые обуславливают необходимость использования удалённого труда.

Задачи исследования:

1. Определить понятие удаленного рабочего места и привести классификацию этих мест.
2. Изложить краткую историю появления удаленных рабочих мест.
3. Показать сильные и слабые стороны использования удаленного труда.
4. Охарактеризовать основные особенности управления удаленными сотрудниками.
5. Провести анализ использования удаленных рабочих мест в России на примере отечественных предприятий и организаций (ООО «Русская переводческая компания» и других).
6. Показать пути совершенствования информационно-технических средств, обеспечивающих работу на удаленном рабочем месте.
7. Определить направления совершенствования системы управления работником, действующим на удаленном рабочем месте.

В процессе выполнения поставленных задач мы должны рассмотреть методологические основы рассматриваемой темы, выделить основные особенности менеджмента удаленных рабочих мест и определить перспективы развития системы удалённого труда.

Глава 1 Системно-генетический анализ современной организации удалённых рабочих мест

1.1 Исторический подход к организации удалённых рабочих мест

Удаленная работа лишь недавно получила широкое распространение. История концепции труда по удаленному принципу насчитывает всего-то четыре десятилетия. Страной, в которой зародилась «удаленная» система труда, считаются Соединённые Штаты Америки. Условно историю развития рассматриваемой системы труда на Западе можно разделить на три основных периода.

Первый период: 1972 год - начало 1980-х годов. Это период энтузиазма теоретиков – основателей концепции «удаленной» работы, таких как Джек Ниллес, Джил Гордон, Дэвид Флеминг.

Отцы-основатели считали «удаленную» систему труда единственным разумным способом решения транспортных проблем больших городов и проблем недостатка рабочих мест в удалённых сельских районах. Однако в первые годы, горячие сторонники идеи удалённой работы не встретили ответного энтузиазма ни со стороны общества, ни со стороны крупных компаний.

Американец Джек Ниллес разработал концепцию удалённой работы. В 1972 году он высказал идею, что не обязательно держать работников в офисе, так как современные средства связи позволяют поддерживать контакт между сотрудниками на расстоянии, и ввел новый термин телекоммьютинг ("telecommuting"). Телекоммьютинг он рассматривал как альтернативу работе в офисе и способ решения транспортных проблем за счет использования телекоммуникаций [41]. Чтобы проверить свою теорию на практике, он ставил эксперименты в Университете Южной Калифорнии, по результатам которых составил доклад и получил финансирование от американского национального научного фонда. В конце концов, власти проявили интерес к развитию идеи удаленной работы, увидев в ней решение транспортных проблем, остро стоявших в городах. Новая организация труда могла позволить решить эти вопросы, а заодно обеспечить работой население удалённых сельских районов. В 1979 году труды Джека Ниллеса привлекли главу специального Комитета по экономическому развитию США Фрэнка Скиффа, который в

этом же году вводит термин "гибкое рабочее место" (flexiplace) и публикует в «WashingtonPost» статью под громким заголовком «Работа из дома экономит бензин» [36].

В 1982 году в США по инициативе бывшего консультанта в области управления кадрами фармацевтического концерна Johnson&Johnson Джила Гордона была организована первая национальная конференция по телеработе. В 1984 году им же начат выпуск первого регулярного печатного бюллетеня, посвященного «удаленному» труду, получившего название «Обзор телекоммьютинга» ("TelecommutingReview").

В начале 80-х годов Джек Ниллес и Джил Гордон развивают небольшие частные и общественные проекты по использованию удаленной работы, а поддержка правительственных чиновников Фрэнка Скиффа и Дэвида Флеминга способствовала внедрению маломасштабных пробных проектов по телекоммьютингу в целом ряде министерств (охраны окружающей среды, здравоохранения, труда) и в НАСА [41].

Второй период: начало 80-х - середина 90-х годов. Это период умеренного развития и накопления опыта для теории «удалённых» рабочих мест. В этот период осуществлялось государственное финансирование различных маломасштабных пилотных проектов, часть из которых провалилась. Тогда теоретикам менеджмента стало приходиться осознание того, что удаленная система труда требует серьезных организационных усилий и подходит не всем и не всегда. В это время происходит интенсивное развитие технологической инфраструктуры.

В 1980 году в Европе – во французском городе Марне-ля-Валле – основан первый телецентр. Телецентр – это общественное место, где все желающие могут пользоваться компьютером, интернетом и другими цифровыми технологиями, позволяющими собирать информацию, создавать её, обучаться и общаться с другими людьми, совершенствуя при этом собственные навыки работы с компьютером [44]. Работодатели, как государственные, так и частные, могут арендовать в телецентрах

необходимые для организации работы сотрудников помещения и оборудование при условии, если центральные офисы работодателей находятся на значительном расстоянии от дома работника [39]. Следующий телецентр был основан в Швеции (1982), а затем в Швейцарии (1985). Инициатива по их созданию принадлежала в основном местным властям. Деньги тоже были муниципальными. Сама концепция специально выделенного и оборудованного для телеработы телекоммуникационного центра окончательно оформилась в Скандинавии в 1985 году.

Основные цели всех таких проектов 80-х годов – уменьшение потерь времени и бензина на перемещение в офис и обратно, уменьшение расходов на содержание офиса и офисного оборудования, увеличение удобств для работников и повышение производительности их труда. И теоретически дистанционная работа даёт все эти преимущества. Но когда дело дошло до практической реализации, первоначальная эйфория по поводу организации телецентров и телеработы достаточно быстро сменилась разочарованием. Оказалось, что недостаточно хорошо организованная удаленная работа приносит убытки, а не прибыль. Европейские телецентры, оборудованные по последнему слову техники в сельских районах, оказались не способны на организацию работы по принципу самоокупаемости. Кроме того, выяснилось, что некоторые хорошие работники после краткого периода повышения производительности работы на дому перестают стараться и во избежание срывов сроков выполнения заданий их надо снова возвращать в офис.

В 1989 году американский Президентский совет по совершенствованию управления разрешил внедрение пилотных телекоммутерских проектов во всех федеральных агентствах США. В 1993 году использование удалённых рабочих в федеральных агентствах было официально одобрено соответствующим правительственным органом по управлению персоналом – Office of Personnel Management. В 1992 году был организован Европейский форум по телеработе для продвижения идей дистанционного труда в Европейском сообществе. В этот форум входили около 3000 различных организаций, предприятий и индивидуальных членов.

В 1995 году в США по поручению федеральных агентств по охране окружающей среды, транспорта и торговли на спонсорские деньги крупнейшей телекоммуникационной компании AT&T была организована обширная образовательная программа «Telecommute America», которая теперь переименована в «Telework America». Тогда же в Европе прошли первые, ставшие ежегодными, рабочие конференции «European Telework Week» по развитию телеработы. За 6 лет в 600 мероприятиях, проходивших в рамках этих недель во всех странах Европейского союза, приняли участие более 60 тысяч человек.

Третий период: с середины 90-х годов и до наших дней. Это период бурного развития индустрии дистанционной работы и превращения её в существенную составляющую жизни развитого информационного общества.

Переломным моментом в отношении к удаленной работе можно считать 1996 год. Практически одновременно были созданы технологические, организационные и финансовые условия для её бурного развития. Технологические условия для широкомасштабного внедрения удаленной работы были созданы повсеместным распространением интернета. Широкая административная поддержка и соответствующее стабильное плановое государственное финансирование создали благоприятные условия для работы научных коллективов и групп исследователей.

В 1996 году стартовала, и европейская инициатива «European Telework Development Initiative», направленная на развитие удалённой работы во всех странах Европейского союза. Название программы по развитию дистанционной формы труда – «Новые методы работы и электронной коммерции». Финансирование мероприятий, приводящихся в ее рамках, составило 500 миллионов эю за четыре года.

В том же 1996 году Президентский совет США объявил о начале Национальной инициативы по телеработе (NTI – National Telework Initiative). Цель программы – форсирование использования удаленной работы во всех секторах американской экономики, общественном и частном, с особым

упором на расширение применения дистанционной работы в крупных государственных учреждениях [41].

В России удаленная работа – относительно новое явление. Широкое распространение она получила только в ограниченном круге производственных сфер: информационные технологии, исследования, переводческая деятельность, фотографическое дело и т.д. Ярких, широко известных лидеров-теоретиков, пропагандирующих дистанционный труд в России, найти сложно, поэтому скорость внедрения идей удаленной работы в российскую действительность уступает зарубежному опыту.

1.2 Сущность и содержание понятия «удалённое рабочее место»

В научной и учебно-методической литературе мы можем встретить несколько определений удалённой работы. Все эти определения имеют достоинства и недостатки. Рассмотрим некоторые из них.

Первое: Удаленная работа – работа, выполняемая с использованием телекоммуникационных систем, в месте, удаленном от места использования результатов этой работы [38].

Такое определение не отражает всех особенностей удаленной работы, упуская значимые атрибуты. Под такое определение может попадать деятельность подразделения организации, офисы которого имеют расположение, отличное от расположения остальных подразделений. Например, при дивизиональной структуре управления, где совокупность самостоятельных подразделений (предприятий), входящих в организацию, пространственно отделенных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности, самостоятельно решают текущие производственные и хозяйственные вопросы. Мы же в нашей работе рассматриваем удаленную работу, не предполагающую постоянное нахождение работника в офисе во время трудового дня.

Второе: Удаленная работа – форма занятости, при которой работодатель и наемный работник (или заказчик и исполнитель) находятся на расстоянии друг от друга, передавая и получая техническое задание, результаты труда и оплату при помощи современных средств связи (телефона, факса, почты, интернета) [36].

Это определение также содержит спорные моменты: использование технического задания не может являться обязательным условием удалённой работы, когда речь идет о штатном сотруднике, исполняющем свои обязанности согласно должностным инструкциям.

Третье: Удаленной работой называется работа, при которой местоположение работника не зависит от расположения работодателя или подрядчика и может быть изменено в соответствии с пожеланиями отдельных удаленных работников и / или организации, в которой он или она работает. Это работа в основном опирается или в значительной степени зависит от использования электронного оборудования, результаты такой работы передаются работодателю или подрядчику дистанционно. Связь между удаленным работником и работодателем не имеет посредников кроме, возможно, почтовой или курьерской службы [25].

Это определение, предложенное одним из пионеров исследований работы на расстоянии Полом Джексоном, имеет три существенных черты:

- независимое от работодателя, а, следовательно, изменяемое в зависимости от обстоятельств местоположение работника;

- необходимость использования электронного оборудования; - наличие прямой связи с работодателем.

Четвертое: Удаленная работа (дистанционная, телеработа) – практика организации рабочего процесса, когда постоянные или временные сотрудники работают у себя дома, вместо того чтобы ездить на работу в помещение нанимателя или заказчика.

Следует отметить, что термины «удаленная работа», «дистанционная работа» и «телеработа» практически синонимичны. В российской и зарубежной литературе эти термины при использовании весьма незначительно различаются по смыслу. Такое положение обусловлено новизной темы исследования, слабой развитостью теоретической базы и недостаточной разработанностью категориального аппарата.

Нам представляется более корректным, с точки зрения охвата существенных черт удаленного рабочего места, третье определение – определение, данное Полом Джексонем. Вместе с тем, нельзя не отметить, что и другие определения имеют право на существование: удаленная работа – это и форма занятости (а можно было бы сказать, что это средство занятости), и практика организации рабочего процесса, и место, где преимущественно используются телекоммуникационные системы и как средство труда, и как средство связи.

Осуществим контент-анализ определений понятия «Удаленная работа».

По мнению О.Р. Самарцева, одним из наиболее действенных методов статистической лингвистики является составление алфавитночастотных словарей ограниченного набора языковых элементов и их отношений в текстах с однородной тематикой. На основании такого набора делаются выводы о его лексической основе, лингво-статистических связях и выявляется наиболее употребляемая группа словоформ и словосочетаний [16, с. 34].

Ниже приводится таблица (табл. 1), содержащая определения понятия «удалённая работа».

Таблица 1 – Содержание определений понятия «удалённая работа»

Определение	Содержание определения
-------------	------------------------

Первое	Это работа, выполняемая с использованием телекоммуникационных систем, в месте, удаленном от места использования результатов этой работы.
Второе	Это форма занятости, при которой работодатель и наемный работник (или заказчик и исполнитель) находятся на расстоянии друг от друга, передавая и получая техническое задание, результаты труда и оплату при помощи современных средств связи (телефона, факса, почты, интернета).
Третье	Это работа, при которой местоположение работника не зависит от расположения работодателя или подрядчика и может быть изменено в соответствии с пожеланиями отдельных удаленных работников и / или организации, в которой он или она работает. Это работа в основном опирается или в значительной степени зависит от использования электронного оборудования, результаты такой работы передаются работодателю или подрядчику дистанционно. Связь между удаленным работником и работодателем не имеет посредников кроме, возможно, почтовой или курьерской службы.
Четвёртое	Это практика организации рабочего процесса, когда постоянные или временные сотрудники работают у себя дома, вместо того чтобы ездить на работу в помещение нанимателя или заказчика.

В результате обработки получен алфавитно-частотный словарь, благодаря которому сделаны выводы о наиболее употребляемой группе словосочетаний. Очевидно, что наиболее употребляемыми словосочетаниями в определении удалённой работы выступают использование современных средств связи (телекоммуникационных систем; электронного оборудования), удаленность от места использования результатов этой работы (нахождение на расстоянии друг от друга работодателя и наемного работника или заказчика и исполнителя; местоположение работника не зависит от расположения работодателя или подрядчика; работа у себя дома).

Анализ позволил дать собственное определение понятию «удаленная работа»: Удаленная работа – работа, основанная на дистанционности

субъекта исполнительской деятельности от субъекта управления в процессе осуществления трудовых операций и использовании вне офисного пространства и современных средств коммуникации. Вместе с тем, следует отметить, что удалённая связь не обязательно должна осуществляться напрямую через средства телекоммуникации, она может включать в себя использование почты или курьерских услуг. При этом телеработа является альтернативой ежедневных посещений офиса для многих работников умственного труда.

Являясь промежуточным звеном между жесткой привязанностью к офису и рабочему времени и самостоятельной занятостью, дистанционная работа может быть разделена на несколько видов по уровню самостоятельности. Условия дистанционной работы приведены на рис. 1.

По форме юридических отношений между исполнителем и заказчиком можно выделить два вида удаленных работников: штатных работников организации и фрилансеров. В первую категорию попадают наемные работники, которым их работодатели предложили всю работу или ее часть выполнять вне офисного помещения, и чьи должностные обязанности и функциональные задания строго определены в специальном документе – приложении к контракту или трудовому договору. В англоязычной части интернета колоссальное количество ресурсов и большая часть консультационного, программного и технологического сервиса посвящены обсуждению достоинств и недостатков организации перевода штатных работников на режим полной или частичной удаленной работы. При этом в качестве неоспоримых плюсов рассматриваются решение проблем автомобильного движения, экономия топлива и уменьшение загрязнения воздуха за счет уменьшения числа поездок на работу и улучшение жизни работников за счет более свободного графика и возможности выполнять свои социальные обязательства в удобное время и без ущерба для производительности труда.

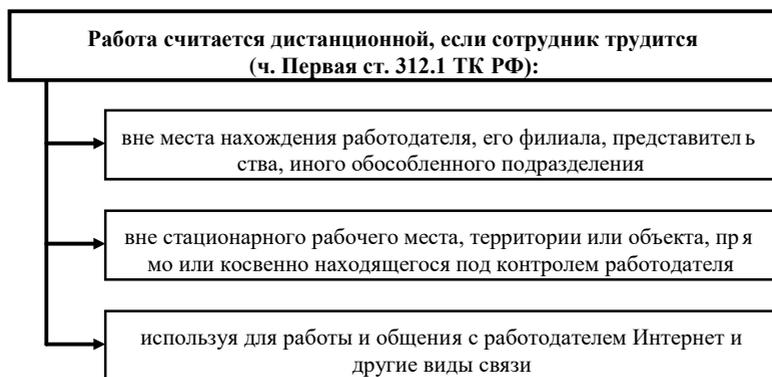


Рисунок 1 – Условия дистанционной работы

Следует различать понятия «удалённая работа» и «фриланс». Хотя содержание труда удаленного работника и фрилансера может быть практически идентичным, однако по отношению к компании-работодателю они играют различные гражданско-правовые роли. Фриланс – это один из вариантов удалённой работы, при котором исполнитель (фрилансер) самостоятельно ищет себе заказы и не связан с работодателями долгосрочными контрактами [43]. При этом исполнитель самостоятельно несет ответственность об уплате налогов с дохода [41]. Фрилансеров связывает с нанимателем только подряд на выполнение определенной работы за определенную плату. Фрилансер для компании – поставщик с оплатой труда по результату. Он не является членом коллектива, не имеет доступа к корпоративным информационным ресурсам. Он трудится по гражданскоправовым договорам. В отличие от фрилансеров, удаленные работники – это штатные сотрудники, с которыми заключили трудовой договор об удаленной работе. Схема начисления им заработной платы не отличается от той, по которой рассчитывают их «офисных» коллег. Они трудятся вне основного местонахождения работодателя, а также вне его филиала, представительства или иного обособленного подразделения. Кроме того, у дистанционных сотрудников нет стационарного рабочего места,

которое может проконтролировать работодатель. И важное условие дистанционной работы – для выполнения своих обязанностей и взаимодействия с работодателем «дистанционщик» должен использовать информационно-телекоммуникационные сети общего пользования, в том числе Интернет

[7].

Следует различать понятия «дистанционщик» и «надомник», хотя, опять же оговоримся, содержание труда «дистанционщика» и «надомника» может быть практически идентичным, а результативность труда определяться не местоположением работника, а его индивидуальными характеристиками. Дистанционный сотрудник определяет рабочее место самостоятельно, не фиксируя его в трудовом договоре [35]. Надомник выполняет работу в определенном месте, которое указано в трудовом договоре. Это может быть, скажем, дом, квартира, дача. При оформлении на работу надомника нужно ориентироваться на общие правила, прописанные в Трудовом кодексе. Например, для надомного работника заводят и ведут трудовую книжку. А вот на дистанционного сотрудника такую книжку можно не оформлять и записи в нее можно не вносить. Еще одно отличие: работодатель вправе посещать рабочее место надомника. В случае же с дистанционным сотрудником это не представляется возможным [40].

Основное отличие надомника и дистанционного сотрудника – в продукте труда: надомник – это по общему правилу производитель, а продукт его труда имеет вещественную форму; дистанционный сотрудник выполняет работу, результат которой такой формы может не иметь, то есть эта работа не связана с производством.

Следующее отличие – рабочее место: рабочее место надомника – работа работодателя. При необходимости именно работодатель должен получать, например, разрешение пожарного или санитарно-эпидемиологического надзора; дистанционный сотрудник заботится о своём рабочем месте сам. И вообще, он может работать не только на дому, а вообще где угодно, хоть в другой стране.

Надомнику, если такое требование установлено, требуется проходить медицинский осмотр. Дистанционному сотруднику медосмотр не нужен.

С надомником оформляется трудовой договор в бумажном виде. Для дистанционного сотрудника договор может быть составлен как в бумажной, так и в электронной форме. Для расторжения трудового договора присутствие надомника обязательно. Расторжение трудового договора с дистанционным сотрудником может оформляться и в электронном виде. Запись о надомной работе в трудовую книжку вносится обязательно, о дистанционной работе – по желанию работника.

Режим работы надомник определяет самостоятельно, режим работы для дистанционного сотрудника может быть оговорён в трудовом договоре. Отсюда ещё одно различие: сверхурочная работа надомника оплате не подлежит, дистанционному – может оплачиваться.

Относительно необходимости появляться в офисе удалённые работники разделяются на полностью удалённых и частично удалённых.

Полностью удалённые сотрудники могут совсем не видеть своего работодателя или заказчика. Этот вид дистанционной работы наиболее распространён среди фрилансеров, при этом штатные работники также подчас пользуются данной моделью.

Если должность работника предусматривает функции, выполнение которых невозможно вне офиса, такая должность не может претендовать на чисто удалённую работу. Однако, если остальные функции позволяют, то сотрудник может работать удалённо до возникновения необходимости появиться в офисе или, например, работать удалённо в течение определённых дней недели.

Разновидностей удалённой работы достаточно много. Приведём несколько основных:

- дополнительная телеработа (supplementary or occasional telework) – вид занятости, когда основные рабочие функции сотрудник выполняет удаленно, но периодически требуется присутствие в офисе;

- мобильная телеработа (mobile telework) – вид занятости, при котором работники исполняют свои трудовые обязанности частично (либо полностью) вне дома и вне офиса: к примеру, в командировках, на объектах клиентов/заказчиков, используя ноутбук и мобильный телефон для поддержания онлайн-связи с компанией;

- гибкое рабочее время (flextime) – это рабочий график, устанавливаемый индивидуально каждому сотруднику в компании и зависящий не от установленных временных границ, а от той задачи, которую ставят перед сотрудником, от его объема работы. Сотрудники, работающие по такому графику, или работают дома, а в офис приходят для координации своих действий, или работают в офисе лишь часть рабочего дня;

- домашний офис. Сотрудники, которым для работы не нужно сложное оборудование или большие объемы запасов, могут полноценно трудиться, не выходя из дома;

- удаленный производственный центр. Это расположенный недалеко от места проживания сотрудников уменьшенный вариант обычного офисного помещения, в котором чаще всего царит менее строгая рабочая атмосфера;

- совместно используемое рабочее пространство. Сотрудники различных компаний работают в одном и том же офисе, но в разное время

– например, посменно или по заранее согласованному графику;

- виртуальный офис. Сотрудники могут работать в любом месте, откуда можно подключиться к Интернету: в кафе, библиотеке или даже личном автомобиле;

- временно арендуемое офисное пространство. Удаленные работники арендуют на время рабочее место в отеле, офисном центре или любом другом помещении.

В свою очередь, постоянная телеработа может подразделяться на виды: телеработа дома; мобильная телеработа; различные формы децентрализованной телеработы; смешанная телеработа. Разберём каждую из форм.

1. Телеработа дома. Она осуществляется на дому телеработника, а не по обычному рабочему месту в производственных помещениях работодателя. Для её выполнения и оперативной связи с коллегами, работающими в помещениях работодателя или выполняющих телеработу в других местах, используется мобильный телефон, телефакс, видеоконференции, электронная почта, интернет и т.д. Учитывая неоднородный характер телеработы на дому, в ней нужно видеть следующие разновидности:

- телеработа дома неполное время или изменяющаяся телеработа (part-timework), характерна тем, что часть рабочего времени телеработник работает дома, а другую часть – на предприятии. Представляется, что такая форма в наибольшей мере отвечает интересам работодателя при условии, что работа дома будет занимать не более трех рабочих дней в неделю. Такое, или примерно такое решение дает не только возможность общения с коллегами, и, следить за текущей деятельностью предприятия, но и обеспечивает достаточно эффективное обращение и использование информации, реализацию индивидуальных и коллективных трудовых прав;

- телеработа дома в течение всего рабочего времени для одного работодателя означает, что работа выполняется только дома и только для одного работодателя. Понятно, что такая форма телеработы скорее исключение, чем общее правило. Её применение могут позволить себе крупные предприятия по отношению к таким работникам, как программисты, переводчики, которые в принципе работают в одиночку и их

продолжительное отсутствие в коллективе работников предприятия не влияет на эффективность деятельности последнего. К числу телеработников, занятых полное рабочее время, относятся такие, которые на дому работают не менее, чем 90% всего рабочего времени;

- договорная работа на дому, представляющая достаточно широко используемое на практике в странах Запада «совместительство» (moonlighting), имеет место в случаях, когда работа осуществляется только из дома для нескольких работодателей или клиентов одновременно. Очевидно, что такой вид телеработы наиболее распространен среди фрилансеров (самозанятых) лиц.

2. Мобильная телеработа представляет собой такую форму телеработы, которая наиболее распространена. Мобильная телеработа осуществляется либо в силу самого характера работы (работа, связанная, например, с постоянными поездками к потенциальным или действительным клиентам), которая таким образом носит разъездной характер и происходит в движении, используя для этого портативную или мобильную аппаратуру, либо в силу свободного выбора телеработником места работы. Такой вид работы является наиболее подходящим для торговых агентов, торговых представителей, инженеров по наладке, запуску и периодическому обслуживанию тех или иных механизмов и машин, технологических линий, иного оборудования, находящихся в командировке руководителей предприятий и т.д. Мобильной телеработой может быть охвачен значительно более широкий круг работников, чем телеработой на дому. Она дает возможность использования эластичных методов организации труда, оперативно реагировать на рост или снижение спроса на производимую продукцию.

3. Формы децентрализованной работы. К числу таких форм относятся: спутниковое бюро, телецентры/телекоттеджи, командная работа в компьютерной сети. Рассмотрим каждую из форм.

- спутниковые бюро (вспомогательные офисы) – относительно обособленные, автономные структурные подразделения предприятия, находящиеся в отдалении от него, но связанные с ним с помощью средств телекоммуникации. Зачастую они используются с целью отделения администрации или определенных структурных подразделений предприятия от исполнения других, менее значимых попутных функций. Необходимые для работы рабочие места могут быть расположены за городом при условии их включенности в единую сеть с местом, где принимаются решения и другими важными для работы структурными подразделениями.

- телецентры/телекоттеджи (telecenter/telecottages). Эта идея возникла в Швеции в 80-х годах первоначально как социальный проект. Постепенно этот опыт был воспринят рядом стран (Ирландия, Великобритания, Франция и т.д.). Со временем сформировались две модели телецентров/телекоттеджей: англосаксонская и скандинавская, отличающиеся друг от друга по своим целям и предоставляемым услугам. Из них первая – это телецентры, а вторая – телекоттеджи. Телецентры – это оборудованные телекоммуникационными технологиями местные бюро, позволяющие людям, не желающим работать дома, избежать затрат, а также неудобств, связанных с поездками на работу и обратно, сэкономить время. Телецентры в принципе напоминают спутниковые бюро, но отличаются от них лишь тем, что в них работает не один, а несколько работников. Телецентры могут принадлежать как одной, так и нескольким корпорациям и работают с коммерческой целью. Телекоттеджи, представляющие собой особую разновидность телецентров, осуществляют практически те же функции, что и телецентры, но служат общественным интересам и в этой связи содержатся за счет государства, самоуправлений, за счет общественных организаций. Телекоттеджи возникли в Швеции в сельской местности с целью предоставления сельским жителям возможности повысить свои знания и умения в сфере информационных технологий и расширения их коммуникационных возможностей и к настоящему времени получили широкое распространение в других странах Европы.

- командная работа в компьютерной сети. Современные технологии дают возможность совместной работы не находящимся в физическом контакте людям. Такая форма телеработы применяется для работы групп работников на предприятиях, расположенных в разных частях света, разных часовых поясах, что позволяет осуществлять практически круглосуточную работу с целью выполнения срочных, безотлагательных работ. При такой организации работы каждая из команд в конце своего рабочего дня передает своеобразную эстафету команде, находящейся в другом часовом поясе. Подобного рода организацию труда можно использовать и при одновременной работе в различных местах, и при условии работы в одном месте, но в разное время. Конечно, такая организация требует хорошей координации, точности определения заданий и согласования командной работы. Такая организация труда приемлема не только для руководящих работников, ученых, журналистов, художников, но и для большей части «золотых и белых воротничков» (высококвалифицированных работников) [12].

В развитых странах активно формируются электронные биржи труда. Особенно большое распространение получил международный договорный телекомьютинг, позволяющий, в частности, ученым любой страны работать на зарубежные компании, находясь далеко от страны-организатора.

1.3. Особенности удаленной работы и проблемы, возникающие при её организации и управлении удаленными сотрудниками

Практика привлечения удаленного персонала занимает все более прочную позицию на рынке труда. Преимущества для обеих сторон очевидны. Для работодателя это, прежде всего серьезное снижение затрат.

Вот несколько мнений российских менеджеров, касающихся использования труда удалённых сотрудников.

Щетинина Анна, начальник службы персонала группы компаний «Дон-Консультант»: «В нашей компании удаленная работа построена только с дизайнером, который осуществляет верстку журнала и оформляет рекламные

макеты. Работы у данного специалиста немного, она состоит из двух частей: строго регламентированный по времени определенный ежемесячный объем работ и разовые заказы макетов к той или иной рекламной кампании. Сотрудничество с дизайнером у нас в компании достаточно долгое, и удаленная форма работы – самая удачная из всех. Работник получает свободный график и определенную независимость, а компания – возможность платить только за выполненную работу».

Мельников Владимир, президент «Grayling Россия» и руководитель консалтинговой практики «Grayling Евразия»: «На данный момент у нас работают три сотрудника в Сибири, которые занимаются мониторингом СМИ для наших клиентов. Это очень удобно, так как благодаря разнице во времени наши клиенты в Москве могут получать отчеты к началу рабочего дня. Такая практика доказала свою эффективность, поэтому наш мониторинг хаб постоянно растет, мы привлекаем людей с хорошими аналитическими способностями и свободным знанием английского языка».

Плотникова Екатерина, менеджер по мотивации и компенсациям Издательского Дома «Деловая пресса»: «Следует отметить, что не всегда удаленная работа оправдывается экономически. Зачастую по стоимости она не уступит аналогичной работе в офисе, однако, в силу особенностей организации процесса, будет предпочтительна. Это характерно для высоко конкурентных продаж, проектов, основанных на «индивидуальном творчестве», видов работ, требующих особой сосредоточенности: аналитика, систематизация, алгоритмизирование, некоторые виды консультирования и пр. В подобных случаях при организации процесса требуется учитывать такие качества, как уединение, гибкий график, конфиденциальность, что делает очевидными преимущества удаленной работы по сравнению с офисным «общественным» трудом».

Пукита Марат, директор по персоналу аутсорсингового подразделения группы ВДО в России: «В настоящее время к удаленной работе сотрудников отношусь осторожно, кроме того, это процесс, который достаточно сложно

проконтролировать, так как для его оценки требуются довольно прозрачные качественные и количественные показатели. При определенных условиях и правильной организации рабочего процесса использовать удаленную работу сотрудников, например, аутсорсинговой компании, вполне возможно, что подтверждается организацией в нашей компании удаленного офиса в Воронеже» [27].

Подсчитано, что удалённые сотрудники обходятся компании минимум на 40% дешевле по сравнению с персоналом, работающим в офисе [26].

Удаленному сотруднику не нужно предоставлять рабочее место. Его можно приглашать под разовые проекты, по окончании которых компании не нужно придумывать, куда «пристроить» специалиста до момента, когда он снова потребуется.

Удалённая работа даёт возможность работодателю привлекать узкоспециализированных высококлассных профессионалов под конкретные задачи без необходимости нести потери по «содержанию» таких специалистов в то время, когда в их услугах или консультациях компания перестаёт нуждаться.

Огромные преимущества появляются у работодателя благодаря несовпадению размера оплаты труда в различных регионах – привлечение менее дорогих, но не менее профессиональных специалистов из других регионов существенно снижает затраты, а зачастую является единственной возможностью для развития и «выживания» бизнеса.

Работа на удаленном рабочем месте не менее привлекательна и для профессионалов. По статистике количество людей, работающих на дому, увеличивается в мире ежегодно примерно на 20-30%.

Это удобно прежде всего благодаря гибкому графику работы и возможности «удалёнщику» самому планировать свой рабочий день.

Для таких крупных городов, как Москва и Санкт-Петербург, где дорога в офис может занимать около двух часов, удаленный режим работы приобретает особенное значение [26].

Согласно внутренним опросам одной из крупных московских компаний, активно практикующей привлечение «удаленных» работников, 60% времени, сэкономленного на отказе от поездок в офис, сотрудники тратят на работу, а остальное – на личные дела.

Словом, «удаленная» работа имеет сколько плюсов, что пренебрегать этой формой привлечения персонала как минимум неразумно.

Однако, работодателю нужно понимать, что наряду с неоспоримыми преимуществами сотрудничества с «удаленщиками», возникают и определенные трудности, связанные, в частности, с мотивацией и контролем фрилансеров. Преимущества и недостатки удаленной работы приведены в табл. 2.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки удаленной работы

Преимущества для работодателя	Преимущества для работника
<p>Экономия на постоянных расходах (коммунальные платежи, аренда);</p> <p>Экономия на оргтехнике, канцелярии;</p> <p>Оплата сотруднику только за отработанное время и за определенный проект;</p> <p>Возможность использования нужных работников, проживающих в другом городе (или стране);</p> <p>Сохранение занятости работников при неблагоприятном положении компании.</p>	<p>Свободный график;</p> <p>Экономия на расходах (проезд, питание, дресс-код);</p> <p>Возможность работать на нескольких работодателях. Снижение трудоемкости работы за счет возможности работы над схожими проектами в разных компаниях;</p> <p>Возможность параллельно делать личные, домашние дела. Уход за детьми, пенсионерами, а также за людьми с ограниченными возможностями;</p> <p>Сохранение занятости работников при неблагоприятном положении компании.</p>
Недостатки для работодателя	Недостатки для работника
<p>Отсутствие закрепленных обязанностей и ответственности сотрудников и рычагов влияния на них;</p> <p>Не всегда есть возможность оперативно использовать удаленного работника;</p> <p>Трудности оперативного управления, в частности контроля.</p>	<p>Отсутствие социума, организационной среды, работы в команде;</p> <p>В случае неисправности электронных средств работник не сможет вовремя получить задание и отправить в срок выполненную работу [5].</p>

Наблюдения показывают, что удаленная работа – это достаточно гибкая форма труда, которая может подстраиваться под особенности производственной сферы, существующей инфраструктуры, материальнотехнического оснащения и системы взаимоотношений, построенных в организации. Согласно официальной точке зрения американского правительства, удаленная работа имеет множество положительных сторон для:

а) бизнеса и предпринимателей: уменьшение количества пропусков работы по личным обстоятельствам (дети, болезни и т. д.); увеличение продуктивности за счет уменьшения прерывании рабочего процесса, которые неизбежны в офисе; улучшение условий найма и удержание специалистов;

уменьшение стоимости содержания офисных помещений, оборудования, парковок и других подобных затрат; увеличение доступности сервиса за счет приближения служащих к клиентам;

б) наемных служащих: уменьшение затрат времени на перемещение и стрессов из-за задержек транспорта; оптимизация баланса между необходимостью работать и другими социальными обязательствами (дети, престарелые родственники, другие нерабочие обязанности); улучшение условий работы для лиц с физическими недостатками [31];

в) общества в целом: уменьшение транспортных и парковочных проблем; уменьшение загрязнения воздуха; уменьшение потребности в бензине и, следовательно, зависимости от экспорта нефти [31].

Стоит отдельно отметить такой положительный момент для столичных организаций, как возможность найма сотрудников из числа иногородних. Польза для работодателя очевидна: как правило, зарплаты в регионах много меньше, чем в столице, но при этом качество специалистов может быть даже выше. Для работников наряду с повышением зарплаты прибавляются еще и новые возможности профессионального и личностного развития, которые в регионах могут быть ограничены. Кроме того, несомненным плюсом для общества в целом является снижение безработицы в регионах.

Не следует также забывать и о других плюсах. Сотрудники, которым нужно перейти из одной комнаты в другую, чтобы начать свою работу, находятся в более выгодном положении в плане экономии времени, средств и своих сил, чем люди, которым приходится добираться до офиса через густонаселенный город. «Надомники» могут использовать это дополнительное свободное время для ухода за детьми, в то время как другие используют его для выполнения дополнительной работы для своих работодателей.

Отрицательные стороны у дистанционной работы также существуют и вызывают немало споров относительно обоснованности использования

данной формы работы. К недостаткам экономического порядка следует отнести нередко встречающуюся необходимость использования дополнительных технических и программных средств, за покупку и обслуживание которых нужно будет платить. Важны при удаленной работе и отрицательные моменты, связанные с коммуникативно-технической составляющей. Необходимо иметь надежные каналы связи между сотрудником и работодателем. Зависимость от технического оборудования означает повышение рисков потери связи между работником и работодателем. Особую область угроз представляет безопасность информации, передаваемой через публичные сети (например, интернет), так как повышается вероятность перехвата информации конкурентами или злоумышленниками.

На производительность труда удаленных работников могут сильно влиять и факторы социального порядка. Есть процессы, дающие гораздо более высокие результаты при использовании таких понятий, как "дух команды", "лидер" и другие, которые невозможно представить без активного живого, а не виртуального общения [31].

В некоторых случаях ученые отмечают сильную связь между корпоративной культурой и историей организации, с одной стороны, и работоспособностью и лояльностью сотрудников, с другой [25]. Подчас именно отсутствие полноценного общения с коллегами приводит к сложностям при совместной работе и неуклюжим моделям взаимодействия друг с другом.

Немаловажное значение в процессе функционирования удаленного рабочего места играет и личностный фактор. К нему мы относим и тип высшей нервной деятельности (скажем, сангвиники, а тем более холерики не могут длительное время находиться вне слушательской и зрительской аудитории), характер, особенности национального менталитета и т.д., например, образ жизни большинства российских граждан предполагает, что совместная работа (в коллективе, группе, отделе и т.д.) является главным источником социального взаимодействия и новых знакомств. Привыкшим к работе в

офисе людям будет трудно переориентироваться на телеработу, когда взаимодействие с обществом перестанет быть ежедневной обязанностью и станет возможным только по личной инициативе работника [31].

Обобщая рекомендации экспертов, можно выделить основные принципы управления удаленными сотрудниками: четкие цели; постоянная связь; личные контакты; гибкость [25].

Исследования показывают, что управление дистанционными сотрудниками несколько сложнее управления штатными работниками и имеет свою проблематику.

Негативное отношение некоторых менеджеров к удаленной работе зачастую вызвано опасениями того, что они не смогут руководить сотрудниками на расстоянии. Управленческое «сопротивление» является крупнейшим барьером на пути развития программы удаленной работы.

Другой проблемой является слабая ориентированность менеджеров на результаты труда и подмена ее контролем над процессом труда, который нередко воспринимается подчиненными как мелочная опека, недоверие к ним, неверие в их творческие силы. Вместе с тем, действительно слабым местом является то обстоятельство, что далеко не все участники трудового процесса, работающие удаленно, точно представляют себе, чего от них ждут. Подобное положение дел нередко связано с отсутствием разработанного алгоритма трудового процесса: нет четко определенного порядка работы (от кого работник должен получать задания, как он их должен выполнять и как будет осуществляться контроль процесса выполнения задания?). Менеджеры часто недооценивают необходимость подготовки документа с описанием правил удаленной работы и соответствующего соглашения с сотрудниками, а также доведения до сведения удаленно работающих сотрудников этого документа. Случается, что подготовив подобного рода документы, менеджеры упускают в их содержании осветить вопросы безопасности, ответственности и защиты корпоративной информации. Отсутствует система подготовки менеджеров и

офисных работников эффективно взаимодействовать с персоналом, который трудится дистанционно.

Расхожим мнением об удаленной от головного офиса работе является миф, что удаленность и бесконтрольность – синонимы. Это мнение усиливается в случае отсутствия по техническим причинам постоянной связи с работником. При этом менеджеры, не довольные результатами удаленной работы, зачастую сами оказываются недоступными, когда возникает необходимость связаться с ними. По мнению Голдена, одна из проблем связана с тем, что у них складывается впечатление, будто все срочные поручения приходится выполнять им. Действительно, если они не могут быстро связаться с удаленными коллегами, эта нагрузка ложится на их плечи.

Многие менеджеры недооценивают необходимость составления графика регулярных переговоров с менеджерами, а иногда и с сотрудниками с помощью телефона, видеоконференций или личных встреч. Это особенно важно для тех, кто трудится далеко от офиса. Ведь они могут почувствовать себя изолированными от коллектива.

Проблемой, характеризующей современный этап развития телекоммуникаций, является их недостаточно высокое качество. Живое общение, контакт глаз, адекватность мимики и жестов невозможно оценить даже в случае идеального телекоммуникационного контакта. Автору приходится по роду общественной работы бывать на заседаниях аттестационной комиссии Управления Федерального казначейства по ХантыМансийскому автономному округу – Югре и сравнивать возможности собеседования с кандидатами на вакантные должности вживую и по телекоммуникационным каналам. Результаты сравнения не в пользу дистанцированного общения. Хотя техника и помогает поддерживать связь, ничто не может заменить личных встреч.

Еще одна проблема – отсутствие гибкого, панорамного взгляда менеджера на работу подчиненных. У некоторых менеджеров складывается мнение на основе жесткой дихотомии: либо работа в офисе, либо удалённо, а

третьего – не дано. Нет альтернативных вариантов на случай, если конкретный сотрудник не сможет трудиться вне офиса. В конце концов, дистанционная работа – это не единственный способ обеспечить сотрудникам гибкий график.

1.4 Влияние социально-психологических факторов на predisposedness персонала к работе на удаленных рабочих местах

Актуальность изучения обозначенных в заголовке параграфа факторов определяется тем обстоятельством, что современный мир становится все более толерантным, все более чутко относящимся к индивидуальным особенностям работника. Появление удаленных рабочих мест – яркое свидетельство гуманизации производственных отношений, проявления антропоцентрических тенденций в организации человеческого труда. Учет индивидуальных особенностей личности в русле гуманизаторских теорий приводит к переосмыслению отношения к человеку и его труду и знаменует практический поворот менеджмента к работнику не только как к профессионалу, но и как к человеку, с его нуждами и потребностями. А это, в свою очередь, привело к появлению новых форм организации человеческого труда, в частности, к появлению удаленных рабочих мест.

Цель нашего локального исследования заключалась в том, чтобы на основе анализа феномена «удаленная работа» в научной литературе и нормативно-правовых актах изучить отношение к нему студентов Югорского государственного университета и, используя анкетирование, тестирование студентов, выявить корреляционные связи между типом темперамента и predisposedness к удаленной работе.

В качестве основных методов исследования выступили анализ научной литературы и нормативно-правовых актов по теме изыскания, а также анкетный опрос студенчества нашего университета на тему: «Отношение студенчества к работе на удаленном рабочем месте», определение типа высшей нервной деятельности по методике Айзенка и установление корреляций между типом ВНД и отношением к удаленной работе.

Изучению зависимости типа темперамента и формы труда посвящено довольно-таки много научных работ. Мы в своем изыскании сформулировали предположение о том, что на выбор удаленной работы влияет психологический тип человека.

Для новых поколений россиян, входящих в жизнь, актуально уже на студенческой скамье определить свою предрасположенность к той или иной организации трудовой деятельности, а, следовательно, и к работе удаленно. Данное обстоятельство побудило нас исследовать отношение студенческой молодежи к удаленной работе.

Изучение научной литературы и предварительный анализ дали нам возможность предположить, что удаленная форма работы не совсем подходит для сангвиника. В силу его «экстравертированности», публичности, «демонстративности» поведения. Работа в офисе фирмы, общение с людьми для него будут более приемлемы. Флегматик может осуществлять свою трудовую деятельность, как в домашней обстановке, так и на привычном рабочем месте. Меланхолик – самый чувствительный и ранимый тип. В связи с повышенной утомляемостью и низкой психической активностью, удаленная работа для меланхоликов – благоприятная рабочая среда, где он сможет чувствовать себя комфортно и спокойно. Холерик, как и флегматик, может работать как удаленно, так и в офисе организации. Подобная экстраполяция знаний об особенностях типов высшей нервной деятельности на их проявление в условиях удаленного рабочего места всетаки носит в немалой степени гипотетический характер. Посему эти положения, предваряющие исследование и вносящие форму предположений, мы попытаемся дополнить результатами тестирования по методике Г. Айзенка и анкетирования по авторской анкете.

В результате проведенного в марте 2014 года тестирования студентов 1-2 курсов Югорского госуниверситета (всего – 123 человека) выявлено, что 39 из них (31,7%) оказались сангвиниками, 24 (19,5%) – флегматиками, 44 юноши и девушки (35,8%) – холериками и 16 (13%) – меланхоликами.

Анкетный опрос, проведенный в марте-апреле 2014 года, помог выявить корреляционные связи между типом темперамента и формой организации трудовой деятельности. При этом все формы работы были разделены по критерию «месторасположение рабочего места» на работу в офисе (предприятии и такое прочее) и работу на дому (то есть удаленную от офиса и такое подобное). Данный анализ должен показать, какие типы высшей нервной деятельности предрасположены, в большей или меньшей степени, к системе удаленного труда.

Психологическая наука говорит нам, что различия в типах высшей нервной деятельности – это различия, прежде всего, по своеобразию проявлений психики, а не по конечным результатам деятельности. Установлено отсутствие зависимости между уровнем достижений и особенностями темперамента, если деятельность протекает в условиях, которые можно определить, как нормальные [8]. Подчеркнем принципиальную важность для нашего исследования как нормальные условия протекания деятельности. Что следует сегодня считать нормой? Устойчива ли эта норма? Не вносят ли современные реалии жизни и, прежде всего, процесс гуманизации всех сфер жизни общества коррективы в понятие «нормальные условия протекания деятельности»?

Ответим на поставленные вопросы. Итак, норма (*от лат. norma – руководящее начало, правило, образец*) – предписание, разрешение или запрещение действовать определенным образом. Ведя речь о степени устойчивости нормы, следует помнить, что нормативная регуляция может быть традиционной – в этом случае критическое отношение к принятым нормам недопустимо и строго наказывается, или рациональной, когда выявление и обоснование реально действующих в обществе социальных норм становится особой задачей. Переход к рыночной экономике, шестому технологическому укладу приводят к отбрасыванию догматизма, внедрению толерантного мышления, учету индивидуальных особенностей человека, а, значит, знаменует отход от традиционной нормативной регуляции и переход к рационалистической. В этой связи обратимся к теоретическим изысканиям

швейцарского психолога и философа Жана Вильяма Фрица Пиаже, в частности, к его теории когнитивного развития. В ней Пиаже использует понятие «аккомодация», которая, по мнению ученого, в условиях неприменимости существующих схем знания заключается в изменении этих схем в соответствии с объективным миром. Эта методология открывает путь к пониманию закономерностей процесса изменения в принципе. Не менее важно в нашем случае и понятие социальная адаптация как взаимодействие двух или нескольких частей, в результате которого возникают изменения во всех взаимодействующих частях. В данном конкретном случае мы ведем речь о взаимовлиянии и изменении, с одной стороны, условий жизни социума, а с другой стороны – норм права, вынужденных изменяться под влиянием объективных обстоятельств. То, что еще 1015 лет считалось недопустимым, сегодня становится новой нормой. Сегодня новые нормы, более гуманные, начинают регулировать поведение и деятельность личности. Именно новое мышление привело к появлению Федерального закона от 05.04. 2013 № 60 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» и установлению в Главе 49 Трудового Кодекса Российской Федерации статьи 312.

Таким образом, можно сделать вывод, что современные реалии жизни и, прежде всего, процесс гуманизации всех сфер общественной жизни внесли заметные коррективы в понятие «нормальные условия протекания деятельности», более адаптировав их к особенностям различных психологических типов.

Перейдем к результатам анкетирования. В процессе анкетирования выяснено отношение представителей разных типов темперамента к системе удаленного труда (табл. 3).

Таблица 3 – Отношение к системе удаленного труда, %

Отношение к удаленной работе	Тип темперамента			
	Сангвиник	Флегматик	Холерик	Меланхолик

Ярко выраженное позитивное	1 5,	8,3	13,7	43,7
Положительное, но без особых эмоций	66,7	54,2	72,8	56,3
Безразличное	23,1	21,0	4,5	
Недоверчивое	–	16,5	4,5	
Негативное	5,1	–	4,5	

Как показали результаты обработки ответов, у всех типов темперамента преобладает положительное отношение к удаленной работе, наибольшей популярностью пользовался ответ «положительное отношение к удаленной работе, но без особых эмоций». Этот ответ выбрали более половины флегматиков и меланхоликов, две трети сангвиников и более двух третей холериков. В то же время ярко выраженное позитивное отношение высказали 43,7 % меланхоликов. Примечательно, что остальные варианты ответов меланхолики не использовали, то есть все 100% представителей этого типа темперамента относятся к системе удаленной работе положительно, что свидетельствует о ярко выраженной предрасположенности меланхоликов к подобной форме организации труда. Показательно, что 13,7% холериков позитивно относятся к удаленной работе, а если к этому проценту еще присовокупить 72,8% холериков, положительно относящихся к подобной форме организации труда, то получается весьма внушительный процент. Эти цифры говорят о «закапсулированности» и «дистанцированности» меланхоликов, в целом, в принципе, и склонности холериков сторониться общества в период апатии, аутичного настроения.

Следует отметить, что более пятой части опрошиваемых сангвиников и флегматиков (23,1% и 21,0% соответственно) относятся к удаленной работе весьма индифферентно. Это свидетельствует об их безразличном отношении к такой форме труда. Вместе с тем, каждый двадцатый сангвиник и холерик относятся к удаленному труду весьма негативно. В чем же кроются причины

подобного отношения. Ответы на этот вопрос могут дать ответы респондентов на вопрос: «Каковы недостатки удаленной работы?»

Ответы показали, что в качестве главного недостатка половина меланхоликов и треть всех сангвиников, холериков и флегматиков указали на невозможность получить задание и отправить в срок выполненную работу в случае неисправности электронных средств коммуникации. Второй по значимости после технической причины называют причину социальную: уменьшение числа контактов с интересными людьми. На эту причину указали более трети представителей каждого из четырех типов темперамента (табл. 4).

Таблица 4 – Недостатки удалённой работы, %

Недостатки удаленной работы	Тип темперамента			
	Сангвиник	Флегматик	Холерик	Меланхолик
Уменьшение числа контактов с интересными людьми	36,0	37,5	34,1	37,5
Удаленная работа приводит к уменьшению числа знакомств	20,4	12,5	22,8	12,5
В случае неисправности электронных средств коммуникации не можешь получить задание и отправить в нужный срок выполненную работу	33,4	33,4	34,1	50,0
Малоподвижный образ жизни «надомника»	5,1			
Отсутствие внешнего контроля		8,3		
Низкая заработная плата			4,5	
Сужение спектра личностного развития		8,3		

Приводит к избыточному весу			4,5	
Оказывает расхолаживающее действие	1	5,		

Выявляя недостатки удаленной работы, респондентам был предложен свободный выбор, то есть часть ответов респондент мог сформулировать сам и, тем самым, определить существенные новые недостатки, которые, по его мнению, оказывают неблагоприятное воздействие на работника, а также ослабляют эффективность удаленной работы. Открытая форма вопросов привела к выявлению таких недостатков как: малоподвижный образ жизни «надомника»; отсутствие внешнего контроля; расхолаживающее действие; сужение спектра личностного развития; приводит к избыточному весу [16].

Проанализировав недостатки удаленной работы, перейдем к анализу ее преимуществ. По данным табл. 5, существенными преимуществами удаленной работы является свободный график работы; домашний комфорт; значительная экономия времени.

Таблица 5 – Преимущества удалённой работы, %

Преимущества удалённой работы	Тип темперамента			
	Сангвиник	Флегматик	Холерик	Меланхолик
Свободный график работы	36,0	33,4	34,0	31,5
Значительная экономия времени	20,5	29,2	25,0	25,0
Домашний комфорт	28,2	20,8	18,2	31,5
Нет мелочной опеки со стороны начальства	5,1	12,5	13,6	6,0
Нет нежелательного общения с коллегами	10,2	4,1	9,2	6,0

На свободный график работы как на главное преимущество указали представители всех типов темперамента. При этом ранжир здесь получился весьма ожидаемым: 36% сангвников, 34% холериков, 33,4% флегматиков и 31,5% меланхоликов. Впереди – более свободололюбивые и более авантюрные сангвиники и холерики, позади – более инертные, малоподвижные флегматики и меланхолики [16].

Вторым по значимости преимуществом, как показал опрос, является значительная экономия времени. Особо это значимо для флегматиков, которым в условиях убыстрения урбанистической жизни все труднее и труднее идти наперекор природным спокойствию и неторопливости. В целом же в мире все четче проявляется тенденция нарастания физических, эмоциональных и материальных затрат при переезде на работу и с работы, особенно в мегаполисах.

Наконец, нас интересовала зависимость ориентации на удаленную работу в будущем от типа темперамента, что и обусловило вопрос: Собираетесь ли вы в будущем работать по системе удаленного рабочего места?» Ответы на этот вопрос приведены в табл. 6.

Таблица 6 – Зависимость ориентации на удаленную работу в будущем от типа темперамента, %

Готовность в дальнейшем работать по системе удаленного труда	Тип темперамента			
	Сангвиник	Флегматик	Холерик	Меланхолик
Готов	10,2	8,3	22,7	56,3
Не готов	77,0	50,0	52,3	6,2
Затрудняюсь ответить	12,8	41,7	25,0	37,5

По данным, представленным в табл. 6, можно сделать вывод, что наилучшим потенциальным удаленным работником является меланхолик, ибо 56,3% респондентов из числа меланхоликов высказали (выказали) готовность в дальнейшем работать по системе удаленного труда. Как и предполагалось

нами ранее, меланхолик больше всего предрасположен к удаленной работе. Не следует сбрасывать со счетов и тех, кто затруднился ответить на этот вопрос. Особенно велик этот показатель у флегматиков. Можно предположить, что при известной кадровой работе (кадровый менеджмент и кадровый маркетинг) можно увеличить количество «надомников» за счет представителей этого психического типа. А о том, что это весьма важно, можно судить по транспортным проблемам в городах-мегаполисах, огромным и малоэффективным потерям горючего при проезде к месту работы и обратно, долговременном стоянии в автодорожных «пробках» и т.д. Кроме того, следует уже в студенческие годы ориентировать будущих специалистов на удаленную работу. Это касается не только инвалидов, мам с маленькими детьми, но и работников тех многочисленных профессий, чье присутствие в офисе, в стенах предприятия совсем необязательно. Их присутствие может быть виртуальным, опосредованным современными телекоммуникационными средствами связи.

Глава 2. Методологические и нормативно-правовые основы организации удалённых рабочих мест в России и управления ими

2.1 Методологические основы организации удалённых рабочих мест и управления их функционированием

Система наиболее общих принципов, положений и методов, составляющих основу для какой-либо науки, являет собой сущность понятия «методология». Рассмотрим методологические основы организации удалённых рабочих мест и управления их функционированием.

Теория адаптации

Способность к приспособлению – адаптация (*лат. adaptation <adaptare – приспособлять>*) – всеобщее свойство материи, являющееся основой существования и взаимосвязи жизненных процессов. Адаптация обеспечивает равновесие между воздействием среды на организм и обратным воздействием организма на среду. В этом диалектическом процессе активным фактором выступает организм, а его активность проявляется в избирательном отношении к среде.

Адаптация – это, прежде всего, взаимодействие какого-либо субъекта и объекта, в результате чего происходят изменения в обеих взаимодействующих частях, а применительно к взаимодействию фирмы и внешней среды – достижение соответствия фирмы (ее рыночного поведения, качества товаров и пр.) требованиям внешней среды. На рубеже 70-х гг. прошлого века переломной для управленческой мысли явилась четко сформулированная идея о том, что организация – это открытая система, которая приспосабливается к своей весьма разнообразной внутренней и внешней среде, а главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне организации. Формы управления организацией сегодня четко связывают с типом внешней среды, то есть с внешним окружением организации, а также и внутренним состоянием этой фирмы. Именно эти идеи помогли осознать, что управление организацией – это адаптация. В данном случае адаптация означает такое взаимодействие организации с внешней средой, в результате которого происходит достижение соответствия

внутренней структуры организации требованиям внешней среды. Если такое соответствие не наступает, то фирма терпит убытки или крах. Именно поэтому теория адаптации стала краеугольным камнем современного управления [14].

Социальная адаптация – это процесс взаимодействия и взаимовлияния двух систем – социальной среды и личности, в результате чего происходят изменения в обеих системах. Для личности социальная адаптация носит парадоксальный характер: она разворачивается как гибко организованная в новых условиях поисковая деятельность, выход индивида за пределы готовой конечной формы. Чем менее выражена в личности творческая индивидуальность, харизма, интеллект, тем более социальная адаптация этой личности пассивна по своему содержанию, то есть носит характер *приспособления* к условиям внешней среды.

В процессе адаптации личность приспособляется к различным видам деятельности. Они и служат основой для определения вида адаптации. Адаптация человека к труду, к профессии, то есть к процессу материального производства, является основным и ведущим видом социальной адаптации.

В связи с тем, что общественно-полезный труд является источником существования человечества и главным показателем социальной активности личности, профессиональная адаптация представляет собой одну из ведущих сил утверждения личности в обществе. Объективная сторона этого процесса – обмен деятельностью на основе общественного разделения труда. Суть профессиональной адаптации – это согласование вызовов профессии и возможностей, запросов личности. Цель её –нахождение оптимального соотношения, соответствия между личностью и профессиональной средой. При этом достигается соответствие общественно регламентированного поведения и деятельности внутренней структуре личности.

Профессиональная адаптация – процесс противоречивый. Его движущей силой становится противоречие между выдвигаемыми производством требованиями к содержанию и организации

профессиональной деятельности и знаниями, умениями и навыками, качествами личности, приобретенными ею в процессе развития.

Любой вид социальной адаптации имеет физиологический, социально-психологический, организационно-технический аспекты. Проведенные исследования убеждают в том, что адаптация к любому виду деятельности сопровождается следующими психофизиологическими реакциями: перестройкой регуляторных механизмов, мобилизацией и использованием физиологических резервов организма адаптанта; формированием у человека специальной функциональной системы адаптации к конкретной трудовой деятельности.

Социально-психологический аспект профессиональной адаптации, в первую очередь, связан с тем, что каждый индивид обладает определенным типом высшей нервной деятельности, что обуславливает выбор разновидности труда в рамках профессии, выработку индивидуального стиля деятельности. Кроме того, на профессиональную адаптацию влияют сложившиеся межличностные отношения в производственном коллективе, его морально-психологический климат, стиль руководства и другие факторы.

Профессиональную адаптацию определяют многие взаимодействующие факторы производственного плана, а именно: характер, содержание, условия организации труда на предприятии, в учреждении, организации.

Профессиональная адаптация – это не только приспособление личности к стабильным характеристикам профессиональной деятельности, но и более сложный, хотя и реже встречающийся процесс *приспособливания* личностью профессиональных условий к своим интересам, склонностям, качествам (сравните: приспособление к внешней среде и приспособливание внешней среды). Речь идет о социальной активности личности, которая является основой не только прогрессивного развития в сфере человеческой деятельности, но и эмоционального комфорта личности [14].

Итак, профессиональная адаптация – процесс взаимодействия личности и профессиональной среды, в ходе которого достигается соответствие профессиональных интересов, склонностей, знаний, умений, навыков, качеств личности, полученных и сформированных на предыдущих этапах развития личности, условиям конкретного производства, его текущим требованиям к данной профессии.

Механизм адаптации, как показывают результаты наших исследований (В. Орлов), представляет собой взаимодействие адаптанта (личности, фирмы) и среды адаптации (вид и содержание профессиональной деятельности и профессиональное общение, если речь идет о личности), в результате чего возникает адаптивная ситуация. Ее характеристикой служит новизна содержания и вида деятельности, что неизбежно вызывает определенные трудности вхождения в новую социально-профессиональную среду. Под влиянием адаптивной ситуации у личности (фирмы) развивается адаптивная потребность – желание или необходимость в познании новой среды и идентификации с ней. Адаптивная потребность выступает обязательным условием адаптации. Она актуализирует адаптивные возможности. Если адаптивная потребность не опирается на достаточные адаптивные возможности, то у работников развивается процесс дезадаптации (от лат. de – прочь от... и adaptare – приспособлять), растет потенциальная и/или реальная текучесть кадров. А если говорить о фирме, то дезадаптация ведет к потере доли рынка, снижению прибыли и других показателей. Если потребность опирается на широкие адаптивные возможности, она укрепляется и развивается. Благодаря взаимодействию и взаимовлиянию адаптивной потребности и адаптивных возможностей, адаптивная ситуация, носящая нейтральный характер, превращается в адаптирующую, то есть активно способствующую преодолению затруднений в соответствующей сфере деятельности. В этом случае диалектический характер противоречия между адаптивной потребностью и адаптивными возможностями, которые взаимодействуют, влияют друг на друга, является источником и движущей силой адаптации, ее полноты, глубины, динамизма [14].

Адаптивные возможности мы подразделяем на *предметно-средовые* (внешние условия, капитал, средства производства, технологии) и *субъектные*. Последние связаны не только с адаптивным потенциалом личности работника, менеджера и фирмы в целом (имидж, опыт, знания, умения, навыки, качества, способность к их перестройке, в случае необходимости), но и с наличием субъектов адаптирующего воздействия. К ним относятся, если вести речь о фирме, институты государственной поддержки бизнеса, институты гражданского общества и т.д. Причем, чем более развита у адаптанта способность к перестройке, которая проявляется в самостоятельности, лежащей в основе самоорганизации деятельности, инициативности, творческом отношении к деятельности, предприимчивости, тем в большей степени он успешен и в меньшей степени нуждается в поддержке извне – со стороны субъектов адаптирующего воздействия. Если речь идет о личности, то по отношению к ней субъектами адаптирующего воздействия выступают менеджеры того или иного уровня, коучи, тренеры, наставники, родители, друзья и т.д.

Следует четко помнить, что в управлении ничего не происходит не мотивированно. Все имеет свою причину, все определяется архисложным хитросплетением внешней и внутренней среды организации. Именно поэтому так сложно управлять хорошо. Для менеджера важно помнить, что адаптация имеет активную и пассивную стороны. Активная сторона адаптации предполагает не простое приспособление организации к требованиям среды, не слепое копирование внешних стандартов, не механическое конъюнктурное изменение, а приспособление среды к интересам фирмы с помощью рекламной деятельности, позиционирования фирмы, диверсификации деятельности, активных методов формирования имиджа и, что весьма важно в данной ситуации, рациональное сочетание офисной и вне офисной форм деятельности, учёт индивидуально-психологических, семейно-бытовых и других особенностей личности работника, его актуального положения, а также своевременный оперативный учет изменения действия факторов внешней среды деятельности фирмы.

Ситуационный подход

Подход в данном случае выступает как способ познания, но вместе с тем выполняет и методологические функции. Что касается ситуационного подхода, то он является родным «братом» теории адаптации или, точнее сказать, «сыном», нацеленным на реализацию материнского потенциала.

Вся деятельность менеджера в условиях стремительно изменяющейся современной жизни представляет собой цепь ситуаций, создаваемых внутренней и внешней средой организации. Такие ситуации нередко носят проблемный характер, ибо заключают в себе противоречие между ожидаемым ходом процесса и реальностью. Это обстоятельство настоятельно требует использования в практике повседневного руководства *ситуационного подхода*, основы которого заложил Г. Дениссон. Он утверждал, что применение разных методов управления обусловлено ситуацией, то есть конкретным набором обстоятельств, которые в настоящее время существенно влияют на положение организации.

В соответствии с ситуационным подходом управление – это ответ на воздействие обстоятельств. Часть обстоятельств составляет проблемную область деятельности менеджера. При этом проблема (*от греч. problema – задача*) – 1) все то, что требует изучения и решения; 2) объективно возникающий комплекс вопросов, решение которых представляет существенный практический или теоретический интерес. Важно превратить проблемную ситуацию в задачу и суметь решить последнюю.

Ситуационный подход предполагает, что пригодность различных методов управления определяется их соответствием данной ситуации. В управлении удаленными работниками ситуационный подход определяется тем, что работодатель, при приеме на работу удаленщиков, в процессе управления дистанционными сотрудниками действует в соответствии с сложившейся ситуацией. То есть исходит из тех обстоятельств, которые

происходят на данный момент, и, соответственно, использует методы, наиболее подходящие при сложившейся ситуации, что напрямую влияет на правильность принятия управленческого решения.

При приеме или при переводе на работу потенциального удаленного работника именно ситуационный подход позволяет работодателю учитывать все его индивидуальные особенности. Во-первых, это психологический аспект. В данном случае, ситуация складывается таким образом, что незаменимый сотрудник лучше всех справляется со своими обязанностями, но работая при этом в домашнем режиме. Есть люди, которым гораздо удобнее и комфортнее работать дома, без контроля со стороны начальства, без излишнего общения с другими сотрудниками. В этом и проявляется ситуационный подход, что работодатель учитывает не только профессиональные навыки, но и психоэмоциональное состояние работника, которое непосредственно воздействует на эффективность работы дистанционщика. Во-вторых, для некоторых случаев, удаленный тип работы просто необходим. Помощь в трудоустройстве людям с ограниченными физическими возможностями. В наше время, редкость, когда инвалид работает на постоянном рабочем месте, с постоянным ежемесячным доходом. К сожалению, работодатели предоставляют в основном для инвалидов низкооплачиваемый труд, или предпочитают отказаться от их услуг и оплачивать штрафы. Среди инвалидов в возрасте от 18 до 35 лет доля с высшим или незаконченным высшим образованием составляет около 60 % от общего количества инвалидов данной возрастной категории. Как показывает практика, люди этой категории, получив возможность приобщиться к трудовому процессу общества, являются наиболее трудоспособными, инициативными и творческими сотрудниками, чем сотрудники, не имеющие физических ограничений. В данном случае, ситуационный подход проявляется в том, что работодатель обязан оснастить рабочее место инвалида всеми необходимыми для работы техническими устройствами, осуществляя управление через сеть Интернет. В-третьих, удаленную работу отличает от работы в офисе существенный признак. Это домашние удобства.

Проявление ситуационного подхода заключается в том, что человек, работающий дома параллельно может заниматься домашними делами, у него свободный график и он имеет возможность самостоятельно планировать распорядок своего рабочего дня. В данном случае, работодатель подстраивается под индивидуальные особенности и временные обстоятельства работников. К примеру, в связи с выходом в декретный отпуск работника, территориальной отдаленности места работы для удаленщика.

Ситуационный подход при такой форме занятости является наиболее подходящим, так как позволяет учитывать все особенности и нюансы удаленного труда.

Комплексный подход к выбору инструментов управления

Комплекс – слово латинского происхождения (с лат. complexus – связь, сочетание), означает сочетание предметов, действий, явлений или свойств, составляющих одно целое. Комплексность – один из методологических принципов менеджмента. Комплексный подход вызывается наличием множества факторов, условий, влияющих на организацию и управление.

Особенности комплексного подхода с позиции целостности управленческого процесса проявляются в развитости всех его компонентов; в скоординированном взаимодействии всех участников процесса; в наличии необходимых факторов и условий, обеспечивающих функционирование процесса; в интеграции основных направлений процесса, в органическом единстве управления и развития.

Можно выделить два направления комплексного использования методов управления: последовательное (использование разных методов на разных этапах управления) и параллельное (применение различных методов одновременно на одном и том же этапе).

Управление удаленным рабочим местом – комплексный процесс, включающий в себя всесторонний анализ человеческих,

материальнотехнических и информационных ресурсов организации и влияющий как на результат работы удаленных сотрудников, так и на результат работы сотрудников, находящихся в офисе.

Под комплексным подходом в системе удаленного труда понимается:

а) наличие всех компонентов управленческого процесса удаленной работы (цели, содержания методов, организационных форм), что предполагает координированное воздействие на когнитивную, эмоциональную, волевую и прагматическую сферы удаленщика; б) целостность процесса управления проявляется в развитости всех его компонентов; в скоординированном взаимодействии участников процесса – удаленщиков и управляемой подсистемы; в наличии необходимых факторов и условий, обеспечивающих функционирование процесса (оснащение работодателем необходимыми техническими устройствами для выполнения удаленной работы); в интеграции основных направлений процесса, в органическом единстве управления и развития. В системе удаленного труда этот компонент проявляется в объединении и слаженной работе управляющей подсистемы – работодателя и управляемой подсистемы – удаленного работника с другими звеньями организационной системы; в) единство и взаимодействие элементов системы управления как антипод односторонности, разобщенности, бессистемности, при этом интеграция рассматривается как ведущая идея комплексного подхода. При дистанционной форме занятости работник выполняет свои обязанности удаленно от работодателя, то есть, управляющая сторона только частично контролирует процесс работы удаленного сотрудника. Удаленщик работает дома, в другом городе, в другой стране, но не в офисе. Соответственно, процесс некой разобщенности, бессистемности всегда имеет место быть при данной форме занятости, так как технические средства, с помощью которых происходит взаимодействие (назначение полномочий, обмен данными) удаленного работника и работодателя, могут выходить из строя. Но в то же время, работодатель, учитывая индивидуальные особенности удаленного работника, создает все необходимые условия для качественного выполнения обязанностей, что, в конечном итоге приводит к

положительному результату, что является доказательством слаженной работы обеих сторон.

Системный подход к организации и управлению

Система (*sistēma*) – слово греческого происхождения. Означает целое, составленное из частей; соединение.

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристику целого. С научной точки зрения, система – совокупность объектов, взаимодействие которых вызывает появление новых, интегральных качеств, не свойственных отдельно взятым, образующим систему компонентам.

П.К. Анохин выявил, что системой может быть назван только комплекс таких избирательно вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношения принимают характер взаимодействия компонентов для получения фокусированного полезного результата. Менеджер, ориентируясь на полезный результат, имеет возможность сконструировать систему из взаимодействующих компонентов. Причем, часть этих компонентов должна быть организована целенаправленно, например, характер деятельности. Другая же часть компонентов не подлежит организации, она действует стихийно (влияние внешней среды). Глубина и всесторонность научного познания сути управления, ее механизмов и закономерностей во многом определяются системным подходом как общенаучным методом.

Системный подход – это способ мышления по отношению к организации и управлению, позволяющий упорядочить содержание их комплексов и выстроить структуру, обладающую целостностью, связанностью и устойчивостью [14].

Черты системного подхода таковы: 1) форма методологического знания, связанная с исследованием и созданием объектов как систем, и относящаяся только к системам; 2) иерархичность познания, требующая

многоуровневого изучения предмета: а) изучение самого предмета – «собственный» уровень;

б) изучение этого же предмета как элемента более широкой системы – «вышестоящий» уровень; в) изучение этого предмета в соотношении с составляющими данный предмет элементами – «нижестоящий» уровень;

3) требует рассматривать проблему не изолировано, а в единстве связей с окружающей средой, постигать сущность каждой связи и отдельного элемента, проводить ассоциации между общими и частными целями

Современное понимание системного анализа заключается, прежде всего, в том, что основное внимание обращается **на способ связи частей, элементов и подсистем изучаемого объекта в единое целое**, их взаимодействие на всех уровнях структурной иерархии, на выявление функций, которые выполняет каждый элемент в этом целом, на исследование механизмов функционирования и развития объекта как целостности. При этом необходимо одновременно изучать и внешние условия существования системы. Причем, некоторые из таких сложных систем являются самоорганизующимися системами, то есть источник преобразования такой системы и её функций находится в ней самой. Среди важнейших свойств, присущих самоорганизующимся системам (термин предложен У. Росс Эшби), следует, прежде всего, отметить их способность активно взаимодействовать со средой и способность обучаться. При этом управление в самом общем виде может быть определено как упорядочение системы.

Управление на основе применения системного подхода включает три последовательных стадии. На первой определяется сфера, уточняются область и масштабы деятельности субъекта управления, усиливаются (ориентировочно) адекватные сферы, области и масштабы деятельности, информационные потребности. На второй стадии осуществляются необходимые исследования. На третьей стадии разрабатываются альтернативные варианты решения определенных проблем, и делается выбор оптимального варианта.

Система управления выступает как процессуальная система. Она динамична, имеет системообразующие связи. Циклический характер ее функционирования позволяет, с одной стороны, сохранить эту систему, ее главные признаки, с другой – развить её. Высший уровень ее развития представляет собой целостность, в которой развиты все составные элементы системы.

Для оптимизации процесса управления необходимо развитие всех компонентов, составляющих систему: во-первых, определение целей и задач в соответствии с уровнем развития общества, фирмы, социальных потребностей самих работников; во-вторых, отбор содержания для достижения поставленных целей; в-третьих, выбор средств (форм, методов и т.д.) в соответствии с целями и задачами, уровнем развития личности и управленческого процесса; в-четвертых, взаимодействие факторов и необходимых условий, обеспечивающих их функционирование; в-пятых, внутреннюю организацию процесса развития фирмы, взаимодействие составных элементов процессуальной системы, выполнение составными элементами своих функций.

Управление на основе системного подхода призвано обеспечивать и совершенствовать структурное и функциональное единство системы, вскрывать и устранять препятствия на пути к цели, ассимилировать или нейтрализовать возмущающие воздействия как внутри системы, так и вне ее. В деловой практике системный подход означает всестороннюю проработку принимаемых решений, анализ всех возможных вариантов их реализации, координацию усилий на различных направлениях. Управление – это не только функция организованных систем, но и специфическая деятельность, подлежащая рассмотрению с системных позиций. Системное представление блока внешней, предметной, технологической составляющей целостной структуры управления дают состав и функции компонентов этой деятельности: 1) стратегические цели деятельности; 2) способы их достижения; 3) условия их достижения; 4) формы организации деятельности; 5) социальная ситуация, в которой должна разворачиваться деятельность; 6) её

временной интервал. Однако данный перечень будет полным, если добавить такие существенные компоненты как *предмет деятельности* и *процесс деятельности*, а сам способ достижения цели деятельности будет развернут в своих составляющих, то есть в *средствах* и *методах* достижения.

Следует подчеркнуть, что организация (предприятие, фирма, учреждение) тоже является системой. Эта система имеет четыре взаимосвязанных блока (входы, преобразования, выходы, границы системы), каждый из которых, в свою очередь, также выступает системой. Речь идет о том, что на входе идет отбор информационных, финансовых, трудовых и прочих ресурсов. В преобразующем блоке, нередко называемым «черным ящиком», идет соединение таких элементов как цели, задачи, структура организации, люди и технология. Их системное взаимодействие, интеграция и единство дают результаты, представленные в блоке выходов (рис. 2).

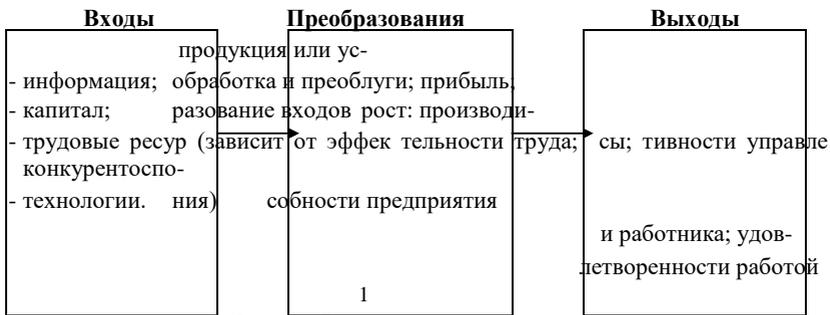


Рис. 2 – Организация как открытая система

Удалённая работа, предполагающая гибкое изменение, прежде всего, таких элементов как отдельные задачи, структура организации, характер выполнения трудовых операций людьми и технологические особенности деятельности работника, а также их системное взаимодействие, интеграция и единство, обуславливают получение результаты, дают фирме при прочих равных условиях весьма ощутимое конкурентное преимущество. *Процессный подход*

Решение проблем, возникающих в организации, требует применения процессного подхода. Процесс – это ход чего-либо, характеризующийся последовательной сменой взаимосвязанных между собой этапов (компонентов, элементов). Согласно другому определению, процесс – это совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенных результатов. Процесс включает в себя семь основных компонентов.

1. Целевой компонент предполагает: 1) постановку цели как отсроченного во времени ожидаемого результата деятельности; 2) декомпозирование цели в ряд задач, выполнение которых и обеспечивает, в конечном счете, достижение цели.

2. Стимулирующе-мотивационный компонент обеспечивает выработку руководством действенных стимулов для качественного труда подчиненных и создание на этой основе системы мотивов, то есть внутренних побудителей деятельности. Стимулы могут быть материальными и морально-психологическими.

3. Содержательный компонент предполагает отбор содержания управленческих воздействий и включает в себя факты, аргументы, события, принципы, закономерности, которыми оперирует управленец, осуществляя воздействие на подчиненных.

4. Операционно-деятельностный компонент предполагает выбор форм, методов, средств и приемов осуществления управленческих воздействий.

5. Контрольно-регулирующий компонент служит осуществлению контроля и регулированию, координированию корректирующих воздействий, направленных не на наказание, а на достижение поставленной цели.

6. Оценочно-результативный компонент предполагает оценку полученного результата.

7. Аналитический компонент обеспечивает потребности управления в анализе всех предыдущих компонентов для того, чтобы выявить, что получилось, что не получилось и учесть все это в новом цикле деятельности.

С позиции, применимой к организации удаленных рабочих мест, процессный подход означает тщательную, пошаговую проработку всех компонентов удаленного рабочего процесса, что обеспечивает успешное функционирование подобной формы организации труда.

Синергетический подход

Поиски общих оснований и механизмов интеграции развития сегодня все более и более связываются с синергетикой – познавательной моделью, наиболее глубоко вскрывающей общность механизмов развития систем разной природы. Этот подход является логическим продолжением системного подхода.

В термин «синергетика» мы вкладываем следующий смысл: кооперативное действие элементов сложной системы.

Синергетический подход дает возможность рассматривать управление как самоорганизующийся процесс перехода от хаоса к порядку, при этом в качестве источника, «организатора» такого упорядочивания выступают внутренние факторы самоорганизации и самоуправления. Синергетика научно доказывает, что в сложных системах любой природы и любого уровня упорядоченности, находящихся в неравновесном состоянии, слабые управляющие сигналы на «вход» могут самопроизвольно усиливаться на «выходе», приводя к коренным изменениям в организации системы. В основе синергетического подхода к управлению социальными системами лежит механизм резонансных направляющих воздействий на нелинейную систему, в ходе развития которой всегда существует область параметров и стадий, в рамках которых нелинейная система особенно чувствительна к воздействиям, согласованным с ее внутренними свойствами, при этом воздействие может быть весьма малым [18].

Знание этих законов дает менеджеру возможность использовать синергетические эффекты самоорганизации и самоуправления в своих целях. Главная задача заключается в том, как управлять, не управляя в классическом смысле, как малым резонансным воздействием подтолкнуть систему на один из собственных и благоприятных для человека путей развития, как обеспечить самоуправляемое и самоподдерживаемое развитие.

Если кибернетика акцентирует внимание на анализе динамического равновесия в самоорганизующихся системах и поэтому опирается на принцип отрицательной обратной связи, согласно которому всякое отклонение системы корректируется управляющим устройством после получения информации об этом отклонении, то синергетика исследует механизмы возникновения новых состояний структур и форм в процессе самоорганизации, а не сохранения или поддержания старых форм. Поэтому она опирается на принцип положительной обратной связи, когда изменения, возникшие в системе не «придавливаются» или корректируются, а, наоборот, накапливаются и приводят, в конце концов, к разрушению старой и возникновению новой системы.

Парадигма самоорганизации позволяет связать факторы случайности и необходимости в эволюции систем. На микроуровне происходит усиление флуктуаций вследствие увеличения неравновесности системы под воздействием среды. Этот процесс до достижения некоторого критического состояния остается незаметным на макроуровне. После достижения такого состояния возникает новый порядок или структура. Важно отметить, что в критической точке (состоянии) открываются, по крайней мере, два пути эволюции системы, что выражается термином «бифуркация», означающая раздвоение или разветвление. Выбор системой пути (состояния – аттрактора) зависит от случайных факторов, и ее поведение нельзя предсказать с определенностью. Но когда путь выбран, то дальнейшее движение системы уже подчиняется детерминистским законам. Таким образом, случайность и необходимость выступают как дополняющие стороны единого процесса развития. Важно отметить, что результат случайных взаимодействий не может

быть предсказан заранее, и поэтому долгосрочные прогнозы для сложных систем бессмысленны.

В философском плане самоорганизация поднимает старую философскую проблему о соотношении части и целого. Философия позитивизма, подчеркивающая приоритет анализа и редукции, сменяется философией, делающей упор на синтезе и антиредукционизме. Например, холизм (*от греческого – целый*) – другая крайность. В применении к социальным системам холизм обосновывает подавление личности обществом, игнорирование стремления личности к свободе и самостоятельности. Истина, как обычно, где-то в середине – анализ, дополненный синтезом.

Синергетика основывается на целостной картине мира, поэтому, как правило, управление по синергетическим принципам является наиболее экологосообразным.

Система удаленного труда напрямую взаимодействует с синергетикой. При такой форме занятости именно на самоорганизации и, отчасти, на самоуправлении строятся взаимоотношения работодателя и удаленного работника. Дистанционный труд отличается от офисного режима отсутствием контроля со стороны управляющей подсистемы. Соответственно, «удаленщики» сами координируют условия выполнения надлежащих обязанностей, планируют свое рабочее время. Любой работодатель, принимая или переводя на работу дистанционного сотрудника, учитывает его индивидуальные особенности. Работодатель выясняет, чем именно продиктован выбор удаленной формы занятости, тем самым, определяет обстоятельства сложившейся ситуации. Преимущества в удаленной работе в большей степени выделяет работник, для работодателя же есть некоторые плюсы, но они незначительны. Вместе с этим, такая форма труда, как дистанционная работа появилась, существует и, особенно в последнее время, пользуется большим спросом. Удаленный работник выполняет свои обязанности в удобном для него месте, вне офиса. Именно искусственно созданные благоприятные условия для процесса трудовой деятельности

«удаленщика» способствуют качественному выполнению надлежащих обязанностей. Домашняя обстановка, отсутствие контроля, свободный, гибкий график работы все это является благоприятными условиями.

2.2 Нормативно-правовые основы организации удалённых рабочих мест в России и управления ими

Количество удаленных работников увеличивается постоянно. Тех, кто выбирает дистанционную форму занятости, в первую очередь, привлекает свободный график, возможность проводить больше времени с семьей и при этом неплохо зарабатывать. Но ко всем этим видимым плюсам добавился один существенный минус – отсутствие каких-либо гарантий для дистанционных сотрудников. Поэтому необходимость закона об удаленной работе была просто очевидна. Принятие закона дает удаленным сотрудникам достаточные гарантии, и теперь каждый может начать работу в интернете, не опасаясь быть обманутым недобросовестным работодателем.

Восьмого апреля 2013 года вступил в силу Федеральный закон от 05.04.2013 № 60-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации", направленный «встроить» в систему трудовых отношений многих дистанционных работников. В Трудовом кодексе появилась отдельная глава 49.1, объединяющая в себе особенности занятости дистанционных работников. В частности, статья 312.1 Трудового кодекса определяет, что является дистанционной работой [3].

В.В. Путин подписал разработанный Минтрудом России закон «О внесении изменений в Трудовой кодекс РФ и статью 1 Федерального закона «Об электронной подписи». Благодаря данному закону заключить трудовой договор с сотрудниками, работающими удаленно, можно на расстоянии. Для этого стороны должны обмениваться электронными документами. Однако, работодателю все равно необходимо будет направить сотруднику по почте бумажный экземпляр договора, не позднее трех календарных дней, с той даты, когда он был заключен в электронном виде. В свою очередь, компания также

имеет право запросить нотариально заверенные копии документов от самого работника, например, паспорт, ИЛС, трудовая книжка, документы воинского учета, документы об образовании и т.д. Но это остается на усмотрение самой организации. Важным моментом данного закона является и то, что запись о дистанционной работе, по желанию работника, вносятся в трудовую книжку. А трудовой стаж в этом случае можно подтвердить и экземпляром трудового договора.

Можно выделить два существенных признака такой работы: это выполнение трудовой функции вне места нахождения работодателя или его обособленного подразделения и использование для осуществления деятельности, и взаимодействия между работодателем и работником информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования [28].

Согласно новому законодательству под удаленной работой понимается «работа, при выполнении которой сотрудник находится вне стационарного рабочего места, контролируемого работодателем лично либо через представителей, а связь между работником и работодателем поддерживается с использованием информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе Интернет» [29].

Особенности заключения и изменения условий трудового договора с дистанционным работником о дистанционной работе установлены положениями ст. 312.2 ТК РФ. Трудовой договор о дистанционной работе и соглашения об изменении определенных сторонами условий трудового договора о дистанционной работе могут заключаться путем обмена электронными документами. При этом если такой трудовой договор заключен путем обмена электронными документами, работодатель не позднее трех календарных дней со дня заключения трудового договора обязан направить дистанционному работнику, оформленный надлежащим образом экземпляр данного трудового договора на бумажном носителе: по почте заказным письмом с уведомлением. В трудовом договоре о дистанционной работе помимо дополнительных условий, не ухудшающих положения работника в

соответствии со ст.57 ТК РФ, может предусматриваться дополнительное условие об обязанности работника использовать при выполнении им своих обязанностей: программно-технические средства, средства защиты информации, иные средства, предоставленные или рекомендованные работодателем [28].

При заключении трудового договора работодатель может установить рабочее время для сотрудника. Если же в договоре это не прописано, то работник сам может организовывать свой рабочий день, определить время, когда он будет отдыхать, а когда работать. Время ежегодного оплачиваемого отпуска также должно быть определено в трудовом договоре.

Кроме того, удаленное рабочее место позволяет трудоустроиться людям с ограниченными возможностями. К сожалению, работодатели предоставляют в основном для инвалидов низкооплачиваемый физический труд, что нередко является для лица с ограниченными физическими возможностями не приемлемым. Или предпочитают отказаться от их услуг и оплачивать штрафы. Среди инвалидов в возрасте от 18 до 35 лет доля с высшим или незаконченным высшим образованием составляет около 60 % от общего количества инвалидов данной возрастной категории. Как показывает практика, люди этой категории, получив возможность приобщиться к трудовому процессу общества, являются более трудоспособными, инициативными и творческими сотрудниками, нежели сотрудники, не имеющие физических ограничений [37].

Особенности регулирования труда дистанционных работников отражены на рис. 3.

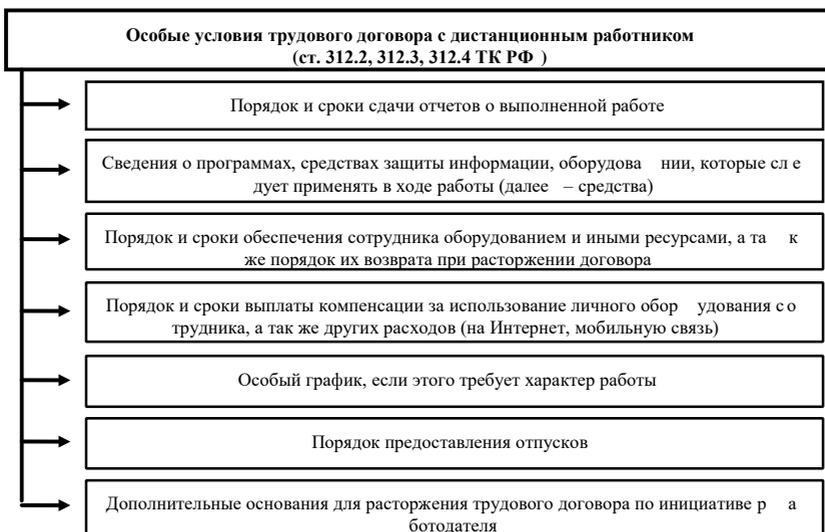


Рисунок 3 – Особенности регулирования труда дистанционных работников

Основной нормативной базой, которая регулирует дистанционный труд и определяет права и обязанности удаленных работников является Трудовой кодекс Российской Федерации, в частности, 310, 311, 312 статьями ТК РФ. В соответствии со статьей 310 ТК РФ, надомниками считаются лица, заключившие трудовой договор о выполнении работы на дому из материалов и с использованием инструментов и механизмов, выделяемых работодателем либо приобретаемых надомником за свой счет. Надомник может выполнять работу, обусловленную трудовым договором, с участием членов его семьи. При этом трудовые отношения между членами семьи надомника и работодателем не возникают (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 № 90-ФЗ).

В случае использования надомником своих инструментов и механизмов ему выплачивается компенсация за их износ. Выплата такой компенсации, а также возмещение иных расходов, связанных с выполнением

работ на дому, производятся работодателем в порядке, определенном трудовым договором.

Порядок и сроки обеспечения надомников сырьем, материалами и полуфабрикатами, расчетов за изготовленную продукцию, возмещения стоимости материалов, принадлежащих надомникам, порядок и сроки вывоза готовой продукции определяются трудовым договором.

На надомников распространяется действие трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, с особенностями, установленными настоящим Кодексом.

В соответствии со статьей 311 ТК РФ, условия, при которых допускается надомный труд. Работы, поручаемые надомникам, не могут быть противопоказаны им по состоянию здоровья и должны выполняться в условиях, соответствующих требованиям охраны труда.

В соответствии со ст. 310 ТК РФ надомниками считаются лица, заключившие трудовой договор о выполнении работы на дому из материалов и с использованием инструментов и механизмов, выделяемых работодателем либо приобретаемых надомником за свой счет.

Процедура расторжения трудового договора с надомником такова. Трудовой договор с надомниками может быть прекращен как по основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом РФ (ч. 4 ст. 310), так и по основаниям, которые предусмотрены самим договором (ст. 312 ТК РФ).

Важно знать, что установленные трудовым договором основания его расторжения не должны носить дискриминационного характера. Согласно ст. 3 ТК РФ ограничения трудовых прав и свобод в зависимости от обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника, не допускаются. Не являются дискриминацией такие ограничения прав работников, которые определяются свойственными данному виду труда требованиями.

Издание приказа о расторжении трудового договора с надомником и составление записки-расчета имеет следующий алгоритм. Прекращение трудового договора с надомником оформляется приказом (унифицированная форма № Т-8). Основанием для его издания будет ссылка на конкретное положение договора или на статью Трудового кодекса РФ, указанную в договоре в качестве основания его прекращения. Если трудовой договор прекращается по основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом РФ, то такое прекращение производится в соответствующем порядке.

С приказом (распоряжением) о прекращении трудового договора работник должен быть ознакомлен под роспись. Если данный документ невозможно довести до сведения работника или работник отказывается ознакомиться с ним под роспись, в приказе (распоряжении) делается соответствующая запись. Помимо приказа составляется записка-расчет.

Внесение записи в трудовую книжку при расторжении трудового договора с надомником носит обязательный характер. Запись о расторжении трудового договора вносится в трудовую книжку. При этом указывается, что договор прекращен в соответствии с основанием, предусмотренным трудовым договором, согласно ст. 312 ТК РФ.

Трудовая книжка выдается работнику в день прекращения трудового договора (ч. 4 ст. 84.1 ТК РФ). При ее получении работник должен расписаться в личной карточке и в книге учета движения трудовых книжек и вкладышей в них (п. 41 Постановления Правительства РФ от 16.04.2003 № 225 "О трудовых книжках").

Запись о прекращении трудового договора заверяется подписью работника, ответственного за ведение трудовых книжек, печатью работодателя и подписью увольняемого работника (п. 35 Постановления Правительства РФ от 16.04.2003 № 225 "О трудовых книжках").

Оформление личной карточки при расторжении трудового договора с надомником

В личную карточку (унифицированная форма № Т-2) вносится запись о прекращении трудового договора в соответствии с основанием, предусмотренным договором, согласно ст. 312 ТК РФ или со ссылкой на статью Трудового кодекса РФ, указанную в договоре в качестве основания его прекращения. При получении трудовой книжки работник должен расписаться в личной карточке (п. 41 Постановления Правительства РФ от 16.04.2003 № 225 "О трудовых книжках").

Выплаты надомнику при расторжении трудового договора

Все причитающиеся работнику суммы (зарплата, компенсация за неиспользованные дни отпуска) должны быть выплачены в день прекращения трудового договора, т.е. в день увольнения работника (ч. 1 ст. 140 ТК РФ). В случае спора о размерах сумм, причитающихся работнику при увольнении, работодатель обязан выплатить не оспариваемую им сумму (ч. 2 ст. 140 ТК РФ).

В то же время по-прежнему действует правило, согласно которому работник осуществляет трудовую деятельность по месту нахождения работодателя (его филиала, представительства). Конечно, осуществление трудовой деятельности вне офиса было предусмотрено и ранее – для надомников. Однако глава 49 ТК РФ «Особенности регулирования труда надомников» распространяется на трудовую деятельность производственного характера, поскольку надомник – это именно работник, тот, кто работает руками, – *«лицо, заключившее трудовой договор о выполнении работы на дому из материалов и с использованием инструментов и механизмов, выделяемых работодателем либо приобретаемых надомником за свой счёт»* (ст. 310 ТК РФ). Поэтому оформление, к примеру, юриста в качестве надомного работника не находило понимания у судов.

Как правило, работников умственного труда оформляли по гражданско-правовому договору, и, как следствие, ни работник, ни работодатель не могли пользоваться всеми правовыми механизмами, установленными ТК РФ [32].

2.3 Технологические основы организации удаленных рабочих мест и управления ими

Технологические основы организации удалённых рабочих мест и управления ими вызывают ещё определённые трудности и у работодателей, и у работников. Остановимся на некоторых из них.

Документальное оформление

Установлена принципиально новая форма коммуникации между работником и работодателем – обмен электронными документами. Каждая из сторон должна направлять подтверждение получения электронного документа от другой стороны в срок, определённый трудовым договором о дистанционной работе.

Важное замечание: для полноценного осуществления такого обмена сторонам трудового договора придётся получать усиленную квалифицированную электронную подпись.

Порядок заключения трудового договора о дистанционной работе

Закон установил упрощённый порядок заключения такого трудового договора: подписание его происходит путём обмена электронными документами. Впрочем, это не освобождает работодателя от обязанности направить работнику надлежащим образом, оформленный экземпляр договора на бумажном носителе. Также работодатель вправе не оформлять дистанционному работнику трудовую книжку либо не вносить в неё запись о дистанционной работе, если сам работник не возражает. То есть это допустимо, но исключительно по соглашению сторон. Если трудовой договор заключается гражданином впервые, то гражданин сам должен получить свидетельство государственного пенсионного страхования.

Дистанционный работник, так же как и работающий в офисе, должен быть ознакомлен с локальными нормативными актами, приказами, уведомлениями и требованиями работодателя. Это ознакомление также осуществляется путём обмена электронными документами.

Очевидно, что дистанционный работник самостоятельно определяет режим рабочего времени и времени отдыха (иное может быть предусмотрено трудовым договором о дистанционной работе, но возможности контроля, как мы понимаем, в данном случае весьма ограничены).

Рассмотрим формулировки, которые целесообразно внести в трудовой договор с дистанционным сотрудником.

Указание на характер работы может иметь такой вид: *«Работник осуществляет выполнение трудовой функции вне места расположения работодателя (дистанционно)»*.

В качестве места работы может быть указан адрес, по которому будут выполняться работы (услуги). Но напомним, что дистанционно можно работать где угодно.

Указание на режим работы по общему правилу обязательно (ст. 57 ТК РФ). Дистанционные работники распределяют рабочее время и время отдыха по своему усмотрению, и иное может быть предусмотрено трудовым договором.

Если необходимо постоянное взаимодействие с дистанционным сотрудником, то следует выбрать вариант, при котором режим работы определяется работодателем. То есть так и записать: *«Работнику устанавливается нормальная продолжительность рабочего времени – 40 часов в неделю, пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями – суббота и воскресенье, продолжительность ежедневной работы – 8 часов»*.

Работодатель обязан вести учёт времени, фактически отработанного каждым работником (ч. 4 ст. 91 ТК РФ). А значит, он не освобождается от обязанности вести на дистанционного сотрудника табель учёта рабочего времени. При таком варианте табель учёта рабочего времени можно заполнить так: в будние дни проставляется отметка о присутствии («Я» или «01»), в выходные и нерабочие праздничные дни – отметка об отдыхе («В» или «26»). Количество отработанных часов – по трудовому договору.

Если постоянного взаимодействия не требуется, то можно установить, что работник распределяет рабочее время и время отдыха по своему усмотрению.

Подчинение работника правилам внутреннего трудового распорядка организации – это один из признаков трудовых отношений (ст. 15 ТК РФ). Однако если в трудовом договоре указано, что работник самостоятельно распределяет своё рабочее время и время отдыха, то указание на подчинение этим правилам превращается в фикцию. Гораздо логичнее указать, что *«правила внутреннего трудового распорядка распространяются на работника в той части, которая не противоречит сути заключённого с ним трудового договора о дистанционной работе»*.

Если по договорённости оборудованием и ресурсами работник обеспечивает себя сам, то формулировка может быть такой: «Работник самостоятельно обеспечивает себя компьютером, телефонной связью и интернетом». В таком случае логично установить компенсацию расходов, размер и сроки выплаты.

Если всё вышеизложенное – забота работодателя, то можно сформулировать так: *«Работодатель в срок до (указать) обязуется предоставить работнику компьютер, телефон, обеспечить наличие интернетсоединения»*. В договоре следует установить сроки сдачи работы и способ её сдачи (по электронной почте).

Перевод на дистанционную работу

В таком случае требуется составить дополнительное соглашение об изменении характера труда. Например, если бухгалтер будет работать дистанционно на период отпуска по уходу за ребёнком, то следует включить в это дополнительное соглашение следующие формулировки:

«Работник трудится по месту своего проживания по адресу: Московская обл., г. Дмитров, ул. Леры Никольской, д. 3»;

«В период нахождения в отпуске по уходу за ребёнком Работник выполняет трудовую функцию дистанционно»;

«Работник самостоятельно обеспечивает себя оборудованием: компьютером, интернетом, телефонной связью»; «Работодатель обязуется:

- предоставлять информацию, необходимую для осуществления трудовой функции, путём направления на электронную почту Работника по адресу marussia_klimova@mail.ru;

- возмещать расходы Работника, связанные с исполнением им трудовой функции, а именно компенсировать расходы по оплате счетов за интернет и мобильный телефон, за использование личного компьютера в служебных целях в размере (указать) руб. в месяц не позднее (указать, какого) числа каждого месяца».

Запись в трудовой книжке

Если работник не хочет, чтобы в его трудовой книжке значилась запись о дистанционной работе, то с него следует взять следующее заявление:

«Я, Климова Мария Афанасьевна, работающая с 29.05.13 в ООО «Добрый барин» в должности бухгалтера, прошу не вносить данные об этом в мою трудовую книжку».

То, что г-жа Климова работала бухгалтером в данном ООО, будут подтверждать копии трудового договора и приказа об увольнении.

Соображения по поводу выплат

Дистанционному работнику могут быть положены следующие выплаты:

- оплата труда;*
- гарантии и компенсации, положенные всем работникам по нормам трудового законодательства, законодательства о социальном страховании;*
- компенсация за использование личного имущества в служебных целях.*

При оплате труда может быть применена сдельная или повременная её форма.

Если работник сам устанавливает режим работы, то логично отдать предпочтение сдельной форме (оплата по факту выполнения задания).

Если работник работает в режиме, установленном работодателем, то логичнее установить ему повременную систему оплаты труда, определить оклад, порядок расчёта доплат и надбавок пропорционально отработанному времени.

Положение о премировании может распространяться на дистанционных работников независимо от выбранной системы оплаты их труда.

Если условиями трудового договора определено, что сотрудник сам устанавливает режим своей работы, то о сверхурочных речи идти не может, равно как не должны применяться нормы ТК РФ об увеличенной оплате за сверхурочную и ночную работу и работу в выходные и нерабочие праздничные дни.

Если же режим работы устанавливает работодатель, то на дистанционных работников будут распространяться положения статей 152–154 ТК РФ.

Дистанционным работникам положены все гарантии и компенсации, предусмотренные трудовым законодательством и законодательством о социальном страховании.

Если дистанционные работники используют для работы собственное оборудование, то логично выплачивать им компенсацию, размер и порядок выплаты которой должны быть указаны в трудовом договоре [29].

При определении размера компенсации можно исходить из Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы (утв. постановлением Правительства РФ от 01.01.02 № 1).

В бухгалтерском учёте сумму компенсации относят к расходам по обычным видам деятельности (п. 5 ПБУ 10/99).

Другие затраты работника, связанные с выполнением дистанционных работ, могут быть возмещены в размере фактически оплаченных им расходов.

Увольнение

Согласно статье 312.5 ТК РФ расторжение трудового договора о дистанционной работе по инициативе работодателя производится по основаниям, предусмотренным трудовым договором.

Ознакомление дистанционного работника с приказом (распоряжением) об увольнении, подача работником заявления о выдаче копий документов, связанных с работой, также могут быть произведены в электронном виде с использованием электронной подписи.

В день прекращения трудового договора, заключённого в электронном виде, работодатель должен будет направить работнику заверенную копию приказа (распоряжения) работодателя о прекращении трудового договора.

Это нужно будет сделать по почте заказным письмом с уведомлением.

Признаки дистанционного труда таковы:

- трудовая функция выполняется вне территории, прямо или косвенно контролируемой работодателем;
- коммуникация между работником и работодателем осуществляется в том числе и через интернет.

По соглашению сторон в трудовом договоре о дистанционной работе определяются:

- порядок внесения записей в трудовую книжку;
- порядок использования дистанционным работником при выполнении трудовых обязанностей оборудования либо программного обеспечения в соответствии с требованиями работодателя;
- сроки предоставления отчётов о выполненной работе;

- порядок возмещения расходов, связанных с дистанционной работой.

Работодатель обязан вести учёт времени, фактически отработанного каждым работником (ч. 4 ст. 91 ТК РФ). А значит, он не освобождается от обязанности вести на дистанционного сотрудника табель учёта рабочего времени. При таком варианте табель учёта рабочего времени можно заполнить так: в будние дни проставляется отметка о присутствии («Я» или «01»), в выходные и нерабочие праздничные дни – отметка об отдыхе

(«В» или «26»). Количество отработанных часов – по трудовому договору [29].

Дистанционным работникам положены все гарантии и компенсации, предусмотренные трудовым законодательством и законодательством о социальном страховании.

Глава 3 Описание и интерпретация опыта использования удаленных рабочих мест в России

3.1 Анализ использования удаленных рабочих мест в ООО «Русская переводческая компания»

3.1.1 Характеристика ООО «Русская переводческая компания»

Общество с ограниченной ответственностью «Русская переводческая компания» было основано более трех лет назад экс-переводчиком первых лиц государства Павлом Руслановичем Палажченко. Переводческая компания предоставляет широкий спектр услуг, среди них устный и письменный переводы, переводы аудио- и видеопродукции, лингвистический консалтинг (помощь в выстраивании межкультурной коммуникации для повышения общей результативности деятельности компании), обучение художественному и специальному переводу, технике речи и стилистике русского языка в школе при компании, аренда и продажа оборудования для синхронного перевода (компания является эксклюзивным дистрибьютором оборудования для синхронного перевода Snado в России и СНГ), издательская деятельность (издательство словарей, книг по переводу и другой специальной литературы).

Переводческая компания имеет гражданские права, несёт гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, как и любое другое ООО.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности быть истцом и ответчиком в суде.

Компания расположена по адресу: 119002. г. Москва, Калюшин переулок, д.4, стр.1, Деловой центр «Старый Арбат».

Учредитель и Президент «Русской переводческой компании» – Палажченко Павел Русланович, Генеральным директором компании является Окроев Тимофей Юрьевич.

Для облегчения и упрощения ведения налогового и бухгалтерского учетов, а также для снижения налоговой нагрузки «Русская переводческая компания» применяет упрощенную систему налогообложения.

Компания имеет стабильное и конкурентоспособное финансовое положение. Достаточно сказать, что показатель сѐ текущей ликвидности равен 1,9, а показатель рентабельности продукции составляет 7,3%.

«Русская переводческая компания» ориентируется в первую очередь на российский рынок, но не ограничивается им. Клиентами РПК становились такие организации, как ОАО «Российские железные дороги», «Сбербанк России», McKinsey&Co и др. Кроме коммерческих организаций, РПК предоставляет услуги и государственным заказчикам: Государственной Думе Российской Федерации, Совету Европы, Министерству экономического развития РФ, Посольству Великобритании в Москве и др.

В своей деятельности организация ставит во главу угла профессионализм специалистов и высокое качество своих услуг. Основные ценности в профессиональной деятельности: грамотность, новаторство, надежность.

Подтверждая свою высокую репутацию, «Русская переводческая компания» выработала для своей деятельности и постоянно пользуется следующими принципами:

- мы выполняем порученную работу «под ключ»;
- мы хорошо знаем своих переводчиков и полностью им доверяем;
- мы не сдаем «полуфабрикаты» и не работаем без редактора и корректора;

- мы рассчитываем и предлагаем заказчику оптимум, а не навязываем максимум;

- мы не работаем с субподрядчиками;

- репутация дороже денег;

- компания – постоянно обучающееся сообщество профессионалов;

- ответственность – понятие круглосуточное;

- прозрачность и законопослушность разумнее «правового нигилизма» и недобросовестной конкуренции [36].

ООО «Русская переводческая компания» – молодая фирма, возраст которой составляет несколько лет – внедрила систему удаленного труда с момента своего образования по инициативе учредителя.

3.1.2 Удаленная работа в «Русской переводческой компании»

Производственные процессы в «Русской переводческой компании» обеспечивают 34 человека, работающие в штате по договорам о постоянном рабочем графике, и более четырехсот фрилансеров, привлекаемых по мере необходимости. Организационная структура приведена.

Для идентификации системы взаимодействия с удаленными сотрудниками в «Русской переводческой компании» было решено использовать метод опроса. Для получения наиболее полной картины ситуации в условиях удаленности от респондентов было решено использовать анкетный способ опроса (прил. 3).

Для анкетирования созданы две анкеты: анкета для представителя организации, и для сотрудника, работающего по удаленному режиму. Эти анкеты, помогают рассмотреть ситуацию сразу с двух сторон и сделать более объективные выводы.

В опросе в качестве представителя организации приняла участие помощник генерального директора ООО «Русская переводческая компания» Анна Павловна Дик.

Дистанционная форма труда учитывает специфику переводческой деятельности и позволяет организации подстраиваться под особенности работников. Это позволяет повысить производительность труда специалистов, повышая их лояльность и удовлетворенность от труда и укрепить конкурентоспособность компании за счет обеспечения круглосуточного режима работы. Относительно небольшая арендная плата и небольшое количество офисного и прочего оборудования – прямое следствие использования удаленного труда.

К сожалению, не обошла стороной переводческую компанию известная проблема слабой информированности дистанционных сотрудников и их вовлеченности в жизнь организации. В некоторых случаях это приводит удаленных сотрудников к отсутствию общего с работодателем понимания ситуации или компании в целом.

Руководитель организации в своей деятельности предпочитает демократический стиль управления, что и отображается на всей деятельности фирмы. К каждому клиенту организации, как и к каждому работнику руководство старается найти свой подход. По словам руководителей «Русской переводческой компании», удаленный труд часто привлекает потенциальных работников, подчас повышая эффективность их труда. При этом использование системы удаленного труда не приводит к изменениям в системе управления – она остается такой же, как если бы фрилансеры были штатными сотрудниками и работали бы в офисе.

Процесс коммуникации между удаленными работниками и штатными сотрудниками в офисе обеспечивается стандартными для офиса средствами связи: телефоном, электронной почтой и т.д. Используемые средства удовлетворяют требования компании к качеству, удобству и надежности,

однако постепенно наращается необходимость внедрения новых инструментов.

По мнению руководителей компании, работа с дистанционными сотрудниками добавляет значительные риски в осуществлении процесса коммуникации с сотрудником, а также добавляет немалые риски срыва сроков. При этом, немалое снижение финансовых рисков несомненно является достоинством удаленного труда.

Как заметили в «Русской переводческой компании», удаленная работа – очень удачный вариант, но лишь для отдельных категорий работников. В планах у компании продолжить развивать это направление.

Весной 2012 года был проведен анкетный опрос работников компании, работающих удаленно (результаты опроса удаленных сотрудников ввиду своей объемности.

Было опрошено 7 человек, среди которых 6 женщин и один мужчина. Возраст 57% из опрошенных – от 21 до 25 лет, 29% – от 26 до 35 лет, 14% – от 35 до 45 лет. Все респонденты имеют высшее образование, 2 из них (29%) получают научную степень.

По результатам опроса дистанционных работников «Русской переводческой компании», большинство респондентов (67%) отметили, что возможность работы удаленно повлияла положительно. Оставшаяся часть опрошенных (33%) указала, что данное условие никак не повлияло на их выбор. Так как опрашивались только действующие работники, то вполне ожидаемо, что ни один из опрошенных не считал условие удаленности работы как отрицательный фактор при приеме на работу.

Для более чем половины (57% от числа опрошенных) работа в «Русской переводческой компании» – это первый опыт удаленной работы. Около 29% имеют значительный опыт удаленной работы и примерно 14% – незначительный опыт, менее года.

Для 60% опрошенных специалистов работа в «Русской переводческой компании» – единственный источник дохода. При этом помимо работы в «Русской переводческой компании» 20% имеют постоянную работу в офисе, а 20% – временные случайные подработки. Часть респондентов также сочетают удаленную работу с обучением в аспирантуре и общественной деятельностью.

Нейтрально относится к дистанционной работе окружение 60% респондентов, положительно – 40%. Специалисты «Русской переводческой компании» также отметили, что отрицательная реакция родственников может быть вызвана, если работе уделяется время больше стандартных 8 часов в день.

Половина опрошенных работников «Русской переводческой компании» имеют жесткий рабочий график, работая каждый день в одно и то же время. Треть опрошенных работает по ситуативному графику, не ограничивая количество и распорядок рабочего времени. Остальные 27% отработывают определенное количество часов по гибкому графику.

Ни один из опрошенных специалистов РПК не чувствует спада работоспособности при дистанционном труде. Более того, около 60% чувствуют, что удаленно они работают более эффективно, чем при традиционной форме труда, и только 40% не видят существенной разницы в работоспособности при разных формах работы.

Респонденты единогласно отметили, что используемые средства коммуникации с менеджерами удовлетворяют все потребности, возникающие в данном вопросе.

Примерно 66% респондентов удовлетворены системой оплаты труда. Одна половина из оставшихся желают более стабильной зарплаты, другая половина, напротив, – большей зависимости от проделанной работы. Как дополнительно заметили специалисты, ответы на вопрос могут быть недостаточно достоверны из-за конфиденциальности такого рода информации. Также респонденты отметили, что высокая зависимость

заработной платы от объема фактически проделанной работы подчас заставляет жертвовать качеством работы ради количества.

Респондентами были отмечены в первую очередь положительные особенности социального аспекта удаленной работы: 37% отмечают снижение контактов с неинтересными людьми, а 13% – увеличение времени, проводимого с семьей и друзьями. Также 37% считают, что система работы не влияет на социальную сферу работников, а, по мнению 13%, «удаленная» работа приводит к уменьшению круга знакомых.

Среди плюсов дистанционной работы сотрудники Русской переводческой компании особенно отметили свободный график (42%) и снижение расходов (33), в первую очередь на транспорт. Также важным оказались возможность увеличить собственную работоспособность и снизить временные затраты на неэффективный труд (17%) и укрепить чувство самостоятельности и ответственности за свою жизнь (8%).

Кроме проблемных мест, общих для любых рабочих мест, респонденты выделили некоторые специфичные лишь для удаленной работы.

Сложности возникают при личной мотивации и концентрации на работе. С другой стороны, появляются социальные трудности, как, например, отсутствие визуального контакта с коллегами и совмещение ненормированного графика с другими делами.

Идея удаленных рабочих мест – абсолютно удачна, и она должна развиваться и применяться повсеместно, так считают 57% опрошенных. При этом 43% считают, что, несмотря на то, что идея действительно хороша, применять ее можно лишь в отдельных профессиональных сферах. Ни один из опрошенных не считает дистанционную работу неперспективной, однако это может быть связано с тем, что опрос проходил только среди удаленных работников.

Особо следует остановиться на функции контроля и отношении к ней «дистанционщиков». Одни сотрудники считают, что усиление контроля над

рабочим процессом со стороны менеджера приведет к увеличению эффективности деятельности компании, в то время как другие наоборот отмечают высокий уровень самостоятельности как плюс, который позволяет работникам освоить навыки управления собственным временем. Также мнения расходятся и в диапазоне распространения дистанционной системы работы. Сторонники широкого её применения считают, что необходимым условием успешного внедрения удаленного труда для различных категорий сотрудников является совершенствование материальнотехнических и программных средств, информационных технологий. Существует также мнение, что широкое распространение рассматриваемой системы труда не является закономерным, оно является лишь инструментом удовлетворения потребностей отдельных категорий работников: молодых мам, пожилых людей, слабоактивных в социальном плане людей. Отметим, что более образованные сотрудники являются одновременно и наиболее самостоятельными. Они могут трудиться максимально эффективно независимо от условий труда. Работники, получающие научную степень, и работники старшей возрастной категории указывают, что эффективность их труда не изменяется при изменении условия труда. Также важно отметить, что для удаленных сотрудников «Русской переводческой компании» более важными являются возможность получения гибкого рабочего графика и снижения расходов на транспорт, в то время как социальные и личностные факторы отходят на второй план. Это говорит о том, что экономические стимулы и возможность самостоятельно распоряжаться временем работают достаточно эффективно.

Исходя из полученных данных, следует, что «Русская переводческая компания» – успешная организация, сумевшая высокоэффективно использовать в своей деятельности удаленную форму труда. Однако по мере дальнейшего развития организации возникают новые трудности, которые также необходимо решать наиболее оптимальным образом.

3.1.3 Совершенствование информационно-технических средств как фактор повышения эффективности функционирования удаленных рабочих мест

На сегодняшний день «Русская переводческая компания» эффективно использует в своей деятельности удаленный труд. При этом остается поле для оптимизации взаимодействия дистанционных работников и менеджеров, руководящих ими. В первую очередь необходимо обратить внимание на отдел координаторов. Четверо менеджеров данного отдела взаимодействуют с более чем четырьмястами фрилансерами. Рассмотрим процесс обработки заказа на письменный перевод, с точки зрения одного из координаторов, в ракурсе взаимодействия с дистанционными работниками. Структурно-функциональная схема рассматриваемого процесса, составленная по нотации IDEFO.

При поступлении заказа на письменный перевод, координатор ищет из фрилансеров тех, кто соответствует ряду условий: владение языком, который необходим для соответствующего перевода; знание нужной для перевода профессиональной сферы.

Когда координатор выбирает такого фрилансера, он должен связаться с переводчиком и договориться о возможности осуществления перевода. Если же переводчик не имеет возможности заняться данным заказом, менеджер должен выбрать другого переводчика. После выбора исполнителя заказа начинается процесс перевода. В случае сложных переводов необходим регулярный контроль проделанной работы для снижения рисков срыва сроков. Процесс контроля предполагает, что координатор должен связаться с фрилансером, запросить у него текущие результаты, переводчик должен отправить эти результаты, а координатор – получить. В рассмотренном процессе очевидна возможность оптимизации за счет автоматизации некоторых процессов. При малом количестве фрилансеров или малом количестве заказов обработка занимает приемлемое количество времени и сил. Однако при увеличении числа заказов или фрилансеров, четверем менеджерам будет крайне сложно обрабатывать поток заказов. По словам

представителей «Русской переводческой компании», в организации постепенно возрастает необходимость во внедрении более мощных средств коммуникации между менеджерами и дистанционными работниками. Учитывая это, можно сделать вывод о целесообразности разработки и внедрения специализированной информационной системы. Такая система возьмет на себя часть функций менеджеров и обеспечит их новыми возможностями.

Рассмотрим функции, которые могут быть реализованы в такой системе взаимодействия координационного отдела с фрилансерами. Удаленные сотрудники, которые важны для рабочего процесса, должны самостоятельно отмечать свои личные данные, знание необходимых языков, владение профессионально-специализированным лексиконом и т.д. Процесс выбора исполнителя для заказа в таком случае берет на себя система.

Зная личные качества фрилансеров, система сама может предложить подходящему переводчику выполнить работу и, получив от него ответ, поручить задачу или искать нового исполнителя. Во время выполнения сложного заказа, переводчик может сохранить промежуточные результаты внутри системы, поэтому менеджер в любой момент может проконтролировать его работу. Более того, система может напоминать менеджеру о том, что половина времени на выполнение сложного заказа исчерпана, а потому следует его проконтролировать. Таким образом, процессы выбора переводчика и согласования с ним возможности перевода вообще исчезают из поля зрения координатора, а процесс контроля текущего выполнения заказов упрощается, экономя рабочее время менеджеров. Такая система имеет типовую структуру и может базироваться на уже существующих информационных системах распределения заявок. Это означает, что разработка этой системы может базироваться на широко распространенных и протестированных инструментах (таких, как OTRS [45], Request Tracker [46] и др.) и, потому, иметь более низкую стоимость разработки. Срок разработки такой системы составит 3-7 месяцев, в зависимости от конкретных функций, которые должны быть в ней

реализованы, и использования готовых решений. Стоимость также сильно варьируется в зависимости от срока разработки и уровня профессионализма фирмы, которая занимается созданием системы.

3.1.4 Совершенствование системы управления дистанционной работой

Приведем еще раз принципы управления дистанционной работой: четкие цели; постоянная связь; личные контакты; гибкость.

Первый принцип реализуется в «Русской переводческой компании» максимально эффективно. С каждым удаленным работником заключается договор, в котором четко прописываются все правила взаимодействия.

Относительно реализации второго принципа переводческая компания исповедует кредо: максимальное удобство для сотрудников без вреда для их работоспособности. То есть вопрос относительно времени выхода удаленного работника на связь решаются индивидуально и по согласованию обеих сторон. Такой подход оправдан, если брать в расчет высокий уровень образования и самостоятельности сотрудников.

Личные же контакты, к сожалению, маловероятны. Все сотрудники, работающие удаленно, находятся в разных городах. Учитывая количество сотрудников, сильно вырастает вероятность того, что расходы на обеспечение встречи с работниками будут больше, чем повышение производительности труда. Также эффективной может быть система оценки качества переводческих способностей работника на основе экспертных оценок качества его переводов. То есть каждый перевод оценивается экспертами и редактором числом от 1 до 10. На основании размера и количества переведенных текстов составляется интегральная оценка качества переводческих способностей. Такая оценка может использоваться для поиска специалистов с наиболее качественными переводами, которым можно поручать самые важные задания для перевода, а также для определения справедливой величины оплаты труда и проведения стимулирующих мероприятий. Также большую пользу такая оценка может принести для

анализа работоспособности сотрудников и влияния на нее различных факторов.

3.2 Анализ системы управления персоналом удаленно в корпорации ООО «Сибирское здоровье»

История корпорации «Сибирское здоровье» началась в 1996 году, когда два молодых предпринимателя создали компанию для продвижения на массовый рынок перспективных российских научных разработок в области сохранения здоровья человека.

Сегодня корпорация «Сибирское здоровье» успешно работает не только в России, где уже открыто 79 корпоративных представительств в 68 городах, но и в 22 странах мира, в которых открыты ее представительства.

Продукция корпорации «Сибирское здоровье» популярна сегодня во многих странах. Их партнеры успешно работают в России и странах СНГ, в Европе, Азии и США. «Сибирское здоровье» – одна из самых динамично развивающихся компаний индустрии прямых продаж. Ежегодный прирост товарооборота компании исчисляется десятками процентов.

3.2.1 Исследование проблем удаленного рабочего места и формирование предложений по повышению эффективности функционирования удаленных рабочих мест в корпорации

Опрос руководителя отделения корпорации «Сибирское здоровье» в Ханты-Мансийске Мельниковой Татьяны Владимировны показал, что в компании почти весь персонал работает по системе удаленных рабочих мест. Татьяна Владимировна руководит «удаленными» работниками более 5 лет. По её мнению, преимущества удаленной работы проявляются в свободном графике, минимальных расходах, самостоятельном планировании распорядка дня и домашних удобствах. Также есть большая разница в заработной плате офисного работника и работника на дому. Эта разница тем разительней, чем активней сотрудник корпорации. Каждый раз, когда работник набирает

определенное количество баллов, он поднимается вверх по карьерным ступеням. Чем выше ступень, тем больше заработная плата. Нематериальной мотивацией является направление на обучающие семинары, тренинги, конференции, повышающие уровень квалификации, а также участие удаленного работника в онлайн-совещаниях, «летучках» наравне с другими сотрудниками. Если удаленный работник не выполняет работу в установленный срок, то он попросту не получает баллы, стимулирующие его труд.

Далее было проведено анкетирование удаленных работников корпорации «Сибирское здоровье». В компании работают люди разных возрастов, но большинство из них старше 35 лет. Почти 65% сотрудников работают более 5 лет по данной системе, а остальные 35% только начинают свой бизнес. По мнению многих работников, удобства удаленной занятости, проявляются в свободном графике и возможности самостоятельно планировать распорядок своего дня, так ответило 75% опрошенных. А оставшиеся 25% отметили домашние удобства при осуществлении работы. Почти 90% опрошенных отметили радующую разницу в заработной плате офисного работника и работника на дому. У 10% – начинающих удаленных работников – зарплата труда не сильно отличается от заработка по предыдущей работе, и это объясняется недостаточной квалификацией. А на вопрос: всегда ли удаленные работники справляются со своими должностными обязанностями, в обговоренный срок, более половины респондентов (58,5%) ответили, что справляются. Остальные – 41,5%, к сожалению, не могут справиться, и есть случаи, когда работодатель вынужден расторгнуть трудовые договора с такими работниками. Отсюда мы можем сделать выводы, что: 1) внешний контроль, осуществляющийся по результатам труда (так называемый итоговый контроль) все же имеет место быть; 2) полнейшая бесконтрольность для некоторых россиян неминуемо порождает профессиональную непригодность; 3) система оплаты труда рабочего, предложенная Тейлором еще в начале прошлого века и приведшая к гигантскому росту производительности труда в США и Западной Европе

(получение материального вознаграждения пропорционально дневной выработке), не на всех россиян действует, несмотря на нужду в денежных средствах. Видимо, быть бедным и нуждающимся для части россиян – весьма и весьма гедонистическое состояние. Для некоторых начинающих удаленную работу (и заканчивающих её с неутешительными результатами) характерна российская маниловщина, описанная Гоголем в романе «Мертвые души», мечтательность, сопряженная с полнейшей практической никчёмностью.

Для повышения отдачи от удаленных рабочих мест менеджменту корпорации, на наш взгляд, следует предпринять целый ряд мер. Первое – следует уменьшить входные барьеры (количество баллов) для более быстрого продвижения по карьерной лестнице. Особенно это касается первых ступеней: начинающему удаленному работнику сложно справиться с работой в срок, и набрать определенное количество баллов. Если он не справляется, то его понижают в должности. Второе – необходимо присылать товар на дом с курьером, чтобы работникам не приходилось каждый раз ходить в компанию за товаром. Ведь многие удаленные работники имеют семьи, детей, и не каждый сможет забрать заказ вовремя. Третье – сетевому бизнесу как никакому другому необходим интернет, но не у каждого «сетевика-удалённого» он есть. Поэтому лучше всего будет, если компания поможет установить выход в интернет. Это не только улучшит корпоративную коммуникацию, но и откроет дополнительные возможности для расширения корпоративного бизнеса: «удалённые» смогут продавать продукцию корпорации не только в своем городе, но и в других населенных пунктах. Четвертое – компании необходимо выделять определенную, сравнительно небольшую сумму денег для организации рекламной деятельности. Это повысит объем продаж, а, следовательно, выгодно не только для работника, но и для компании.

3.3 Анализ системы дистанционного управления персоналом в ООО «Диа Сервис» Няганской городской общественной организации Всероссийского общества инвалидов

Ателье «Диа-Сервис» является дочерним предприятием Няганской городской общественной организации Всероссийского общества инвалидов (г. Нягань находится в Ханты-Мансийском автономном округе – Югра). Организация решает такие задачи как защита прав и интересов инвалидов, обеспечение инвалидам равных с другими гражданами возможностей участия во всех сферах общественной жизни, интеграция инвалидов в общество. Организация содействует инвалидам в реализации их законодательно установленных прав, льгот и преимуществ в получении медицинской помощи, образования, в трудоустройстве, улучшении материальных, жилищных и бытовых условий жизни; в развитии творческих способностей, занятых физической культурой и спортом.

Предприятие ООО «Диа-Сервис» создано в целях организации рабочих мест для инвалидов, реализуя тем самым их реабилитацию и адаптацию в обществе, а также оказывая услуги инвалидам в рамках общегосударственных, окружных и городских программ.

Основными видами деятельности организации является изготовление и ремонт швейных изделий, ремонт обуви и разработка, и нанесение логотипов на спецодежду (по желанию клиентов логотип можно изготовить путем нанесения вышивки или термоплёнки). ООО «Диа-Сервис» объединяет собственно ателье, мастерскую по ремонту обуви и цех разработки и нанесения логотипов на спецодежду.

3.3.1 Характеристика деятельности сотрудников ООО «ДиаСервис» (г. Нягань, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра), работающих по системе удаленного рабочего места

Директор ателье Г.Н. Смирнова в интервью рассказала: «Решить вопрос трудоустройства вообще непросто, а для людей с ограниченными возможностями – подчас невозможно. Чтобы трудоустроить инвалида, необходимо создать для него специальные условия. К сожалению, не все организации берут на себя такую ответственность. Мы же стараемся комбинировать оба варианта трудовой деятельности, чтобы все-таки

включить человека в коллектив. Для некоторых инвалидов ежедневные поездки на работу связаны с большими трудностями. Решить проблему можно при условии, что часть работы выполняется в офисе, часть – на дому. Прием на работу осуществляется официально, в соответствии с нормами ТК РФ и Федерального закона от 24.11.1995 № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» [4]. На данный момент, в нашей организации по системе удаленного рабочего места работают 11 человек. Это женщины с высшим образованием, очень хорошие швеи. Их инвалидность связана с заболеваниями опорно-двигательного аппарата, им сложно каждый день добираться до ателье и обратно, поэтому мы их перевели на домашнюю работу».

Нужно также отметить, что и в других городах распространены профессии рабочих швейной промышленности, которые работают на дому. Например, в городе Алатырь (Чувашия) по этому принципу функционирует ООО «Мастерица» [34], а в Нижнем Новгороде – ателье «С иголки» [33].

«Решение о предоставлении рабочих мест людям с ограниченными возможностями было обусловлено тем, что Няганская городская общественная организация Всероссийского общества инвалидов призвана защищать права и интересы социально незащищенных слоев общества. На ее основе, совместно с администрацией города Нягань, было решено создать организацию «Диа Сервис». В 2013 году организации исполнилось 15 лет. Систему удаленного труда мы практикуем уже пятый год. Следует отметить динамику роста числа удаленных работников: если в 2009 году количество «удаленщиков» составляло около 14%, то в 2013 году – 67%. Дистанционная форма труда не только не противоречит характеру деятельности ателье, но и позволяет менеджменту учитывать индивидуальные особенности работников (состояние здоровья, пол, возраст, семейное положение и т.д.). Такой индивидуально-дифференцированный подход, в свою очередь, повышает удовлетворенность работников и приводит, в конце концов, к росту производительности труда, а это, в свою очередь, влечет за собой повышение

конкурентоспособности организации на рынке пошива и ремонта одежды и обуви».

Как показало наблюдение, директор ателье в своей деятельности предпочитает демократический стиль управления, что влияет на морально-психологический климат в коллективе. Процесс коммуникации между удаленными работниками и штатными сотрудниками в офисе обеспечивается стандартными для офиса средствами связи: телефоном, электронной почтой и т.д.

Далее мы выяснили мнения о своей деятельности самих удаленных работников ателье «Диа Сервис». Надежда П.: «После неудачных поисков работы многие замыкаются в себе. Но нам повезло, нам не пришлось долго блуждать в поиске работы. И мы хотим сказать большое спасибо нашему работодателю, Галине Николаевне, за то, что она заботится о социально незащищенных людях, таких, как мы. По системе удаленного труда мы работаем уже третий год. Работа на дому, нашего профиля, практически ничем не отличается от работы на производстве, непосредственно в самом ателье. Нам также устанавливают определенные сроки работы, в которые мы должны уложиться. В заработной плате, также нет разницы. Плюсы в том, что мы не испытываем транспортных неудобств, а это для нас значимо и ценно, ибо городской транспорт далеко не весь оборудован специальными приспособлениями для инвалидов».

3.3.2 Изучение функционирования системы удаленных рабочих мест на примере ателье «Диа-Сервис» (г. Нягань, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра) методом анкетирования

Для изучения системы дистанционной работы в ООО «ДиаСервис» наряду с углубленным опросом был использован метод анкетирования сотрудников (анкета представлена в прил. 2), что позволило рассмотреть ситуацию с двух сторон и сделать более объективные выводы.

Использование метода анкетирования показало, что в ателье «Диа-Сервис» в основном работают женщины. Среди респондентов 63,6%

находится в возрастном диапазоне от 18 до 35 лет. Остальные 36,4% – от 35 до 60 лет. Высшее образование имеют 72% работников, остальные – неполное высшее. 45,4% опрошенных имеют II группу инвалидности, а у 54,6% работников – III группа инвалидности. Для 54,5% респондентов работа в ООО «Диа-Сервис» – это первый опыт удаленной работы; 36% работников до перехода ООО «Диа-Сервис» уже имели незначительный опыт дистанционной работы. И лишь для 9% опрошенных дистанционный труд известен хорошо. Практически для всех опрошенных сотрудников работа в ателье «Диа-Сервис» является единственным источником дохода.

На вопрос: «Наблюдается ли у вас спад работоспособности в процессе в условиях самоорганизации профессиональной деятельности?», – 81,8% респондентов ответили «не наблюдается», в то время как 27,2% работников указали, что и подобная форма организации не исключает спадов работоспособности. О чем может говорить последняя цифра? С одной стороны, о том, что инвалид остается инвалидом, где бы ни была организована его деятельность: в офисе ли, на дому ли. С другой стороны, результат ответов на вопрос показывает, что минимум 27,2% опрошенных работников нуждаются в консультациях врачей, методистов лечебной физкультуры и других специалистов в области снятия трудовой усталости, выработки оптимального режима трудовой деятельности с учетом особенностей того или иного индивида.

В ходе опроса практически все респонденты отметили, что довольны существующими средствами коммуникаций. Относительно графика работы, респонденты пояснили, что он зависит от количества заказов и плохо поддается управлению и прогнозированию. И все-таки прогнозирование, осуществляемое на основе многолетних наблюдений должно, быть взято на вооружение менеджментом ателье. Кроме того, необходимо активизировать влияние на заказчика, во-первых, с помощью рекламы, как наружной, так и в средствах массовой информации, во-вторых, посредством сезонных (месячных, декадных, недельных) скидок, что приводит к сглаживанию колебаний спроса.

В анкете содержался вопрос относительно удовлетворенности работников уровнем заработной платы. 63,6% работниц удовлетворены уровнем заработной платы. Остальные (36,4%) – хотели бы повысить размер зарплаты, мотивируя желание ростом цен, прежде всего, на медикаменты. Респонденты отметили и то симптоматичное обстоятельство, что зависимость заработной платы от объема фактически проделанной работы нередко заставляет жертвовать качеством работы ради количества. И в этой связи еще раз следует подчеркнуть важность сглаживания колебаний спроса – теперь уже для обеспечения качества выполняемых заказов клиентов ателье.

В качестве недостатка удаленного труда работницы отметили сужение спектра общения: уменьшение числа знакомств, ограниченность контактов с интересными, значимыми для них людьми (81,2% опрошенных). Вместе с тем, почти каждого пятого из числа респондентов (18,8%) подобная коммуникационная ситуация не только устраивает, но и способствует увеличению времени, проводимого в кругу семьи.

Результаты анкетирования показывают, что сотрудники из числа опрошенных работниц практически всегда справляются с порученными объемами работы в установленный срок. А вот, отвечая на вопрос: «Трудно ли себя заставить работать без контроля начальства?», – мнения разделились: 63,6% отметили бесконтрольность в качестве фактора, осложняющего работу, ибо самому себя заставить работать сложно, а у 36,4% опрошенных таких проблем практически никогда не возникало, наоборот, отсутствие контроля развивает самостоятельность, ответственность, добросовестность.

3.3.3 Меры, предпринимаемые менеджментом ООО «Диа-Сервис» для стимулирования труда своих удаленных работников

В ООО «Диа-Сервис» разработана система денежного вознаграждения и льгот. Она приведена в табл. 7.

Таблица 7 – Денежное вознаграждение и льготы в ООО «Диа-Сервис»

Денежное вознаграждение		Социальные льготы	
Постоянная часть	Переменная часть	Постоянная часть	Переменная часть
Базовый оклад	Премии за промежуточные результаты	Медицинские страховки	Транспортные компенсации
Надбавки и доплаты	Премии за конечные результаты	Ссуды	Другое

Как видно из данных табл. 7, в ООО «Диа-Сервис» сложилась вполне определенная система денежного вознаграждения и льгот, которая, впрочем, нуждается в дальнейшем развитии и совершенствовании.

Другим важным направлением, которое, с одной стороны, повышает социальную защищенность работников, а с другой стороны, делает организацию более конкурентоспособной на рынке производства одежды, является переподготовка и повышение квалификации работников.

«Диа-Сервис» проводит переподготовку и повышение квалификации работников, выделяя материальные средства для дистанционного обучения. Смета расходов приведена в табл. 8.

Таблица 8 – Статистика расходов на мероприятия по обучению кадров, проводимые ООО «Диа-Сервис», тыс. руб.

№	Мероприятие / год	2011	2012	2013		
1.	Организация программ обучения		10 000	15 000	15 000	
2.	Взаимодействие с внешними про- (Интернет)		20 000	25 000	20 000	вайдерами
3.	Обучение по программе повыше-	25 000	35 000	40 000		нения качества
4.	Переподготовка и повышение ква-		35 000	65 000	60 000	лификации
	Итого	90 000	140 000	135 000		В организации также поощряется активное общение между сотрудниками. Поддержание коммуникаций, как прямых, так и опосредованных, направлено, прежде всего, на укрепление отождествления работников с ООО «Диа-Сервис». При этом существует несколько систем активного общения:

1. Официальные встречи, которые включают:

- утренние совещания, где, как правило, излагают задачи «Диа-Сервис» и рассматривают вопросы этики бизнеса;
- собрания в отделах, где осуществляется выдача очередных заданий на выполнение работы;
- собрания личных групп, на которых разрабатывают в своеобразных дискуссиях решения о путях выполнения работы.

2. Церемонии, спортивные встречи, туристические поездки. Эти виды коммуникаций сплачивают персонал «Диа-Сервис», поднимают его моральный дух и формируют приверженность к организации. В организации установлен демократический стиль общения между сотрудниками, всячески поддерживаются новички (в течение первых трех месяцев они работают с наставниками, в США такой метод обучения называют «Сидеть рядом с Нелли»), но такая поддержка отнюдь не отменяет необходимости регулярно отмечать достижения уже работающих.

Таким образом, можно сделать вывод, что удаленная работа для ООО «Диа-Сервис» приносит свои плоды, является перспективной и, следовательно, должна развиваться далее. Каким образом? В качестве проектного перечня направлений совершенствования системы управления персоналом удаленно в ООО «Диа-Сервис» можно выделить следующие:

- а) совершенствование системы материального стимулирования;
- б) совершенствование системы повышения квалификации персонала;
- в) развитие корпоративной культуры.

Для того чтобы глубоко и наглядно рассмотреть выделенные направления составим дерево целей (рис. 4).



Рис. 4 – Направления совершенствования системы управления персоналом

Рассмотрим более подробно предлагаемые меры:

а) совершенствование системы материального стимулирования персонала

Премирование производится при условии выполнения плана реализации продукции, а также в зависимости от качества труда, определяемого путем расчета коэффициента качества труда.

Наиболее экономически значимым методом мотивирования в ателье является заработная плата, начисляемая, как по повременной премиальной, так и по сдельной системам оплаты труда. Использование прямой индивидуальной сдельной системы оплаты труда предполагает, что размер заработка рабочего будет определяться количеством выработанной им за определенный отрезок времени продукции. Вся выработка работника будет оплачиваться по одной постоянной сдельной расценке. Поэтому его заработок будет увеличиваться прямо пропорционально его выработке. Помимо оклада

по результатам выполненной работы выплачивается премия: за перевыполнение плана, рост производительности труда, повышение качества продукции, работ и услуг, снижение себестоимости, экономию материальных ресурсов, рост прибыли размеры премий устанавливаются за каждый процент улучшения показателя по сравнению с нормативным (плановым) уровнем или уровнем, достигнутым.

Работникам так же выплачивается материальная помощь в связи со смертью близких людей или, тяжелыми материальными условиями.

К материальному стимулированию тесно примыкают так называемые социальные выплаты. Социальные выплаты, в которых нуждается каждый сотрудник, и которые необходимы людям с ограниченными возможностями таковы: различные страховые платежи за счет предприятия; оплата услуг здравоохранения; оплата путевок на отдых; компенсации женщинам по уходу за детьми до 3-х лет; возмещение вреда за трудовое увечье; оплата проезда в отпуск; взносы на добровольное медицинское страхование; оплата путевок членам семьи; выплаты семьям погибших работников и т.д. Конечно, эти выплаты не носят прямого стимулирующего характера, но атмосферу общей стабильности и социальной защищенности они создают.

б) повышение квалификации персонала в «Диа-Сервис»

Повышение квалификации сотрудников включает: обмен опытом с работниками швейной промышленности других регионов; использование видеотренингов; создание учебной библиотеки по вопросам консультирования работников; участие в семинарах, выставках, показах мод; обучение на курсах; дистанционное обучение в высших учебных заведениях.

в) развитие корпоративной культуры

Целью развития корпоративной культуры является создание в организации предпринимательской среды, в которой поощряются профессионализм, эффективные коммуникации и которая стимулирует сотрудников на дальнейшее развитие. Для формирования корпоративной культуры удаленных работников следует проводить анкетирование и беседы для выявления их личных целей и восприятия ими своей работы и работодателя, проводя производственные совещания при необходимости.

3.4 Описание и интерпретация опыта деятельности рабочей группы, реализующей проект возвращения на историческую родину эпического наследия народа манси «Именитые богатыри Обского края»

Данный проект касается всех текстов II тома «Собрания вогульской народной поэзии Берната Мункачи». Предлагаемый проект направлен на сохранение и развитие духовного наследия народа манси.

Как известно, у народа манси письменность появилась лишь в начале XX века, однако тысячелетиями люди жили, хотя и по неписаным, но твердым нормам и правилам. И в этой системе традиционной народной культуры важную роль играет как раз устное народное слово – фольклор, который в образной форме фиксировал и распространял общественно приемлемые нормы поведения и деятельности. При этом необходимо отметить, что жестокий двадцатый век ознаменовался утратой традиционных механизмов передачи изустного творчества. Эта утрата связана с насильственной русификацией и методическим уничтожением исторической памяти народа в годы большевистского террора.

Благодаря венгерским ученым, побывавшим в XIX веке в научных экспедициях на Урале и в Западной Сибири население большинства европейских стран имело и имеет возможность прикоснуться к мудрости малого северного народа, ибо уже в первой половине XX века эпическое наследие манси было переведено на многие европейские языки, а вот мы, россияне, такой возможности были лишены. Имеющиеся попытки исправить это ненормальное положение касаются в основном не

литературнохудожественной, а научной интерпретации или смыслового перевода, не способного, как показывают наблюдения, заинтересовать современного массового читателя. Именно это обстоятельство подвигло группу лингвистов и переводчиков на художественно-литературную интерпретацию древне-мансийских эпических произведений. Дальнейшая работа может быть связана с использованием текстов для написания сценариев художественных кинофильмов и постановки театральных спектаклей. Есть твердая уверенность, что эти художественные переводы древне-мансийского фольклора дадут новый импульс развитию философии, филологии, истории нашего края, сценического искусства и песенного творчества.

Цели деятельности группы Ю. Шесталова – сделать достоянием общественности древне-мансийский фольклор, сравнимый по содержанию с канонами Библии. Направления – транслитерация, подстрочный перевод с мансийского на русский язык с последующей художественнолитературной интерпретацией материалов. Современная интерпретация текстов – это возможность насытить новым содержанием школьную литературу, дать импульс для театральных постановок и съемок художественных фильмов.

Художественно-литературная интерпретация делает книги уникальными и художественно неповторимыми, что, безусловно, значимо и ново.

В 2000-е годы классик мансийской литературы Юван Шесталов задумал воплотить в жизнь свой замечательный проект по возвращению на историческую родину эпического богатства мансийского народа. Инициатива Ю.Н. Шесталова была с воодушевлением встречена целой группой филологов, литераторов. После ухода из жизни Ю.Н. Шесталова в рабочей группе (так назвал её сам Юван Николаевич) продолжают трудиться. У каждого члена группы свои обязанности. Кто-то делает дословный перевод с мансийского на русский, кто-то занимается транслитерацией...

Именно поэтому важна благороднейшая работа, начатая тщательно подобранной Ю.Н. Шесталовым группой ученых в составе: Орлова Вадима Борисовича (доктор педагогических наук, профессор ЮГУ, член Союза российских писателей); Ионина Германа Николаевича (доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой литературы и методики её преподавания Института народов Севера РГПУ им. А.И. Герцена, академик Петровской академии, член Союза писателей России, Санкт-Петербург); Динисламовой Светланы Силиверстовны (старший научный сотрудник Обско-угорского института прикладных исследований и разработок, доцент переводчик с мансийского языка, член Союза писателей России); Дмитриевой (Салонтаи) Юдит, кандидат филологических наук, доцент, переводчик с венгерского языка, Чебоксары); Рябий Ирины Геннадьевны (кандидат филологических наук, доцент ЮГУ, член Союза писателей России); Мехниной Альбины Николаевны (филолог, научный сотрудник Музея под открытым небом Торум Маа).

Благородная работа, инициированная классиком мансийской литературы Юваном Шесталовым, практически близка к завершению.

В рамках реализации миссии (сделать доступным для широкого круга читателей древне-мансийский эпос) стратегическая задача художественно-литературной интерпретацией материалов всего II тома «Собрания вогульской народной поэзии Берната Мункачи») декомпозировалась на ряд подзадач тактического характера – транслитерация, подстрочный перевод с мансийского на русский язык с последующей художественнолитературной интерпретацией материалов, содержащихся на страницах тома.

Разработка плана маркетинга предполагала объективную оценку состояния рынка под предлагаемые услуги. На современном рынке Ханты-Мансийского автономного округа – Югры в большом дефиците специалисты, системно занимающиеся пролонгированными художественнолитературными переводами. Реализация в округе проекта «Югра многоликая» (перевод одного-двух стихотворений нескольких десятков авторов на какой-либо язык)

– дело, безусловно, интересное и перспективное, но напоминает своей фрагментарностью любимую русским человеком в летнюю жару окрошку, но мы живём в северной стране, в северном краю. Нисколько не подвергая сомнению или критике проект «Югры многоликой» (разве что более релевантным было бы в названии употребить слово «многоголосая»: голос ассоциируется со словом, а лик – с образом), заметим, что, с точки зрения больших эпических произведений, требуется тактика долговременного хорошо подготовленного наступления, а не кавалерийской атаки (это мы о небольших поэтических произведениях). Великий Юван предлагал попробовать себя в переводах эпических произведений, а согласились на это экономически маловыгодное мероприятие лишь единицы: поэты Югры в основном заняты позиционированием своего творчества и не имеют интереса к подобной деятельности.

Анализ влияния конкретных факторов внутренней и внешней среды обусловил привлечение специалистов со стороны: переводчица с венгерского доцент Юдит Дмитриева (венгерка по национальности) проживает в Чебоксарах, профессор Герман Ионин – в Санкт-Петербурге. Работа их осуществляется в рамках виртуальной команды по типу менеджмента удаленного рабочего места. Работу координирует руководитель проекта.

Организационное строение РОО «Академия Природы» (Общее собрание членов – Президент организации – исполнители проекта) позволяет проводить оперативные совещания, обсуждение подготовленных текстов, их рецензирование.

Примечательно, что рабочая группа готовит книги, которые являются трехязычными, а четырех столбиковое размещение материалов дает возможность синхронно читать один и тот же текст на венгерском, мансийском и русском языках, причем один из столбиков текста на русском языке содержит дословный или так называемый подстрочный перевод, а другой – литературный перевод, что приводит в восторг венгерских филологов, а это уже несомненный плюс во взаимоотношениях стран, плюс,

который был создан не дипломатическим (государственным) уровнем управления, как это зачастую бывает, а общественным, гражданским пониманием важности межкультурного, межнационального взаимодействия.

Делать мансийские фольклорные тексты доступными широкому кругу читателей – дело не только благородное, но и весьма деликатное, предельно ответственное, требующее смелости и уверенности в своих силах, ибо наряду с внутренней цензурой (речь идет о чести, совести и скромности) переводчики переживали и за то, что будут подвергнуты внешней критике. А это обстоятельство заставляло творческих людей волноваться, нервничать, переживать. И, наконец, самое важное обстоятельство: возросли технологические трудности: Юдит Дмитриева, великолепный знаток венгерского языка, вынуждена была покинуть ХантыМансийск в связи с ликвидацией в Югорском государственном университете кафедры венгерского языка (той нити, которая связывала азиатскую и европейскую части угро-финского мира), и, следовательно, тесное взаимодействие в процессе уточнения переводов стало попросту невозможным. Это обстоятельство обусловило внедрение дистанционной работы. Ниже помещены две схемы работы. Алгоритм создания текстов, художественно интерпретированных для русскоязычного читателя (сосьвинский и лозьвинский диалекты) помещен на рис. 5.



Рис 5 – Алгоритм создания текстов, художественно интерпретированных для русскоязычного читателя (сосвинский и лозвинский диалекты)

Анализируя схему движения текста от транскриптора до художественного интерпретатора, заметим, что эта схема касалась переводов с сосвинского и лозвинского диалектов. Эти диалекты живы и поныне, а сосвинский диалект стал основой современного мансийского литературного языка. Данное обстоятельство упрощало алгоритм перевода, ибо переводчики владели этими диалектами. Гораздо сложнее дело обстояло с переводами эпоса кондинских манси. В отличие от языков манси с Сосьвы и Лозьвы язык манси с реки Конда не сохранился. Кондинские манси были ассимилированы и русифицированы. Для восстановления эпоса кондинских манси потребовался венгерский текст, текст, полученный в результате перевода, сделанного в те времена, когда диалект был жив. Таким образом, алгоритм создания текстов, художественно интерпретированных для русскоязычного читателя (кондинский диалект) осуществлялся следующим образом (рис. 6).

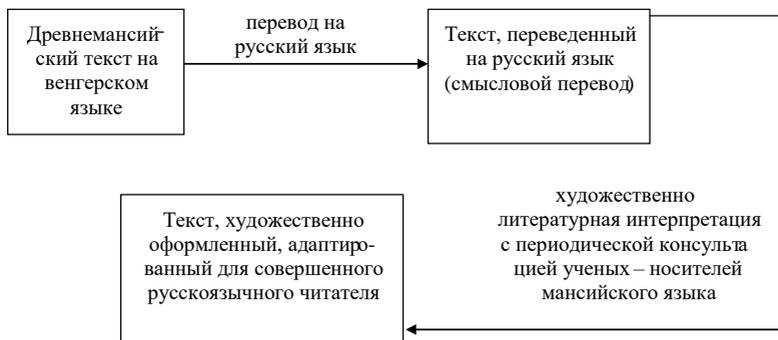


Рис 6 – Алгоритм создания текстов, художественно интерпретированных для русскоязычного читателя (кондинский диалект)

В этой работе большую роль играла переводчица с венгерского языка Ю. Дмитриева (Салонтаи). Её переводы служили основой для художественно-литературной интерпретации. Однако полностью «доверяться» переводу с венгерского было нельзя, ибо венгерский текст, сделанный в конце XIX века, был ориентирован на массового венгерского читателя, который, например, не имел представления о таком дереве как кедр, поэтому в венгерском варианте перевода текста «О Тарияим-Корьяиме» вместо кедра фигурирует ольха, которая в Югре не произрастает. Таких примеров было много, именно поэтому приходилось консультироваться с мансийскими учёными и корректировать те моменты, которые не соответствовали мансийской действительности. Именно таким образом находилась и повышалась смысловая точность, и языковая выразительность, найденная интерпретатором. Консультации позволили делать философские отступления, помогающие лучше представить и понять событийную конкретику.

Глава 4 Пути дальнейшего развития системы удаленного труда

Негативное отношение некоторых менеджеров к удаленной работе зачастую вызвано опасениями того, что они не смогут руководить сотрудниками на расстоянии. Эта проблема может быть решена, если

ориентироваться на управление результатами труда, а не присутствием персонала. Исследования показали, что у сотрудников, которым разрешено трудиться автономно, зачастую производительность труда повышается, так как они могут выполнять задание тогда, когда для этого имеются наилучшие условия [30].

Но в случае ориентации на конечные результаты очень важно, чтобы все участники трудового процесса точно представляли себе, чего от них ждут. Необходимо совершенно четко определить порядок работы: от кого работник получает задания, как он их выполняет и как контролируется процесс выполнения.

Один из наиболее эффективных способов формулирования требований заключается в подготовке документа с описанием правил удаленной работы и соответствующего соглашения с сотрудниками. Формализованные правила и соглашение с сотрудником позволяют также стандартизировать требования к информационному оборудованию и объем зарплаты. Кроме того, эти Документы охватывают вопросы безопасности, ответственности и защиты корпоративной информации.

Для получения желаемых результатов важно проводить обучение дистанционной работы. По словам Голдена, наиболее передовые компании даже создают для этого целые программы, включающие обучение в классах, в которых сотрудники могут потренироваться в удаленной работе, прежде чем приступить к ней на практике. Но обучение должно охватывать не только удаленных сотрудников. Также является важным организовать подготовку менеджеров и офисных работников эффективно взаимодействовать с персоналом, который трудится дистанционно. Менеджеров следует научить управлять результатами такого труда, а офисных сотрудников – поддерживать контакт с удаленными специалистами. Если не уделить этому должного внимания, то вряд ли удастся избежать проблем. Поскольку менеджеры и офисные работники не могут просто подойти удаленному коллеге для

обсуждения того или иного вопроса, необходима надежная связь, чтобы дело шло без сбоев.

При определении ожидаемых результатов труда – делается это в устной форме или закрепляется в соглашении с удаленным сотрудником – одним из важнейших пунктов является положение о постоянной связи с работником. Если он принимает это требование, то должен быть доступным на протяжении определенной части дня. Такое требование должно предъявляться не только к удаленным работникам, но и к менеджерам, и к сотрудникам офиса. Менеджеры, не довольные результатами удаленной работы, зачастую сами оказываются недоступными, когда возникает необходимость связаться с ними.

Регулярное повседневное общение в необходимом объеме также может снизить неудовлетворенность офисных работников. По мнению Голдена, одна из проблем связана с тем, что у них складывается впечатление, будто все срочные поручения приходится выполнять им. Действительно, если они не могут быстро связаться с удаленными коллегами, эта нагрузка ложится на их плечи.

Но не только своевременное общение по телефону и электронной почте позволяет преодолеть отрыв от коллектива. Важно также составить график регулярных переговоров с менеджерами, а иногда и с сотрудниками с помощью телефона, видеоконференций или личных встреч. Это особенно важно для тех, кто трудится далеко от офиса. Ведь они могут почувствовать себя изолированными от коллектива.

Хотя техника и помогает поддерживать связь, ничто не может заменить личных встреч. Считается, что контакты лицом к лицу представляют собой наиболее полную форму общения. При этом используется богатый набор сигналов, которыми люди обмениваются во время беседы. Эти сигналы позволяют интерпретировать слова, полученную информацию и знания, которые собеседники передают друг другу во время разговора. Техника значительно продвинулась в передаче многих нюансов – сегодня каждому

доступна видеосвязь или передача любых электронных данных собеседнику вне зависимости от расстояния, но вряд ли она когда-либо сможет заменить живое общение.

Т. Голден считает, что любой удаленный работник, независимо от того, трудится он дома несколько дней в неделю или постоянно находится далеко от офиса, должен иметь возможность непосредственных контактов с менеджерами и коллегами. Стэнли предлагает предусмотреть, чтобы люди, которые работают вне офиса лишь время от времени, всегда лично присутствовали на еженедельных совещаниях, а те, кто живет далеко, посещали его не реже одного раза в квартал: «Это не только помогает поддерживать контакт между менеджерами и подчиненными, но и компенсирует удаленному работнику изолированность от коллег, от офисной обстановки и от культуры, сложившейся в его организации. Это также件 полезно для укрепления командного духа».

Чем больше гибкости будет в организации, тем выше окажется отдача в виде роста производительности труда, уменьшения разобщенности, снижения текучести кадров и возросшей лояльности сотрудников. Эти факторы необходимы для командной или групповой работы, без них может быть снижена работоспособность даже самостоятельных сотрудников, чья работа не зависит от работы их коллег.

Успех удаленной работы в значительной мере зависит от способности менеджеров ее организовать. Один из наиболее эффективных способов, позволяющих руководству предприятия продемонстрировать свою поддержку идеи дистанционной работы, заключается в использовании личного примера руководства.

При создании гибкой рабочей среды необходимо позаботиться об альтернативных вариантах на случай, если конкретный сотрудник не сможет трудиться вне офиса. В конце концов, дистанционная работа – это не единственный способ обеспечить сотрудникам гибкий график.

К таким альтернативным формам относятся скользящий график, сокращенная рабочая неделя, поочередное выполнение определенных обязанностей несколькими сотрудниками и жесткие рабочие смены. Но гибкую рабочую среду невозможно создать без управления результатами труда. Ориентация на результаты труда и правильная подборка справедливой системы оплаты труда – один из важнейших моментов при построении организации, использующей дистанционный труд. Организация, которая придерживается такой модели, может предоставить сотрудникам несколько вариантов выбора не только рабочего места и времени, но и способов выполнения заданий.

Даже если просто предложить работникам больше самостоятельности, то можно свести к минимуму недовольство тех из них, кто не может трудиться дистанционно. По мнению Т. Голден, им можно предоставить больше свободы в процессе работы, в распределении задач между сотрудниками в офисе, а может быть, даже при планировании времени, чтобы на них не давили сроки, и они не ощущали дополнительной нагрузки в связи с ростом численности удаленных работников.

Управление персоналом удаленно должно учитывать ряд специфических моментов, которые можно представить в виде ряда шагов:

- 1) изучение используемых систем и информационных потоков;
- 2) изучение рабочего процесса;
- 3) вычленение процедур, которые выполняют штатные сотрудники и которые могли бы выполняться удаленно, без присутствия в офисе;
- 4) предложение возможных схем организации рабочего потока;
- 5) определение уровня квалификации возможного сотрудника;
- 6) утверждение технологий и материального обеспечения;

7) в зависимости от уровня технического оснащения, написание интегрированного программного обеспечения, позволяющего вести учет рабочего времени, выполнять возложенные функции, отражать результаты работы;

8) выбор сотрудника, заключение трудового договора, определение месячных заданий;

9) оснащение рабочего места, установление программного обеспечения и осуществление его эксплуатации.

В случае временной невозможности выполнения обязанностей, модуль рабочего места легко настраивается в другом месте. А в условиях работы по технологии «тонкого клиента», настраиваются только права доступа [37].

Некоторые аспекты построения рабочего процесса не могут адекватно интегрироваться в создаваемую при удаленном труде инфраструктуру и подчиняться принципам построения телеработы.

Профессор RPI Тимоти Голден, как и многие его коллеги, считает, что использование дистанционной работы требует применения передового опыта в области менеджмента. Только это позволяет добиться успеха в глазах руководства компании, самих удаленных специалистов и их коллег, которые трудятся в офисе.

На основании рассмотренного, мы можем сделать вывод о том, что дистанционная форма труда – весьма перспективная система взаимодействия, выгодная как для работника, так и для работодателя. Снижение транспортных расходов, расходов на арендную плату и покупку офисного оборудования, снижение потерь рабочего времени – это прямые выгоды рассматриваемой формы труда, которые видны невооруженным взглядом. Работая вне офиса, сотрудник может самостоятельно регулировать свое рабочее время и рабочую обстановку.

Перечислим еще раз эти преимущества: экономия времени, возможность управлять сотрудниками, находящимися в других городах, экономия материальных затрат, привлечение менее дорогих, но не менее профессиональных специалистов из других регионов и, наиболее важным преимуществом удаленной работы, является возможность трудоустройства людей с ограниченными возможностями. В компаниях США отмечают повышение продуктивности по сравнению с их коллегами в офисе (телеработник в среднем работает на 5 часов больше, чем их офисный сотрудник). Ощутима экономия по таким показателям, как аренда, парковка, электричество. Нет проблем, вызываемых прогулами, опозданиями, отпусками по болезни. Удаленные работники обычно не прекращают работать во время болезни. 36% американских работников предпочтут возможность работать удаленно повышению заработной платы, а 10% технических специалистов пойдут даже на сокращение оплаты труда ради варианта работы из дома. 95% работодателей США считают, что телеработа играет значительную роль в удержании их сотрудников [29].

Говоря о мотивации, важно понимать, что компенсационный пакет «удаленного» работника должен быть сформирован с учетом предложений ключевых конкурентов на рынке труда и отвечать ожиданиям работника.

Также необходимо принимать во внимание специфику оплаты труда в регионе «удаленного» работника – средние показатели рынка по заработным платам, традиционные выплаты или льготы.

Принцип оплаты труда должен быть понятен и прозрачен как работодателю, так и фрилансеру. Как правило, это оплата за результат по факту сделанной работы или же по факту вклада «удаленного» сотрудника в общее дело.

Обеспечить нематериальную мотивацию «удаленного» работника сложнее, поскольку зачастую он не чувствует себя частью коллектива и традиционные способы мотивации не всегда подходят.

Очень важно, чтобы такие сотрудники понимали собственную сопричастность к общему процессу.

Работодателям, которые привлекают фрилансеров, необходимо разработать комплекс мер, направленных на нематериальную мотивацию «удаленных» сотрудников, применяя в том числе и проверенные методы [23].

Такие традиционные методы мотивации как публичное признание высоких результатов работы, отзывы во внутрикорпоративной прессе, направление на обучающие семинары, тренинги и конференции, организация групповых экскурсий и поездок, особые привилегии, которыми пользуются все сотрудники компании, работают и применительно к фрилансерам.

Большое значение имеет оснащение рабочего места «удаленщика» необходимой техникой и ПО для обеспечения бесперебойной обратной связи между сотрудниками «виртуального» офиса и другими сотрудниками компании.

«Удаленный» работник должен принимать участие в онлайн совещаниях, «летучках», «мозговых штурмах» наравне с другими сотрудниками.

Для своевременного решения возникающих вопросов «аутсорсер» должен быть обеспечен возможностью обращаться за советом или помощью к другим сотрудникам компании. Поддержка коллег и здоровый климат в коллективе – один из серьезнейших мотивационных факторов для работника.

Не менее важным фактором является повышения профессионализма сотрудников. Этот фактор также непосредственно влияет на рост производительности труда. Работодателю необходимо понимать, какие дополнительные навыки нужно дополнительно приобрести специалисту для максимально эффективного решения поставленных задач.

При постановке задач для сотрудника важно учитывать, что огромную роль играет конкретность, четкость и определенность. Это прежде всего

помогает самому работодателю осуществлять контроль над работой «удаленного» специалиста и получать «на выходе» то, что ожидалось [25].

Вопросы контроля для работодателя, сотрудничающего с фрилансерами, являются особенно чувствительными. Несмотря на растущий опыт такого сотрудничества, комплекс мер, обеспечивающий 100% контроль над получением результата от «удаленного» работника, еще нельзя назвать совершенным.

В основном, к мерам контроля можно отнести следующий опыт компаний.

Программное обеспечение, позволяющее установить связь между компьютером «аутсорсера» и корпоративной сетью.

Прежде всего, подключая «удалённого» к своему ПО, компания должна трезво оценивать связанные с этим риски. Для повышения информационной безопасности необходимо проводить инструктаж сотрудников, регулярно менять пароли доступа, жестко регламентировать права доступа в сеть, предоставляемую работодателем, использовать средства защиты от вирусных и хакерских атак удалённого компьютера. При этом множество технических разработок позволяют осуществлять эффективную координацию работы «удалённого». Например, качественная видеосвязь. Используя такие программы как «Skype», можно в любой момент организовывать видеоконференцию с сотрудником, подключив его к своему компьютеру, наглядно со своего рабочего стола показывать примеры документов, задания, получать доступ к его рабочему столу, знакомиться с промежуточными результатами работы, проверять правильность выполнения поставленных задач, указывать на допущенные ошибки и недочеты. Имеется целый ряд интернет-приложений, помогающих удалённым работникам организовывать свою работу и поддерживать связь друг с другом. Эти приложения выполняют следующие функции:

- общение и обмен информацией. Skype, Google Docs, Google

Talk, Jajah, Gizmo;

- проведение презентаций. Go To Meeting, Live Meeting, web Ex, Budget Conferencing;

- управление проектами. Team Work Live, Active Collab, Centra Desktop, Quick Base; Органайзер. 30 Boxes, Google Calendar, Yahoo Calendar [9].

Многие компании просят аутсорсера направлять в начале рабочего дня личный план на день. Это, с одной стороны, позволяет контролировать правильность понимания поставленных задач, с другой стороны, отслеживать их выполнение. Соответственно, в конце дня сотрудник направляет отчёт о выполнении. Такая система эффективна не только как способ контроля, но и как организующий фактор для самого работника. Некоторые компании практикуют сбор скриншотов с компьютеров «удалённых» сотрудников [24].

Практически проверено, что проблемы возникают там, где менеджеры особенно обеспокоены контролем каждого шага «удалённых» сотрудников. На самом деле особенно эффективным способом контроля признан не надзор за персоналом, а, прежде всего, надзор за работой, за её результатами, в том числе и промежуточными.

Согласно современным методам управления персоналом, результат не должен зависеть от степени удалённости сотрудника от руководителя. Метод контроля, при котором руководитель "стоит у сотрудника за спиной" уже давно признан неэффективным.

Проведенные исследования показали, что качество и производительность труда при ориентированной на результат дистанционной работе повышаются. Поэтому, если компания-работодатель хочет получить максимальный результат от сотрудничества с «удалёнными» работниками, необходимо грамотно сочетать мотивацию и разумный контроль, тем самым обеспечивая взаимовыгодное, эффективное и плодотворное взаимодействие с профессионалами, ведущее к быстрому и стабильному развитию бизнеса.

Исследования компании IDC показали, что 309 компаний (США, Великобритания), введшие удаленную работу сотрудников с использованием специализированных мобильных устройств, отметили рост: продуктивности исполнителей на 31,1 %; выручки на 14.2 %; доли рынка на 12.3%, а также ускорение реакции на запросы клиентов на 5.8 %.

Нам представляется, что пошаговый алгоритм деятельности компании, стремящейся реализовать проект по удаленной работе, может быть таков:

1) определить категории должностей, которые могут работать удаленно или с частичным присутствием в офисе (сейлы, ИТ, бухгалтерия, консультанты, рекрутеры и т.д.);

2) определить методики, которые необходимо использовать, чтобы отобрать людей, способных работать эффективно в удаленном режиме (вне зоны постоянного контроля руководителя);

3) определить критерии оценки работы удаленных сотрудников и разработать регулярную систему замера достигнутых показателей;

4) пересмотреть (при необходимости) систему мотивации удаленных сотрудников;

5) описать рабочие процессы, потоки движения и передачи информации, а также схемы принятия решений как они организованы в компании сейчас и перестроить их таким образом, чтобы обеспечить бесперебойную схему работы сотрудников при удаленном или разъездном режиме;

6) подобрать технические средства и системы, поддерживающие рабочие процессы удаленных исполнителей;

7) обучить сотрудников и руководителей работе с этими средствами и регламентами удаленной работы;

8) обеспечить необходимый уровень безопасности передаваемых данных;

9) оптимизировать использование офисного пространства с учетом, того что часть сотрудников будет работать удаленно или присутствовать в офисе по определенному графику;

10) обеспечить психологическую связь удаленных сотрудников с рабочим коллективом. Желательно, чтобы сотрудники хотя бы часть времени проводили в офисе и общались с коллегами (например, 2 дня в неделю) иначе у сотрудников существенно снижается лояльность к компании и чувство принадлежности к ней;

11) использовать различные системы коммуникаций и визуализаций, которые позволяют сотруднику быть «на связи» в режиме on-line;

12) регулярно измерять экономическую эффективность от удаленной работы и выявлять узкие места, чтобы своевременно улучшать новые схемы работы [11].

Заключение

Проведённое изыскание позволяет сделать ряд выводов.

Исследование такого нововведения как удаленная работа показало, что практика организации дистанционного труда все шире и шире используется в современном мире. Её популярность связана с целым рядом преимуществ.

В последнее время система дистанционного труда получила широкую поддержку от коммерческих и государственных структур в Европе и Америке. Дистанционный труд является новым видом трудовых отношений в России, который получает все большее развитие.

Восьмого апреля 2013 года вступил в силу Федеральный закон от 5 апреля 2013 года № 60 ФЗ, направленный «встроить» в систему трудовых отношений многих дистанционных работников.

Необходимость такого нововведения, как удаленная работа обусловлена следующими аргументами. Это в первую очередь, помощь в трудоустройстве людям с ограниченными физическими возможностями. В наше время, редкость, когда инвалид работает на постоянном рабочем месте, с постоянным ежемесячным доходом. В данном случае, преимущество дистанционной работы состоит в том, что именно такая система способна помогать человеку с ограниченными возможностями. Кроме того, у обычных работников, которые работают по такой системе, имеется множество плюсов. Во-первых, удаленную работу отличает от работы в офисе существенный признак. Это домашние удобства. Человек, работающий дома параллельно может заниматься домашними делами, у него свободный график, и он имеет возможность самостоятельно планировать распорядок своего рабочего дня. Также, нет нужды просыпаться рано утром, боясь, опоздать к началу рабочего дня. Во-вторых, работникам, живущим в больших городах, работая на дому, удается сэкономить время, которое они бы потратили, стоя в очередной пробке, по дороге на работу. Многие компании (особенно в Москве) настаивают на увеличении количества сотрудников, которые могут работать

на дому, чтобы уменьшить количество пробок на дорогах (особенно в «час пик»). Вытекающее из этого аргумента немаловажное последствие. Это экономия бензина. Стремительный рост расходов на бензин делает актуальной дистанционную работу. Исследование, которое проводило интернет-сообщество «Telework Exchange», показывает, что если сотрудники будут три дня работать в офисе, а другие два дня на дому, то расход топлива снизится, приблизительно в три раза. В-третьих, немаловажную роль играет психологический аспект. Есть люди, которым гораздо удобнее и комфортнее работать дома, без контроля со стороны начальства, без излишнего общения с другими сотрудниками. В-четвертых, для некоторых случаев, удаленный тип работы просто необходим. К примеру, журналисты. Несмотря на то, что главный офис находится в другом городе, некоторые сотрудники выполняют свою работу, находясь, у себя дома, просто приезжая раз в месяц, а то и раз в полгода в организацию. Это касается также территориальных менеджеров по продажам, работников, занимающихся сметным делом, таможенников и т.д.

Дистанционная форма труда – весьма перспективная система взаимодействия, выгодная как для работника, так и для работодателя. Удаленный работник, например, работая вне офиса, он может самостоятельно планировать распорядок своего дня. Отсутствуют затраты времени и денег на дорогу до работы и обратно. Также у удалённых работников появляется возможность работать у нескольких работодателей, что снижает общую трудоемкость за счет возможности работы над схожими проектами в разных компаниях. Возможность параллельно делать домашние (личные) дела, отсутствие дресс-кода, привычная обстановка – это характерные положительные стороны работы по данной системе. Работодателю использование дистанционной формы труда даёт экономию на накладных расходах (коммунальные платежи, аренда), на оргтехнике, канцелярии, на налогах и отчислениях, экономить на арендной плате и на покупке офисного оборудования, возможность платить удалённому работнику более низкую зарплату, чем офисному работнику и позволяет сохранять занятость при неблагоприятном финансовом положении компании. Кроме того, огромные

преимущества появляются у работодателя, благодаря несовпадению размеров оплаты труда в различных регионах – привлечение менее дорогих, но не менее профессиональных специалистов из других регионов существенно снижает затраты, а зачастую является единственной возможностью для развития и «выживания» бизнеса. Широкое введение такой системы труда позволяет решить многие транспортные проблемы и, следовательно, повлиять на экологическую обстановку.

Удалённая работа или телеработа – форма занятости, при которой работодатель и наёмный работник находятся на расстоянии друг от друга, передавая и получая техническое задание, результаты труда и оплату при помощи современных средств связи (изначально – телефон, факс, почтовые сообщения, в наши дни – преимущественно интернет).

В России под телеработой часто понимают фриланс. На самом деле, удаленный работник и фрилансер – совершенно разные роли. Фрилансер для компании – поставщик с оплатой труда по результату. Он не является членом коллектива, не имеет доступа к корпоративным информационным ресурсам. Он трудится по гражданско-правовым договорам. Фрилансер не является членом коллектива, не имеет доступа к корпоративным информационным ресурсам.

Удаленные работники – штатные сотрудники. Они трудятся вне основного местонахождения работодателя, а также вне его филиала, представительства или иного обособленного подразделения. Кроме того, у дистанционных сотрудников нет стационарного рабочего места, которое может проконтролировать работодатель. И важное условие дистанционной работы — для выполнения своих обязанностей и взаимодействия с работодателем дистанционщик должен использовать информационно-телекоммуникационные сети общего пользования, в том числе Интернет.

Схема начисления им заработной платы не отличается от той, по которой рассчитывают их «офисных» коллег. Для выполнения рабочих задач,

взаимодействия с менеджментом и коллегами удаленным работникам необходим доступ к корпоративному portalу и/или корпоративной социальной сети.

Следует отличать удалённую от надомной работы. Надомник выполняет работу в определенном месте, которое указано в трудовом договоре. Это может быть, скажем, дом, квартира, дача. Дистанционный сотрудник определяет рабочее место самостоятельно, не фиксируя его в трудовом договоре. При оформлении на работу надомника нужно ориентироваться на общие правила, прописанные в Трудовом кодексе. Например, для надомного работника заводят и ведут трудовую книжку. А вот на дистанционного сотрудника такую книжку можно не оформлять и записи в нее можно не вносить. Еще одно отличие: работодатель вправе посещать рабочее место надомника. В случае же с дистанционным сотрудником это не представляется возможным.

Кроме того, нами исследовано, какой тип темперамента в большей или меньшей степени предрасположен к такому типу работы. Были получены ответы на многие вопросы: что побуждает человека выбрать именно удаленную работу; что она собой представляет; как организуется процесс взаимодействия работодателя и удаленного работника; какие требования тонкости необходимо соблюдать при работе с удаленным сотрудником; каким образом осуществляется процесс оформления удаленного работника, и какими документами регулируется данный вид труда.

Повышение материального стимулирования предполагает что, вся выработка работника будет оплачиваться по одной постоянной сдельной расценке. Поэтому его заработок будет увеличиваться прямо пропорционально его выработке. Помимо оклада необходимо выплачивать премию, связанную с высокими результатами выполненной работы. За перевыполнение плана, рост производительности труда, повышение качества продукции, работ и услуг, снижение себестоимости, экономию материальных ресурсов, рост прибыли размеры премий устанавливаются за каждый процент

улучшения показателя по сравнению с нормативным (плановым) уровнем или уровнем, достигнутым. Работникам так же необходимо оказывать материальную помощь в связи с похоронами, тяжелыми материальными условиями.

Удаленная работа выгодна не только в экономическом смысле, но и, что не менее важно, в социальном. Работник освобождается от привязанности к конкретному месту пребывания и непрерывному контролю со стороны начальства. Работник экономит время на дорогу до рабочего места и может выбрать для деятельности те часы, когда у него наступает пик рабочей активности, ибо у многих он не укладывается в график офисной работы. Этот демократический ход позволяет снизить количество стрессовых ситуаций, повысить комфорт рабочего места и выбирать для работы наиболее продуктивное для работы время, что приводит к общему росту работоспособности работников. Повышение квалификации сотрудников может включать: обмен опытом с работниками швейной промышленности других регионов; использование видеотренингов; создание учебной библиотеки по вопросам консультирования работников; дистанционное обучение и т.д. Также, для людей с ограниченными возможностями немаловажны социальные выплаты: различные страховые платежи за счет предприятия, оплата услуг здравоохранения, оплата путевок на отдых и т.д.

Для формирования корпоративной культуры удаленных работников следует проводить анкетирование и беседы для выявления их личных целей и восприятия ими своей работы и работодателя, проводя производственные совещания при необходимости.

Эффективность удаленного рабочего места напрямую зависит от многих факторов. Выбирать между традиционной и удаленной формой труда следует только после тщательного анализа, так как использование удаленных рабочих может повлиять как положительно, так и отрицательно на эффективность организации.

На основании проведенного исследования, можно предложить шаги, которые должна сделать компания, чтобы реализовать проект по удаленной работе:

Во-первых, определить категории должностей, которые могут работать удаленно или с частичным присутствием в офисе (сейлы, ИТ, бухгалтерия, консультанты, рекрутеры и т.д.);

Во-вторых, определить методики, которые необходимо использовать, чтобы отобрать людей, способных работать эффективно в удаленном режиме (вне зоны постоянного контроля руководителя);

В-третьих, определить показатели оценки работы удаленных сотрудников и разработать регулярную систему замера их результативности;

В-четвёртых, пересмотреть систему мотивации удаленных сотрудников;

В-пятых, описать рабочие процессы, потоки движения и передачи информации, а также схемы принятия решений как они организованы в компании сейчас. И перестроить их таким образом, чтобы обеспечить бесперебойную схему работы сотрудников при удаленном или разъездном режиме;

В-шестых, подобрать технические средства и системы, поддерживающие рабочие процессы удаленных исполнителей;

В-седьмых, обучить сотрудников и руководителей работе с этими средствами и регламентами удаленной работы;

В-восьмых, обеспечить необходимый уровень безопасности передаваемых данных;

В-девятых, оптимизировать использование офисного пространства с учетом, того что часть сотрудников будет работать удаленно или присутствовать в офисе по определенному графику;

В-десятых, обеспечить психологическую связь удаленных сотрудников с рабочим коллективом. Желательно, чтобы сотрудники хотя бы

часть времени проводили в офисе и общались с коллегами (например, 2 дня в неделю) иначе у сотрудников существенно снижается лояльность к компании и чувство принадлежности к ней;

В-одиннадцатых, использовать различные системы коммуникаций и визуализаций, которые позволят сотруднику быть «на связи» в режиме on-line, установив для этого скоростной интернет.

В-двенадцатых, постоянно измерять экономическую эффективность от удаленной работы и выявлять узкие места, чтобы своевременно улучшать новые схемы работы.

Список используемых источников

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (12 декабря 1993 г.) // Собрание законодательства РФ. – 4 августа 2014 г. – № 31. – Ст. 4398.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197ФЗ (в ред. от 31.12.2014) // Собрание законодательства РФ. – 7 января 2002 г. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3. Гл. 49.1 – Ст.312.1-312.5. 3. Федеральный закон от 05.04.2013 № 60-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" // Трудовой кодекс Российской Федерации. – Гл. 49. – Ст. 312. 1.
4. Федеральный закон от 24.11.1995 № 181-ФЗ (ред. от 21.07.2014, с изм. от 01.12.2014) "О социальной защите инвалидов в Российской Федерации».

Использованная литература

5. Абляев С.В., Пушкарев Н.Н. Управление человеческими ресурсами на основе компьютерных технологий. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 176 с.
6. Бескровная Н., Герчиков В. Управление персоналом в российском малом бизнесе // Экономика и организация промышленного производства. – Москва, 2009. –№ 12.
7. Бородин В.А. Инновационная фирма // Экономика и организация промышленного производства: корпоративная стратегия и организационная структура. – Москва, 2010. – С. 135-138.
8. Бураншина Е.И. Феномен «Удалённая работа» и отношение к нему студентов Югорского государственного университета // Взгляд молодых учёных на современность /Мат-лы I-й Всероссийской научнопрактической конференции. – Ханты-Мансийск: Югорский государственный университет, 2014. – С. 48-53.
9. Вдовин В. М. Теория систем и системный анализ: Учебник / В.М. Вдовин, Л. Е. Суркова, В. А. Валентинов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. – 640 с.
10. Голенда Л., Говядинова Л. Корпоративные информационные системы. – Минск: БГЭУ, 2011. – 214 с.

11. Григорьев Л. Ю. Менеджмент по нотам: Технология построения эффективных компаний / Под ред. Л. Ю. Григорьева. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 692 с.
12. Гутнов Р.Р. Современная концепция управления человеческими ресурсами. –М.: Финансы и статистика, 2007. – 205 с.
13. Журавлев П. В., Кулаков М. Н., Сухарев С. А. Мировой опыт в управлении персоналом // Обзор зарубежных источников. – Екатеринбург, 2009. – С. 67-68.
14. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом // Учебное для вузов. – Москва, 2011. – С. 48.
15. Орлов В.Б. Менеджмент (Курс лекций): В 2-х ч. Часть I: Учебное пособие. – Ханты-Мансийск: ЮГУ, 2009. – 248 с.
16. Орлов В.Б., Бураншина Е.И. Удалённая работа как новая реалья трудовых отношений: анализ факторов предрасположенности к удалённой работе // Вестник Югорского государственного университета № 4 (35). – С. 40-45.
17. Пиаже Ж. Генетическая эпистемология. – СПб.: Питер, 2004. – 160 с.
18. Пригожин И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой: Пер. с англ. /И. Пригожин, И. Стенгерс. – М.: Прогресс, 1986. – 432 с.
19. Самарцев О.Р. Актуальные проблемы телевизионной журналистики в условиях современного этапа информационно-компьютерной революции. – Изд-во ИПК работников ТВ и РВ, М., 1999.
20. Татарников А. А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. – Москва, 2010. – С. 153.
21. Хлопова Т. В. Без личного интереса нет трудовой активности // Служба кадров. – Санкт-Петербург, 2010. – С. 40.
22. Чернухин В. Дистанционная работа, или виртуализация рабочих мест // Человек и труд, 2002 – №11. – С. 41-43.

Зарубежная научная литература

23. Jack M. Nilles What does telework really do to us? – Los Angeles: University of Southern California, 1996. – 47 с.

24. Paul J. Jackson, Jos M. van der Wielen Teleworking: International Perspectives. – New York: Routledge, 2002. – 369 с.

25. Pinsonneault A. The Impacts of Telecommuting on Organization and Individuals: A Review of the Literature. – Montreal: University McGill, 1999. – 27 с.

Электронные ресурсы

26. Ведущий портал о кадровом менеджменте [Электронный ресурс]. – режим доступа: http://magazine.hrm.ru/blog_motivaciya-udalennogosotrudnika_14267A (дата обращения: 19.10.13).

27. Дистанционные работники: беседа с экспертами [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.delo-press.ru> (дата обращения: 19.10.13).

28. Дистанционные работники – новая категория работников в российском трудовом праве [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.klerk.ru/law/articles/322462> (дата обращения: 20.10.13)

29. Закон об удалённой работе [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://dreamworkpro.ru/blog/dlya-biznesa/zakon-ob-udalenyonnoyrabote.html> (дата обращения: 17.10.13).

30. Как управлять удаленными сотрудниками – Faqlife [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://faqlife.ru/advice/2709> (дата обращения: 04.04. 2012)

31. Ковалев В. Телеработа: ставим акценты [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hardline.ru/4/86/2731/> (дата обращения: 04.04.2012).

32. Оформляем дистанционного работника [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pbu.ru/pbu/article/1117#.VNq4KeasVSA> (дата обращения: 06.02.2015).

33. Поиск работы [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://besttrud.ru/vacancy> (дата обращения: 22.10.13).

34. Работа в России: информационный портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trudvsem.ru> (дата обращения: 22.10.13).

35. Работа надомная и дистанционная: рассмотрим отличия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kdelo.ru/art> (дата обращения: 17.10.13).

36. Русская Переводческая Компания | Компания | На том стоим [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://iperevod.ru/company/principles/index.php> (дата обращения: 04.04.2012).
37. Система удаленных рабочих мест [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://xab.portalkhv.ru/content.php?i=45&id=5> (дата обращения 04.10.13).
38. Телеработа // Википедия, свободная энциклопедия [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Телеработа> (дата обращения: 04.04.2012).
39. Серый Е. С. Телеработа. «Бизнес-словарь» [Электронный ресурс]. –Режим доступа: http://www.businessvoc.ru/bv/Term.asp?word_id=29545 (дата обращения: 05.04.2012).
40. Чем удаленный сотрудник отличается от надомника? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.glavbukh.ru> (дата обращения: 18.10.13).
41. Что такое «Фриланс (Freelance)»? Электронный журнал для блоггеров и вебмастеров WestSEO [Электронный ресурс]. –режим доступа: <http://westseo.ru/article/freelance/>(дата обращения: 04.07.2012).
42. Freelancer [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://en.wikipedia.org/wiki/Freelancer> (дата обращения: 04.04.2012).
43. StevenR. Cohen Telecommuting Works[Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.opm.gov/speeches/2001/srcohen%20telecommuting>.
44. OTRS– Leading Open Source Help Desk and ITILV3 compatible IT Service Management Software [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.otrs.com/ru/>(датаобращения: 04.04.2012).
45. RT: Request Tracker- Best Practical [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.bestpractical.com/rt/> (дата обращения: 04.04.2012).

Приложения

Приложение 1

Владимир Путин подписал разработанный Минтрудом России закон «О внесении изменений в Трудовой кодекс РФ и статью 1 Федерального закона «Об

электронной подписи». Благодаря данному закону заключить трудовой договор с сотрудниками, работающими удаленно, можно на расстоянии. Для этого стороны должны обменяться электронными документами. Однако, работодателю все равно необходимо будет направить сотруднику по почте бумажный экземпляр договора, не позднее трех календарных дней, с той даты, когда он был заключён электронно.

В свою очередь, компания также имеет право запросить нотариально заверенные копии документов от самого работника, например, паспорт, ИЛС, трудовая книжка, документы воинского учета, документы об образовании и т.д. Но это остается на усмотрение самой организации.

Важным моментом данного закона является и то, что запись о дистанционной работе, по желанию работника, вносят в трудовую книжку. А трудовой стаж в этом случае можно подтвердить и экземпляром трудового договора.

Трудовой кодекс Российской Федерации (Собрание законодательства Российской Федерации, 2002, № 1, ст. 3; 2004, № 35, ст. 3607; 2006, № 27, ст. 2878; 2008, № 9, ст. 812; № 30, ст. 3616; № 52, ст. 6236; 2009, № 30, ст. 3739; № 46, ст. 5419; 2010, № 52, ст. 7002; 2011, № 1, ст. 49; № 25, ст. 3539; № 49, ст. 7031; 2012, № 10, ст. 1164; № 14, ст. 1553; № 31, ст. 4325; № 47, ст. 6399; № 50, ст. 6954, 6959; № 53, ст. 7605) дополнить главой 49.1 следующего содержания:

"Глава 49.1. Особенности регулирования труда дистанционных работников

Статья 312.1. Общие положения

Дистанционной работой является выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая

расположенные в другой местности), вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети "Интернет".

Дистанционными работниками считаются лица, заключившие трудовой договор о дистанционной работе.

На дистанционных работников распространяется действие трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, с учетом особенностей, установленных настоящей главой.

В случае, если настоящей главой предусмотрено взаимодействие дистанционного работника или лица, поступающего на дистанционную работу, и работодателя путем обмена электронными документами, используются усиленные квалифицированные электронные подписи дистанционного работника или лица, поступающего на дистанционную работу, и работодателя в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации. Каждая из сторон указанного обмена обязана направлять в форме электронного документа подтверждение получения электронного документа от другой стороны в срок, определенный трудовым договором о дистанционной работе.

В случаях, если в соответствии с настоящим Кодексом работник должен быть ознакомлен в письменной форме, в том числе под роспись, с принимаемыми локальными нормативными актами, непосредственно связанными с его трудовой деятельностью, приказами (распоряжениями) работодателя, уведомлениями, требованиями и иными документами, дистанционный работник может быть ознакомлен с ними путем обмена электронными документами между работодателем и дистанционным работником.

В случаях, если в соответствии с настоящим Кодексом работник вправе или обязан обратиться к работодателю с заявлением, предоставить работодателю

объяснения либо другую информацию, дистанционный работник может сделать это в форме электронного документа.

Для предоставления обязательного страхового обеспечения по обязательному социальному страхованию на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством дистанционный работник направляет работодателю оригиналы документов, предусмотренных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, по почте заказным письмом с уведомлением.

При подаче дистанционным работником заявления о выдаче заверенных надлежащим образом копий документов, связанных с работой (статья 62 настоящего Кодекса), работодатель не позднее трех рабочих дней со дня подачи указанного заявления обязан направить дистанционному работнику эти копии по почте заказным письмом с уведомлением или, если это указано в заявлении, в форме электронного документа.

Статья 312.2. Особенности заключения и изменения условий трудового договора о дистанционной работе

Трудовой договор о дистанционной работе и соглашения об изменении определенных сторонами условий трудового договора о дистанционной работе могут заключаться путем обмена электронными документами. При этом в качестве места заключения трудового договора о дистанционной работе, соглашений об изменении определенных сторонами условий трудового договора о дистанционной работе указывается место нахождения работодателя.

В случае, если трудовой договор о дистанционной работе заключен путем обмена электронными документами, работодатель не позднее трех календарных дней со дня заключения данного трудового договора обязан направить дистанционному работнику по почте заказным письмом с уведомлением оформленный надлежащим образом экземпляр данного трудового договора на бумажном носителе.

При заключении трудового договора о дистанционной работе путем обмена электронными документами документы, предусмотренные статьей 65 настоящего Кодекса, могут быть предъявлены работодателю лицом, поступающим на дистанционную работу, в форме электронного документа. По требованию работодателя данное лицо обязано направить ему по почте заказным письмом с уведомлением нотариально заверенные копии указанных документов на бумажном носителе.

Если трудовой договор о дистанционной работе заключается путем обмена электронными документами лицом, впервые заключающим трудовой договор, данное лицо получает страховое свидетельство государственного пенсионного страхования самостоятельно.

Ознакомление лица, заключающего трудовой договор о дистанционной работе, с документами, предусмотренными частью третьей статьи 68 настоящего Кодекса, может осуществляться путем обмена электронными документами.

По соглашению сторон трудового договора о дистанционной работе сведения о дистанционной работе могут не вноситься в трудовую книжку дистанционного работника, а при заключении трудового договора впервые трудовая книжка дистанционному работнику может не оформляться. В этих случаях основным документом о трудовой деятельности и трудовом стаже дистанционного работника является экземпляр трудового договора о дистанционной работе, указанный в части второй настоящей статьи.

При отсутствии указанного в части шестой настоящей статьи соглашения дистанционный работник предоставляет работодателю трудовую книжку лично или направляет ее по почте заказным письмом с уведомлением.

В трудовом договоре о дистанционной работе помимо дополнительных условий, не ухудшающих положения работника по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами (часть четвертая статьи 57 настоящего Кодекса), может предусматриваться дополнительное условие об обязанности

дистанционного работника использовать при исполнении им своих обязанностей по трудовому договору о дистанционной работе оборудование, программно-технические средства, средства защиты информации и иные средства, предоставленные или рекомендованные работодателем.

Статья 312.3. Особенности организации и охраны труда дистанционных работников

Порядок и сроки обеспечения дистанционных работников необходимыми для исполнения ими своих обязанностей по трудовому договору о дистанционной работе оборудованием, программно-техническими средствами, средствами защиты информации и иными средствами, порядок и сроки представления дистанционными работниками отчетов о выполненной работе, размер, порядок и сроки выплаты компенсации за использование дистанционными работниками принадлежащих им либо арендованных ими оборудования, программно-технических средств, средств защиты информации и иных средств, порядок возмещения других связанных с выполнением дистанционной работы расходов определяются трудовым договором о дистанционной работе.

В целях обеспечения безопасных условий и охраны труда дистанционных работников работодатель исполняет обязанности, предусмотренные абзацами шестнадцатым, девятнадцатым и двадцатым части второй статьи 212 настоящего Кодекса, а также осуществляет ознакомление дистанционных работников с требованиями охраны труда при работе с оборудованием и средствами, рекомендованными или предоставленными работодателем. Другие обязанности работодателя по обеспечению безопасных условий и охраны труда, установленные настоящим Кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, на дистанционных работников не распространяются, если иное не предусмотрено трудовым договором о дистанционной работе.

Статья 312.4. Особенности режима рабочего времени и времени отдыха дистанционного работника

Если иное не предусмотрено трудовым договором о дистанционной работе, режим рабочего времени и времени отдыха дистанционного работника устанавливается им по своему усмотрению.

Порядок предоставления дистанционному работнику ежегодного оплачиваемого отпуска и иных видов отпусков определяется трудовым договором о дистанционной работе в соответствии с настоящим Кодексом и иными актами, содержащими нормы трудового права.

Статья 312.5. Особенности прекращения трудового договора о дистанционной работе

Расторжение трудового договора о дистанционной работе по инициативе работодателя производится по основаниям, предусмотренным трудовым договором.

В случае, если ознакомление дистанционного работника с приказом (распоряжением) работодателя о прекращении трудового договора о дистанционной работе осуществляется в форме электронного документа, работодатель в день прекращения данного трудового договора обязан направить дистанционному работнику по почте заказным письмом с уведомлением оформленную надлежащим образом копию указанного приказа (распоряжения) на бумажном носителе.

Статья 3

Статью 1 Федерального закона от 6 апреля 2011 года № 63-ФЗ "Об электронной подписи" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2011, № 15, ст. 2036) дополнить словами ", в том числе в случаях, установленных другими федеральными законами".

Анкета для работника, труд которого связан с удаленным рабочим местом

Уважаемый участник опроса!

Наше время связано с ростом разнообразия условий осуществления трудовых отношений, что связано с общей гуманизацией процесса труда, с учетом не только специфики труда, но и индивидуальных особенностей личности. Какие у Вас представления об удаленном рабочем месте? Собираетесь ли Вы и далее работать в подобном режиме? Насколько эффективна подобная организация трудового процесса? Такова тема исследования, в котором мы просим Вас принять участие. На все наши вопросы Вы сможете ответить за 5 – 10 минут. В каждом вопросе анкеты выберите один или несколько наиболее подходящих для Вас номеров ответа и обведите его (их).

- 1. Ваш пол:** а) мужской; б) женский.
- 2. Возраст:** а) до 18 лет; б) от 18 до 35; в) от 35 до 60 лет; г) старше 60 лет.
- 3. Образование:** а) неполное среднее; б) среднее; в) неполное высшее; г) высшее.
- 4. Группа инвалидности:** а) I группа; б) II группа; в) III группа.
- 5. Сколько лет Вы работаете по системе удаленных рабочих мест:** а) менее 1 года; б) от 1 до 3 лет; в) от 3 до 5 лет; г) более 5 лет.
- 6. Есть ли разница в заработной плате офисного работника и работника на дому?** а) есть существенная разница; б) небольшая разница; в) нет разницы.
- 7. Трудно ли себя заставить работать без контроля начальства?** а) да; б) нет.
- 8. Всегда ли вы справляетесь с надлежащими объемами работы в установленный срок?** а) всегда; б) иногда; в) никогда.
- 9. Наблюдается ли у вас спад работоспособности?** а) практически всегда; б) незначительно; в) работаю эффективно.
- 10. Каковы, на ваш взгляд, особенности социального аспекта в системе удаленного труда?** а) снижение контактов с интересными людьми; б) удаленная работа приводит к уменьшению числа знакомств; в) данная система в значительной степени влияет на социальную сферу; г) никак не влияет на социальную сферу, напротив, способствует увеличению времени, проводимого с семьей.

Анкета руководителя работников, труд
которых связан с удаленным рабочим местом

Уважаемый коллега!

Наше время характеризуется ростом разнообразия условий осуществления трудовых отношений, что связано с общей гуманизацией процесса труда, с учетом не только специфики труда, но и индивидуальных особенностей личности. Какие у Вас представления об удаленном рабочем месте? Собираетесь ли Вы и далее работать в подобном режиме? Насколько эффективна подобная организация трудового процесса? Такова тема исследования, в котором мы просим Вас принять участие. На все наши вопросы Вы сможете ответить за 20 - 30 минут.

В каждом вопросе анкеты выберите один или несколько наиболее подходящих для Вас номеров ответа и обведите его (их). Просим не оставлять без внимания ни одного вопроса!

1. Сколько лет Вы работаете по системе удаленных рабочих мест?

- 1) менее года;
- 2) от года до трех лет;
- 3) от 3-х до 5-ти лет; 4) более пяти лет.

2. Кто был инициатором данной системы?

- 1) собственник или акционер организации;
- 2) генеральный директор организации;
- 3) сотрудник организации;
- 4) внешний субъект (н-р, внешний консультант);
- 5) другое (напишите) _____

3. Чем было продиктовано решение о ее внедрении? 1) учетом особенностей работников специфики работы;

2) учётом экономических преимуществ (снижение издержек, связанных с арендой помещений, закупкой офисного оборудования);

3) важностью оплачивать труд специалистов только за фактически сделанную работу;

4) учетом личности руководителя;

5) учетом особенностей личности работника.

4. Какие угрозы таит удалённая работа?

1) риск срыва сроков выполнения работы удалённым сотрудником;

2) финансовые риски;

3) сложности в осуществлении инфраструктурных коммуника-

ций(сбой в системе);

4) юридические риски;

5) другое (что ещё, напишите) _____

5. Насколько успешно, на Ваш взгляд, использование удаленных рабочих мест в Вашей организации? Следует ли дальше развивать это направление?

1) несомненно успешно, дальнейшее использование и развитие необходимо;

2) успешно, однако дальнейшее развитие в рамках организации не рассматривается;

3) достаточно успешно, однако некоторые компоненты концепции требуют доработки;

4) использование удаленных рабочих мест является неудачным опытом для организации;

5) другое (что ещё, напишите) _____

6. Напишите, что еще Вы хотели бы сказать относительно организации, в которой работники работают удаленно:

Вы потратили на нас Ваше время! Ваши ответы очень важны для нас.
Спасибо!

Научное издание

**Орлов Вадим Борисович
Бураншина Елена Идельевна**

Менеджмент удалённого рабочего места

Монография

Оригинал-макет предоставлен авторами

Подписано в печать 16.06.2015.
Формат 60x84/16. Гарнитура Times New Roman. Усл.
п. л. 8,5. Тираж 100 экз. Заказ № 8.

ООО «Югорский формат»
г. Ханты-Мансийск, ул. Лопарева, 15, подъезд № 8
+7 (3467) 912-019, +7 952 690 99 39
Uformat@mail.ru

