

конкретную вакансию. При качественно выполненной работе интересы обеих сторон будут удовлетворены.

Можно предположить, что одним из решений проблемы дефицита кадров на предприятиях является система подготовки специалистов по направлениям, т.е. целевое обучение, что является весьма эффективным, т.к. предприятия имеют возможность получить квалифицированного работника, а начинающий специалист может рассчитывать на гарантированное трудоустройство по специальности после прохождения обучения. Но наравне с другими целевое обучение имеет свои недостатки. Например, трата самого ценного ресурса – времени. В процессе ожидания организация теряет не только доход, но и время, за которое этот специалист может стать не таким востребованным. Вновь изменившиеся тенденции на рынке заставят компанию заняться поиском новых сотрудников.

Литература

1. Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet» №2/2021 // СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ НАБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА
2. Клеткина, Н.В. Актуальность и методы отбора персонала. Проблемы и пути их решения / Н.В. Клеткина // Научный журнал. 2017. № 1 (14). С. 46-50
3. Суркова Ю.В. Эффективные методы подбора персонала в современных организациях // Human progress. 2018. Том 4, № 10. URL: http://progresshuman.com/images/2018/Tom4_10/Surkova.pdf, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.
4. Как управлять массовым набором. URL: hr-portal.ru.
5. Рынок труда в середине 2023 года: никто не виноват, но что делать? Анализ данных, тренды и прогнозы от hh.ru. URL: <https://hh.ru/article/31716>
6. Электронная газета «Ведомости» от 4 апреля 2023 года. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2023/04/04/969356-rabotodateli-stali-dolshe-iskat-sotrudnikov>

DOI: 10.24412/1994-3776-2024-1-155-162

УДК: 331.2

А.А. Тараканова, А.А. Чекакина

ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**A. Tarakanova, A. Chekasina. Challenges and opportunities of remote work
for personnel management**

Аннотация. в статье рассмотрено понятие удаленной работы с точки зрения различных научных школ, её основные составляющие и особенности. Приведены главные вызовы и перспективы, с которыми сталкиваются компании при управлении дистанционным персоналом, а также выявлены возможности, которые открывает

Abstract. the article discusses the concept of remote work from the point of view of various scientific schools, its main components and features. The main challenges and prospects that companies face when managing remote personnel are presented, and the opportunities that remote work opens up to increase employee productivity and satisfaction are identified. In the text of

Тараканова Анна Артемовна - студент Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Чекакина Алина Андреевна - студент Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

A. Tarakanova - student of the Saint-Petersburg State University of Economics

A. Chekasina - student of the Saint-Petersburg State University of Economics

© Тараканова А.А., Чекакина А.А., 2024.

удаленная работа для повышения производительности и удовлетворенности сотрудников. В тексте статьи авторами проанализирована статистика дистанционного формата работы в реальном времени в России. В результате исследования авторы, опираясь на проанализированную информацию, представили выводы о связи эффективности деятельности организации и введения системы удаленной работы.

Ключевые слова: удаленная работа, вызовы, риски, эффективность, возможности, технологии.

Контактная информация: Россия, 191023, город Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А., e-mail: alinachekasina@mail.ru

the article, the authors analyzed the statistics of the remote work format in real time in Russia. As a result of the study, the authors, based on the analyzed information, presented conclusions about the connection between the efficiency of the organization and the introduction of a remote work system.

Keywords: remote work, challenges, risks, efficiency, opportunities, technologies.

Contact information: Russia, 191023, St. Petersburg, emb. 30-32 Griboedov Canal, letter A, e-mail: alinachekasina@mail.ru

В процессе выбора подходов к выстраиванию рабочих процессов в организации важно наиболее оптимально организовать труд. Различные показатели компании, такие как работоспособность сотрудников, производительность труда, в целом конкурентоспособность организации и не только, в большой степени зависят от формата рабочих процессов. Соответственно, неэффективный подход к организации труда работников приводит к появлению множества проблем в ее деятельности. Выбор правильных (максимально эффективных в той или иной конкретной ситуации) форматов работы является одной из задач работодателей, потому что данный факт позволит корректно сформировать процесс управления персоналом и добиться максимальной конкурентоспособности компании на рынке труда в целом. Значимость рассмотрения вопроса, связанного со внедрением дистанционного формата работы в компании в современных условиях, обусловлена возросшим желанием соискателей трудиться удаленно. При этом организация должна осознавать риски, связанные со внедрением удаленной работы в практику сотрудников.

Гипотеза. Введение удаленной работы персонала, чья деятельность может быть реализована посредством использования инновационных методов и технологий при отсутствии на стационарном рабочем месте, повышает лояльность сотрудников к организации. Это происходит посредством осознания персоналом доверия со стороны руководства и возможности добиться максимального баланса работы и личной жизни. Несмотря на преимущества дистанционного труда, компания должна осознавать риски, которые влечет за собой внедрение удаленной работы. Проблемы могут быть связаны со следующими обстоятельствами:

- невозможность внедрения для всех категорий работников;
- отсутствие прямого контроля;
- сложность коммуникации и сотрудничества;
- неконтролируемость безопасности данных и т. д.

Авторы статьи на основе анализа отечественной литературы в тексте определили понятие «удаленная работа» и сформулировали особенности дистанционного формата труда, основные его принципы.

Далее, основываясь на методике открытости интернет-ресурсов в Российской Федерации, были сделаны выводы о возможностях и вызовах, связанных с внедрением удаленного труда, для управления персоналом, а также выводы о влекущих этим процессом рисках для компании.

Далее был проведен анализ актуальной статистики в части настоящего отношения компаний к удаленной работе. Определено влияние внедрения системы дистанционного труда на конкурентоспособность организации, а также на эффективность труда сотрудников.

Авторы провели анализ большого объема данных об удаленной работе, используя различную информацию из русскоязычных источников: плановую, фактическую и статистическую. Для обоснования выдвинутой гипотезы авторы также изучили отечественные практики в этой области. В результате были сделаны выводы о целесообразности внедрения удаленной работы в организацию.

На сегодняшний день можно говорить о возрастании доли удаленных работников на рынке труда. Если обратиться к статистическим данным, то можно отметить, что в Мировом Мире на 2024 год, по сравнению с 2005 годом, количество сотрудников, трудящихся дистанционно, возросло на 159% [1]. Данный факт сопровождается ростом числа организаций, которые работают удаленно по всему миру: статистика показывает, что таких компаний 16%. Соответственно, популярность дистанционного труда возрастает, что вызывает повышенный интерес к изучению особенностей удаленной работы.

В настоящее время существует огромное количество различных подходов к определению понятия «удаленная работа», несмотря на то что данное явление появилось относительно недавно. Прежде всего стоит обратиться к Российскому законодательству: в статье 312.1 Трудового кодекса РФ дается определение удаленной работе. На законодательном уровне также закрепляется синоним данному понятию – «дистанционная работа». Так, под удаленным форматом работы понимают выполнение трудовых функций, закрепленных в трудовом договоре, вне «стационарного рабочего места», при котором коммуникация работника с работодателем (и наоборот) происходит посредством использования интернета и иных «информационно-телекоммуникационных сетей» [11]. Иными словами, удаленная работа – это выполнение трудовых обязанностей сотрудником из любой точки страны или мира при возможности связаться с работодателем при помощи информационных технологий.

Можно также обратиться к определению понятия «удаленная работа», раскрывающемся в тексте научной статьи Е. Р. Брюхиной [2]. Автор его рассматривает как процесс выполнения сотрудником текущей работы при фактическом отсутствии на обычном рабочем месте. Здесь также важным является обязательное использование компьютера, телефона, интернета и иных средств связи с коллегами и руководством.

Исходя из приведенных определений, можно сделать вывод, что в целом понятие «удаленная работа» не имеет полярных определений и совершенно разных точек зрения во всем мире. Так, можно сформулировать обобщающее определение, охватывающее все стороны проявления дистанционных технологий в трудовой деятельности: удаленная работа – это такая организация труда, при которой сотрудники выполняют поставленные задачи вне зависимости от места пребывания, пользуясь различными информационными технологиями. Данный формат работы в настоящее время приобретает всё большую популярность и высоко ценится работниками.

Нельзя забывать, что у каждого формата работы есть свои особенности. Так, исходя из вышеприведенных определений, можно сделать вывод, что удаленная работа уникальна следующими моментами [6]:

1. Использование в работе информационных технологий. Работа в удаленном формате не может быть реализована без телефона, компьютера, интернета и иных информационно-телекоммуникационных сетей и технологий. Соответственно, сотрудники дистанционного формата должны обладать умением работы с современными технологиями или способностью адаптации к новой среде, то есть возможностью быстро научиться работе с компьютером.

2. Самоорганизация рабочего дня. Важнейшей составляющей удаленной работы является возможность работника самостоятельно организовать рабочий график. Иными словами, сотрудник сам определяет, в какое время он будет приступать к работе, исходя из понимания, какой объем он выполнит за определенный промежуток времени [8].

Работодателю важно, чтобы сотрудники эффективно выполняли трудовые обязанности, при этом не имеет значения, в какое время они это делают.

3. Географическая независимость. Удаленная работа предполагает возможность работника перемещаться по стране и миру, которая не несет за собой потерю рабочего места. Эта особенность является важнейшей, потому что на основе данного факта строится сама модель удаленного формата работы.

4. Распространение действия законодательства, особенно для дистанционных работников. Например, в Трудовом кодексе РФ в главе 49.1 предусмотрены дополнительные основания прекращения трудового договора с дистанционными работниками, дополнительные гарантии и так далее [11]. Важным моментом является тот факт, что удаленная работа представляет собой официальную занятость, почему общие правила также применяются на дистанционных работников.

Перечень особенностей дистанционного формата труда нельзя назвать исчерпывающим, но при их анализе можно получить полное представление об удаленной работе. С помощью перечисленных уникальных черт удаленной работы можно сформулировать и развить эффективную систему повышения работоспособности персонала и улучшения иных стратегически важных показателей в организации [7]. Она будет учитывать как современные тенденции, так и условия предприятия, в которых оно действует в настоящее время. Такие условия включают в себя миссию, стратегию, цели, задачи и иные моменты, характеризующие специфику компании.

Перед внедрением системы удаленной работы в компанию, стоит определить вызовы и возможности удаленной работы для управления персоналом в целом, чтобы оно не повлекло за собой негативных последствий.

Возможности удаленной работы можно связать с их преимуществами. Если говорить о положительных аспектах применения удаленного формата работы сотрудников в организации, то можно назвать следующие плюсы:

1. Экономия финансов компании. Предоставление возможности сотрудникам удаленно работать, выполняя весь объем трудовых обязанностей, не влечет за собой материальных затрат на оборудование рабочего места, на питание, на оплату проезда и прочее. Положительный аспект данного положения довольно понятен, ведь компания может достичь повышения эффективности работы персонала наряду с экономией финансов организации.

2. Поддержание высокого уровня продуктивности на фоне гибкого режима работы. Предоставление возможности трудиться дистанционно зачастую подталкивает сотрудника поддерживать статус передовика. Объясняется это тем, что «удаленный» персонал в большинстве случаев может самостоятельно выбирать, когда его труд наиболее эффективен и удобен для него самого. Соответственно, сотрудники могут организовывать рабочее время в соответствии с индивидуальными потребностями – в этом заключается гибкость графика [4]. Это влечет за собой максимально продуктивную работу как отдельного взятого дистанционного работника, так и всей компании. Если руководитель предоставляет возможность работникам дистанционного формата самостоятельно определять временной промежуток труда, то тот в большинстве случаев старается «подавать пример» остальным, стремится стать лучшей версией себя. [2] В итоге данный аспект приносит положительный эффект в работу и результативность организации.

3. Закрытие потребностей сотрудников в удовлетворенности работой. Благодаря возможности трудиться вне офиса у сотрудников закрывается такая важная потребность, как удовлетворенность работой. [10] Удаленная работа предоставляет возможность эффективно управлять своим временем, а это, в свою очередь, сильно влияет на рост удовлетворенности от выполнения рабочих задач. Безусловно, данный аспект будет положительно сказываться на организации, потому что эффективность работников будет возрастать.

4. Экономия времени удаленных сотрудников. Одним из важнейших моментов, определяющих желание персонала трудиться в дистанционном формате, является возможность сильно сократить время на дорогу до стационарного рабочего места и обратно. Удаленная работа позволяет предоставить возможность выделить некоторое количество времени на личную жизнь, саморазвитие, хобби и так далее. Все перечисленное также сильно скажется на рабочем настрое сотрудника, соответственно, на его работоспособности и производительности компании в целом. Безусловно, экономия времени сотрудника станет положительным аспектом удаленной работы в организации и для работодателя.

5. Расширение географии штата работников. При закрытии актуальных вакансий в случае возможности предоставить кандидатам удаленный формат работы сильно расширяется география трудоустройства. Рекрутеры организации могут подбирать персонал, отбирая специалистов из разных регионов России и при желании даже из различных стран. Таким образом работодатель открывает возможность своей компании овладеть максимально талантливыми кадрами на фоне страны или мира. Чем выше качество персонала, его профессионализм, тем выше уровень конкурентоспособности организации. Соответственно, данный аспект приносит положительный эффект в работу и результативность организации.

Перечисленные возможности управления персоналом, вызванные внедрением удаленного труда, нельзя считать исчерпывающими, но посредством изучения данных аспектов можно осознать преимущества внедрения данного формата работы.

Следует также отметить вызовы, которые можно связать с недостатками системы удаленной работы, которые нужно преодолевать с целью совершенствования дистанционного труда. Это нужно для того, чтобы компания могла увеличивать уровень своей конкурентоспособности на рынке труда. Итак, среди вызовов, связанных с внедрением удаленной работы в компанию, можно отметить следующие:

1. Сложность учета интересов всех категорий персонала. [3] Различные процессы в организации, например, разработка системы мотивации персонала, требуют максимальной проработки интересов и потребностей каждого отдельного сотрудника, чтобы учесть все категории желаний. В целом система выстроенных процессов работы в компании может достичь максимального результата только в том случае, если организация детально изучает и учитывает интересы каждого. Сложность заключается в тяжести сбора и уточнения информации о желаниях персонала, работающего удаленно. HR-сотрудникам сложно идентифицировать истинные потребности дистанционных сотрудников, что может негативно сказаться на различных показателях организации.

2. Сложность в подборе инструментов мотивирования. Подбор инструментов мотивации сотрудников — тяжелый и при этом индивидуальный процесс. Он требует учета большого количества самых разных факторов, в том числе пожеланий и целей персонала. С персоналом, работающим дистанционно, особенно сложно налаживать коммуникацию по данному вопросу. Грамотный HR-специалист должен в максимально кратчайшие сроки, при этом качественно производить анализ изменений потребностей персонала, чтобы исходя из этого подбирать инструменты мотивирования сотрудников эффективно трудиться [5]. Безусловно, это влечет за собой затраты на грамотного HR-специалиста, который сможет помочь в решении такой сложной проблемы. Именно профессиональные менеджеры являются основными двигателями и контролерами мотивации на рабочем месте.

3. Сложность осуществления контроля за рабочими процессами удаленных сотрудников. До введения возможности удаленной работы система контроля в компаниях была довольно проста. В настоящее время роль контроля за трудовой деятельностью персонала не снизилась, а осуществление его стало в разы сложнее. У руководителей отсутствует прямое наблюдение за работой удаленных сотрудников, появляются сложности с отслеживанием времени, фактически затрачиваемого на труд. Именно поэтому в некоторых компаниях не уделяется должного внимания удаленной работе, что может негативно

сказываться на всей компании в целом. Очень важно уметь достигать баланса между контролем и доверием между удаленным сотрудником и работодателем. Компания должна осознавать, что эффективность удаленной работы в организации может быть достигнута лишь в случае выстраивания прозрачных рабочих процессов, установления реальных ожиданий от работников и так далее. При грамотном подходе к контролю результативности и работоспособности дистанционных сотрудников конкурентоспособность компании в действительности может повыситься в несколько раз.

4. Наличие риска возникновения технических проблем. На сегодняшний день довольно серьезной проблемой удаленной работы является риск внезапного появления технических проблем: потеря интернет-соединения, сбой оборудования, программные проблемы и так далее. При дистанционном труде деятельность сотрудников сильно зависит от технологий [3]. При наличии ошибок или сбоев персонал вынужден приостанавливать работу, что влечет за собой потерю рабочего времени и, соответственно, снижение производительности. Передовые компании заинтересованы в росте показателей каждого сотрудника (в том числе и «удаленного»), ведь они напрямую влияют на показатели организации, на ее конкурентоспособность на рынке труда. [8]

Перечень недостатков удаленного формата работы нельзя считать исчерпывающим, но можно осознать основные моменты, которые могут повлечь за собой ряд проблем как для организации, так и для сотрудников. Риски внедрения удаленного формата работы напрямую связаны с перечисленными вызовами. Компания должна уметь осознавать недостатки и стараться минимизировать риски, внедряя дистанционный труд в деятельность сотрудников.

Важной задачей для компаний, использующих формат удаленной работы в своей практике, на сегодняшний день является «балансирование» достоинств и недостатков в целях обеспечения эффективного управления персоналом, обеспечения успешности деятельности в современных реалиях и избежания рисков [2].

Для обоснованности рассуждений стоит обратиться к статистическим данным. Международная компания «Get experts», специализирующаяся на предоставлении рекрутинговых услуг, в 2023 году провела исследование рынка труда и заработных плат в России [9]. В масштабном проекте было опрошено порядка 2016 респондентов, 1049 из которых являлись на момент проведения исследования работодателями и 967 – профессионалы/работники (представители российских и зарубежных компаний, ведущих свою деятельность в РФ). Отдельное внимание в данном исследовании было уделено формату удаленной работы. В рамках этой темы респондентам (в данном случае только работодателям) был задан вопрос: «В каком формате сегодня работают сотрудники компании?» Проанализировав ответы, рекрутинговая компания Get experts предоставила сводку: большинство опрошиваемых (37%) отметило гибридный формат работы для всех, за исключением тех, кому нужно быть на работе в связи с производственной необходимостью. Другие ответы представлены в графическом виде (рисунок 1 (составлен авторами)).

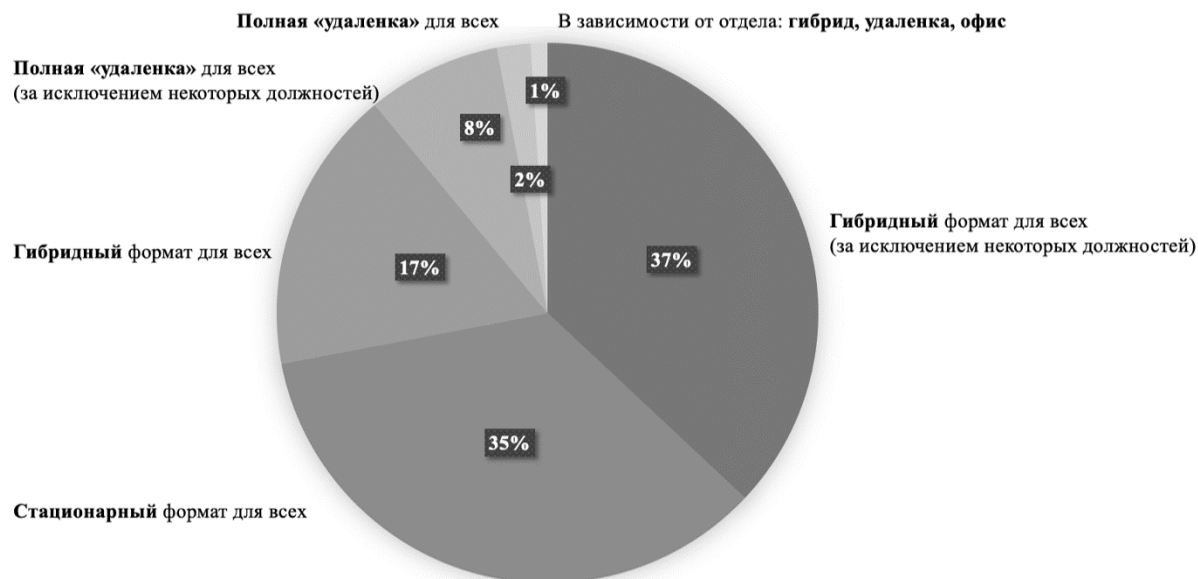


Рисунок 1. Результаты ответов работодателей на вопрос «В каком формате сегодня работают сотрудники компании?»

Нужно разграничить удаленный формат работы и гибридный. Гибридный формат предполагает комбинацию работы в офисе и удаленно, тогда как удаленный формат подразумевает выполнение рабочих обязанностей полностью вне офиса, где сотрудники могут работать из любого удобного им места. Гибридный формат обеспечивает баланс между наличием в офисе и гибкостью удаленной работы, в то время как удаленный формат дает большую независимость и гибкость в организации рабочего процесса.

Исходя из представленных ответов, можно сделать вывод, что удаленный формат работы, будь то полностью дистанционный или гибридный, действительно в настоящее время получает все большую популярность среди работодателей. Это связано с увеличивающимся пониманием преимуществ такого подхода, таких как увеличение гибкости, удовлетворенности сотрудников, повышение производительности и экономия ресурсов компании. Однако важно помнить о рисках и проблемах, связанных с удаленной работой (они были перечислены в тексте ранее), и постоянно развивать эффективные стратегии управления, чтобы успешно реализовать этот формат работы.

Итак, важность удаленной работы с каждым днем возрастает, поэтому работодатели в настоящее время должны акцентировать внимание на создании эффективных и гибких моделей удаленной работы, а также обеспечивать необходимые условия для продуктивного дистанционного труда.

Рассмотрев и изучив аспекты удаленной работы, а также связанные с ее внедрением вызовы и возможности, проанализировав статистику по данному вопросу в России, можно сделать вывод, что в настоящее время все более актуальным становится использование дистанционной работы на должностях, производительность и эффективность труда на которых не зависит от формата. Чтобы повысить эффективность работы сотрудников, теперь недостаточно материальных способов стимулирования. Чтобы привлечь и удержать персонал, повысить его лояльность по отношению к руководству, увеличить результативность каждого отдельного работника, нужно уметь максимально лаконично и уместно внедрять удаленную работу в деятельность сотрудников.

Таким образом, гипотеза, выдвинутая авторами перед написанием статьи, полностью подтвердилась. Действительно, внедрение удаленной работы в деятельность компании влечет ряд преимуществ, существенно влияющих на рост конкурентоспособности. При этом

существуют риски дистанционного труда персонала, которые могут быть связаны с отсутствием прямого контроля, сложностью коммуникации и сотрудничества и так далее.

Эффективное внедрение удаленной работы в компании позволяет достичь выполнения стратегических задач посредством привлечения в штат и удержания персонала высокой квалификации. Можно утверждать, что организации, использующие в своей практике дистанционный труд (если это позволяет специфика деятельности), в перспективе смогут быстрее остальных добиться роста различных показателей деятельности.

Литература

1. Беглин А. А. Статистика удаленной работы в мире в 2024 году / Беглин А. А. [Электронный ресурс] // Инклиент : [сайт]. — URL: <https://inclient.ru/remote-work-stats/#lwptoc> (дата обращения: 25.02.2024).
2. Брюшина, Е. Р. Дистанционная (удаленная) работа как цифровой сегмент рынка труда: проблемы и перспективы / Е. Р. Брюшина // CyberLeninka : электронный журнал. – URL: <https://cyberleninka.ru>. – Дата публикации: 18.08.2021.
3. Гусева, Е.А. Менеджмент и пандемия: проблемы и перспективы / Е.А. Гусева, А.И. Майзель 1 файл (812 Кб) // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета : периодический научный журнал / С.-Петерб. гос. экон. ун-т. Санкт-Петербург. 2022. N 1 (133). С. 27-35.
4. Как выбрать подходящий способ работы вне офиса // Справочник кадровика. 2019. № 9. С. 113.
5. Молодькова, Элеонора Борисовна. Современные тенденции в управлении персоналом : учебное пособие / Э.Б.Молодькова, В.К.Потемкин, В.С.Тестова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т, Кафедра упр. персоналом. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2017.
6. Сотрудники на удаленке: только выгодные и безопасные способы // Справочник кадровика. 2019. № 9. С. 100-106.
7. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. - М.: Вершина, 2007. - 208 с.
8. Шувалова, Елена (партнер департамента корпоративных финансов). ALTHAUS: баланс работы и личной жизни : [интервью редакции журнала "Экономические стратегии"] / Елена Шувалова : 1 фот. // Экономические стратегии : академический бизнес-журнал / Ин-т экон. стратегий Отд-ния обществ. наук РАН. Москва. 2021. N 3 (177). С. 99.
9. Исследования Get experts: Motivation&Job Satisfaction Report. Исследование мотивации профессионалов и уровня удовлетворенности работой. // URL: <https://getexperts.ru/research/obzor-rynka-truda-i-zarabotnyh-plat-2023-2024/> (дата обращения: 10.02.2024)
10. Трудовые ресурсы [Электронный ресурс]: Официальный сайт Федеральной статистики. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения 11.02.2024)
11. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023) — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 12.02.2024)