

УДК 331.101.68

*Т. Н. Обущенко*ФГОУ ВО «Самарский государственный технический университет», Самара,  
e-mail: tatyanaobushenko@mail.ru

## ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА ДИСТАНЦИОННЫХ РАБОТНИКОВ

**Ключевые слова:** производительность труда, ресурсы и факторы, дистанционная работа.

Статья посвящена исследованию влияния удаленной работы на продуктивность персонала. Методами исследования явились обобщение эмпирических данных, логический анализ, качественный контент-анализ. С точки зрения целей данной статьи выявлены четыре группы ресурсов роста производительности труда удаленных работников. Во-первых, время труда, во-вторых, фокусирование и концентрация, в-третьих, условия труда в домашнем офисе, в-четвертых, профессиональное совершенствование. Автор отмечает конструктивные и деструктивные тенденции в характере развития системы дистанционного труда несмотря на положительную динамику системы и оптимистические прогнозы. Каждый ресурс оценен с позиций конструктивного влияния на рост продуктивности персонала. Сделан вывод о том, что увеличения коэффициента рабочего времени и коэффициента загрузки работников можно достичь с помощью программно-технических инструментов контроля удалённого рабочего стола, ликвидации непродуктивных временных затрат на планерки и совещания, более практичного использования высвободившегося времени на дорогу, устранения проблемы прогулов, текучести кадров, отпусков без сохранения содержания, уменьшения заболеваемости. Открываются возможности для фокусирования и концентрации, углубленного изучения нового. Главные проблемы состоят в потере границ рабочего времени, отвлекающих факторах домашней обстановки и коммуникаций, плохой эргономике, опасности остановки в развитии, утрате способностей к инновациям и решению сложных задач. Исследовательская работа предназначена руководителям структурных подразделений, менеджерам по дистанционной работе, сотрудникам отдела организации и оплаты труда.

*T.N. Obuschenko*

Samara State Technical University, Samara, e-mail: tatyanaobushenko@mail.ru

## LABOR PRODUCTIVITY OF REMOTE WORKERS

**Keywords:** labor productivity, resources and factors, remote work.

The article is devoted to the study of the impact of remote work on staff productivity. The research methods were generalization of empirical data, logical analysis, qualitative content analysis. From the point of view of the purposes of this article, four groups of productivity growth resources of remote workers have been identified. Firstly, the time of work, secondly, focus and concentration, thirdly, working conditions in the home office, and fourthly, professional improvement. The author notes constructive and destructive tendencies in the nature of the development of the remote labor system, despite the positive dynamics of the system and optimistic forecasts. Each resource is evaluated from the standpoint of constructive influence on the growth of staff productivity. It is concluded that an increase in the working time coefficient and the workload coefficient of employees can be achieved with the help of software and technical tools for remote desktop control, the elimination of unproductive time spent on meetings and meetings, more practical use of the released time on the road, eliminating the problem of absenteeism, staff turnover, vacations without maintenance, reducing morbidity. There are opportunities for focusing and concentration, in-depth study of the new. The main problems are the loss of working time boundaries, distracting factors of home environment and communications, poor ergonomics, the danger of stopping development, loss of ability to innovate and solve complex problems. The research work is intended for heads of structural divisions, remote work managers, employees of the organization and remuneration department.

### Введение

Концепция телеработы возникла в 1990-х годах как реакция на изменения климата, загрязнения окружающей среды, ухудшения ситуации с транспортом и стрессы для работников. Отрасль связи расценивалась как решение некоторых по-

бочных эффектов, вызванных прогрессом. В США стали проводиться правительственные программы за счет государственных и частных инвестиций для выявления существующих или потенциальных барьеров, которые могут препятствовать работе на дому. Пилотные проекты разрабаты-

вали с середины 1980-х годов, к 1990 году появились материалы отчетов. В результате пилотного исследования было принято законодательство, разрешающее возможность дистанционной работы для каждого государственного учреждения [1].

На тот момент работники государственного сектора определились с ответом: проект жизнеспособный, обеспечивает большую гибкость в расписании, родители имеют возможность посещать школьные мероприятия детей, удаленная занятость два-три дня в неделю обеспечивает гибкость и независимость, необходимые для восстановления качества жизни человека.

США выделяли средства на реализацию маркетинговых программ, поощряющих частные предприятия и местные органы власти разрешать сотрудникам работать на дому. Правительственные агентства ввели должность координатора по телеработе (Work/Life and Telecommuting Coordinator), в обязанности которого входило организация внедрения телеработы: определить, кто из служащих может быть переведен на телеработу; установить, какие из функциональных обязанностей подходят для выполнения в режиме телеработы; помогать менеджерам среднего звена ответственным за деятельность телерабочих; налаживание наиболее удобных гибких графиков для сотрудников офиса [1]. Проводились исследования с целью измерения влияния на производительность, удовлетворенность трудом, моральный дух.

Несколько крупных частных компаний участвовали в общекорпоративных программах «Работа на дому», официально разрешалось работать в форматах 20-24-25-30 часовых графиков работы. Это было связано со стремлением к сбалансированности между работой и личной жизнью.

Программы явились причиной неприятия профсоюзами политики дистанционной работы, которая расценивалась как электронная версия эксплуатации работников. Защита льгот была утрачена.

В настоящее время одобрительное отношение к дистанционному труду существует параллельно с негативным отношением, что обусловлено деформированными сигналами о результатах его функционирования. С одной стороны подаются сигналы о повышении производительности труда, экономии затрат, потенциале профессионального роста, с другой стороны, сигналы о професси-

ональном выгорании, потери инновационности, потери связи с корпоративной культурой и другие негативные сигналы, вплоть до затухания бизнеса.

**Цель** исследования состоит в выявлении взаимосвязи между дистанционной формой работы и производительностью труда.

### **Материал и методы исследования**

При работе над настоящей статьей автор опиралась на исследования по проблемам телеработы Д. Ниллеса, отчеты министерства транспорта (США), отчеты бюро по законодательным вопросам (Гавайи), отчеты международной организации труда, аналитические доклады ВЦИОМ, материалы совещаний Правительства России, документы министерства труда и социальной защиты, материалы тематических форумов труда, другие открытые данные.

Методами исследования явились обобщение эмпирических данных, логический анализ, качественный контент-анализ.

### **Результаты исследования и их обсуждения**

#### *Дистанционное рабочее место*

Рабочее место – это низовое звено предприятия, в котором сосредоточены средства труда, используемые работником в процессе труда [2].

В основе дистанционной работы лежит выделение рабочих мест на участках работы не требующих оперативного личного присутствия на стационарном рабочем месте или присутствия на территории работодателя, перемещение выполнения трудовой функции в домашние условия работника.

«Telecommuting», «Дистанционная работа» – термин введен Д. Ниллесом, характеризуется как стратегический инструмент, основанный на информационных системах, который может помочь в достижении эффективности и конкурентного преимущества организации [4].

Существуют другие определения дистанционной работы:

– Телеработа, которая выполняется с использованием электронных методов для производства или передачи рабочего продукта, включая подключение к процессу с удаленного сайта, использование сотовых телефонов, видеоконференцсвязь, работу из центра телеработы и использование компьютеров [1].

– Современный вид надомного труда, дистанционный труд, телеработа, работа на расстоянии, электронное надомничество и др. [5].

Институты рынка труда обеспечили быстрое приспособление основных элементов трудовых отношений к гибкости занятости – рабочее место теперь рассматривается лишь как круг задач и обязанностей, широко используется понятие трудовая функция, отменены условия нахождения рабочего места под надзором работодателя, упразднены ГО-СТы и СанПиНы регулирующие организацию рабочих мест.

Ключевым участником организации системы дистанционного труда является работодатель, который организует функционирование системы управления дистанционным трудом, назначает менеджеров по удаленной работе, решает проблемы предоставления оборудования и программного обеспечения, обучения и поддержки участников; принимает решение относительно перевода рабочих мест на удаленный труд; разрабатывает и реализует оптимальные схемы режима труда, порядок взаимодействия работника с руководителем; разрабатывает форму и содержание отчета об удаленной работе; решает вопросы оплаты труда и компенсационных выплат; организует планирование и табельный контроль.

При переходе из стационарного формата рабочего места в дистанционный формат, как правило, сохраняются прежние режимы труда:

- обычный односменный с жесткими рамками начала и окончания рабочего дня, перерывом для обеда и отдыха; учитываются сверхурочные часы;

- сменный режим; суммовой учет времени, сверхурочные учитываются и оплачиваются;

- ненормированный рабочий день; сверхурочные часы не учитываются и не оплачиваются;

- режим раздробленного рабочего времени для отдельных категорий должностей; ведется суммированный учет рабочего времени, часы переработки оплачиваются;

- гибкий режим; ведется суммированный учет рабочего времени, переработка оплачивается;

- режим с неполным рабочим временем (неполным рабочим днем или неполной рабочей неделей); сверхурочные часы оплачиваются.

Возможность организации дистанционного выполнения трудовой функции определяется руководителем структурного подразделения. Ограничивается применение дистанционного труда при сменном режиме по гибкому графику, при круглосуточном режиме, при особых условиях охраны труда и техники безопасности, при работе с информацией ограниченного доступа и прочее [3].

Перевод производится на условиях сохранения нормы выработки, замена норм допускается в связи с изменением организационно-технических и санитарно-гигиенических условий производства.

Дистанционный режим труда подразумевает, что сотруднику предоставляется право самостоятельно установить время начала и окончания рабочего дня, перерывов для отдыха и питания. При этом службы предприятия по организации и нормированию труда фиксируют продолжительность рабочей недели, рабочие и выходные дни, фиксированное и гибкое время, продолжительность учетного периода при суммированном учете рабочего времени [3].

Один из важных элементов в организации труда дистанционного работника – налаживание взаимосвязи работника и руководителя. В регламенте взаимосвязи необходимо предусмотреть обеспечение доступности мобильного номера телефона, периодичность разбора корпоративной электронной почты.

Принимаемые решения в области цифровой организации труда должны давать прогнозируемый результат в заданном интервале времени с оптимальными затратами на их осуществление [6].

Влияние дистанционного рабочего места на повышение производительности труда

В данном разделе своего исследования поставлена конкретная задача:

- выявить и классифицировать ресурсы прироста производительности дистанционного труда;

- исследовать элементы как положительного влияния, так и ограничивающего влияния.

Статистика по удаленным сотрудникам изучалась институтом экономики при Чикагском университете: 30% респондентов отметили рост продуктивности и заинтересованности в работе из дома [7]. Отчет Upwork показал, что 22,5% руководителей опросов заявили о снижении продуктивности, 32,2% менеджеров по найму заявили

о повышении производительности на 22%, когда смогли работать из дома [7].

Как показал эксперимент в Стэнфордском университете производительность труда сотрудников колл-центра работающих удаленно оказалась выше, чем у работающих в офисе на 13%, из которых рост на 9% связан с увеличением количества минут в смену за счет уменьшения перерывов и больничных дней, а рост на 4% связан с увеличением количества звонков в минуту в связи с более тихой рабочей средой [8].

Так же довольно распространено мнение, что внелабораторная среда снижает производительность рутинных процессов на 6%-10% и, наоборот, внелабораторная среда повышает производительность выполнения творческих задач на 11%-20% [9].

Способ и степень реализации удаленной работы, а не удаленная работа как таковая, может привести к определенным положительным или отрицательным результатам в производительности сотрудников и карьерном росте [10].

Решение относительно включения факторов в исследование производительности труда найдено методом консенсуса, большинство заинтересованных лиц соглашались с тем, что удаленные группы работников при правильном управлении при всех режимах работы работают более эффективно, поскольку увеличивается:

- время производительного труда;
- способность фокусироваться;
- удовлетворенность условиями труда;
- квалификация персонала.

Ресурсы имеют единую продуктивную ориентацию, но в каждом отражаются особенности, выражающиеся в специфике их влияния на сбалансированное развитие в рамках работника и работодателя.

Отмечаются риски: нахождение правильного баланса между работой и личной жизнью, преодоление изоляции на рабочем месте, компенсация нехватки личного общения и компенсация недостаточной заметности [11].

Применение адекватных современным условиям форм организации дистанционного труда требует их тщательного изучения. Исследование ресурсов роста производительности труда представлено в таблице.

Учет рабочего времени по времени включения в локальную сеть увеличивает коэффициент использования рабочего времени.

Повышению производительности труда способствуют и деструктивные элементы, рассмотрим их. Еще с отчетов по пилотным проектам отмечалось, что работа из дома больше всего подходит для тех, кто готов взять несколько работ – вместо потери времени на транспорте имеется возможность делать вторую работу. Самофотографии рабочего дня удаленных сотрудников показывают, что рабочий день может растягиваться до 12-14 часов в сутки, время переработки работодатель не учитывает в таблице и не оплачивает. Большинству дистанционных работников сложно окончить рабочий день. У специалистов, которые трудятся удаленно, работа может занимать больше рабочих часов, чем в традиционных офисах [11].

Устранение потерь внутрисменного времени через использование инструментов контроля активности (bossware), в том числе для просмотра удаленного рабочего стола увеличит коэффициент загрузки работника.

По результатам исследования возможной оптимизации периода производительной работы отметим тренд на сокращение разговоров, бесед с коллегами. В противовес может увеличиться время на электронные коммуникации – в отсутствие коллектива ощущается недостаток логических, смысловых подсказок, требуется больше объяснений. Особенно отмечаются сложности для новых проектов, требующих согласования каких-либо вопросов.

Дистанционный формат представляет большую ценность для компании в силу положительного влияния на увеличение суммового времени, устраняются проблемы прогулов, текучести кадров. Вместе с тем для персонала снижаются гарантии выходных и праздничных дней, гарантированных дней отпуска. Работник оказывается привязанным к ноутбуку постоянно, так как работодатель фактически обращается в любое время.

Считается, что дистанционные сотрудники меньше подвержены болезням, с ростом защищенности снижается непроизводительное время. Деструктивным элементом здесь будет отмечено желание руководства заставить работать и во время болезни, если сотрудник не в стационаре.

Рассмотрев ресурс увеличения времени работы, можно согласиться с международной организацией труда, которая усмотрела дополнительный риск в нарушении продолжительности рабочего дня, скрытой сверхурочной работы.

Ресурсы повышения производительности труда при дистанционной работе

№	Ресурсы	Конструктивные элементы роста	Деструктивные элементы роста
1	Увеличение времени производительного труда		
1.1	Увеличение продолжительности рабочего дня	Продуктивное использование времени, которое раньше тратилось в дороге на работу	Отсутствие учета фактического времени работы. Рабочее время переходит границы законодательно установленного норматива
1.2	Устранение внутрисменных потерь рабочего времени	Отслеживание времени работы с помощью ИКТ, контроль активности дистанционного работника	Работа во время перерывов на обед; работа во время регламентированных перерывов
1.3	Оптимизация периода производительной работы	Сокращение непроизводительных коммуникаций: планерок, совещаний, обсуждений	Увеличение времени на личный поиск решения вопросов из-за отсутствия обсуждений среди коллег, увеличение времени на согласования вопросов при новых начинаниях
1.4	Увеличение суммового времени работы в течении месяца, квартала, года	Устраняются прогулы, снижается текучесть кадров	Работа в выходные дни; работа в праздничные дни; работа во время отпуска
1.5	Снижение заболеваемости при работе из дома	Сотрудники меньше болеют, снижение потерь времени по больничным листам	Работник привлекается к труду во время болезни
2	Способность фокусироваться		
2.1	Фокусирование и концентрация	Отсутствие отвлекающих факторов офисной среды	Присутствие отвлекающих факторов домашней обстановки; отвлекающих факторов коммуникаций
3	Условия труда и эргономика рабочего места		
3.1	Условия труда и эргономика	Устройство домашнего офиса «под себя»	Снижение работоспособности из-за неудобства домашнего рабочего места, болезненное состояние
4	Повышение квалификации работника		
4.1	Условия для повышения квалификации	Время, потраченное на транспорт можно направить на изучение нового и повысить профессионализм	Чувство отсталости, невозможность решать сложные задачи

Потеря границ рабочего времени – адаптация предприятия к удаленному формату работы, при которой мобилизуется время за пределами нормативной продолжительности рабочего дня, время отпусков, время перерывов на обед и отдых, работники привлекаются к труду в период болезни; стрессовые ситуации ведут к профессиональному выгоранию.

Фокусировка – сосредоточение внимания на единственном объекте. Увеличивает производительность, потому что отказ от любой другой задачи делает исполнителя способным выполнить единственную оставшуюся задачу. Рассмотрим отвлекающие факторы офисной жизни, при этом следует принимать во внимание отвлекающие факторы домашней жизни, которые компенсируют офисные и мешают работникам.

Служба исследований hh.ru провела опрос относительно сосредоточенности, наиболее отвлекающими от работы факторами названы: необходимость приготовления еды, другие домашние дела, члены семьи [12].

Территориальная организация пространства, освещение, отопление, вентиляция, конструкция стола, стула и проч. – все должно работать на удобство человека, чтобы не быстро уставал и не отвлекался от собственной работы. Работодатель может предложить свои услуги по текущей оценке рабочего места вне предприятия, свои рекомендации и контроль эргономических аспектов, рекомендовать пройти подготовку по вопросам эргономики и безопасности, ознакомить сотрудника с соответствующей информацией для улучшения физических

условий работы на дому. Опрашиваемые ставят на третье место по важности проблему нехватки движения и активности, а также привычной рабочей атмосферы [12]. При проведении организационных процедур важно убедить работников в необходимости перерывов на отдых и производственную гимнастику в течение смены, которые отводятся для поддержания нормальной работоспособности и предупреждения утомляемости.

Увеличивается объем данных и темп их поступления, скорость реагирования на информационные изменения решает все [13]. Существует возможность уединиться и изучить новое, в офисе такой возможности не было бы. С другой стороны, сложные межличностные взаимодействия затрудняют возможности роста квалификации за счет сотрудничества, это может сформировать чувство отсталости и оторванности от научно-технического прогресса. Постоянная открытая связь с исполнителями, обучающие мероприятия в онлайн формате, виртуальные заседания по обмену мнениями и идеями, предоставление доступа к публикуемым материалам содействуют повышению продуктивности дистанционных работников.

### Заключение

Проведенное исследование ресурсов роста производительности труда дистанционных работников показало:

Увеличения коэффициента рабочего времени и коэффициента загрузки работников можно достичь с помощью программно-технических инструментов контроля удалённого рабочего стола.

Потеря границ времени труда и отдыха служит деструктивным фактором роста, ведущим к выгоранию сотрудника.

В организациях с корпоративной культурой частых планерок, собраний, обсуждений переход на дистанционный труд окажет влияние на более результативное использование ресурса за счет ликвидации непродуктивных временных затрат.

Работники имеют возможность время, которое ранее проводили на транспорте, использовать более практично и производительно для подработки или сверхурочной работы.

Устраняются проблемы частых прогулов и отпусков без сохранения содержания, увеличиваются суммированные отработанные дни и часы, повышается производительность конкретной организации в целом.

При переходе на дистанционные формы занятости уменьшаются заболевания из-за метеорологических условий, из-за распространения вирусных инфекций среди людей работающих рядом друг с другом в замкнутых помещениях. Работники будут защищены и останутся на работе.

Для рабочих мест с низким уровнем отвлекающих домашних факторов, имеется дополнительный ресурс возможности фокусирования и концентрации, что, как известно, является мощным фактором повышения производительности труда работника.

Текущая оценка рабочего места в домашнем офисе для приведения условий труда в соответствии с рекомендациями работодателя, контроль эргономических аспектов нивелируют влияние факторов производственной среды на продуктивность работника.

Дистанционная работа должна быть не ограничителем инновационного потенциала и профессионализма работника, а источником производительности. Пока вероятность прироста данного ресурса варьирует от неблагоприятной до положительной оценки.

### Библиографический список

1. Martin P. Telecommuting: the ride of the future Report No.2. Honolulu: Hawaii, 1992. 108 p.
2. Обущенко Т.Н. Компетентностный подход к оценке заведующего кондитерским производством // Наукоедение. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/46EVN616.pdf> (дата обращения: 25.10.2021).
3. Рекомендации по применению режима гибкого рабочего времени и дистанционной работы (дата обращения: 25.10.2021).
4. Nilles J.M. Telework: Enabling Distributed Organizations // Implications for IT Managers. 1997. P. 7-14. <https://doi.org/10.1080/10580539708907069>
5. Ванкевич Е.В. Гибкость рынка труда: единство макро- и микроподходов. Витебск: УО «ВГТУ», 2014. 198 с.

6. Савельева Е.А. Цифровая организация труда: направления, принципы, подходы // Экономика труда. 2018. Т. 5. № 4. С. 935-949.
7. Statistics On Remote Workers That Will Surprise You (2021). URL: <https://www-apollotechnical-com.translate.googleusercontent.com/translate/g/statistics-on-remote-workers/?> (дата обращения: 25.10.2021).
8. Bloom N.A., James L., John R., Ying Z.J. Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. 2013. Working Paper. No. 3109.
9. Dutcher EG . The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks // Journal of Economic Behavior & Organization. 2012. Elsevier. Vol. 84(1). P. 355-363.
10. Golden T.D., Gajendran R.S. Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support // Journal of Business and Psychology. 2018. № 1. P. 155.
11. Юдин А.В. Стратегия управления дистанционной формой занятости // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2012. № 4. С. 121-125.
12. Что и кто больше всего отвлекает от работы на удаленке? URL: <https://samara.hh.ru/article/26771> (дата обращения: 25.10.2021).
13. Потоккина Е.С. Перспективы развития электронной обработки показателей финансовой и налоговой отчетности в холдинговых компаниях в условиях информационно-цифрового пространства. // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2018. № 8.С. 56-66.