

УДК 331.5

О. Я. Емельянова

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный педагогический университет», Воронеж;
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет», Воронеж,
e-mail: olga-emel@rambler.ru

В. С. Самсонов

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Воронежский филиал, Воронеж,
e-mail: svsl311@mail.ru

И. В. Шершень

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Воронежский филиал, Воронеж,
e-mail: inga_shershen@mail.ru

М. А. Кравец

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет», Воронеж,
e-mail: share_kra@mail.ru

УДАЛЕННАЯ ЗАНЯТОСТЬ: ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА И АДАПТАЦИИ РАБОТНИКОВ

Ключевые слова: удаленная занятость, дистанционный труд, управление профессиональной адаптацией, удаленные работники, фриланс, удаленная команда.

Распространение удаленной занятости вызывает неоднозначную реакцию со стороны инициаторов такой формы трудовых отношений – организаций-работодателей и со стороны работников. Процессы глобализации, цифровизация экономики делают задачу перехода к дистанционному формату работы во многих случаях целесообразной и реалистичной. В статье приведены упорядоченные классификации форм удаленной занятости, принятые в зарубежной и российской практике; проанализированы преимущества и недостатки дистанционного труда в разрезе технического, организационно-управленческого и социально-психологического аспектов. В процессе разработки организационного обеспечения дистанционной деятельности необходимо применять комплексный подход, направленный на адаптацию удаленных работников. Предложена успешно апробированная модель адаптации работников к условиям профессиональной деятельности в организациях с удаленными бизнес-процессами. Модель включает три уровня: индивидуальный, уровень сопровождения образовательными организациями и уровень регулирования организацией-работодателем. Сформулированы рекомендации внедрения новых подходов и инструментов, направленных на нивелирование сложностей дистанционного труда, предложения по адаптации удаленных работников к новым для них условиям дистанционной деятельности. Акцентировано внимание на необходимости организации виртуального командного взаимодействия, поддержания персоналом основ корпоративной культуры в организациях, практикующих удаленную занятость, в том числе привлечение фрилансеров.

О. Ya. Emelyanova

Voronezh State Pedagogical University, Voronezh;
Voronezh State University, Voronezh, e-mail: olga-emel@rambler.ru

V. S. Samsonov

Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Voronezh, e-mail: svsl311@mail.ru

I. V. Shershen

Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Voronezh, e-mail: inga_shershen@mail.ru

M. A. Kravetz

Voronezh State University, Voronezh, e-mail: share_kra@mail.ru

REMOTE EMPLOYMENT: PROBLEMS OF LABOR ORGANIZATION AND EMPLOYEE ADAPTATION

Keywords: remote employment, remote work, management of professional adaptation, remote workers, freelancing, remote team.

The spread of remote employment causes an ambiguous reaction on the part of the initiators of this form of labor relations – employers’ organizations and on the part of workers. The processes of globalization and digitalization of the economy make the task of transitioning to a remote work format expedient and realistic in many cases. The article presents the ordered classifications of forms of remote employment, adopted in foreign and Russian practice; the advantages and disadvantages of remote work are analyzed in the context of technical, organizational, managerial and socio-psychological aspects. In the process of developing organizational support for telecommuting, it is necessary to apply an integrated approach aimed at adapting remote workers. A successfully tested model of adaptation of workers to the conditions of professional activity in organizations with remote business processes is proposed. The model includes three levels: the individual level, the level of support by educational organizations, and the level of regulation by the employing organization. Recommendations are formulated for the introduction of new approaches and tools aimed at leveling the complexities of remote work, proposals for adapting remote workers to new conditions of remote work for them. Attention is focused on the need to organize virtual team interaction, to maintain the foundations of corporate culture by personnel in organizations practicing remote employment, including attracting freelancers.

Пандемия и локдауны стимулировали переоценку ценностей и кардинальные преобразования в общественно-экономической жизни страны. Если до 2020 года интерес к нестандартным формам занятости, в числе прочих рискованных условий включающим удаленный характер работы, нарастал постепенно, то последние два года ознаменовались интенсивным всплеском популярности дистанционного труда. Россия оказалась захвачена главным мировым трендом в сфере трудовых отношений – tele-everything world, пропагандирующим актуальность технологий удаленной работы.

Европейская организация телеработы выделяет следующие разновидности удаленной работы:

- удаленная работа на дому – выполняют работниками, которые трудятся в компании на своем рабочем месте, но, как минимум, один день в неделю работают дома/вне офиса с использованием средств телекоммуникационной связи для взаимодействия с коллегами. Если трудовая деятельность дома/вне офиса занимает свыше 90% всего рабочего времени, то она характеризуется как «постоянная удаленная» работа; если в диапазоне менее 90% рабочего времени – один день в неделю, то «временная удаленная» работа;

- мобильная удаленная работа – предполагает труд вне офиса (дома, в служебных поездках и т.п.) как минимум 10 часов в неделю, с использованием средств телекоммуникационной связи;

- удаленная работа в специальных центрах (телекоттеджах, коворкингах), обеспечивающих работников необходимым компьютерным оборудованием, решающим вопрос транспортной доступности офиса и снимающих нагрузку бытовых проблем при работе дома;

- удаленная работа в Home office – является фрилансом или комбинацией самозанятости и удаленной работы, при которой самостоятельные и независимые работники дома (в комнате, гараже и т.п.) оформляют рабочее место, самостоятельно ищут работодателя и выполняют заказы, проекты [1].

В России современную удаленную занятость можно диверсифицировать по таким формам, как надомная работа, дистанционная работа и фриланс.

Первые две формы с правовой точки зрения наиболее безопасны для работника: четко регулируются трудовым законодательством, сопровождаются заключением трудового договора, включающего обязательства работодателя (отпуска, больничные, компенсации и т. п.). Принципиальное отличие надомного труда от дистанционного заключается в том, что надомные работники выполняют работу исключительно дома и используют материалы и инструменты, предоставляемые работодателем. Надомный труд практиковался на территории нашей страны традиционно, даже в советский период: в КЗОТ РСФСР 1922 г. закреплены нормы выполнения работы на дому для рабочих, именованных «квартирниками». Ст. 310 ТК РФ дает современное определение «надомников», по сути идентичное «квартирникам». В работе «на дому» основной акцент делается на результативность труда, о которой зависит оплата. За сверхурочное время, труд в праздничные и выходные дни оплата не производится, поскольку работники распределяют рабочее время по своему усмотрению, т. е. устанавливают гибкий временной график. Социальное обеспечение и возможность привлекать членов семьи к выполнению надомной работы также отражены в трудовом законодательстве.

Категория «дистанционный работник» была официально введена в Трудовой кодекс РФ Федеральным законом № 60-ФЗ от 05.04.2013 г. в главе 49.1 «Особенности регулирования труда дистанционных работников» [2]. Данное дополнение было обусловлено ростом числа работников, трудоустроенных в организациях, но практикующих гибкий режим работы с возможностью выполнять задания за пределами рабочего места с использованием собственных технических средств. Цифровизация всех отраслей экономики избавляет работодателей от необходимости предоставлять оборудованные рабочие места для многих категорий работников и позволяет допускать большую свободу выбора места и времени работы. Ориентир делается на результат: качество, объем выполненной работы, а также креативность и инновационность идей.

В 2020 г. сложившаяся в мире санитарно-эпидемиологическая обстановка вынудила все отрасли экономики, социально-культурную сферу и образование перейти на формат удаленной занятости, независимо от готовности к эффективной деятельности в подобных условиях. Период 2020 года предоставил открытые дискуссионные площадки для решения вопросов правового вакуума в плане правового и организационно-методического сопровождения перехода работников на дистанционную форму, их адаптации к условиям удаленной занятости, организации и функционирования виртуальных команд и т.п.

Новые положения регулирования дистанционного труда закреплены 08.12.2020 г. Федеральным законом № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях».

Фриланс занимает особое место в спектре форм удаленной занятости. Это зарубежный термин, в отечественной экономике синонимичным ему можно считать «самозанятость», однако самозанятость имеет ограничения (по объему дохода и т.п.), поэтому она выступает лишь одним из вариантов фриланса. Д.О. Стребков и А.В. Шевчук [3] интерпретируют фриланс как самостоятельную занятость. Фигура фрилансера сложна и противоречива, он занимает двойственную позицию в структуре оплачиваемой занятости. Подобно предпринимателям, фрилансе-

ры реализуют свои товары и услуги на рынке, не имеют фиксированного дохода и зависят от финансового успеха своего дела. Они пользуются значительной степенью автономии, самостоятельно организуют свой труд и принимают управленческие решения. Однако все работы они выполняют индивидуально, не создавая организаций и не привлекая наемного труда, и в этом смысле являются трудящимися.

С правовой точки зрения фриланс представляется наиболее уязвимым для работников, поскольку регулируется гражданско-правовыми договорами на исполнение конкретного заказа, оказания услуг. На социальное обеспечение, перспективы стабильного жизнеобеспечения и гарантированной оплаты труда фрилансер не может рассчитывать, поскольку его текущая занятость ограничена рамками проекта. С другой стороны, фриланс представляет больше степеней свободы работникам: они имеют возможности выбора компании-работодателя и проекта на свое усмотрение, не ограничены территориально в поиске работы, могут одновременно выполнять несколько заказов и диктовать свои условия коммуникаций работодателям [4].

Самозанятые лица (репетиторы, ремесленники, представители сферы beauty-услуг и т.д.) сильно зависимы от сегментированной клиентской базы, поэтому их доход подвержен колебаниям рыночной конъюнктуры и определяется goodwill – сложившейся репутацией.

Удаленная занятость, как уже отмечалось выше, обладает выраженными особенностями, отличающими ее от привычной «full work», поэтому организациям следует кардинально переосмысливать и перестраивать свои деловые процессы и культуру, внедряя дистанционную форму труда. Удаленным работникам целесообразно проходить процесс адаптации, поддерживаемый администрацией компании.

Многочисленные исследования отечественного опыта перехода компаний к работе в дистанционном формате, проведенные в 2019-2021 годах, (в том числе проектное исследование, проведенное авторским коллективом) [5, 7, 8] позволили сформулировать значимые для работников акценты в их удаленной деятельности, обобщенные в три категории: технические, организационно-управленческие и социально-психологические аспекты работы в дистанционном формате (таблица).

Значимые аспекты работы в дистанционном формате

Организация работы в дистанционном формате	
<i>Сложности</i>	<i>Преимущества</i>
Технические аспекты	
Необходимость оцифровки материалов, отсутствие доступа к материалам, хранящимся в офисе	Уход от бумажного документооборота. Применение программного обеспечения, мобильных приложений, упрощающих отчетность и ускоряющих коммуникации
Отсутствие достаточного рабочего пространства в «домашнем офисе», «бытовые шумы»	Создание «виртуального офиса», позволяющего внедрять аутсорсинг и даунсайзинг
Проблемы со связью (периодические сбои в подключении к сети Интернет, использование изношенного PC)	Постоянная открытость инновациям в области технического сопровождения бизнес-процессов
Недостаточность цифровых компетенций у работников, необходимость дополнительного обучения	Популярность обучения он-лайн большого количества работников одной компании
Организационно-управленческие аспекты	
Правовое обеспечение в стадии совершенствования, например, работодателю юридически сложно уволить дистанционного работника	Снижение издержек на содержание рабочих пространств (аренду офиса, организацию питания, парковки и т.п.)
Отсутствие регламентирующих удаленный труд документов	Оптимальный формат для организации стартапов – минимум затрат
Делегирование ответственности организации удаленных рабочих мест самим работникам	Экономия времени и расходов работников на дорогу от дома до работы и обратно, деловой гардероб и иные дополнительные представительские расходы
Отсутствие оперативной обратной связи и личных встреч с руководителем (только по расписанию)	Повышение профессиональной компетентности виртуальной команды за счет привлечения сильных игроков извне
Ненормированный рабочий день, тенденция работников перерабатывать, потеря контроля времени со стороны работников и работодателей	Ускорение рабочих процессов за счет оптимизации графиков коммуникаций, исключения «около деловых» бесед и формальных встреч
Риски проявления недобросовестности со стороны фрилансеров	Упорядочение деловых поездок и командировок
	Расширение диапазона соискателей вакансий на удаленную работу: включение маломобильных лиц с ОВЗ, одаренных студентов, территориально удаленных специалистов
	Снижение числа нарушений режима рабочего времени и охраны труда (опозданий на работу, прогулов, употребления спиртных напитков и т. п.)
Социально-психологические аспекты	
Ощущение изолированности от коллектива/организации работников-экстравертов	Рост самостоятельности и креативности сотрудников
«Размывание» границ виртуальной команды, тенденция «перекладывания» ответственности на обстоятельства или членов команды	Удовлетворение потребности в труде лиц с ОВЗ
Потеря мотивации работниками-экстравертами. Отсутствие внешних стимулов офисной «текучки», задающей темп, для мобилизации потенциала и активности.	Повышение степени удовлетворенности трудом за счет большей гибкости и самостоятельности
Дефицит общения с коллегами, формализация коммуникаций	«Дружественная» по отношению к семьям работников кадровая политика
Отсутствие четкого понимания задач и сроков их выполнения в общем объеме проекта	Формирование индивидуальной комфортной рабочей среды
Затруднения в планировании карьеры и карьерном росте дистанционного работника	Отсутствие дресс-кода и соблюдения требований формального этикета офисной жизни
«Стирание» границ между работой и личной жизнью. Дисбаланс работы и быта в ту или иную сторону. Конфликты на почве выполнения работы дома.	
Трудности самоорганизации (регулируемого времени, соблюдения планов). Набор лишнего веса из-за неограниченного доступа к еде. Малоподвижный образ жизни	

Для удобства акценты были распределены в две колонки – затрудняющие процесс адаптации и препятствующие эффективной работе; способствующие удаленной деятельности, уникальные преимущества дистанционного труда.

Большинство сложностей и недостатков дистанционного труда поддаются коррекции. Часть акцентов из перечня левой колонки даже можно обратить в достоинства «удаленки». В процессе разработки организационного обеспечения дистанционной деятельности необходимо применять комплексный подход, направленный на адаптацию удаленных работников [6]. Реализация адаптационных программ позволит нивелировать многие сложности удаленного труда для работников и повысить его производительность. По данным исследователей из Стэнфорда, в течение двух лет анализировавших показатели удаленного труда крупной китайской компании, дистанционный формат работы обеспечивает 13%-й рост производительности труда. При грамотной организации работы распределенных коллективов (виртуальных команд) наблюдается также рост показателей удовлетворенности работников своим трудом за счет предоставления большей самостоятельности и инициативы, уменьшения времени на несущественные коммуникации, в том числе, межличностные конфликтные отношения.

Безусловно, внедрение удаленной формы работы не должно носить спонтанный характер, это организованный процесс, предполагающий участие партнеров. Авторским коллективом разработана модель адаптации удаленных работников, трудящихся в дистанционном режиме в рамках организации или в условиях свободной занятости (фриланса).

Модель (рисунок) включает три уровня: индивидуальный, уровень сопровождения образовательными организациями и уровень регулирования организацией-работодателем [8, 9]. Результаты апробации данной модели в ряде бизнес-организаций подтвердили актуальность комплексного подхода к организации дистанционного труда. Посредством использования специальных подходов в удаленном взаимодействии, таких как «осознанное» наставничество, организации работы в парах/небольших командах, формирование командного духа, поддержание

личной двусторонней связи с руководством, активизация неформального дружеского общения членов распределенного трудового коллектива для понимания ими принадлежности к компании и поддержания ее корпоративной культуры.

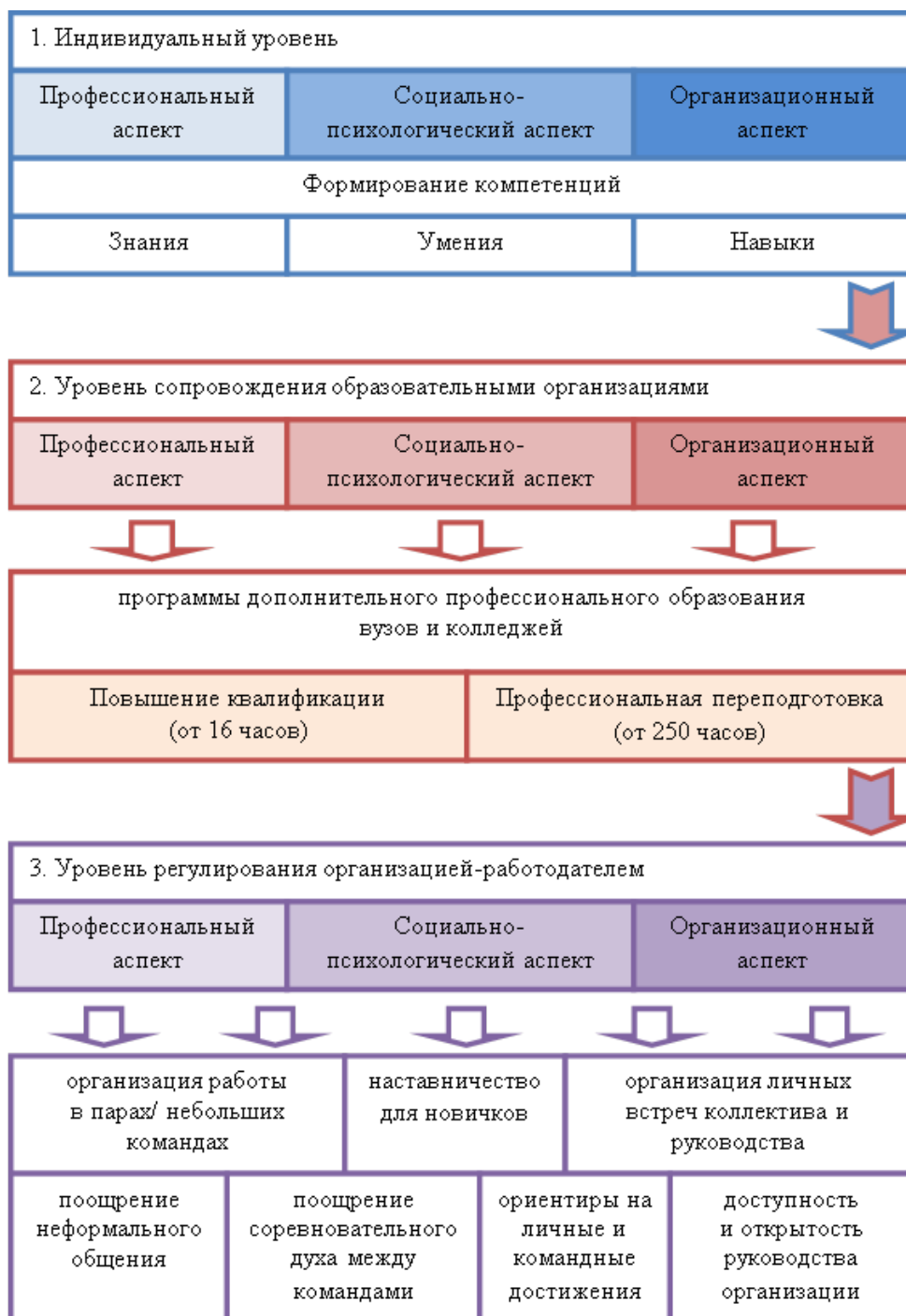
В качестве современных востребованных технологий для организации работы распределенных коллективов можно упомянуть методологию Agile – гибкого управления проектами, распространенную в IT-сфере, а также адаптированную и применяемую в управлении организациями на всех уровнях иерархии и маркетинге. Agile ориентировано на специфическое разделение работы на циклы, а времени – на спринты, выполнение задач в едином заранее заданном темпе, и приоритет результатов над документооборотом. Наиболее популярные методы идеи Agile – это Scrum и Kanban [10].

Основу Scrum составляет качественный контроль процесса работы, позволяющий компании адаптироваться к быстро меняющимся требованиям и создавать услуги/продукты, в соответствии с динамикой бизнес-целей.

Kanban представляет собой технологию поддержки командного взаимодействия, делая процесс разработки услуги/продукта максимально прозрачным и распределяя нагрузку равномерно между членами команды. Этот подход способствует непрерывному сотрудничеству между членами виртуальной команды и поощряет работников к обучению и совершенствованию «длинной жизнью».

В профессиональной образовательной сфере наблюдается тренд на *microlearning* – микрообучение, т. е. обучение с концентрацией на определенной теме или задаче при небольшом объеме информации. Микрообучение предлагает переход на новый формат образования, при котором процесс получения знаний делится на короткие интервальные занятия, применяются цифровые технологии (вебинары, веб-конференции и т.п.).

За рубежом крайне популярна новая управленческая философия *Smart-working*, основанная на предоставлении работникам свободы и гибкости в выборе места, времени и инструментов, используемых в работе, а также предоставлении большей ответственности работникам и отчетности по результатам.



Модель адаптации удаленных работников

Благодаря новой философии на глобальном уровне развивается социокультурная модель, способствующая достижению экологичности за счет снижения транспортных нагрузок и высвобождения офисных площадей, развития креативных пространств коворкингов, поддерживающая равные возможности для лиц с ОВЗ и женское лидерство [11].

Актуальным предложением на современном этапе развития трудовых отношений в удаленной форме применительно к России является создание «гибридных офисов». «Гибридный офис» – это зарубежный термин, обобщающий варианты удаленной работы согласно европейской классификации, приведенной в начале статьи. Работники имеют возможность вы-

бора расписания работы, самостоятельно распределяя время труда в офисе и за его пределами. Ориентир идет на гибкий временной график и условия работы, принципиально важен результат.

Во многих случаях российской практики внедрения дистанционных технологий формирование гибридных офисов наиболее целесообразно. Процесс адаптации к удаленной занятости очень зависим от личностных качеств работников. Консервативно настроенные работники, выраженные экстраверты, представители поколений X, «Беби бумеров» и «Молчаливых», представители больших семейств получают возможность апробировать вариант удаленной работы, начать приспосабливаться к нему с технической точки зрения, осознать уровень собственных цифровых компетенций и искать варианты для профессионального

развития в цифровом плане, коворкинг-центры и т.п. Только освоившись в виртуальном пространстве, работник сможет сделать аргументированный выбор в пользу офисного или удаленного труда. В любом случае, овладение работниками цифровыми компетенциями и, так называемыми, soft skills, отвечает требованиям современной экономики знаний и такой профессиональный багаж будет востребован как в случае удаленной, так и традиционной занятости.

Ориентир на «обучение длиной в жизнь», постоянное отслеживание новых тенденций, ниш, технологий уже становятся атрибутами активной профессиональной позиции человека; и формирование цифровых навыков естественным образом ставит вопрос о возможности удаленной работы. Дистанционный труд как вызов современности следует принимать и адаптироваться к его условиям.

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научно-исследовательского проекта РФФИ № 19-010-00392.

Библиографический список

1. Малышев А.А. Эволюция практики удаленной работы в России и за рубежом // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2018. № 3 (27). С. 33-40.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683.
3. Стребков Д.О., Шевчук А.В. Развитие русскоязычного рынка удаленной работы. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2015. 225 с.
4. Емельянова О.Я., Кравец М.А., Шершень И.В. Черты профессионального профиля российского фрилансера // Современные проблемы экономики и менеджмента: сб. междунар. науч.-практ. конф. Воронеж: ВГУ, 2019. С. 96-100.
5. Емельянова О.Я., Самсонов В.С., Шершень И.В. Дистанционная деятельность как актуальная форма занятости работников на мировом рынке труда // Регион: системы, экономика, управление. 2019. № 2. С. 35-41.
6. Paraciani R., Rizza R. When the Workplace is the Home: Labour Inspectors' Discretionary Power in the Field of Domestic Work – an Institutional Analysis // Journal of Public Policy. 2021. Vol. 41. Is. 1. P. 1-16. [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.1017/S0143814X19000254>
7. Емельянова О.Я., Самсонов В.С., Шершень И.В. Формирование новой экономической модели на основе свободной занятости – gig-экономики // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление: матер. междунар. науч. конф. Воронеж: ВГУ, 2019. С. 79-85.
8. Шершень И.В., Самсонов В.С., Емельянова О.Я., Кравец М.А. Моделирование процесса адаптации работников в условиях свободной занятости и удаленной формы деятельности // Регион: системы, экономика, управление. 2020. №4. С. 177-184.
9. Емельянова О.Я., Самсонов В.С., Шершень И.В., Кравец М.А. Прикладные аспекты механизма профессиональной адаптации удаленных работников // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 12-2. С. 295-299. [Электронный ресурс]. URL: <http://vael.ru/ru/article/view?id=1510>.
10. Бакунин М. Что такое Agile? Как внедрить Agile в компанию? [Электронный ресурс]. URL: <https://bakunin.com/agile-is/>
11. Меньшикова М.С. Внедрение «смарт-воркинга» в организацию труда современных предприятий // Human Progress. 2019. Т. 5. Вып. 7. [Электронный ресурс]. URL: http://progresshuman.com/images/2019/Tom5_7/Menshikova.pdf.