

УДК 378.1

О. Н. Баева*Байкальский государственный университет экономики и права,
г. Иркутск, Российская Федерация***С. Г. Хомякова***ООО «Берингер Ингельхайм»,
г. Новосибирск, Российская Федерация*

УПРАВЛЕНИЕ УДАЛЕННЫМИ РАБОТНИКАМИ: ОПЫТ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

АННОТАЦИЯ. В статье рассматривается понятие «дистанционные (удаленные) работники», отмечается, что ключевыми характеристиками являются наличие трудового договора и использование электронных средств связи для поддержания коммуникаций с работодателем. Обозначаются преимущества заключения трудовых договоров о дистанционной работе, как для работников, так и работодателей. На основе анализа публикаций обозначаются наиболее распространенные проблемы в работе с данной категорией сотрудников. Среди наиболее важных зон управленческой работы авторы выделяют необходимость тщательного отбора сотрудников с учетом наличия определенных личностных характеристик, а также продуманную процедуру оценки результативности, обучения и поддержания коммуникаций, позволяющих соблюдать требования информационной безопасности. Описывается опыт управления дистанционными работниками в российских и зарубежных фармацевтических компаниях.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Дистанционная занятость; удаленная работа; управление дистанционными работниками.

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ. Дата поступления 2 сентября 2015 г.; дата принятия к печати 15 сентября 2015 г.; дата онлайн-размещения 30 сентября 2015 г.

O. N. Bayeva*Baikal State University of Economics and Law,
Irkutsk, Russian Federation***S.G. Khomyakova***«Beringer Ingelheim» LLC,
Novosibirsk, Russian Federation*

MANAGING REMOTE WORKERS: EXPERIENCE OF PHARMACEUTICAL COMPANIES

ABSTRACT. The article considers the concept «distant (remote) workers», it notes that of key characteristics are existence of the labor contract and use of electronic communication means to support communication with the employer. It specifies advantages of conducting a distant work labor contract both for employees and employers. On the basis of publication analysis it identifies the most widespread problems in work with this category of employees. Among the most important zones of managerial work the authors specify the necessity of careful selection of staffers in view of existence certain personal characteristics, as well as a well-thought-out procedure of assessing efficiency, training and communication support that allow to meet the demands of information security. The article describes experience of managing distant workers in Russian and foreign pharmaceutical companies.

KEYWORDS. Remote employment; remote work; managing remote workers.

ARTICLE INFO. Received September 2, 2015; accepted September 15, 2015; available online September 30, 2015.

Развитие современных средств связи, демографические изменения, глобализация экономики и необходимость постоянного сокращения издержек порождают новые формы занятости населения [1]. В последние годы активно используется термин «уда-

© О. Н. Баева, С. Г. Хомякова

ленная работа». Возникновение термина связывают с именем Дж. Ниллеса, который еще в 1972 г. обратил внимание на отсутствие необходимости держать работников в офисе, поскольку современные средства связи позволяют поддерживать коммуникации между сотрудниками на расстоянии. Количество удаленных сотрудников в мире увеличивается на 20–30 % ежегодно. В настоящее время каждый пятый американец работает удаленно, еще 30 млн работников в США хотя бы один день в неделю выполняют работу удаленно¹. По данным опроса РБК², в России работают удаленно около 9 % трудящихся, более 77 % готовы перейти на удаленную работу.

Однако эти данные включают всех занятых удаленно (работающих вне офиса и использующих электронные средства связи). По мнению авторов, использование средств связи для поддержания отношений с заказчиком является определяющим для термина «удаленная работа» (точнее — «дистанционная занятость»). Вместе с тем, различный характер оформления этих отношений позволяет выделить две группы: удаленные работники, с которыми заключаются трудовые договоры, а также лица, с которыми заключаются договоры гражданско-правового характера (не состоящие в штате организации). Во втором случае чаще всего употребляется термин «фриланс». Некоторые авторы отдельно рассматривают в качестве отдельной категории людей, совмещающих работу по найму с фрилансом [3].

Нарастающие масштабы использования такой формы занятости привели к законодательному закреплению понятия в РФ. Согласно ст. 49.1 «Особенности регулирования труда дистанционных работников, дополненной в апреле 2013 г. Трудовой кодекс РФ, 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 Интернет³. Дистанционными работниками считаются лица, заключившие трудовой договор о дистанционной работе.

В литературе подробно освещены преимущества и недостатки дистанционной работы для сотрудника и работодателя. Однако они также описывают различные виды занятости: как дистанционную работу, так и фриланс. Выделим преимущества, возникающие у работника и работодателя при заключении трудового договора о дистанционной работе. К преимуществам для работодателя относится, в первую очередь, экономия на содержании офиса, а также сохранение большей лояльности сотрудников, предпочитающих работу вне офиса. Преимущества работника также очевидны: гибкий график, экономия времени и денежных средств на дорогу до офиса и обратно, возможность иметь постоянную работу в любой точке мира. Такая форма занятости позволяет отчасти решить проблему баланса между личной жизнью и работой [10].

Общие принципы и современные технологии управления персоналом подробно освещены во многих источниках [7; 8]. Анализ публикаций по теме управления удаленными (дистанционными) работниками позволил сделать вывод о явной недостаточности освещения опыта компаний в данной сфере — описываются отдельные проблемы и способы их решения [5; 6; 11]. Так, в работе А. В. Юдина [12], выделены четыре важные проблемы, связанные с удаленной работой, для решения

¹ Удаленные возвращаются в офис // Российская газета. Федер. вып. № 6021 (45). 2013. URL : <http://www.rg.ru/2013/03/01/yahoo.html>.

² Удаленная работа: аргументы за и против: РБК Рейтинг. 2013. URL : <http://rating.rbc.ru/article.shtml?2013/10/04/34037091>.

³ Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30 дек. 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 31 дек. 2014 г.).

которых требуется участие руководства: нахождение правильного баланса между работой и личной жизнью; преодоление изоляции на рабочем месте; компенсация нехватки личного общения; компенсация недостаточной заметности сотрудника. Автор выделяет в каждой из этих проблем как позитивную, так и негативную стороны, выявляет причины возникновения проблем и предлагает варианты решения (табл. 1).

Таблица 1

**Проблемы и стратегии управления
дистанционными сотрудниками**

Проблема	Характеристика		Причины проблемы	Управленческие стратегии
	Позитивная сторона	Негативная сторона		
Нахождение правильного баланса между работой и личной жизнью	Лучшее совмещение потребностей семьи и работы (работа из дома снижает риск конфликта)	Большие затраты времени на работу, трудно выкроить время для личной жизни (работа в вечернее время, в праздничные дни, по выходным)	Отсутствие традиционных границ между работой и личной жизнью Природа удаленной работы (большой объем коммуникации) Психологические требования (необходимость доказывать свою полезность)	Установить нормы Расставить приоритеты Признать уникальность дистанционной работы
Преодоление изоляции на рабочем месте	Увеличение производительности труда за счет уменьшения затрат на общение (чаще социальное)	Меньшая удовлетворенность работой Уменьшение лояльности и склонность к смене рабочего места	Дефицит социального и эмоционального взаимодействия с коллегами.	Неформальное общение Поощрения общения между коллегами Поощрение работы в парах и наставничества Помощь в адаптации новым сотрудникам
Компенсация нехватки личного общения	Основная форма общения — электронная коммуникация	Низкая эффективность коммуникации Изоляция дистанционных сотрудников Трудности для формирования личных отношений и взаимного доверия	Электронная коммуникация (отсутствие эмоций и эффекта личного присутствия, которые свойственны личному общению)	Организовывать личные встречи с сотрудниками Сделать электронное общение неформальным
Компенсация недостаточной заметности	Стабильность	Медленное продвижение по карьерной лестнице	Удаленность от офиса	Продвижение личных и командных достижений Демонстрация доступности Разработка методов успешной дистанционной работы

Данные стратегии позволяют решить проблему изолированности сотрудника, однако не учитывают остальные важные стороны организации такого взаимодействия. Недостаток социального общения и, как следствие, снижение уровня инноваций (являющегося критическим фактором для развития высокотехнологичных компаний) подтолкнуло в 2013 г. компанию «Yahoo!» к принятию решения о возвращении сотрудников в офис¹.

В работе другого автора [9] отмечается важность наличия определенных личностных характеристик, определяющих успешность удаленного работника. Дж. Хейден

¹ URL: <http://www.rg.ru/2013/03/01/yahoo.html>.

выделил следующие характеристики: интравертированность характера (подобные результаты были получены и в работе В. Б. Орлова и Е. И. Бураншиной [4]), наличие желания работать «в одиночку» и ставить перед собой амбициозные цели; умение «оставаться на связи» 24 ч в сутки (сотрудники осознают, что они не только получают больше свободы, но и несут ответственность за своевременную доступность); ориентация на результат, а не на время; желание учиться, используя все возможности роста и развития; стремление стать незаменимым.

Особенности организации труда дистанционных работников привели к необходимости введения в оборот новых понятий, в частности, «распределенный офис» [2]. Под «распределенным офисом» принято понимать техническую организацию связи между структурными подразделениями компании, географически удаленными друг от друга. При этом все сотрудники или некоторая их часть работают удаленно, как правило, на дому (home office). Модель «распределенный офис» обладает характеристиками, которые позволяют говорить о ней как о новом подходе к управлению персоналом в рамках организации. Выделяют следующие основные отличительные черты модели:

- часть сотрудников (от одного человека до всех без исключения) работает удаленно;
- трудовые отношения с каждым сотрудником оформлены в соответствии с законодательством РФ (Трудовой кодекс РФ);
- жилые помещения не используются в коммерческих целях (продажа товаров; проведение презентаций, семинаров и прочих мероприятий, преследующих коммерческие цели и подразумевающих присутствие третьих лиц; массовое производство материальной продукции и т. д.);
- как правило, компании, использующие данную модель организации работы, не занимаются производством в силу невозможности перенесения производственных процессов в жилые помещения.

С учетом степени применения данного подхода к организации деятельности выделяют следующие типы модели:

1. Абсолютный распределенный офис — все сотрудники компании работают удаленно. Компания не покупает и не арендует офис.
2. Частичный распределенный офис — фирма арендует офис. При этом часть сотрудников работает удаленно. Этот тип модели получил широкое распространение. Выделяют три разновидности частичного распределенного офиса: функциональный частичный распределенный офис — в этом случае на удаленную работу переводят отдельную службу; неспециализированный частичный распределенный офис — удаленно работают некоторые сотрудники разных отделов компании; смешанный частичный распределенный офис — в этом случае на удаленную работу переводят один или несколько отделов в полном составе и один или несколько отделов частично.

Подводя итог анализу публикаций по теме управления дистанционными работниками, отметим, что малое количество публикаций по данной проблеме связано с тем, что практика таких компаний еще только формируется. На современном этом этапе важен анализ и обобщение опыта компаний, использующих труд удаленных работников.

В данной статье проанализирована практика управления дистанционными работниками (на примере позиций медицинского представителя и регионального менеджера) в российских (Инвар, Полисан) и зарубежных (Берингер Ингельхайм, Астра Зенека) фармацевтических компаниях. Сбор информации осуществлялся методами включенного наблюдения, а также опроса работников данных компаний.

Согласно приведенной классификации большинство фармацевтических компаний в России работают в режиме функционального частично распределенного офиса, рассмотрим основные функции управления персоналом:

1. Отбор персонала — требования, предъявляемые к сотрудникам для всех компаний (как российских, так и зарубежных), идентичные:

– набор стандартных критериев (наличие медицинского образования, опыта работы на фармацевтическом рынке и требуемых профессиональных компетенций), хотя в настоящее время появляется тенденция приема на работу людей, не имеющих специального (медицинского) образования;

- психологическая зрелость — умение брать ответственность за себя и других людей;
- уровень самодисциплины;
- способность работать без жесткого контроля со стороны руководства;
- навыки организации рабочего дня;
- нацеленность на результат.

Отбор сотрудников осуществляется в несколько этапов. Количество этапов может быть различно:

- собеседование с непосредственным руководителем (региональным или линейным менеджером);
- собеседование с директором региона;
- собеседование с сотрудником HR-отдела (по телефону, скайпу и т. д.);
- процедура ассесмента для медицинских представителей.

Для большинства российских и зарубежных дженериковых фармацевтических компаний характерно наличие трех первых этапов. Ассесмент присутствует только при отборе кандидатов на менеджерские позиции. В оригинальных компаниях соискатели на должность медицинского представителя проходят ассесмент, проводимый сотрудниками HR-отдела (внутренний ассесмент). Ассесмент, проводимый сторонними компаниями, проходят соискатели на менеджерские позиции.

При проведении ассесмента для медицинских представителей оцениваются как личностные характеристики, так и профессиональные навыки. Ассесмент состоит из трех основных блоков: деловые игры (моделирующие упражнения); интервью; тесты и опросники. В разделе деловых игр разыгрываются типовые визиты к врачу. При этом роль «врача» играет сотрудник тренинг-центра или центра по развитию персонала. Соискатель при этом показывает степень владения навыками проведения визита. Во время процедуры ассесмента чаще всего проводят структурированное интервью по основным компетенциям. В фармацевтических компаниях во время данной процедуры медицинским работникам предлагают решить несколько задач. Первый тип задач позволяет оценить профессиональные навыки: необходимо провести визит у врача. Второй тип задач позволяет выявить аналитические способности соискателя. В этом случае предлагается оценить потенциал и лояльность врача и выбрать из предложенных вариантов наиболее потенциальных врачей. Третий этап задач позволяет оценить обучаемость и стрессоустойчивость. Соискателю предлагают провести презентацию по предложенной статье, которая, как правило, рассчитана на 5 мин. Таким образом, сотрудники подбираются с набором профессиональных и личностных характеристик, отвечающих требованиям компании, в несколько этапов (табл. 2).

Таблица 2

**Преимущества и недостатки
отбора соискателей в несколько этапов**

Вид отбора	Преимущества	Недостатки
Двухэтапный	Уменьшение стресса у кандидатов Экономия материальных затрат на соискателя в случае приема на работу достойного кандидата	Риск найма на работу непрофессионалов Высокий риск последующих затрат на сотрудника
Трехэтапный	Возможность квалифицированной оценки профессиональных качеств соискателя Отбор на работу стрессоустойчивых сотрудников, мотивированных на результат	Дополнительный стресс у кандидата Дополнительные расходы на соискателя несоответствующего уровня подготовки

После найма сотрудника на работу разрабатывается план адаптации новичка. Он включает в себя (как правило) следующие основные блоки:

– вводный этап (первый рабочий день) — знакомство с локальными нормативными актами, инструктаж по охране труда, знакомство с персоналом офиса, изучение Книги сотрудника компании, ознакомление с принятой системой коммуникаций, знакомство с наставником, инструктаж по работе с информационной системой, техническими средствами, беседа с непосредственным руководителем и подведение итогов первого дня;

– этап ознакомления — курс «Добро пожаловать в компанию!»;

– этап профессиональной адаптации (изучение медицинской информации по промотируемым препаратам и исследованиям, по препаратам конкурирующих компаний), знакомство с финансово-бухгалтерским блоком, юридической службой и т. д.);

– заключительный этап — оценка результативности прохождения испытания при приеме на работу, разъяснение ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators — KPI) в разрезе компании, службы и целей сотрудника, в случае принятия положительного решения — утверждение индивидуального плана развития. В процессе прохождения испытательного срока и процесса адаптации заполняется карта стажировки, включающая перечень заданий, сроки выполнения и целевые показатели.

В российских компаниях зачастую новый сотрудник выходит в «поле», не обладая уверенными знаниями по медицинской проблеме. При этом он идет в среду профессионалов-врачей, которые имеют соответствующую специализацию, врачебную категорию, опыт и характер, собственную манеру ведения беседы с медицинским представителем. В зарубежных фармацевтических компаниях после приема на работу в течение первых 6 мес. для новых сотрудников проводится обучение — вводный курс длительностью от трех недель до полутора месяцев. Курс состоит из нескольких частей: погружение в медицинскую проблему, изучение лекарственных препаратов компании, занятия с IT-отделом компании (изучение отчетных программ), развитие навыков продаж (в этом разделе рассматриваются навыки публичных выступлений (презентации) и индивидуальных визитов).

2. Обучение. В российских фармацевтических компаниях регулярно 2 раза в год организуют тренинги для сотрудников компании: для менеджеров — силами сторонней тренинговой компании; для аптечных и медицинских представителей — один тренинг в рамках национального совещания силами сторонней тренинговой компании; второй тренинг проводит региональный менеджер. Зарубежные фармацевтические компании организуют тренинги для менеджеров и медицинских представителей силами сторонних тренинговых компаний: для менеджеров — 3–4 тренинга в год; для медицинских представителей — 2 тренинга в год, которые подбираются индивидуально, и 2 тренинга в год, рассчитанных на всех сотрудников компании в рамках региональных и национальных совещаний. Таким образом, каждый медицинский представитель проходит обучение 4 раза в год.

Как правило, выбираются самые эффективные тренинговые компании, работающие в этом сегменте. Тренинги подбираются индивидуально и направлены на развитие компетенций, предусмотренных личным планом развития. Необходимость проведения тренингов определяется департаментом или отделом по развитию персонала для повышения эффективности сотрудников. В процессе работы линейный менеджер совместно с сотрудником определяет необходимость прохождения того или иного тренинга. По окончании тренинга прошедшие обучение сотрудники посредством обратной связи осуществляют его оценку: насколько эффективен и необходим тренинг, что планирует представитель сделать для развития и отработки определенных навыков, которые были представлены для изучения на тренинге. С одной стороны, в этой ситуации оценивается тренинговая компания, с другой стороны, сами сотрудники.

3. Оценка результативности работы сотрудника, которая производится следующими способами:

– телефонные звонки — менеджер, например, с их помощью может контролировать работу медицинских представителей, выяснить ситуацию в лечебном учреждении и др.);

– внешний и внутренний аудит — для проведения внешнего аудита нанимаются сторонние компании, сотрудники которых выясняют у врачей о работе медицинских представителей; внутренний аудит осуществляется силами региональных и линейных менеджеров, сотрудниками HR-департамента;

– двойные визиты с региональным менеджером или супервайзером — кратность и необходимость двойных визитов определяется уровнем подготовки и опыта медицинского представителя, чаще всего 22–44 визита (2–4 рабочих дня); при проведении двойных визитов отрабатываются основные навыки и компетенции (коммуникативные навыки; навыки ведения переговоров), навыки проведения презентации, активное слушание, самоорганизация и т. д.);

– ежедневная отчетность в CRM-программе (контроль осуществляется IT-отделом с помощью срезов, которые проводятся в среднем 1 раз в месяц, информация по отчетности медицинских представителей передается менеджерам);

– контроль финансовой отчетности в программе 1С или других онлайн-программах (например, Concur) осуществляется бухгалтерией (контроль над своевременным предоставлением финансовых отчетов проводится региональным или линейным менеджером).

Для каждого сотрудника в компании заполняются KPI, который пересматривается по необходимости (при изменении цикловой стратегии). При этом оцениваются навыки и компетенции. В KPI предусмотрена оценка ряда компетенций (в баллах от одного до пяти) и определение зон развития (составляется план индивидуального развития): выполнение плановых показателей; соблюдение должностной инструкции, нормативных документов и стандартов; оценка компетенций (ключевых, базовых, профессиональных); профессиональные знания, умения и навыки; потенциал; способность к обучению и развитию; уровень лояльности. Как правило, к основным компетенциям относятся: обучаемость и саморазвитие; работа с информацией и анализ проблемы; клиентоориентированность; планирование; работа в команде; готовность к изменениям и инновациям; профессиональный блок.

4. Развитие карьеры. В развитии карьеры медицинского представителя существует несколько направлений:

– медицинский представитель — старший медицинский представитель — региональный менеджер;

– медицинский представитель — младший продакт-менеджер — продакт-менеджер (менеджер по продукту);

– медицинский представитель — медицинский представитель с расширенными функциями или региональный медицинский советник (написание статей, организация клинических испытаний и т. д.) — работа в медицинском отделе или отделе клинических исследований.

Для медицинского представителя по работе с аптеками существуют следующие возможности роста: медицинский представитель по работе с аптеками — медицинский представитель по работе с лечебно-профилактическими учреждениями — госпитальный медицинский представитель — менеджер по работе с ключевыми клиентами, медицинский представитель отечественной или индийской компании — медицинский представитель восточно-европейской компании — медицинский представитель западноевропейской или американской компании.

Карьерный рост предусматривает или получение дополнительного образования, например в области менеджмента, или владение иностранным языком (чаще английским) в совершенстве для продолжения работы в области клинических исследований и в роли медицинского советника. Практика свидетельствует, что гораздо больше возможности для карьеры у медицинского представителя, работающего в Москве, чем у его коллег в регионах (табл. 3).

Таблица 3

**Управление удаленными сотрудниками
в зарубежных и российских фармацевтических компаниях:
сравнительная характеристика**

Характеристика	Фармацевтические компании	
	российские	зарубежные
Требования к новому сотруднику	Идентичные	Идентичные
Собеседования при приеме на работу	Два этапа (региональный менеджер, сотрудник отдела по работе с персоналом)	Три этапа (региональный менеджер, директор региона, Assessment)
Организация процесса адаптации сотрудника	Идентичная	Идентичная
Наличие вводного курса в первые 3–6 мес. работы	Нет. Самообразование на рабочем месте, итоговое тестирование	Есть. Трехнедельный или полуторамесячный вводный курс в г. Москве с привлечением специалистов, итоговое тестирование
Дистанционное обучение	Нет	Есть, регулярные тренинги, тестирования после прохождения тренинга
Контроль знаний по медицинской проблеме, препаратам, знаниям цикловой брошюры, стратегии и тактике продвижения	Есть	Есть
План индивидуального развития	KPI, пересматривается по мере необходимости	MAG (Mitarbeitergesprach), KPI — пересматриваются 1 раз в год и при изменении занимаемой позиции
Контроль	С помощью телефонных звонков; внешний и внутренний аудит; двойные визиты с региональным менеджером или супервайзером; ежедневная отчетность в CRM-программе; контроль бухгалтерией финансовой отчетности в программе 1С	С помощью телефонных звонков; внешний аудит; двойные визиты с региональным менеджером; ежедневная отчетность в CRM-программе; контроль финансовой отчетности в системе Concur
Карьерный рост	Возможен?	Возможен?

Таким образом, в настоящее время российские компании приближаются по принципам работы к зарубежным фармацевтическим компаниям. Однако в зарубежных оригинальных фармацевтических компаниях применяют более «основательный» подход к отбору персонала, обучению сотрудников, что обусловлено спецификой продвижения лекарственных препаратов. Даже в условиях экономического кризиса оригинальные фармацевтические компании сохраняют необходимость проведения ассесмента при отборе на работу кандидатов даже на должность медицинского представителя. Четко выстроенная система оценки результативности, постоянное обучение с использованием современных технических средств позволяет компаниям быть успешными и привлекательными для сотрудников, стремящихся к большей самостоятельности, росту и развитию.

Список использованной литературы

1. Ананьева Т. Е. Гибкость, мобильность, удаленность: сотрудники будущего / Т. Е. Ананьева // Управление человеческим потенциалом. — 2012. — № 2 (30). — С. 110–116.

2. Варлыгина З. В. Распределенный офис как организованная модель в управлении компанией и отдельными проектами / З. В. Варлыгина // Менеджмент сегодня. — 2011. — № 4 (64). — С. 195–197.
3. Гебриаль В. Н. Социальные аспекты феномена дистанционной работы как нового вида трудовых отношений / В. Н. Гебриаль // Государственное управление. Электронный вестник. — 2008. — № 17. — С. 1–9.
4. Орлов В. Б. Удаленная работа как новая реалья трудовых отношений: анализ факторов предрасположенности к удаленной работе / В. Б. Орлов, Е. И. Бураншина // Вестник Югорского государственного университета. — 2014. — Вып. 4 (35). — С. 40–46.
5. Прошкина И. А. Как организовать эффективное обучение сотрудников из региональных филиалов в режиме онлайн / И. К. Прошкина // Управление человеческим потенциалом. — 2011. — № 1 (25). — С. 58–62.
6. Рудакова Э. А. Как обучать и развивать удаленных сотрудников / Э. А. Рудакова // Управление развитием персонала. — 2011. — № 3 (27). — С. 218–224.
7. Сфера услуг: менеджмент : учеб. пособие / под ред. Т. Д. Бурменко. — М. : Кнорус, 2008. — 416 с.
8. Управление персоналом организации : учеб. пособие / под ред. М. А. Винокурова, Т. Г. Озерниковой. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. — 568 с.
9. Хейден Д. Пять характеристик, которыми должны обладать удаленные сотрудники / Д. Хейден. — URL : <http://hr-portal.ru/article/5-harakteristik-kotorymi-dolzheny-obladat-udalennyye-sotrudniki>.
10. Хэддон Л. Удаленная работа и изменение отношения «дом-работа» / Л. Хэддон, Р. Силверстоун // Информационное общество. — 2009. — № 6. — С. 6–16.
11. Чернов И. В. Логика удаленного управления филиальной сетью / И. В. Чернов // Управление продажами. — 2006. — № 4 (29). — С. 232–241.
12. Юдин А. В. Стратегия управления дистанционной формой занятости / А. В. Юдин // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. — 2012. — № 4. — С. 121–125.

References

1. Ananyeva T. E. Flexibility, mobility, remoteness: employees of the future. *Upravlenie chelovecheskim potentsialom = Human Potential Management*, 2012, no. 2 (30), pp. 110–116. (In Russian).
2. Varlygina Z. V. Widespread office as an organizational model in managing companies and separate projects. *Menedzhment segodnya = Today's Management*, 2011, no. 4 (64), pp. 195–197. (In Russian).
3. Gebrial' V. N. Social aspects of the distant work phenomenon as a new type of labor relations. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik = E-journal. Public Administration*, 2008, no. 17, pp. 1–9. (In Russian).
4. Orlov V. B., Buranshina E. I. Remote work as a new realia of labor relations: analysis of factors of remote work inclination. *Vestnik Yugorskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Yugra state university*, 2014, iss. 4 (35), pp. 40–46. (In Russian).
5. Proshkina I. A. How to organize effective training of employees from regional branches in on-line mode. *Upravlenie chelovecheskim potentsialom = Human Potential Management*, 2011, no. 1 (25), pp. 58–62. (In Russian).
6. Rudakova E. A. How to train and develop remote workers. *Upravlenie razvitiem personala = Personnel development management*, 2011, no. 3 (27), pp. 218–224. (In Russian).
7. Burmenko T. D. (ed.). *Sfera uslug: menedzhment* [Service industry: management]. Moscow, KNORUS Publ., 2008. 416 p.
8. Vinokurov M. A., Ozernikova T. G. *Upravlenie personalom organizatsii* [Human Resources Management]. Irkutsk, Baikal State University Economics and Law Publ., 2009. 568 p. (In Russian).
9. Kheiden D. *Pyat' kharakteristik, kotorymi dolzhny obladat' udalennyye sotrudniki* [Five characteristics to be possessed by remote workers]. Available at: <http://hr-portal.ru/article/5-harakteristik-kotorymi-dolzheny-obladat-udalennyye-sotrudniki>. (In Russian).
10. Kheddon L., Silverstoun R. Remote work and change of the relation «home-work». *Informatsionnoe obshchestvo = Information Society*, 2009, no. 6, pp. 6–16. (In Russian).
11. Chernov I. V. Logic of remote management of affiliated network. *Upravlenie prodazhami = Sales Management*, 2006, no. 4 (29), pp. 232–241. (In Russian).

12. Yudin A. V. Management strategy of remote work. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya Ekonomika = Herald of Omsk University. Series Economics*, 2012, no. 4, pp. 121–125. (In Russian).

Информация об авторах

Баева Ольга Николаевна — кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: baevaon@isea.ru.

Хомякова Светлана Геннадьевна — старший медицинский представитель, ООО «Берингер Ингельхайм», 630004, г. Новосибирск, просп. Димитрова, 4/1, e-mail: sg-khomyakova@mail.ru.

Authors

Olga N. Bayeva — PhD in Economics, Associate Professor, Head of Chair of Management, Marketing and Service, Baikal State University of Economics and Law, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russian Federation; e-mail: baevaon@isea.ru.

Svetlana G. Khomyakova — Senior Medical Representative, Boehringer Ingelheim LLC, 4/1 Dimitrov Prospect, 630004, Novosibirsk, Russian Federation; e-mail: sg-khomyakova@mail.ru.

Библиографическое описание статьи

Баева О. Н. Управление удаленными работниками: опыт фармацевтических компаний / О. Н. Баева, С. Г. Хомякова // *Baikal Research Journal*. — 2015. — Т. 6, № 5. — DOI : [10.17150/2411-6262.2015.6\(5\).18](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2015.6(5).18).

Reference to article

Bayeva O. N., Khomyakova S. G. Managing remote workers: experience of pharmaceutical companies. *Baikal Research Journal*, 2015, vol. 6, no. 5. DOI : [10.17150/2411-6262.2015.6\(5\).18](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2015.6(5).18). (In Russian).