

УДК 378.1

О.Н. Баева*Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация***В.Н. Елшанская***Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация*

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ДИСТАНЦИОННОЙ ЗАНЯТОСТИ В КОМПАНИИ

АННОТАЦИЯ. В современном мире дистанционная занятость приобретает все большее распространение в силу социальных и экономических причин. Исследователями достаточно широко освещены вопросы, касающиеся преимуществ и недостатков удаленной работы как для работодателей, так и для работников; изучены масштабы и причины распространения данного явления, в том числе на российском рынке труда. В меньшей степени рассматриваются вопросы, связанные непосредственно с организацией труда работников, особенностями управления, вызванными как характером труда, так и отличительными характеристиками работников, выбирающих такой вид занятости. Вместе с тем, переход на режим удаленной работы требует принятия взвешенных решений. Принципиальная позиция авторов состоит в том, что при принятии решения о переходе на удаленную работу должны учитываться не только интересы бизнеса, но и мнение персонала. Такой подход позволит получить более высокие результаты за счет более точного прогноза возможных проблем и продуманной системы организационной поддержки перехода.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Дистанционная занятость, нестандартная занятость, удаленная работа, принятие решений.

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ. Дата поступления 21 апреля 2020 г.; дата принятия к печати 19 июня 2020 г.; дата онлайн-размещения 20 июля 2020 г.

O.N. Baeva*Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation***V.N. Yelshanskaya***Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation*

DECISION-MAKING METHODS FOR MOVING TO DISTANCE EMPLOYMENT IN A COMPANY

ABSTRACT. In the modern world, distance employment is becoming more widespread due to socioeconomic reasons. The researchers have covered in detail the issues related to the advantages and disadvantages of remote work for both employers and employees, studied the scale and causes of the spread of this phenomenon in the Russian labor market as well. To a lesser extent, the issues directly related to the organization of employees' labor and management features due to both the nature of labor and the distinctive features of employees who choose this type of employment are considered. At the same time, switching to remote work requires making informed decisions. The authors' fundamental point is that not only the interests of the business but also the opinion of the staff should be taken into account when making a decision to switch to remote work. This approach will allow researchers to obtain better results due to a more accurate forecast of possible problems and a well-designed system of organizational support for the transition.

KEYWORDS. Distance employment, precarious work, remote work, decision making.

ARTICLE INFO. Received April 21, 2020; accepted June 19, 2020; available online July 20, 2020.

© Баева О.Н., Елшанская В.Н., 2020

Baikal Research Journal

электронный научный журнал Байкальского государственного университета

В условиях цифровизации экономики происходят существенные изменения в содержании понятия «рабочее место» [1; 2]. С одной стороны, все более значительной части работников становится сложнее использовать стандартные места занятости, наблюдается тенденция развития нестандартных видов занятости [3]. Кроме того, поскольку основным стимулом для реализации социально ответственной стратегии в отношении персонала является жесткость конкуренции на целевых рынках и рынках труда, то ухудшение социально-экономической ситуации, по мнению экспертов [4], приводит к снижению уровня социальной ответственности. На основе оценки взаимосвязи между уровнем дохода и величиной теневой занятости в 32 субъектах РФ было установлено, что чем выше величина среднедушевого дохода, тем меньше численность неформально занятых [5, с. 33]. Таким образом, неформальная занятость, занятость в неформальном секторе является неизбежной в период структурных преобразований и в периоды кризиса. Исследователи справедливо полагают, что это явление нуждается в государственном регулировании [6]. Важным становится и осознание сути явления (во всех его возможных проявлениях) и возможных проблем для наиболее эффективного их решения [7, с. 430].

С другой стороны, изменение характера занятости продиктовано в том числе и изменяющимися предпочтениями работников. Исследователи отмечают, что процесс формирования предложения на рынке труда происходит на индивидуальном уровне [8], необходимо учитывать предрасположенность к удаленной работе, отбирать сотрудников с соответствующими личностными характеристиками [9].

Вместе с тем, культура управления дистанционными работниками в России еще только формируется [10], имеет свои особенности. Работодатели не считают необходимым разрабатывать системы мотивации, недостаточно внимания уделяют проблеме разобщенности таких работников, невозможности удовлетворения потребностей в общении на рабочем месте [11–14].

Поэтому решение об использовании дистанционной занятости в компании должно приниматься с учетом всех возможных ограничений и предварительным выявлением проблем. Авторы использовали методический подход И.А. Гвоздковой и А.В. Курочкина [15], основанный на использовании метода анализа иерархий, который позволяет лицу, принимающему решение (ЛПР), найти такой вариант из имеющихся альтернатив, который наилучшим образом согласуется с его пониманием сути проблемы и требованиями к ее решению.

Для перехода к дистанционной занятости необходима предварительная оценка условий. Результаты такой оценки для организации, оказывающей консалтинговые услуги на территории РФ, приведена в табл. 1.

Таблица 1

Проявление в компании условий, необходимых для дистанционной занятости

Условия	Источники информации	Проявление в Контакт-Центре
Определенная профессия, не включающая материальное производство и непосредственный контакт с клиентом	Должностная инструкция	Работе с клиентом осуществляется по телефону и через интернет и не требует личного контакта с клиентом.
Выполнение заданий и поручений не зависит от месторасположения работодателя и стационарного рабочего места	IT-инфраструктура	Заявки от клиентов загружаются в специализированную программу, и их выполнение можно осуществлять не зависимо от месторасположения, нужен только доступ к данной программе.

Окончание табл. 1

Условия	Источники информации	Проявление в Контакт-Центре
Высококвалифицированные работники	Внутренний регламент работы консультантов	Для приема на работу кандидаты должны пройти тест на знание программы. В дальнейшем каждый консультант обязан сдавать экзамены для повышения квалификации.
Высокое развитие информационной инфраструктуры	IT-инфраструктура	На данный момент в компании существует возможность работы дистанционно, некоторые сотрудники этим при необходимости пользуются.
Возможность применения специализированных программных решений для организации дополнительных мер безопасности от утечки информации	IT-инфраструктура	На данный момент в компании уже используются достаточные меры безопасности для осуществления дистанционной занятости: ограничения в доступах к определенным файлам, доступ к файлам только для чтения, отсутствие возможности копирования файлов, невозможность их записи
Возможности организовать временные рамки и синхронизировать всех сотрудников в соответствии с установленным графиком	IT-инфраструктура	В специализированной программе есть возможность проставить график работы сотрудников в рамках которого будут планироваться на него заявки от клиентов.

Однако для принятия управленческого решения об использовании данной формы занятости необходимо учесть мнение руководителей и консультантов. Это позволит нам не только оценить необходимость и готовность руководства к внедрению дистанционной занятости, но и непосредственных исполнителей.

На основе экспертного опроса были выявлены наиболее значимые критерии оценки форм занятости для данного подразделения. При помощи Google Форм были разработаны две анкеты: для руководителей и для консультантов, которые были разосланы на рабочие почты сотрудников с пояснением, что данный опрос является анонимным. После проведения опроса были выявлены средние оценки по каждому критерию. На основе данных результатов были рассчитаны весовые коэффициенты критериев выбора форм занятости и весовые коэффициенты форм занятости работников (табл. 2, табл. 3, табл. 4).

Таблица 2

Характеристика альтернативных форм занятости работников по методу анализа иерархий по группе «руководители»

№	Критерии выбора форм занятости работников	Весовой коэффициент критерия (К)	Весовые коэффициенты форм занятости работников		Сумма весовых коэффициентов форм занятости
			О	Д	
1	Степень контроля деятельности работников	0,08	0,52	0,48	1
2	Уровень обеспечения безопасности деятельности организации	0,07	0,52	0,48	1
3	Экономия затрат	0,05	0,30	0,70	1

Окончание табл. 2

№	Критерии выбора форм занятости работников	Весовой коэффициент критерия (К)	Весовые коэффициенты форм занятости работников		Сумма весовых коэффициентов форм занятости
			О	Д	
4	Производительность труда	0,10	0,38	0,62	1
5	Спектр возможностей для найма персонала	0,09	0,50	0,50	1
6	Степень мотивации работников к трудовой деятельности	0,10	0,47	0,53	1
7	Уровень развития IT-инфраструктуры организации, необходимый для данной формы занятости	0,09	0,52	0,48	1
8	Уровень самоорганизации работников	0,09	0,41	0,59	1
9	Возможность обучения сотрудников для выполнения производственных задач и профессионального роста	0,10	0,59	0,41	1
10	Уровень конкурентоспособности компании на IT рынке	0,09	0,44	0,56	1
11	Мобильность и оперативность трудовой деятельности	0,07	0,44	0,56	1
12	Система для поддержания и развития комфортной внутренней культуры внутри компании	0,08	0,56	0,44	1
Итого		1	x	x	x

Таблица 3

Характеристика альтернативных форм занятости работников по методу анализа иерархий по группе «консультанты»

№	Критерии выбора форм занятости работников	Весовой коэффициент критерия	Весовые коэффициенты форм занятости работников		Сумма весовых коэффициентов форм занятости
			О	Д	
1	Трудовая дисциплина	0,10	0,56	0,44	1
2	Возможность обеспечения совместной работы сотрудников	0,09	0,56	0,44	1
3	Эффективность деятельности сотрудников	0,10	0,51	0,49	1
4	Производительность труда	0,11	0,53	0,47	1
5	Удобный график работы	0,11	0,44	0,56	1

Окончание табл. 3

№	Критерии выбора форм занятости работников	Весовой коэффициент критерия	Весовые коэффициенты форм занятости работников		Сумма весовых коэффициентов форм занятости
			О	Д	
6	Степень мотивации работников к трудовой деятельности	0,10	0,49	0,51	1
7	Уровень развития ИТ-инфраструктуры организации, необходимый для данной формы занятости	0,11	0,50	0,50	1
8	Возможность обучения сотрудников на рабочем месте в плане углубления своих компетенций и проф.роста	0,10	0,56	0,44	1
9	Мобильность и оперативность трудовой деятельности	0,08	0,45455	0,55	1
10	Наличие необходимых внутренних связей с коллегами (уровень взаимоподдержки и взаимовыручки, необходимый для ощущения себя частью команды)	0,10	0,55	0,45	1
Итого		1	x	x	x

Таблица 4

Комбинированные весовые коэффициенты

Группа	Комбинированный весовой коэффициент офисной формы занятости	Комбинированный весовой коэффициент дистанционной формы занятости
Руководители	0,48	0,52
Консультанты	0,51	0,49

Очевидно, что оптимальным выбором будет форма занятости с наивысшим комбинированным весовым коэффициентом. Из нашего исследования можно сделать вывод, что предпочтительной формой занятости для руководства является дистанционная, когда как для консультантов более предпочтительной является офисная.

Важнейшими критериями для руководителей при выборе формы занятости стали: производительность труда, степень мотивации работников к трудовой деятельности, возможность обучения сотрудников для выполнения производственных задач и профессионального роста. По их мнению, состава критерии производительность труда и степень мотивации работников более реализуемы при дистанционной занятости. А возможность обучения сотрудников для выполнения производственных задач проще реализовать при офисной работе. На данный момент в подразделении используется метод взращивания специалистов и наставничества, поэтому необходимо рассмотреть, как можно видоизменить данный метод,

чтобы была возможность нанимать дистанционных сотрудников и не терять возможность их обучения.

Важнейшими критериями для консультантов при выборе формы занятости стали: производительность труда, удобный график работы, уровень развития IT-инфраструктуры организации, необходимый для данной формы занятости. По мнению консультантов, только критерий производительность труда трудно реализуем при дистанционной работе. Из чего можно сделать вывод, что консультанты переживают, что, находясь далеко от организации, их производительность может снизиться. Поэтому необходимо при внедрении дистанционной занятости показать консультантам плюсы данной формы занятости, и возможность сохранения и повышения производительности труда.

Кроме того, при переходе нужно учесть риски этого проекта (табл. 5), а также проблемы, связанные с обеспечением информационной и правовой безопасности, а также сопротивление персонала.

Таблица 5

Риски, их источники и меры по сокращению степени риска

Тип риска	Нежелательные эффекты и источники их возникновения	Меры по снижению степени риска
Технический	Нарушение соединения консультанта с сервером; сбой интернет-соединения консультанта; прерывание связи с клиентом из-за некорректной работы программы.	Обучение консультантов устранению неполадок; возможность обращения к техническим специалистам за оперативной помощью.
Управленческий	Прием некомпетентного сотрудника (сложно на 100 % оценить знания дистанционно).	Проведение тестирования при найме консультантов; наличие испытательного срока поможет оценить компетенции сотрудника и принять окончательное решение о трудоустройстве.
	Проблемы передачи и усвоения информации в виртуальных командах.	Обеспечить надлежащую обработку информации и способствовать правильной трактовке действий всех ее участников.
	Отлынивание сотрудника от работы.	Оценка работы сотрудника именно по результатам.
	Неверное распределение заявок, в следствие чего потеря времени.	Максимальная автоматизация с быстрой реакцией на изменения.
Коммерческий	Утечка информации.	Подписание соглашения о конфиденциальности; ограничения в доступах к общим документам на сервере компании.

Среди проблем безопасности можно выделить следующие.

1. Раскрытие информации. Меры по преодолению проблем: предоставление определенного уровня доступа для дистанционных сотрудников; информирование сотрудников о необходимости выключения компьютера, когда он остается без присмотра); подписание соглашения о конфиденциальности; обеспечение безопасности работы устройств и каналов связи.

2. Изменение информации. Меры по преодолению: шифрование электронной почты, файлов и диска.

3. Уничтожение информации. Возможный вариант решения: резервное копирование данных.

4. Отсутствие полноценного контроля работников. Следует прописать в договоре с сотрудником способы взаимодействия с руководителем и прописать порядок и сроки, когда сотрудник должен представлять отчеты о выполненной работе, а также перечислить подробно его обязанности.

5. Проблемы при учете рабочего времени. Меры по решению: необходимо зафиксировать в трудовом договоре продолжительность рабочего времени удаленного сотрудника, а также согласовывать план работы на день.

Меры по снижению сопротивления персонала можно сгруппировать в зависимости от вида сопротивления:

1. Ожидание личных потерь в результате изменений, страх потери рабочего места (необходимо провести встречи с персоналом, донести информацию, что график работы не изменяется, и создание отдела дистанционных консультантов направлено в первую очередь на развитие клиентов в других регионах);

2. Неадекватное восприятие планов (информирование и общение, привлечение сотрудников к реализации проекта);

3. Восприятие дистанционной занятости как поощрения (предоставление возможности раз в неделю работать из дома для специалистов, работающих в офисе).

Проведенные мероприятия позволят осуществить относительно безболезненный для сотрудников переход с высоким уровнем эффективности для бизнеса.

Список использованной литературы

1. Былков В.Г. Характерные особенности развития спроса на рынке труда / В.Г. Былков // Известия Уральского государственного экономического университета. — 2016. — № 5 (67). — С. 88–99.

2. Тагаров Б.Ж. Влияние цифровой экономики на занятость населения в условиях экономического неравенства между территориями / Б.Ж. Тагаров. — DOI 10.17150/2500-2759.2019.29(3).388-395 // Известия Байкальского государственного университета. — 2019. — Т. 29, № 3. — С. 388–395.

3. Былков В.Г. Особенности функционирования мирового рынка труда в условиях экономического кризиса / В.Г. Былков, М.В. Самарина. — DOI 10.17150/2411-6262.2017.8(3).16 // Baikal Research Journal. — 2017. — Т. 8, № 3. — URL: <http://brj-bguep.ru/reader/article.aspx?id=21742>.

4. Озерникова Т.Г. Развитие внутрикорпоративной социальной ответственности в российских компаниях / Т.Г. Озерникова, Н.В. Кузнецова // Социологические исследования. — 2015. — № 6 (374). — С. 23–34.

5. Федотов Д.Ю. Теневая занятость в российских регионах / Д.Ю. Федотов // Управление экономическими системами: стратегическое развитие региона: проблемы и решения : всерос. науч.-практ. конф. / отв. ред. В.Н. Гонин. — Чита, 2017. — С. 23–34.

6. Забелина О.В. Новые формы занятости и готовность работающего населения России к активному поведению на рынке труда / О.В. Забелина, А.В. Майорова, Е.А. Матвеева // Социально-трудовые исследования. — 2018. — № 4 (33). — С. 13–27.

7. Забелина О.В. Новые формы занятости в российской экономике как объект государственного регулирования / О.В. Забелина, А.В. Майорова, Е.А. Матвеева, А.С. Сафонов // Экономика труда. — 2018. — Т. 5, № 2. — С. 419–432.

8. Былков В.Г. Предложение на рынке труда: методология, природа формирования / В.Г. Былков. — DOI 10.17150/2411-6262.2017.8(4).1 // Baikal Research Journal. — 2017. — Т. 8, № 4. — URL: <http://brj-bguep.ru/reader/article.aspx?id=21889>.

9. Орлов В.Б. Удаленная работа как новая реальность трудовых отношений: анализ факторов предрасположенности к удаленной работе / В.Б. Орлов, Е.И. Бураншина // Вестник Югорского государственного университета. — 2014. — № 4. — С. 40–46.

10. Баева О.Н. Управление удаленными работниками: опыт фармацевтических компаний / О.Н. Баева, С.Г. Хомякова. — DOI 10.17150/2411-6262.2015.6(5).18 // Baikal Research Journal. — 2015. — Т. 6, № 5. URL: <http://brj-bguep.ru/reader/article.aspx?id=20376>.

11. Ефимов В.А. Особенности культуры социального управления дистанционными трудовыми отношениями в России / В.А. Ефимов // *Успехи современной науки*. — 2017. — Т. 7, № 3. — С. 42–46.
12. Лучинин Е. Как организовать работу распределенной команды / Е. Лучинин // *Секрет фирмы*. — 2016. — 25 мая. — URL: <https://secretmag.ru/opinions/locals.htm>.
13. Сирота В. Как наладить в компании удаленную работу: кейс АБВУ / В. Сирота // *Директор по персоналу*. — 2016. — 26 мая. — URL: <https://www.hr-director.ru/article/66076-qqq-16-m5-26-05-2016-kak-nala-dit-v-kompanii-udalennuyu-rabotu-keys-abbyu>.
14. Юдин А.В. Стратегия управления дистанционной формой занятости / А.В. Юдин // *Вестник Омского университета. Серия: Экономика*. — 2012. — № 4. — С. 121–125.
15. Гвоздкова И.А. Математическое и информационное обеспечение дистанционной занятости / И.А. Гвоздкова, А.В. Курочкин // *Труд и социальные отношения*. — 2017. — № 5. — С. 32–44.

References

1. Bylkov V.G. Characteristic Features of Demand Development in Labour Market. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universitetata = Journal of the Ural State University of Economics*, 2016, no. 5 (67), pp. 88-99. (In Russian).
2. Tagarov B.J. Impact of Digital Economy on Public Employment in Terms of Economic Inequality Between Territories. *Izvestiya Baikal'skogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2019, vol. 29, no. 3, pp. 388–395. DOI: 10.17150/2500-2759.2019.29(3).388-395. (In Russian).
3. Bylkov V.G., Samarina M.V. Features of Global Labor Market Functioning in Terms of Economic Crisis. *Baikal Research Journal*, 2017, vol. 8, no. 3. DOI: 10.17150/2411-6262.2017.8(3).16. Available at: <http://brj-bguerp.ru/reader/article.aspx?id=21742>. (In Russian).
4. Ozernikova T.G., Kuznetsova N.V. Developing Intra-Corporate Social Responsibility in Russian Companies. *Sotsiologicheskie issledovaniya = Sociological Studies*, 2015, no. 6 (374), pp. 23–34. (In Russian).
5. Fedotov Yu.F. Off-the-Books Employment in Russian Regions. In Gonin V.N. (ed.). *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: strategicheskoe razvitie regiona: problemy i resheniya. Vserossiiskaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya* [Economic Systems Management: Strategic Development of the Region: Problems and Solutions. All-Russian Research Conference]. Chita, 2017, pp. 23–34. (In Russian).
6. Zabelina O.V., Mayorova A.V., Matveeva E.A. New Non-Standard Forms of Employment and the Willingness of the Working Population of Russia to Active Behavior in the Labor Market. *Sotsial'no-trudovye issledovaniya = Social and Labor Research*, 2018, no. 4 (33), pp. 13–27. (In Russian).
7. Zabelina O.V., Mayorova A.V., Matveeva E.A., Safonov A.S. New Forms of Employment in the Russian Economy as the Object of State Regulation. *Ekonomika truda = Russian Journal of Labor Economics*, 2018, vol. 5, no. 2, pp. 419–432. (In Russian).
8. Bylkov V.G. Supply on the Labor Market: Methodology, Nature of Formation. *Baikal Research Journal*, 2017, vol. 8, no. 4. DOI: 10.17150/2411-6262.2017.8(4).1. Available at: <http://brj-bguerp.ru/reader/article.aspx?id=21889>. (In Russian).
9. Orlov V.B., Buranshina E.I. Remote Work as the New Reality of Labor Relations: Analysis of Factors Predisposing to Telework. *Vestnik Yugorskogo gosudarstvennogo universiteta = Yugra State University Bulletin*, 2014, no. 4, pp. 40–46. (In Russian).
10. 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. Available at: <http://brj-bguerp.ru/reader/article.aspx?id=20376>. (In Russian).
11. Efimov V. A. Features of Culture of Social Management of the Remote Labour Relations in Russia. *Uspekhi sovremennoi nauki = Modern Science Succes*, 2017, vol. 7, no. 3, pp. 42–46. (In Russian).
12. Luchinin E. How to Organize the Work of a Dispersed Team. *Sekret firmy = Business secret*, 2016, May 25. Available at: <https://secretmag.ru/opinions/locals.htm>. (In Russian).
13. Sirota V. How to Organize Remote Work in a Company: АБВУ Case. *Direktor po personal = HR Manager*, 2016, May 26. Available at: <https://www.hr-director.ru/article/66076-qqq-16-m5-26-05-2016-kak-nala-dit-v-kompanii-udalennuyu-rabotu-keys-abbyu>. (In Russian).

14. Yudin A.V. Management Strategy of the Remote Work. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Herald of Omsk University. Series: Economics*, 2012, no. 4. pp. 121–125. (In Russian).

15. Gvozdkova I.A., Kurochkin A.V. Mathematical and Information Means of Remote Employment. *Trud i sotsial'nye otnosheniya = Labour and social relations*, 2017, no. 5, pp. 32–44. (In Russian).

Информация об авторах

Баева Ольга Николаевна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: BaevaON@bgu.ru.

Елшанская Валентина Николаевна — магистрант, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: elshanskayav@mail.ru.

Authors

Olga N. Baeva — Ph.D. in Economics, Associate Professor, Department of Management, Marketing and Service, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, e-mail: BaevaON@bgu.ru.

Valentina N. Yelshanskaya — Master's Degree student, Department of Management, Marketing and Service, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, e-mail: elshanskayav@mail.ru.

Для цитирования

Баева О.Н. Методические аспекты принятия решения об использовании дистанционной занятости / О.Н. Баева, В.Н. Елшанская. — DOI: 10.17150/2411-6262.2020.11(2).10 // *Baikal Research Journal*. — 2020. — Т. 11, № 2.

For Citation

Baeva O.N., Yelshanskaya V.N. Decision-Making Methods for Moving to Remote Work in a Company. *Baikal Research Journal*, 2020, vol. 11, no. 2. DOI: 10.17150/2411-6262.2020.11(2).10. (In Russian).