

Санкт-Петербургский государственный университет

**АКОПЯН Анна Вартановна**

**Выпускная квалификационная работа**

***Коммуникативные технологии управления  
удаленными сотрудниками***

Уровень образования : бакалавриат

Направление 39.03.01 “Социология”

Основная образовательная программа СВ.5056.2017“Социология”

Профиль 01 «Общая социология»

Научный руководитель:

Доктор социологических наук, профессор  
кафедры культуры и коммуникации СПбГУ

Минина Вера Николаевна

Рецензент:

кандидат социологических наук, доцент  
кафедры экономической социологии СПбГУ

Никифорова Ольга Александровна

Санкт-Петербург

2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Удаленная работа как объект социологического исследования	5
1.1. Удаленная работа в структуре трудовых отношений.	5
1.2 Управление удаленными работниками: специфические характеристики.	16
Глава 2 Исследование коммуникативных практик управления удаленным сотрудниками на примере компании “Самокат”	23
2.1 Анализ управления удаленными сотрудниками в компании “Самокат”	23
2.2 Коммуникативные практики в структуре управления удаленными сотрудниками в компании “Самокат”	39
2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию коммуникативных практик управления удаленными сотрудниками	41
Заключение	42
Литература и источники	43
Приложение 1. Гайд для интервью	49
Приложение 2. Анкета	51
Приложение 3. Транскрипт интервью	59

## Введение

Современный рынок труда требует развития новых форм занятости. Наиболее востребованными становятся гибкие формы занятости, которые активно встраиваются в систему трудовых отношений. Работодатели делают акцент на снижении издержек, в то время как сотрудники становятся самостоятельными и свободными от конкретного места работы. Безусловно, это стало возможным благодаря широкому распространению Интернета и разработке инновационных программ и платформ для работы онлайн. Именно благодаря такому развитию рынок труда стирает государственные границы и приобретает новый, глобальный характер.

В целом удаленный формат работы рассматривается как положительная тенденция. Несмотря на это, нередко можно столкнуться со сложностями на пути к эффективному удаленному труду. Ученые указывают на сложность управления удаленными сотрудниками. Такая форма занятости требует от руководителей высоких управленческих навыков и использования современных технологий.

Изучением удаленной занятости занимаются многие отечественные и зарубежные ученые. Так вопросами развития дистанционной формы труда занимаются Долженкова Ю.В., Сидоркина С.В., Луданик М. В. и другие. По мнению, Долженниковой Ю. В., в России достаточно сложно анализировать удаленную занятость, так как могут отсутствовать многие статистические данные. Причиной этому может быть то, что часто дистанционная занятость связана с различными формами заемного труда, не говоря уже о “серых” схемах трудоустройства.

Несмотря на большое количество моделей управления человеческими ресурсами, далеко не все они подходят для работы с удаленными сотрудниками. Дистанционная занятость достаточно специфична и обладает как своими возможностями, так и ограничениями. Многие крупные компании до сих пор не могут решиться на онлайн офис, так как не уверены в сохранении качества труда персонала. В чем сложность и специфика управления удаленными сотрудниками и

какие методы способны сделать удаленный менеджмент эффективным? Эти и многие другие вопросы остаются актуальными на современном рынке труда.

**Объектом** моей работы являются удаленные сотрудники, а **предметом** - коммуникативные технологии в управлении удаленными сотрудниками.

**Цель** исследования — разработка рекомендаций по использованию современных коммуникативных технологий управления удаленными сотрудниками на основе анализа специфики отношений работодателя и работника в системе удаленной работы.

Достижение поставленной предполагает решение следующих **задач**:

1. определить удаленную работу в системе трудовых отношений;
2. обозначить специфические характеристики управления удаленными сотрудниками;
3. обозначит основные проблемы организации удаленной работы;
4. провести исследование с целью выявления коммуникативных технологий, используемых в компании “Самокат”;
5. сформулировать рекомендации по совершенствованию процессов управления в компании “Самокат”.

**Теоретико-методологическую основу** исследования составляет концепция о принципах управления Ф. В. Тейлора и Ф. Файоля. Оба принципа имеют общую цель – повысить уровень эффективности организаций. Кроме того, они разделяют общие принципы, такие как работа разделена специализирована, обязанности руководителей, единство в группе и т.д. Между принципами Файоль и Тейлора существует существенная разница. Принципы менеджмента Тейлора учитывают эффективность сотрудников, а принципы теории менеджмента Файоль учитывают человеческие и поведенческие детерминанты организации.

**Эмпирическую базу** составляют экспертные интервью и опросы удаленных сотрудников компании “Самокат”.

В течение последних лет количество литературы на тему удаленной занятости заметно выросло. Информационной базой для моей работы будут публикации и исследования, связанные с темой дистанционной занятости,

которые акцентируют внимание на проблемах управления удаленными сотрудниками.

В первой части работы рассмотрено понятие удаленной занятости, виды и формы удаленной работы, а также особенности управления удаленными сотрудниками, специфические черты этого управления, будут рассмотрены основные проблемы управления удаленным персоналом. Вторая глава работы содержит результаты прикладного исследования в компании “Самокат” с целью выявления коммуникативных технологий, используемых в компании, также будут разработаны рекомендации по совершенствованию удаленного управления сотрудниками.

## Глава 1 Удаленная работа как объект социологического исследования

### 1.1. Удаленная работа в структуре трудовых отношений.

В настоящее время все больше внимания стало уделяться термину “удаленная” или “дистанционная” работа. Концепцию удаленной работы разработал Джек Ниллес. Еще в 1970-х годах ученый обратил внимание на то, что пробки на дорогах в основном создают люди по пути в офис. Тогда он предложил работодателям идею о переходе работников в домашний офис (“home office”). В результате такого эксперимента за 9 месяцев производительность работников выросла, а затраты на здравоохранение и инфраструктуру снизились. Стало ясно, что при широком распространении такой формы занятости можно сэкономить большие средства. Несмотря на такой успех, компании твердо отстаивали традиционную форму ведения бизнеса и занятости, поэтому никаких значимых перемен не последовало.<sup>1</sup> Далее Ниллес продолжил экспериментировать с постепенным внедрением удаленной работы в США. Наблюдая за качеством работы ученый понял, что не всегда удастся сохранить эффективность персонала вне офиса. В 1990-х годах в США начали переводить некоторых сотрудников на внеофисный формат, а в Европе проводились мероприятия на тему дистанционной работы.<sup>2</sup>

В России первые шаги в сторону удаленной работы были сделаны немного позже. Во время кризиса 1990-х годов многие люди остались безработными, и им пришлось находить временную работу, которая строилась вне их традиционного места занятости. Однако - тогда говорить о современной форме дистанционной работы не приходилось. Вторым толчком в сторону развития внеофисной деятельности стал очередной экономический кризис 2008-2010-х годов.<sup>3</sup> Российские компании, стараясь минимизировать издержки, сокращали

---

<sup>1</sup> /Jack Nilles tried to ignite a work-from-home trend 48 years ago. It's finally here / Lawrence University . [Электронный ресурс]//<https://blogs.lawrence.edu/news/2020/08/jack-nilles-tried-to-ignite-a-work-from-home-trend-48-years-ago-its-finally-here.html> (дата обращения: 23.04.2021)

<sup>2</sup>Jack Nilles tried to ignite a work-from-home trend 48 years ago. It's finally here / Lawrence University [Электронный ресурс]//URL:<https://blogs.lawrence.edu/news/2020/08/jack-nilles-tried-to-ignite-a-work-from-home-trend-48-years-ago-its-finally-here.html> (дата обращения: 23.04.2021)

<sup>3</sup> Малышев, А.А. Эволюция практики удаленной работы в России и за рубежом/ Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2018. №3. С. 33-39. (дата обращения: 23.04.2021)

численность сотрудников, снижали заработную плату и отправляли профессионалов работать из дома. Несмотря на окончание кризиса, количество удаленных сотрудников не прекратило расти. В 2013 году появляется глава в ТК РФ, которая вводит термин “дистанционная работа”. С 2013 года началось активное развитие такой формы занятости на территории России.

Итак, в России удаленная работа только набирает обороты, а мощным ускорителем перехода сотрудников на удаленную работу стали карантинные меры, связанные с COVID-19. По данным исследования HeadHunter количество вакансий на удаленные должности выросло на 77% в период с апреля по август 2020 года в сравнении с тем же периодом предыдущего года.<sup>4</sup> По мнению экспертов удаленная форма работы позволяет не только снизить риск заражения коронавирусом, но и ослабить напряжение в обществе, связанное с низкой мобильностью населения.<sup>5</sup>

Под удаленной работой понимается особая форма трудовых отношений, в которых сотрудники выполняют свои функции вне традиционного офиса<sup>6</sup> Согласно статье 312.1 ТК РФ, “дистанционной (удаленной) работой (далее - дистанционная работа, выполнение трудовой функции дистанционно) 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, в том числе сети "Интернет", и

---

<sup>4</sup>Дистанционные работники: полный справочник для кадровика и бухгалтера // Официальный сайт Информационного агентства Клерк.Ру. [Электронный ресурс]: URL: <https://www.klerk.ru/buh/articles/> (дата обращения: 24.04.2021)

<sup>5</sup> Малышев А.А., Апенько С.Н., Винец А.В. Особенности удаленной работы // Инновационная экономика и общество. 2018. № 3 (21). С. 76-81. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38220131> (дата обращения: 23.04.2021)

<sup>6</sup> Прохорова М.П., Лебедева Т.Е., Максимова К.В. Удаленная занятость в условиях карантина: состояние и перспективы // Экономика и предпринимательство. 2020. №5. С. 997-1003. (дата обращения: 23.04.2021)

сетей связи общего пользования”.<sup>7</sup> Ранее работодатель редко обращался к этой главе Трудового Кодекса.

Пандемия COVID-19 принесла за собой карантинные ограничения, которые повлияли на организацию труда значительной части занятого населения. Удаленная работа актуализировалась с марта 2020 года. Оказалось, что сотрудники и работодатели столкнулись с проблемами урегулирования трудовых отношений, решений которых в ТК РФ не предусматривалось.<sup>8</sup>

На такой запрос на чтение в Государственную Думу был внесен законопроект № 973264-7<sup>9</sup>. Закон был принят и вступил в силу с 1 января 2021 года. Таким образом, в ТК РФ появились новые формы организации труда, например - **временный** перевод работников на удаленную работу и **комбинированный** (включает в себя и работу на территории работодателя и работу вне территории работодателя в соотношении).

Безусловно, внедрение этих дополнений положительно повлияло на ситуацию, однако в них нет конкретики. Так или иначе, вопрос о правовом урегулировании удаленной занятости остается открытым, так как содержит в себе много спорных вопросов, касающихся прав и обязанностей сторон.<sup>10</sup>

В системе трудовых отношений удаленная занятость создает определенные проблемы. Выделим некоторые проблемные аспекты удаленной работы в аспекте трудовых отношений:

- 1) Неурегулированность рабочего времени. Несмотря на то, что удаленный формат работы предполагает выполнение тех же задач, что

---

<sup>7</sup> Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 N 2 (ред. от 24.11.2015) "О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации" / [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_47257/7bb4b990ea25414155a1c9f111340ff0c4e9cb30/#dst100256](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_47257/7bb4b990ea25414155a1c9f111340ff0c4e9cb30/#dst100256) (дата обращения: 23.04.2021)

<sup>8</sup> Федоренко Г.Б. К ВОПРОСУ О ПРАВОВОМ РЕГУЛИРОВАНИИ ДИСТАНЦИОННОЙ (УДАЛЕННОЙ) РАБОТЫ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ // Барнаульский юридический институт МВД России 21(1). 2021. стр.164-166 (дата обращения: 1.05.2021)

<sup>9</sup> 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: проект федерального закона № 973264-7 в третьем чтении. URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/973264-7> (дата обращения: 1.05.2021)

<sup>10</sup> БРЮХИНА Е. Р. . ДИСТАНЦИОННАЯ (УДАЛЕННАЯ) РАБОТА КАК ЦИФРОВОЙ СЕГМЕНТ РЫНКА ТРУДА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ // ВЕСТНИК ВОРОНЕЖСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА . 1(44). 2021. стр. 80-89 (дата обращения: 1.05.2021)



и в традиционном офисе, работникам зачастую достаточно сложно определить и регулировать рабочее время. Это влечет за собой проблемы с переработками (что прямо влияет на психологическое и физическое здоровье специалиста) или, наоборот, проблемы с невыполнением задач из-за короткого рабочего дня. Вопросы, связанные с режимом труда и графиком работы, работодатель решает сам по договоренности с сотрудником.<sup>11</sup>

2) Дополнительные расходы сотрудника на оборудование рабочего места. Когда работник находится на территории работодателя, он несет расходов, связанных с содержанием рабочего места и выполнением трудовой функции. В случае, когда сотрудник переходит на удаленную работу, все эти расходы не редко ложатся на его плечи. Явно выгодная для работодателя ситуация ставит работника в крайне невыгодное положение.

3) Следующая проблема заключается в том, что повременная оплата труда в таком режиме работы не может быть обеспечена должным контролем со стороны работодателя. Достаточно сложно разграничить рабочее время и время отдыха в условиях, когда работник находится в одном месте – у себя дома.<sup>12</sup>

Удаленная работа включает в себя разные формы и виды занятости. Главными отличительными признаками удаленной работы являются работа вне территории работодателя и использование информационно-коммуникативных технологий (ИКТ) при взаимодействии работодателя и работника. При этом отношения между работником и работодателем регулируются Трудовым Кодексом РФ.

В литературе, в других источниках можно заметить смешение понятий “удаленная работа” и “удаленная занятость”ю Так, при запросе термина в

---

<sup>11</sup> Как установить режим работы дистанционного работника. / ИПК. 2020. {Электронный ресурс} URL:<https://profkadrovik.ru/articles/working-conditions/how-to-set-the-operating-mode-of-the-remote-worker/> (дата обращения: 1.05.2021)

<sup>12</sup> Вышеславова Т.Ф., Василенко Д.А. Режим удаленной работы / В сб.: Теория и практика современной юриспруденции. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Пенза, 2020. С. 93-95 (дата обращения: 5.05.2021)

поисковой системе Google можно встретить разные его определения. Например, достаточно часто понятие “удаленная работа” пересекается с понятием “фриланс”. Однако существуют различия между этими двумя терминами. Термин “фриланс” на сегодняшний день не закреплен в ТК РФ, но является одной из форм удаленной занятости. Отношения с фрилансерами либо оформляются в рамках договора гражданско-правового характера либо документально отсутствуют. Фрилансер - это не наемный работник, чаще всего он участвует в проектной деятельности и свободно выбирают понравившийся проект. Фриланс в России наиболее развит в сфере IT-технологий и Digital-профессий. Свои услуги фрилансеры предоставляют обычно в Интернет-пространстве.<sup>13</sup>

Коваленко Т. В. и Гринченко Е. В. выделяют следующие отличия понятий дистанционная работа и фриланс:

- 1) дистанционные сотрудники заключают трудовой договор, фрилансеры – гражданско-правовой или не заключают его вовсе;
- 2) дистанционные сотрудники являются штатными, фрилансеры в штат не включаются;
- 3) дистанционным работникам предоставляются все гарантии и компенсации, предусмотренные трудовым законодательством, фрилансерам – только те, которые предусмотрены договором (полное их отсутствие, в случае если договор не заключался);
- 4) в отличии от дистанционной работы фриланс является непостоянным источником дохода.<sup>14</sup>

Другой формой удаленной занятости является работа с гражданами в статусе индивидуального предпринимателя (ИП). Чаще всего статус ИП получают фрилансеры, работающие с крупными компаниями и юридическими лицами. Для работника такая форма занятости имеет ряд преимуществ: пониженный

---

<sup>13</sup>Трофимова А. И. ЗНАЧЕНИЕ ФРИЛАНСА НА РЫНКЕ ТРУДА И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИКУ СТРАНЫ /// СКИФ. ВОПРОСЫ СТУДЕНЧЕСКОЙ НАУКИ. №6. 2020. стр.115-119 (дата обращения: 10.05.2021)

<sup>14</sup> Коваленко Т.В., Гринченко Е.В. Гражданско-правовое регулирование разновидностей удаленной работы // В сборнике: Актуальные проблемы социально-трудовых отношений Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной 85-летию образования Дагестанского государственного университета. Дагосуниверситет. 2016. С. 182-184. (дата обращения: 10.05.2021)

налоговый вычет, возможность нанимать сотрудников, страховой стаж.<sup>15</sup> Однако, работник платит за открытие и обслуживание счета ИП. Зачастую компании используют такую схему оформления сотрудников для оптимизации издержек, связанных с расходами на персонал.

Статус самозанятого - еще одна форма удаленной занятости. Найти точную формулировку определения нелегко, однако весной 2017 года в России вступил в силу Международный стандарт по безопасности труда со следующей формулировкой: «Самозанятый – человек, самостоятельно занятый трудом по оказанию услуг в рамках договоров гражданско-правового характера, в том числе в форме индивидуального предпринимательства».<sup>16</sup> Налоговый режим для самозанятых действует с октября 2020 года и называется налогом на профессиональный доход.<sup>17</sup> Профессиональный доход - это доход физических лиц от деятельности, при которой у них нет работодателя и работников.<sup>18</sup> Такая форма занятости избавляет работодателя от трат, связанных с обеспечением персонала. Сегодня в России наблюдается тенденция перехода компаний в такой режим сотрудничества с работниками. Сотрудникам такая форма занятости дает возможность совмещать несколько работ одновременно, уменьшать налоговый вычет, однако, при этом они не защищены на текущем месте работы, не получают социальных и других выплат и не получают страховой стаж.

Обобщая сказанное выше, выделим следующие виды удаленной занятости в России по типу трудовых отношений:

- 1) **Дистанционная занятость по трудовому договору** — трудовые отношения полностью регулируются Трудовым кодексом РФ.

---

<sup>15</sup> ИП или самозанятые: плюсы и минусы для фрилансера или удаленщика / Фингуру. 2020. [Интернет-ресурс] URL: <https://fingu.ru/blog/pochemu-nado-registrirovat-ip-dlya-udalennyoy-raboty/> (дата обращения: 10.05.2021)

<sup>16</sup> Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 9 июня 2016 г. N 600-ст // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.05.2021)

<sup>17</sup> Федеральный закон от 27.11.2018 № 422-ФЗ [Электронный ресурс] URL: [https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=358596&cwi=0&utm\\_source=google&utm\\_medium=organic&utm\\_referer=www.google.com&utm\\_startpage=kontur.ru%2Farticles%2F4818&utm\\_orderpage=kontur.ru%2Farticles%2F4818](https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=358596&cwi=0&utm_source=google&utm_medium=organic&utm_referer=www.google.com&utm_startpage=kontur.ru%2Farticles%2F4818&utm_orderpage=kontur.ru%2Farticles%2F4818) (дата обращения: 10.05.2021)

<sup>18</sup> Крицкая М. / На что могут рассчитывать самозанятые: новые возможности в 2021 году // Контур. 11 ноября 2020 года. URL: <https://kontur.ru/articles/4818#10> (дата обращения: 10.05.2021)

- 2) *Фриланс* — трудовые отношения не регулируются Трудовым кодексом РФ, они могут регулироваться гражданско-правовым кодексом РФ либо не регулироваться в рамках трудовых отношений.
- 3) Удаленная работа *в статусе ИП* — трудовые отношения регулируются Трудовым Кодексом РФ.
- 4) Удаленная работа с гражданином *в статусе самозанятого* — трудовые отношения частично регулируются Трудовым кодексом РФ.

Особый интерес в современных условиях приобретает платформенная занятость, в ее рамках трудовые отношения пока, строго говоря, не определены. Однако эта форма занятости требует отдельного исследования. *Платформенная занятость* осуществляется с помощью применения ИКТ. Здесь речь идет о таких профессиях, как: таксист, репетитор, курьер, продавец и других. Такие сотрудники никак не оформлены и взаимодействуют не с прямым работодателем, а с платформами (приложениями). Контроль деятельности платформенных работников ограничивается возможностями программы (платформы), в которой они зарегистрированы.<sup>19</sup> Такой вид занятости позволяет населению обеспечивать дополнительные доходы.

*Надомная работа.* Обычно в надомную работу вовлечены производители ремесленных товаров, швеи, сборщики (например, сборщики ручек, ювелирных украшений и т.п.).<sup>20</sup> Отношения между работодателем и надомным работником регулируются Трудовым Кодексом РФ (ст. 310) и Трудовым договором. Сотрудник становится надомным работником, если по каким-то причинам не может трудиться на территории работодателя. Спектр надомного труда достаточно широкий: от творческих до технических профессий. Вознаграждение надомники получает за выполненные результаты работы.<sup>21</sup> Расширять возможности надомного труда в России важно, так как главной функцией такого вида занятости для общества

---

<sup>19</sup> Филипенко А. / Эксперты предложили ввести в России новую форму занятости // РБК. Общество. 2021. URL: <https://www.rbc.ru/society/26/05/2021/60aceb4b9a794773b069824a> (дата обращения: 17.05.2021)

<sup>20</sup> Патралова А.В. Целесообразность удаленной работы // Социальные и экономические системы. Экономика. 2020. №2. С. 111. (дата обращения: 10.05.2021)

<sup>21</sup> Крицкая М. / Надомная, дистанционная и удаленная работа: различия и специфика // Контур. 23 июля 2020. URL: <https://kontur.ru/articles/5824> (дата обращения: 10.05.2021)

будет обеспечение лиц с ограниченными возможностями средством заработка. Также надомный труд дает возможность родителям работать, находясь в отпуске по уходу за ребенком или по иным причинам.

Как отмечалось ранее, особенности заключения и изменения условий трудового договора о дистанционной работе отражены в статье 312.2 Трудового Кодекса РФ. Уволить сотрудника можно по причинам, предусмотренным трудовым договором, например: отсутствие достаточного объема работы, производственная необходимость, нецелесообразность дальнейшего сотрудничества или нарушение работником условий договора. Широкое распространение удаленной работы дает возможность компаниям находить специалистов в любой точке мира, а сотрудникам - не тратиться на переезд и жизнь в непривычных условиях. Также, удаленный формат работы позволяет маломобильным группам населения находить работу, а студентам - совмещать работу и учебу. Ну и наконец, широкий спектр профессий, который предоставляет удаленная работа подходит как для людей с высшим образованием и опытом работы, так и для начинающих специалистов. Уровень безработицы в стране, соответственно снижается.

Для того чтобы ввести ясность между дистанционной и надомной работой, обозначим два различия между ними:

1. Для труда дистанционных работников выполнение трудовой функции не ограничивается каким-либо местом. Они могут выполнять обязанности в любом месте, где есть возможность использования ИКТ. Для надомников же в ТК РФ законодатель ограничил место выполнения работы только домом сотрудника.

2. Использование электронных технологий является одним из обязательных условий выполнения работы дистанционными работниками, что нехарактерно для надомников и не является составной частью (элементом) их работы, хоть этого запрета в Трудовом кодексе РФ не установлено.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Симоненко В.В. Дистанционная работа как отдельная форма нетипичных (гибких) трудовых отношений / В сб.: Современная наука и молодые ученые. Сборник статей IV Международной научно-практической конференции. - Пенза, 2020. - С. 71-74 (дата обращения: 17.05.2021)

*Удаленная работа временного характера* востребована в чрезвычайных ситуациях или в вынужденных обстоятельствах для компании. Такой чрезвычайной ситуацией оказалась пандемия коронавируса, которая изменила привычный режим работы населения. В целях предотвращения распространения коронавирусной инфекции сотрудники многих компаний перешли на дистанционный формат. Так, уже к 20 марта 3% отечественных компаний (в которых возможна удаленная деятельность) перешли на дистанционный формат, а уже месяц спустя доля таких компаний составила 14%.<sup>23</sup> При этом компании, будучи неготовыми к таким переменам, испытали большие сложности организации труда. По результатам исследования международной рекрутинговой компании “HAYS” 49% работодателей считают, что удаленных сотрудников сложно контролировать и управлять ими. В исследовании принимали участие более 900 иностранных и российских компаний.<sup>24</sup>

Многие компании, “попробовав” онлайн занятость, даже после смягчения карантинных мер все еще не вернулись в офис и продолжают работать дистанционно. Так, по результатам исследования крупной платформы для поиска работы и сотрудников HeadHunter, лишь 42% компаний вернулись к традиционному режиму работы, а 41% - вернули лишь часть сотрудников, а 17% организаций все еще полностью работают в онлайн режиме.<sup>25</sup> Интересно, что возвращаются в традиционные офисы маленькие или средние компании, а сотрудники крупных организаций продолжают дистанционную деятельность.<sup>26</sup>

Таким образом, изначально вынужденная мера становится трендом на рынке труда. Однако, несомненным плюсом такой меры борьбы с вирусом является уменьшение риска заражения людей.

---

<sup>23</sup> 73% of all teams will have remote workers in the next decade // TechRepublic. 2019. [Интернет - ресурс] URL: <https://www.techrepublic.com/article/73-of-all-teams> (дата обращения: 17.05.2021)

<sup>24</sup> Актуальность удаленной работы для работодателей и профессионалов // Международная компания HAYS / 2020 г. - [Электронный ресурс] URL: <https://hays.ru/research/udalennaya-rabota/> (дата обращения: 18.04.2021)

<sup>25</sup> Возвращение с удалёнки: результаты опроса соискателей/ Служба исследований hh.ru - июнь 2020 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16912613.pdf>. (дата обращения: 17.05.2021)

<sup>26</sup> Удаленка и карантин: результаты опроса соискателей // Служба исследований hh.ru октябрь 2020.- [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16953070.pdf>. (дата обращения: 17.05.2021)

На первый взгляд, новые возможности в трудоустройстве привлекают не только сотрудников, но и компании. Однако удаленная работа специфична, отличается от традиционного формата не только отсутствием офисного помещения предприятия. Актуальным остается вопрос об управлении такими сотрудниками без потери качества и эффективности труда. Многие авторы обращаются к той проблеме, предлагая свои варианты решения.

Таким образом, мы рассмотрели понятие удаленной занятости, выделили формы и виды дистанционной работы, обозначив влияние каждой из них на общество. О вопросах управления сотрудниками в дистанционном режиме мы подробно поговорим далее.

## **1.2 Управление удаленными работниками: специфические характеристики.**

Как уже говорилось ранее, удаленная работа имеет свои специфические признаки: процесс работы происходит вне территории работодателя и сотрудник использует ИКТ для выполнения рабочих задач. Такие особенности дистанционной занятости создают возможности и ограничения, связанные с организацией труда персонала.

Рассмотрим и основные принципы организации труда сотрудников. Можно выделить следующие важные аспекты в управлении персоналом:

- Планирование и маркетинг персонала;
- Управление наймом и учетом персонала;
- Управление трудовыми соглашениями;
- Обеспечение качественных условия труда;
- Развитие и обучение персонала;
- Мотивация и стимулирование труда сотрудников;
- Контроль работы персонала и его оценка;
- Обеспечение заработной платы персонала;
- Обеспечение безопасности здоровья и личных данных.<sup>27</sup>

Все эти составляющие управления персоналом должны осуществляться вне зависимости от того, является ли работа удаленной, либо традиционной, офисной.

Непременными условиями осуществления удаленной работы являются наличие ПК (смартфона, планшет) и доступа в Интернет со стороны обеих сторон трудовых отношений. Для организации рабочего времени сотрудников компании пользуются специальными программами и другими возможностями сети Интернет.

---

<sup>27</sup> Пихало В.Т. / Управление персоналом организации. // М.: Форум, 2016. стр. 300 (дата обращения:0



Так, например, контроль и оценка деятельности сотрудников отличаются при удаленной и традиционной форме работы. При офисном режиме контроль чаще всего визуальный.<sup>28</sup> Менеджер, прогуливаясь между столами сотрудников, наблюдает за процессом выполнения работы. При необходимости он в этот же момент может сделать замечание либо подсказать ответ на возникший у специалиста вопрос. Оценка результатов работы сотрудника происходит часто в конце рабочего дня / недели / месяца. Работника могут попросить составить отчет о выполненной работе и направить руководителю. Так или иначе у управленца есть постоянный физический доступ к персоналу компании.

Контроль и оценка персонала при удаленной занятости происходят с использованием ИКТ, например, специальных программ по автоматизации труда, сервисов по комплексной организации работы, мессенджеров и т.д. Среди наиболее используемых с этой целью систем применяются такие программы, как StaffCop Enterprise, Стахановец: Полный контроль, SearchInform TimeInformer, Босс-Кадровик, amoCRM, CRM и др..<sup>29</sup> Они успешно позволяют проводить мониторинг выполненной работы, вести детальный учет рабочего времени, формировать руководителем отчетность и проводить детальную аналитику, ставить задачи сотрудникам. Дополнительно они обеспечивают безопасность данных компании и сотрудников. Таким образом, сотрудники находятся вдали от взора менеджера, все же находятся под контролем.

**HRM системы (Human Resource Management)** предназначены для управления персоналом, однако их возможности выходят за рамки простой автоматизации кадровых операций, так как они работают не только с количественными, но и с качественными характеристиками персонала. Основная их задача - привлечение и удержание ценных для компании специалистов. Примером такой системы является “Босс - Кадровик”, которая способна

---

<sup>28</sup> Павлова Ю.В. Управление персоналом в организации: современные подходы к построению системы управления персоналом // Актуальные научные исследования в современном мире. 2020. № 8-3 (64). С. 5-11 (дата обращения: 21.05.2021)

<sup>29</sup> Смертина, П. Как «Тинькофф банк» управляет армией телефонистов-надомников // Ведомости. 2018. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2018/11/19/786872-tinkoff-upravlyae> (дата обращения: 21.05.2021 )

выстраивать управленческие стратегии.<sup>30</sup> Система работает по следующим направлениям:

1. Планирование и учет персонала.
2. Расчет заработной платы и отчетность.
3. Профессиональный подбор персонала.
4. Оценка сотрудников.
5. Обучение персонала.
6. Охрана труда.

Для решения рутинных рабочих проблем в условиях физической дистанционности друг от друга используются корпоративные мессенджеры. Они заменяют внутрикорпоративную коммуникацию. Из наиболее популярных инструментов общения можно выделить: Skype, Telegram, Slack, Microsoft Teams, Twist, Discord, ТамТам, Viber, Dialog messenger, Яндекс Чаты (ex. Ямб), Cisco Spark, Hangouts (Google), Wire, Amo и другие.<sup>31</sup> Часто эти программы предоставляют широкий спектр возможностей: от простых смс сообщений и видео-конференций до постановки задач, создание презентаций и информационной базы. Дополнительно многие компании используют чат-боты. Благодаря такой технологии, сотрудник может найти ответ на возникший вопрос быстро и без ожидания ответа коллег или руководителя.<sup>32</sup> Чат-боты также используются при подборе персонала и рассылке новостей и объявлений сотрудникам.

Важной частью жизни внутри организации является корпоративная культура. В условиях удаленной занятости сохранить корпоративную культуру сложно. Вопросы карьерного роста, обучения, развития и формирования компетенций могут быть также решены с помощью ИКТ. Технологии управления

---

<sup>30</sup> HRM: Что такое и зачем нужны HRM-системы/ Государство. Бизнес. ИТ «Tadviser». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 21.05.2021)

<sup>31</sup> Корпоративные мессенджеры: 21 вариант для командной работы / MENTAMORE. Бизнес. 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://mentamore.com/> (дата обращения: 21.05.2021)

<sup>32</sup> Кузнецов В.В. Перспективы развития чат-ботов // Успехи современной науки. 2016. № 12. (дата обращения: 21.05.2021)

талантами (англ. talent management system<sup>33</sup>) позволяют справляться с этими аспектами. В частности, лидерами рынка управления талантами признаны такие программы, как SuccessFactors, Oracle Talent, Management Cloud, Webtutor и др.<sup>34</sup> Несмотря на это, в офисном режиме, например, на карьерный рост будут влиять другие человеческие факторы (симпатия, неформальные отношения, характер и т.д.).

В отличие от управления в офисе, дистанционный менеджмент предполагает внедрение специальных технологий и их использование обеими сторонами трудового взаимодействия. Также необходима максимальная автоматизация процессов (например подбор, постановка задач, контроль, составление графика, расчет заработных плат и др). Благодаря развитию коммуникационных технологий стало возможным внедрение новых и менее дорогих средств для организации работы сотрудников. На сегодняшний день многие процессы уже автоматизированы (чаще всего выполняются с помощью ботов), а увеличение удаленных вакансий свидетельствует о стремлении компаний сэкономить средства на офисные издержки. Несмотря на широкий выбор программ и сервисов по организации работы персонала, многие эксперты все еще обращают внимание на проблему организации удаленной работы.<sup>35</sup>

Таким образом, главным отличием организации работы в офисе и удаленно можно считать каналы коммуникации. При удаленной занятости - это ИКТ, а при офисной - непосредственный межличностный контакт. На удаленной работе посредством интернет-коммуникации можно реализовывать поставленные задачи, при этом развивая профессиональные умения и знания сотрудников. Такой канал связи дает возможность работнику связаться с руководителем из практически любой точки мира и получать не только задания на выполнение, но и обратную связь об уже проделанной работе.

---

<sup>33</sup> Neelie Verlinden. The Talent Management System in a Nutshell / AIHR. 2020. URL: <https://www.digitalhrtech.com/talent-management-system/> (дата обращения: 21.05.2021)

<sup>34</sup> Управление талантами (talent management) / Tadviser. 2014. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5\\_%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8\\_\(talent\\_management\)](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8_(talent_management)) (дата обращения: 21.05.2021)

<sup>35</sup> Малышев А. А. Управленческие проблемы организации удаленной работы. Вектор экономики. 2020. № 4(46). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42807698> (дата обращения: 21.05.2021)

С экономической точки зрения, преимущества организации труда очевидны. При удаленном формате компании, оптимизируя издержки, увеличивают прибыль организации. По данным исследований международной рекрутинговой компании «Hays» стало известно, что благодаря переводу работников на удаленную работу, работодатели экономят на значительном числе факторов. Накладные расходы сокращаются на 67% (затраты на Интернет, канцелярию, технику, мебель и т.д.), расходы на фонд оплаты труда уменьшаются на 14%, так как работники редко просят отгулы и больничные. Также работодатели экономят на представительских расходах, транспортных расходах (5%), расходах на питание (3%).<sup>36</sup>

Еще одним отличием будет то, что управленцы при удаленной режиме оценивают не процесс, а результат работы, в частности при работе с фрилансерами.<sup>37</sup> Несмотря на такие возможности и комфорт, удаленная работа требует определенных навыков как со стороны работодателя, так и со стороны сотрудника. Например, самоорганизация, дисциплина, навык использования программ и сервисов, внимательность и т.д. Если сотрудник обладает такими качествами, то эффективность его труда будет высокой и для этого не нужно ездить в офис каждое утро. Однако, как показывает опыт, не далеко не всем подходит удаленная работа.

Основные проблемы организации, связанные с внедрением удаленной работы лежат в плоскости правового урегулирования, но у сотрудников существуют другие сложности. Во-первых, это могут быть проблемы со здоровьем, связанные с малоактивным образом жизни. Во-вторых, социальная изоляция, при которой человек может чувствовать дефицит личного общения с коллегами.<sup>38</sup> Также, нарушается процесс самоорганизации, который включает в

---

<sup>36</sup> 9 фактов об удаленной работе: результаты опроса 5300 респондентов// Digital Broccoli. 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://digitalbroccoli.com/2018/04/30/facts-about-remote-job/> (дата обращения: 21.05.2021)

<sup>37</sup> Денисова А.А. Организация работы и коммуникаций удаленных сотрудников // Вектор экономики. 2019. № 7 (37). С. 59. (дата обращения: 23.05.2021)

<sup>38</sup> АРУТЮНЯН Ю. И., ПЛЯКИЧ Б.М. Дистанционное управление персоналом современной организации // COLLOQUIUM-JOURNAL. № 10-8 (62). 2020. стр. 30 (дата обращения: 23.05.2021)

себя саморегламент, поиск баланса между работой и отдыхом/личной жизнью (work-life balance).<sup>39</sup>

Отдельно стоит упомянуть социально-психологические проблемы, связанные с переходом на удаленный режим работы такие, как: возможности возникновения тревожности, стресса ввиду непостоянства заработка (чаще всего касается фрилансеров), отсутствие социальных контактов, замкнутость рабочей среды, множество отвлекающих факторов, влияющих на самоорганизацию и концентрацию внимания.<sup>40</sup>

Проблемы удаленной работы касаются не только сотрудников, но и работодателей. Чаще всего, они связаны с управленческими вопросами. Вот, о каких недостатках говорят работодатели:

- сложности в контроле сотрудников;
- трудности в налаживании коммуникации с сотрудниками виртуального офиса;
- замедление бизнес процессов;
- дороговизна программного обеспечения для автоматизации управления.<sup>41</sup>

Менеджмент удаленного штата также осложняется следующими факторами:

– коммуникация – проблемы коммуникации в команде удаленных специалистов связаны как с культурными и языковыми барьерами, так и с отсутствием личного контакта между руководителем и сотрудниками;

– контроль – проблемы с контролем могут возникнуть как на этапе отслеживания процесса, так и на этапе принятия результатов деятельности удаленной команды, а также могут быть связаны с распределением нагрузки на ресурсы удаленных специалистов компании;

---

<sup>39</sup> Что такое work-life balance? / [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/hr/86636-cto-takoe-work-life-balance#:~:text=Work%2Dlife%20balance%2D> (дата обращения: )

<sup>40</sup> Тес Б.Р. Удаленная работа: психология трудовых отношений // Синергия Наук. 2019. № 37. С. 118- 122. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39142018> (дата обращения: 23.05.2021)

<sup>41</sup> Как работодатели относятся к удаленке / Директор по персоналу. HR-статистика. 2020. URL: <https://www.hr-director.ru/news/64966-qqn-17-m4-kak-rabotodateli-otnosyatsya-k-udalenske> (дата обращения: 23.05.2021)

– координация задач – проблемы координации задач связаны с различными часовыми поясами и актуальны как для интернациональных команд, так и для команд из специалистов со всей России;

– оценка эффективности – проблемы с оценкой эффективности актуальны как при оценке результатов деятельности удаленной команды (рентабельность, текучесть кадров, эффективное время работы и прочее), так и при оценке каждого из удаленных специалистов.<sup>42</sup>

Для решения этих вопросов эксперты предлагаются разные решения, некоторые технологические из которых были обсуждены ранее. Наиболее эффективным коммуникативным инструментом можно назвать регулярную обратную связь через имеющиеся каналы коммуникации в организации, например мессенджеры или сервисы по организации работы персонала.

Таким образом, удаленная работа меняет привычные практики людей. Возможно, многие проблемы, связанные с неподготовленностью населения и резким переходом из-за карантина. Однако, управленческие проблемы должны быть решены в кратчайшие сроки, так как это прямо влияет на достижение экономических целей компаний.

Далее мы рассмотрим какие коммуникативные технологии используются в российских компаниях, на примере исследования в компании “Самокат”.

---

<sup>42</sup> Яковлев Р.О., Пацук О.В.. Особенности менеджмента при работе с удаленной командой // ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ, АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ. 2018. стр. 32-38 (дата обращения: 23.05.2021)

## Глава 2 Исследование коммуникативных практик управления удаленным персоналом на примере компании “Самокат”

### 2.1 Анализ управления удаленными сотрудниками в компании “Самокат”

“Самокат” основан в 2018 году в Санкт-Петербурге бывшими топ-менеджерами “Почта России” и “Магнит”. Компания занимается скоростной доставкой продуктов на дом (в среднем за 15 мин). Магазины закрытого типа находятся в радиусе приблизительно 3 км, что и позволяет осуществлять быструю доставку. В 2020 году из-за распространения COVID-19 и следующими карантинными мерами спрос в курьерской доставке значительно вырос. Компания начала развиваться быстрыми темпами, при этом производя продукты питания под своим брендом (молочные продукты, напитки, выпечку и др.). На сегодняшний день в компании работают более 10 тыс. сотрудников, большая часть которых - курьеры. “Самокат” доставляет продукты во многих крупных городах России: Санкт-Петербург, Москва, Самара, Нижний Новгород, Казань и другие.

Однако, успех компании и стремительное развитие на рынке говорит не только о спросе на товары и маркетинговые решения, но и о налаженной коммуникативной системе внутри организации. Офисные работники компании в большей степени работают удаленно более 1000 сотрудников и физически зачастую находятся в разных городах. Подбор курьеров в “Самокат” полностью проходит удаленно. команда рекрутеров, используя технические возможности закрывают в день до 100 вакансий по разным городам России. О том, с какими управленческими проблемами сталкивается компания, как их решает в удаленном режиме и какие технологии при этом использует узнаем по результатам исследования.

На сегодняшний день компания делает акцент на оптимизации издержек, связанных с содержанием персонала. Общая модель управления схожа с управлением по правилу правилу "SMART".<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Компания «Маркетинговое проектирование». SMART–условия постановки цели. Электронный ресурс: <http://marketproject.ru/articles/5-smart-celi/> Дата обращения: 23.04.2021 г.

Метод SMART - это один из способов постановки ближайших целей. Понятие ввел Джордж Доран. Процесс постановки целей можно представить такими шагами:

- Specific — конкретный – определиться в направлении первоначального движения.
- Measurable — измеримый – задать единицы его измерения.
- Achievable — достижимый – сопоставить с реалиями дня и окружения.
- Realistic — реалистичный/прагматичный – иметь последующее применение данного достижения.
- Timed — определенный по времени – определить дату/период достижения.

Для эффективной работы с удаленными сотрудниками руководители используют разные методы. Одной из таких моделей, которая активно используется в менеджменте и может быть использована при дистанционном взаимодействии с персоналом является цикл Шухарта-Деминга или цикл PDCA (Plan, Do, Check, Act).<sup>44</sup> Такой цикл функционирования системы управления персоналом дает возможность непрерывного мониторинга, при этом постоянно совершенствуется.

Управленцы компании “Самокат” используют эти технологии при работе с удаленным персоналом, оценивая и контролируя не процесс работы, а результат деятельности.

В “Самокате” многие отделы работают дистанционно. Однако одними из первых стали рекрутеры. Главной их задачей является поиск курьеров и других сотрудников. Для выполнения этих задач можно пользоваться лишь ИКТ. Невысокие требования к кандидату на должность курьера позволяют принимать решения о его трудоустройстве по результатам телефонного собеседования.

---

<sup>44</sup> Друкер П. Практика менеджмента. Пер. с англ.: Учебное пособие. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2000 г. Дата обращения: 18.04.,2021 г.



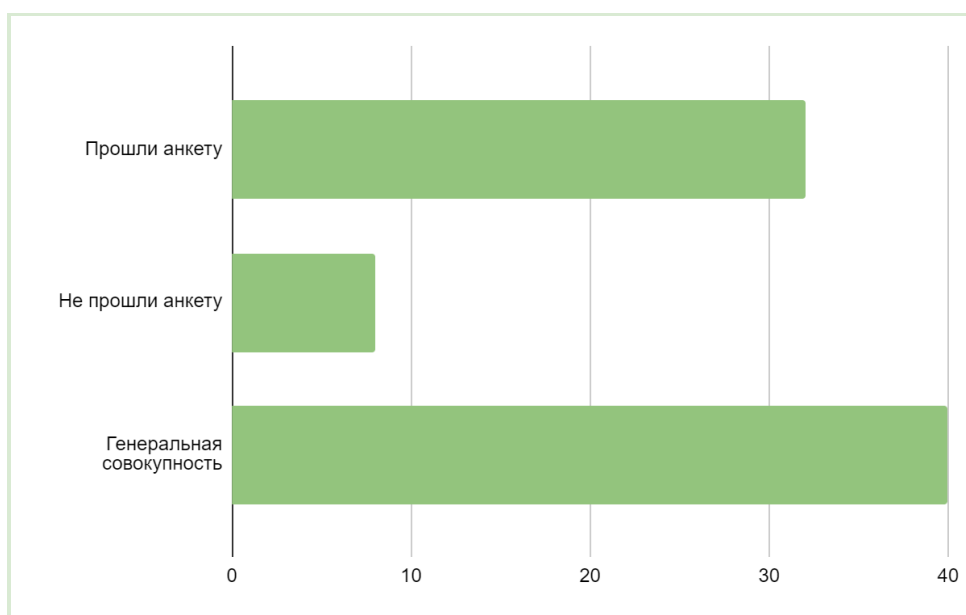
О том, какие коммуникативные технологии используют рекрутеры и менеджеры компании “Самокат” в цепях управления и организации деятельности узнаем по результатам исследования.

## 2.2 Коммуникативные практики в структуре управления удаленными сотрудниками в компании “Самокат”

Перейдем к процедуре, анализу и результатам исследования.

**Характеристика выборочной совокупности.** В результате обсуждения с представителями компании “Самокат” возможность проведения интервью в качестве респондентов решено выбрать 3-ех руководителей HR-подразделений компании.. Для анкетирования был выбран персонал компании, работающий удаленно.

Генеральная совокупность составила 40 человек. Опрос сплошная, так как исследование проходит в рамках одной средней по масштабам компании. Приглашение на прохождение опроса было разослано в рабочий чат рекрутеров компании Самокат в Telegram. Всего опрос прошли 32 респондента. *(Рисунок 1)*



*Рисунок 1. Количество прошедших и не прошедших анкетирование.*

**Обоснование выборки интервью** Интервью было проведено среди 3 управленцев компании “Самокат, работающих удаленно. Все информанты имеют опыт работы в сфере управления персоналом более 5 лет.

**Процедура проведения исследования.** Доступ к респондентам был обеспечен руководителем HR-отдела. Анкетирование удаленных сотрудников

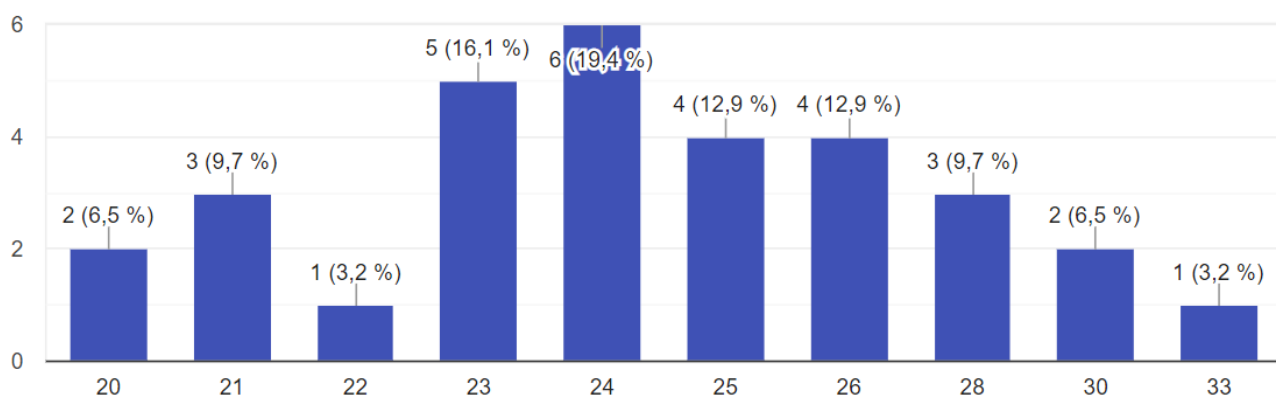
проводилось путем рассылки анкеты в рабочих чатах компании “Самокат” в Telegram. Сама рассылка проводилась руководителем HR- подразделения. Перед прохождением анкеты респондент ознакомился со страничкой с кратким информированным согласием, где сообщалось о правилах прохождения анкеты и конфиденциальности данных.

Интервью с руководителями, работающими с удаленными сотрудниками компании “Самокат” проводилось на платформе Zoom с использованием функции видеозвонка. Перед началом интервью респондента ознакомили с условиями проведения и конфиденциальностью данных. Также информанта предупредили о записи текущего разговора.

**Обработка и анализ результатов исследования.** Все полученные данные были проанализированы в обобщенном виде в общем массиве. Обработка результатов анкетирования проводилась при помощи программы для обработки данных SPSS Statistics. Данные, полученные в ходе интервью, были проанализированы через простую кодировку данных без применения специализированного программного обеспечения.

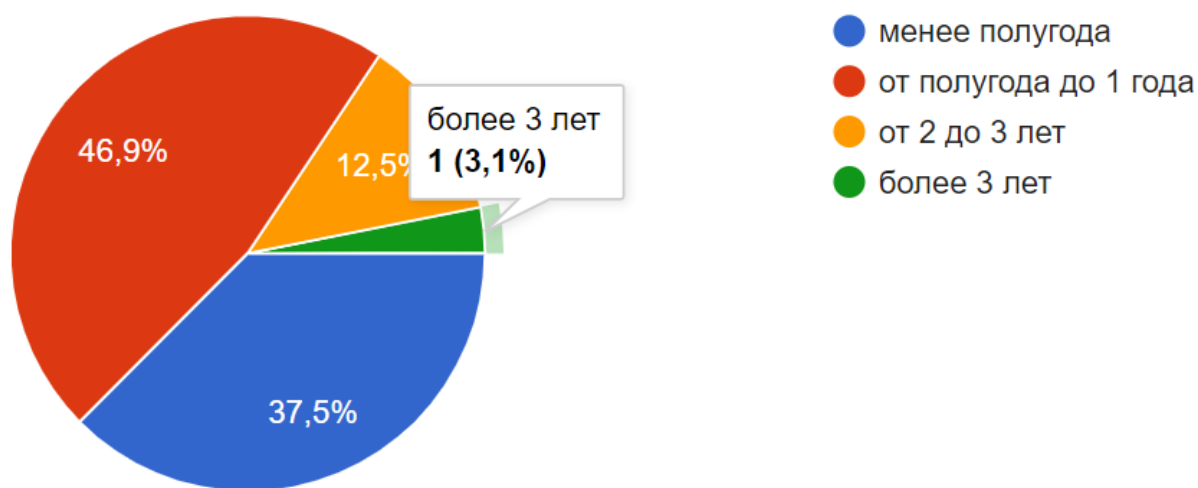
**Ограничения исследования.** Так как исследование проводилось в рамках одной компании, можно говорить о недостаточной репрезентативности полученных данных. Результаты могут описать тенденции в управлении удаленными сотрудниками со схожих по типу деятельности и численности персонала компаниях, однако они не способны в полной мере отражать ситуацию на всем российском рынке.

**Общая характеристика респондентов.** Респондентами стали рекрутеры (менеджеры по подбору персонала) компании Самокат в возрасте от 20 до 33 лет. **(Рисунок 2)** В опросе приняли участие 28 женщин и 3 мужчин, из которых 28 проживают в Санкт-Петербурге, а 3 - в других городах России.

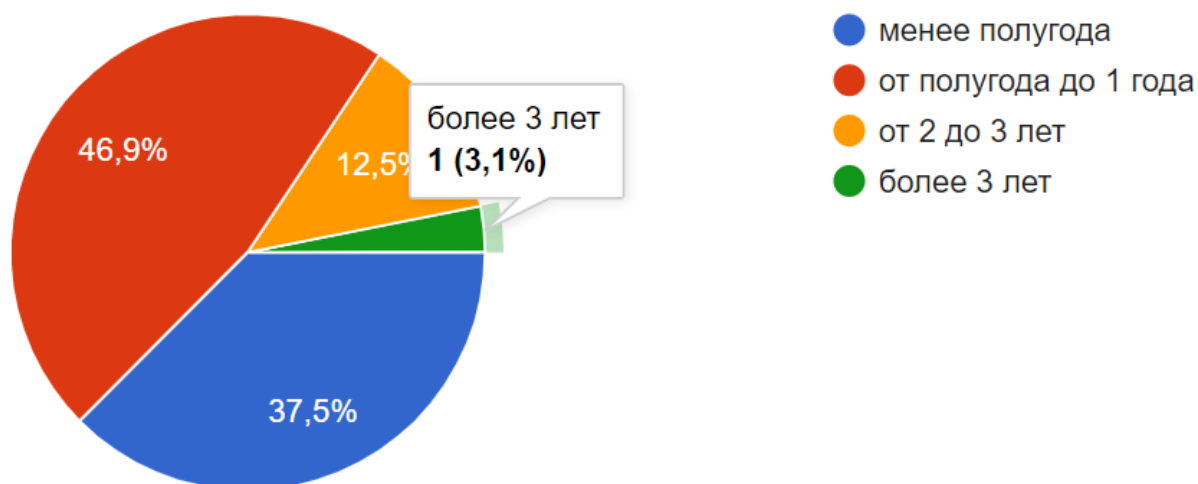


**Рисунок 2. Возраст респондентов.**

Практически половина респондентов (15 чел.) имеет опыт удаленной занятости от полугода до 1 года, а 12 рекрутеров имеют опыт менее, чем полугода. **(Рисунок 3)** Это может быть объяснено молодым штатом сотрудников, которые еще не успели наработать должный опыт работы в компании. **(Рисунок 4)**

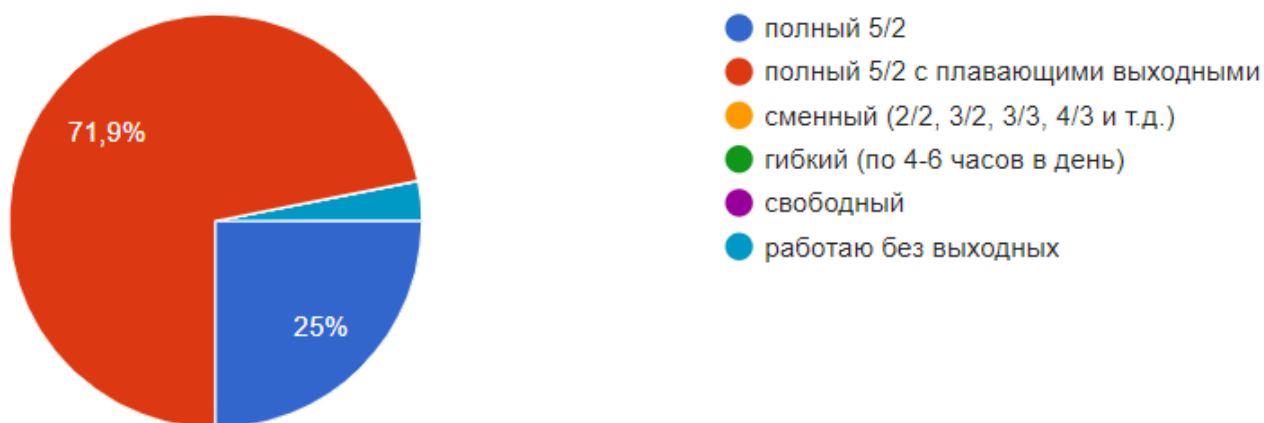


**Рисунок 3. Опыт удаленной работы.**



**Рисунок 4. Опыт работы в компании.**

Что же касается графика работы сотрудников, то все они, за исключением 1 сотрудника (работает без выходных), придерживаются полного пятидневного графика. Однако, из них 23 сотрудника работают с плавающими выходными. (Рисунок 5) Безусловно, такая опция придает рабочему графику черты гибкости.



**Рисунок 5. График работы.**

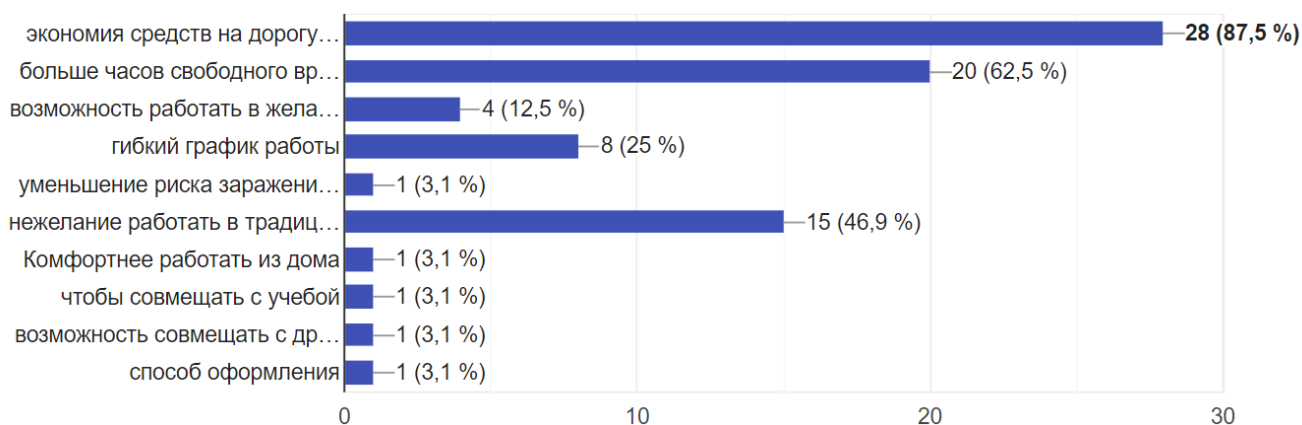
В результате исследования удалось выявить практики в структуре управления удаленными сотрудниками в компании. Однако, перед тем как перейти

к анализу этих данных, важно оценить удовлетворенность персонала в удаленной занятости и выявить принципы, по которым они выбрали такой формат работы.

Среди наиболее значимых аспектов при выборе удаленной формы занятости респонденты выделяют следующие (*Рисунок 6*):

1. Экономия средств на дорогу (28 респондентов).
2. Больше часов свободного времени в день (20 респондентов).
3. Нежелание работать в традиционном офисе (15 респондентов).

Стоит отметить, что некоторые респонденты определенным достоинство видят возможность совмещать удаленную работу с другой работой или с учебой. Значимость этого фактора велика, ведь это расширяет возможности индивида в рамках профессионального и финансового роста.



**Рисунок 6. Принципы выбора удаленной работы.**

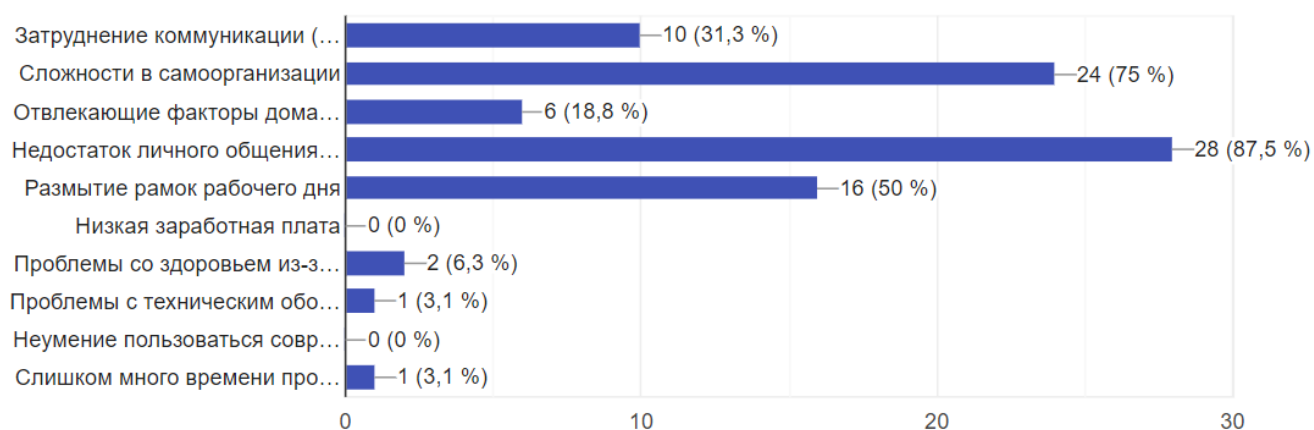
Несмотря на это, респонденты выделили некоторые недостатки удаленного труда. Среди них наиболее популярными стали (*Рисунок 7*) :

1. Недостаток личного общения с коллегами (28 респондентов).
2. Сложности в самоорганизации (24 респондента).

3. Размытие рамок рабочего дня (16 респондентов)

4. Затруднение коммуникации (общения) по рабочим вопросам (10 респондентов).

Складывается впечатление, что сотрудники вместе с физической дистанцированностью испытывают и коммуникативную.



**Рисунок 7. Недостатки удаленной работы.**

Так или иначе, можно сделать промежуточный вывод, что сотрудники в целом довольны работой, так как на вопрос об удовлетворенности удаленной профессией 100% респондентов ответили, что “полностью либо скорее удовлетворены”). Отметим, что 12 человек, сравнивая удаленную работу с офисной, говорят о том, что им она нравится больше. (Рисунок 8)



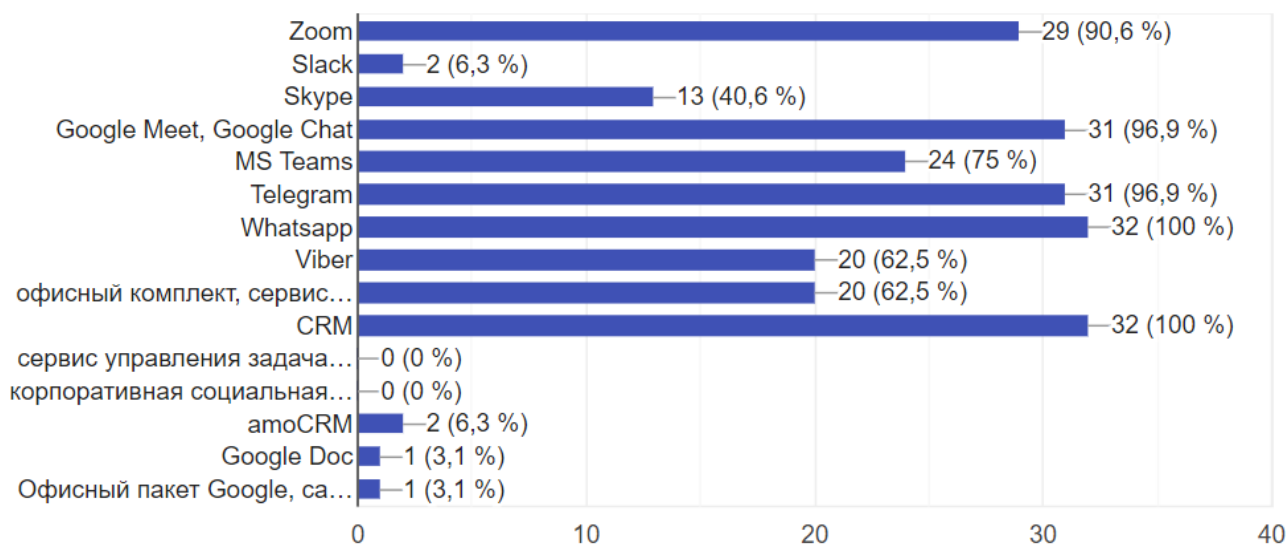
**Рисунок 8. Сравнение удаленной и офисной работы.**

Говоря о коммуникативных технологиях, мы не можем не упомянуть цифровые технологии, о которых говорили ранее. В компании “Самокат” используются множество программ и мессенджеров, которые позволяют сотрудникам быть на связи друг с другом и руководителем. Также в рамках решения управленческих задач компания использует программы CRM и amoCRM. Эти технологии позволяют отслеживать результаты выполненной работы, ставить задачи сотрудниками, собирать данные результатов для дальнейшего анализа и использования этих данных в планировании организации труда. Так, по результатам опроса и интервью с экспертами, в компании используют следующие программы и мессенджеры (**Рисунок 9**) :

- Zoom
- Slack
- Skype
- Google Meet, Google Chat
- MS Teams
- Telegram
- Whatsapp



- Viber
- офисный комплект, сервис хранения документов и коллективной работы G Suite, Office 365, Яндекс.Диск, Vox, Dropbox, Google.
- CRM.



**Рисунок 9. Коммуникативные технологии.**

Наиболее часто используются и сотрудниками, и управленцами:

- Telegram
- Google Chat/Meet
- Google DOC/ Google Таблицы
- Whatsapp
- CRM и amoCRM

Можно заметить, что большинство из этих технологий являются бесплатными, более того, как показывает анкета, сотрудники считают самыми эффективными именно их. Так, на вопрос о наиболее эффективных технологиях респонденты отвечают: “Telegram”, “WhatsApp”, “Google Office”. Можно предположить, что это так из-за ясности использования этих технологий даже для новичка (вспомним, что большинство респондентов имеет небольшой опыт работы в компании). Что же касается таких программ, как CRM и amoCRM, их изучение потребует времени у сотрудника (в том случае, если он никогда с ними

не работал). Управленцы в большей степени отмечают удобство и пользу программы CRM и amoCRM: “в amoCRM я работаю очень часто, достоинств тут вагон ...”, “там все как раз и можно сделать: от задач до оценки. Думаю, если бы не было удобно, мы бы отказались от этой программы”.

Как уже было отмечено, управление не ограничивается лишь технологиями, а включает в себя мотивацию, обучение и развитие, подбор и другое. Эксперты в процессе интервью обратили мое внимание на неформальные встречи и еженедельные видео-конференции в GoogleMeet или Zoom, которые помогают в управленческих процессах. Менеджер Татьяна отмечает: “да, конечно, это (неформальные встречи) очень круто. Да помогают”.

Однако, как показывает опрос сотрудников, персоналу не хватает неформального общения друг с другом. 8 рекрутеров не чувствуют себя частью коллектива, а 13 - затрудняются дать ответ . **(Рисунок 10)**



**Рисунок 10. Часть коллектива.**

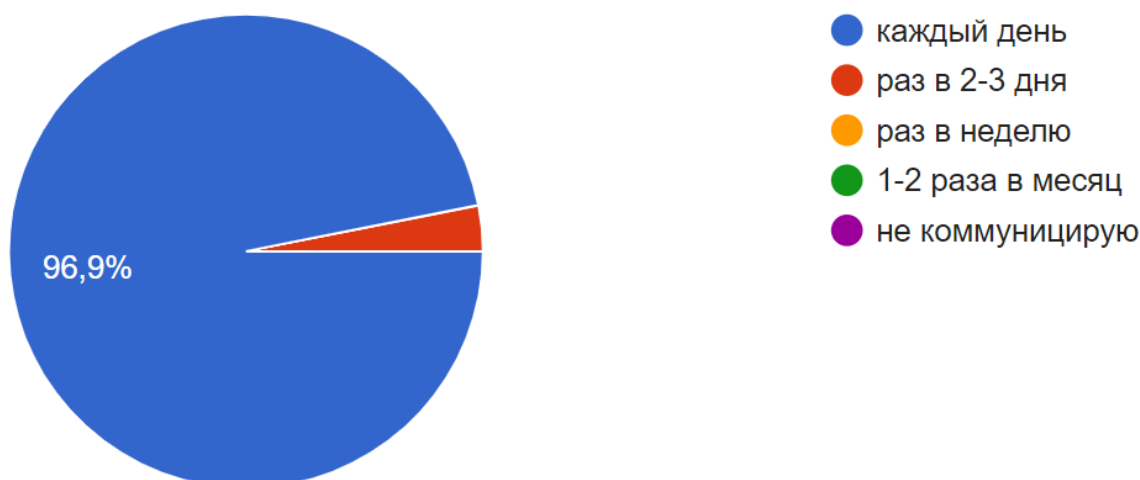
Обратим внимание также на то, что в коллективе практически никто не состоит в дружеских отношениях и не встречается после или вне работы. 19 респондентов не поддерживают с коллегами дружеских отношений, а 7 -

общаются с коллегами только в сети Интернет и не видятся. *(Рисунок 11)* Предполагается, что неформальных встреч в компании мало либо они имеют нерегулярный характер. 29 сотрудников согласны с утверждением “Мне часто не хватает неформального общения с коллегами”. Можно предположить, что это неблагоприятно влияет на корпоративную культуру компании.



*Рисунок 11. Дружеские отношения на работе.*

Несмотря на практическое отсутствие дружеских связей в компании, рабочие контакты достаточно развиты. Большинство респондентов (31 чел.) коммуницируют со своим линейным руководителем каждый день. *(Рисунок 12)*



*Рисунок 12. Коммуникация с линейным руководителем.*

Выделим некоторые проблемы, связанные с управлением в компании. Как оказалось, эксперты не отмечают серьезных управленческих трудностей: “мне кажется, у нас все с этим нормально”, “у нас хорошая команда, может поэтому каких-то проблем нет”, “нет, я думаю проблем таких у нас нет”. Однако, HR-менеджер Анастасия упомянула следующее: “иногда выполнение планов оставляет желать лучшего, но, мы правда обеспечиваем со своей стороны все удобства для их достижения. Возможно, тут причину стоит искать в другом, не в организации управления. Ну, это лично мое предположение”.

Интересно, что 17 сотрудников главной причиной недостижения рабочей задачи видят сжатые сроки выполнения, а 12 - просто не могут сосредоточиться на выполнении задачи. *(Рисунок 13)*



**Рисунок 13. Помехи при достижении цели.**

Здесь явно прослеживаются проблемы с мотивацией сотрудников и личные проблемы самоорганизации специалистов.

Для того, чтобы сотрудники смогли рассказать о своих предложениях по поводу улучшения (изменения) удаленной работы, был сформулирован открытый вопрос. Вот такие тезисы удалось выделить:

- Иметь возможность иногда выходить в офис;
- Создать удобную и постоянно обновляющуюся информационную базу с удобной поисковой системой;
- Не подходить к рабочему компьютеру в выходной день, сформировать более четкие рамки между работой и отдыхом;
- больше обучения и профессионального развития;
- Больше обучения персонала;
- Корпоративная мобильная связь;
- внедрение ботов чтобы быстрее получать инфу и уменьшить количество чатов телеграмм;
- уменьшить количество чатов в телеграмме.

Становится ясно, что сотрудники жалуются на обилие чатов в телеграме, что, скорее всего, создает путаницу во время работы и увеличивает время поиска нужной информации. Об этом также свидетельствует предложение по объединению информационных каналов (“Сосредоточить информацию в одном месте”).

Таким образом, мы проанализировали полученные данные в процессе применения 2 -ух методов: анкетирование и экспертное интервью. На основе этих данных возможно описание коммуникативных технологий, которые используются в компании “Самокат” и разработка рекомендаций для менеджеров компании по улучшению управленческих функций.

Компания “Самокат”, будучи организацией, где практически весь офисный состав работает удаленно пользуется большим количеством коммуникативных технологий. Вот к каким выводам исследования удалось прийти:

1. Для постоянной коммуникации между сотрудниками используются бесплатные мессенджеры: Telegram и Whatsapp. Там же обсуждаются возникшие у сотрудников вопросы, происходит обмен информацией

по поводу работы, транслируются главные новости, ведется неформальное обсуждение. Для еженедельных встреч и совещаний в компании используют GoogleMeet или Zoom. Оба приложения обладают функциями, необходимыми для проведения онлайн-встречи: видеосвязь, демонстрация экрана, приглашение и удаление участников собрания.

2. Для использования постоянно актуальной информации сотрудники и менеджеры обращаются к сервисам от Google: Таблицы, Документы, Карты, Новости. Эта технология также является бесплатной, а сотрудники и менеджеры особенно подчеркивают ее удобство.
3. Для постановки задач и оценки результатов работы компания использует программное обеспечение CRM (с amoCRM). Здесь не только ведется контроль выполнения работы сотрудниками, но и непосредственная работа персонала с другими частями компании. Большинство сотрудников отмечают удобство данной системы. Менеджеры используют CRM не только для анализа и постановки задач персонала, но и для оценки и контроля выполнения работы. Возможность проследить время сотрудника за выполнением заданий тоже ведется.
4. Коммуникативные практики вне цифровых технологий также используются в компании. Поддерживается неформальная коммуникация через организацию встреч вне работы. Однако, такое происходит на нерегулярной основе.
5. Основные проблемы удаленной работы, по мнению сотрудников, связаны с недостатком неформальных коммуникаций и личными проблемами самоорганизации.
6. Положительными аспектами удаленной работы персонал и менеджеры компании “Самокат” считают экономию средств на проезд и питание и увеличение часов свободного времени.

7. Наиболее эффективными технологиями сотрудники компании считают Telegram и Google Office.
8. Наиболее эффективными технологиями менеджеры компании считают CRM и amoCRM.

После проведения исследования и анализа данных были разработаны следующие рекомендации по совершенствованию коммуникативных практик в компании “Самокат”:

1. Сконцентрировать нужную для работы информацию в рамках одного источника. Сократить количество чатов во избежание путаницы и задержек работы.
2. Продолжить использование неформальных коммуникативных практик, например: сделать неформальные встречи регулярными, проводить видеоконференции по обсуждению нерабочих вопросов и другое.
3. Выстроить грамотную систему обучения персонала о том, как эффективно работать в условиях удаленной занятости.
4. Четко разграничить рабочее и нерабочее время. По возможности избегать рабочих вопросов вне трудовых часов.

## Заключение

Таким образом в рамках работы удалось достигнуть поставленных целей и задач. Подробно были рассмотрены теоретические и практические аспекты применения современных коммуникативных технологий в сфере управления персоналом.

Общий вывод - тенденция удаленного труда на рынке существует. С каждым годом совершенствуются методы по урегулированию удаленного труда как с правовой, так и с организационной стороны. Развитие ИКТ позволяет избежать большинства трудностей, связанных с коммуникацией и управлением удаленными сотрудниками.

Удаленная форма занятости позволит преодолеть множество социальных проблем, связанных с безработицей, низкой мобильностью населения, неразвитостью отдельных частей страны.

Социологические перспективы исследования управления удаленными сотрудниками определяются изучением, с одной стороны, технологий и институтов управления (механизмов отбора и подготовки персонала; специализации в разделении ролей и функций; иерархии статусных позиций, механизмов контроля и оценки поведения персонала и др.), а с другой - социальных результатов принимаемых управленческих решений (оценки эффективности и качества управления, межличностных отношений в процессах управления, ценностных ориентаций, мотивации и степени участия индивидов в управлении и др.).



## Литература и источники

- 1) Актуальность удаленной работы для работодателей и профессионалов //HAYS. 2020 г. [Электронный ресурс] URL: <https://hays.ru/research/udalennaya-rabota/> (дата обращения: 18.04.2021).
- 2) АРУТЮНЯН Ю. И., ПЛЯКИЧ Б.М. Дистанционное управление персоналом современной организации // COLLOQUIUM-JOURNAL. № 10-8 (62). 2020. стр. 30 (дата обращения: 23.05.2021).
- 3) БРЮХИНА Е. Р. . ДИСТАНЦИОННАЯ (УДАЛЕННАЯ) РАБОТА КАК ЦИФРОВОЙ СЕГМЕНТ РЫНКА ТРУДА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ // ВЕСТНИК ВОРОНЕЖСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА . 1(44). 2021. стр. 80-89 (дата обращения: 1.05.2021).
- 4) Возвращение с удалёнки: результаты опроса соискателей/ Служба исследований hh.ru. 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16912613.pdf> (дата обращения: 17.05.2021).
- 5) Вышеславова Т.Ф., Василенко Д.А. Режим удаленной работы / В сб.: Теория и практика современной юриспруденции. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Пенза, 2020. С. 93-95 (дата обращения: 5.05.2021).
- 6) Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / Н. А. Горелов, И. А. Максимцев. М: Издательство Юрайт. 2013. — 525 с. [Электронный текст] URL:[https://studme.org/1164121815286/menedzhment/primenenie\\_siste\\_mnogo\\_podhoda\\_upravlenii\\_chelovecheskimi\\_resursami#:~:text=%D0%A](https://studme.org/1164121815286/menedzhment/primenenie_siste_mnogo_podhoda_upravlenii_chelovecheskimi_resursami#:~:text=%D0%A) (дата обращения: 25.05.2021).

- 7) Денисова А.А. Организация работы и коммуникаций удаленных сотрудников // Вектор экономики. 2019. № 7 (37). С. 59. (дата обращения: 23.05.2021).
- 8) Дистанционные работники: полный справочник для кадровика и бухгалтера // Официальный сайт Информационного агентства Клерк.Ру. [Электронный ресурс]: URL: <https://www.klerk.ru/buh/articles/> (дата обращения: 24.04.2021)
- 9) ИП или самозанятые: плюсы и минусы для фрилансера или удаленщика / Фингуру. 2020. [Интернет- ресурс] URL: <https://fingu.ru/blog/pochemu-nado-registrirovat-ip-dlya-udalennoy-raboty/> (дата обращения: 10.05.2021).
- 10) Как работодатели относятся к удаленке / Директор по персоналу. HR-статистика. 2020. URL: <https://www.hr-director.ru/news/64966-qqn-17-m4-kak-rabotodateli-otnosyatsya-k-udalenske> (дата обращения: 23.05.2021).
- 11) Как установить режим работы дистанционного работника. / ИПК. 2020. {Электронный ресурс} URL:[https://profkadrovik.ru/articles/working-conditions/how-to-set-the-operating-mode-of-the-remote-worker-/](https://profkadrovik.ru/articles/working-conditions/how-to-set-the-operating-mode-of-the-remote-worker/) (дата обращения: 1.05.2021).
- 12) Коваленко Т.В., Гринченко Е.В. Гражданско-правовое регулирование разновидностей удаленной работы // В сборнике: Актуальные проблемы социально-трудовых отношений Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной 85-летию образования Дагестанского государственного университета. Даггосуниверситет. 2016. С. 182-184. (дата обращения: 10.05.2021).
- 13) Корпоративные мессенджеры: 21 вариант для командной работы / MENTAMORE. Бизнес. 2020. [Электронный ресурс].URL: <https://mentamore.com/> (дата обращения: 21.05.2021).

- 14) Крицкая М. / На что могут рассчитывать самозанятые: новые возможности в 2021 году // Контур. 2020 URL: <https://kontur.ru/articles/4818#10> (дата обращения: 10.05.2021).
- 15) Крицкая М. . Надомная, дистанционная и удаленная работа: различия и специфика // Контур. 23 июля 2020. URL: <https://kontur.ru/articles/5824> (дата обращения: 10,05.2021).
- 16) Кузнецов В.В. Перспективы развития чат-ботов // Успехи современной науки. 2016. № 12. (дата обращения:21.05.2021)
- 17) Малышев А. А. Управленческие проблемы организации удаленной работы. Вектор экономики. 2020. № 4(46). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42807698> (дата обращения: 21.05.2021).
- 18) Малышев А.А., Апенько С.Н., Винец А.В. Особенности удаленной работы // Инновационная экономика и общество. 2018. № 3 (21). С. 76-81. URL: [https:// elibrary.ru/item.asp?id=38220131](https://elibrary.ru/item.asp?id=38220131) (дата обращения: 23.04.2021).
- 19) Малышев, А.А. Эволюция практики удаленной работы в России и за рубежом/ А.А.Малышев // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. - 2018. - №3. - С. 33-39. (дата обращения: 23.04.2021).
- 20) 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: проект федерального закона № 973264-7 в третьем чтении. URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/973264-7> (дата обращения:1.05.2021).
- 21) Павлова Ю.В. Управление персоналом в организации: современные подходы к построению системы управления персоналом // Актуальные научные исследования в современном мире. 2020. № 8-3 (64). С. 5-11 (дата обращения:21.05.2021).

- 22) Патралова А.В. Целесообразность удаленной работы // Социальные и экономические системы. Экономика. 2020. №2. С. 111. (дата обращения: 10.05.2021).
- 23) Пихало В.Т. Управление персоналом организации. // М.: Форум, 2016. стр. 300 (дата обращения: 25.05.2021).
- 24) Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 N 2 (ред. от 24.11.2015) "О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации" / [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_47257/7bb4b990ea25414155a1c9f111340ff0c4e9cb30/#dst100256](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_47257/7bb4b990ea25414155a1c9f111340ff0c4e9cb30/#dst100256) (дата обращения: 23.04.2021).
- 25) Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 9 июня 2016 г. N 600-ст // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.05.2021).
- 26) Прохорова М.П., Лебедева Т.Е., Максимова К.В. Удаленная занятость в условиях карантина: состояние и перспективы // Экономика и предпринимательство. 2020. №5. С. 997-1003. (дата обращения: 23.04.2021).
- 27) Симоненко В.В. Дистанционная работа как отдельная форма нетипичных (гибких) трудовых отношений / В сб.: Современная наука и молодые ученые. Сборник статей IV Международной научно-практической конференции. - Пенза, 2020. - С. 71-74 (дата обращения: 17.05.2021).
- 28) Смертина, П. Как «Тинькофф банк» управляет армией телефонистов-надомников//Ведомости. 2018.URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2018/11/19/786872-tinkoff-upravlyae> (дата обращения: 21.05.2021).
- 29) Тес Б.Р. Удаленная работа: психология трудовых отношений // Синергия Наук. 2019. № 37. С. 118- 122. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39142018> (дата обращения: 23.05.2021).

- 30) Трофимова А. И. ЗНАЧЕНИЕ ФРИЛАНСА НА РЫНКЕ ТРУДА И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИКУ СТРАНЫ // СКИФ. ВОПРОСЫ СТУДЕНЧЕСКОЙ НАУКИ. №6. 2020. стр.115-119 (дата обращения: 10.05.2021).
- 31) Удаленка и карантин: результаты опроса соискателей // Служба исследований hh.ru октябром 2020.- [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16953070.pdf> (дата обращения: 17.05.2021).
- 32) Управление талантами (talent management) / Tadviser. 2014. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5\\_%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8\\_\(talent\\_management\)](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8_(talent_management)) (дата обращения: 21.05.2021).
- 33) Федеральный закон от 27.11.2018 № 422-ФЗ [Электронный ресурс] URL:[https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=358596&cwi=0&utm\\_source=google&utm\\_medium=organic&utm\\_referer=www.google.com&utm\\_startpage=kontur.ru%2Farticles%2F4818&utm\\_orderpage=kontur.ru%2Farticles%2F4818](https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=358596&cwi=0&utm_source=google&utm_medium=organic&utm_referer=www.google.com&utm_startpage=kontur.ru%2Farticles%2F4818&utm_orderpage=kontur.ru%2Farticles%2F4818) (дата обращения:10.05.2021).
- 34) Федоренко Г.Б. / К ВОПРОСУ О ПРАВОВОМ РЕГУЛИРОВАНИИ ДИСТАНЦИОННОЙ (УДАЛЕННОЙ) РАБОТЫ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ // Барнаульский юридический институт МВД России - 21-1. 2021. стр.164-166 (дата обращения: 1.05.2021).
- 35) Филипенко А. Эксперты предложили ввести в России новую форму занятости // РБК. Общество. 2021. URL: <https://www.rbc.ru/society/26/05/2021/60aceb4b9a794773b069824a> (дата обращения: 17.05.2021).
- 36) Что такое work-life balance? / [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/hr/86636-cto-takoe-work-life-balance#:~:text=Work%2Dlife%20balance%2D> (дата обращения:25.05.2021).

- 37) Шувалова М.. Работа в офисе vs дистанционный труд – какой формат победит? // 18 февраля 2021. ГАРАНТ.РУ. URL: <https://www.garant.ru/article/1446395/> (дата обращения:10.05.2021).
- 38) Яковлев Р.О., Пацук О.В.. Особенности менеджмента при работе с удаленной командой // ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ, АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ. 2018. стр. 32-38 (дата обращения: 23.05.2021).
- 39) HRM: Что такое и зачем нужны HRM-системы/ Государство. Бизнес. ИТ «Tadviser». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 21.05.2021).
- 40) 9 фактов об удаленной работе: результаты опроса 5300 респондентов// Digital Broccoli. 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://digitalbroccoli.com/2018/04/30/facts-about-remote-job/> (дата обращения: 21.05.2021).
- 41) Lawrence University / /Jack Nilles tried to ignite a work-from-home trend 48 years ago. It's finally here // [Электронный ресурс]//<https://blogs.lawrence.edu/news/2020/08/jack-nilles-tried-to-ignite-a-work-from-home-trend-48-years-ago-its-finally-here.html> (дата обращения: 23.04.2021).
- 42) Neelie Verlinden. The Talent Management System in a Nutshell / AIHR. 2020. URL: <https://www.digitalhrtech.com/talent-management-system/> (дата обращения: 21.05.2021).
- 43) 73% of all teams will have remote workers in the next decade // TechRepublic. 2019. [Интернет - ресурс] URL: <https://www.techrepublic.com/article/73-of-all-teams> (дата обращения: 17.05.2021).

## **Введение**

Добрый день (вечер), (имя и отчество). Меня зовут Анна . Я студент социологического факультета Санкт-Петербургского государственного университета. В рамках написания ВКР я провожу исследование, посвященное коммуникативным технологиям управления удаленными сотрудниками. Вы являетесь HR-менеджером компании “Самокат”, потому мне было бы важно узнать Ваше мнение по поводу использования современных коммуникативных методов в управлении.

### **Блок 1**

#### **О респонденте (компании)**

Пожалуйста, расскажите немного о себе и Вашем опыте работы? Как долго Вы занимаете должность HR-менеджера и работаете с удаленными сотрудниками? Расскажите, пожалуйста, сколько сотрудников в компании “Самокат” работает удаленно?

### **Блок 2**

#### **Особенности управления удаленными сотрудниками**

Безусловно, работа с удаленным персоналом может отличаться от традиционной работы в офисе. Расскажите, с какими сложностями Вам приходится сталкиваться при работе в дистанционном режиме? Что бы Вы отнесли к достоинствам такой формы занятости? На Ваш взгляд, сложно ли поддерживать коммуникацию между сотрудниками в удаленном режиме?

### **Блок 3**

#### **Проблемы управления удаленным персоналом**

С какими проблемами управления персоналом Вы сталкиваетесь? Как часто? Какими методами Вы пользуетесь при решении этих проблем? Считаете ли Вы, что цифровые технологии способны решить все проблемы управления удаленными сотрудниками?

### **Блок 3**

#### **Коммуникативные технологии управления**

На сегодняшний день существуют как цифровые, так и иные методы управления удаленными сотрудниками. Расскажите, какие цифровые методы Вы используете при работе с удаленными сотрудниками? Какими иными методами Вы пользуетесь? Придерживаетесь ли Вы определенной модели управления, если да - то какой и почему? На Ваш взгляд, как наладить коммуникацию в организации? Какие методы для Вас наиболее эффективные, а от каких Вы бы отказались?

### **Блок 4**

#### **Прогноз на будущее**

С каждым годом удаленных сотрудников становится все больше. Как Вы считаете - это тенденция современного рынка? Планирует ли Ваша компания возвращаться в традиционный офис либо переводить на удаленку большее количество сотрудников?

### **Заключение**

Большое спасибо за ваше время и ваши ответы, они были очень информативные, и этим ценны для моего исследования. Все данные будут проанализированы, и на их основе разработаны рекомендации, которые позволят сделать управление удаленными сотрудниками более эффективным. Всего хорошего!



### **Анкета для проведения опроса**

Здравствуйте! Я провожу исследование в рамках темы “Коммуникативные технологии управления удаленными сотрудниками” на примере используемых технологий в компании “Самокат”. Эта анкета попала к Вам, так как Вы являетесь удаленным сотрудником компании. Результаты исследования будут использованы для выявления современных, реально используемых, технологий в сфере удаленного менеджмента.

Прохождение опроса анонимно. Все ответы будут обрабатываться только в общем массиве, и никакие индивидуальные данные не будут разглашены или переданы третьим лицам.

Большинство вопросов уже имеют варианты ответов, однако на некоторые вопросы предлагается указать ответ самостоятельно.

1) Какую должность в компании Вы занимаете? \_\_\_\_\_

2) Как долго Вы занимаете эту должность? \_\_\_\_\_

3) В каком городе Вы проживаете? \_\_\_\_\_

4) Сколько времени Вы работаете на удаленной должности?

1. менее полугода
2. от полугода до 1 года
3. от 2 до 3 лет
4. более 3 лет

5) По каким основным принципам Вы выбрали удаленный формат работы? (выбрать не более 3-ех вариантов)

1. экономия средств на дорогу и питание
2. больше часов свободного времени в день
3. возможность работать в желаемой компании без переезда
4. гибкий график работы

5. уменьшение риска заражения COVID-19
6. нежелание работать в традиционном офисе
7. другое \_\_\_\_\_

6) Какие, на Ваш взгляд, основные недостатки имеет удаленный формат работы? (выберете не более 3-ех вариантов)

1. Затруднение коммуникации (общения) по рабочим вопросам
2. Сложности в самоорганизации
3. Отвлекающие факторы дома (сожители, дети и т.п)
4. Недостаток личного общения с коллегами
5. Размытие рамок рабочего дня
6. Низкая заработная плата
7. Проблемы со здоровьем из-за постоянной работы в ПК
8. Проблемы с техническим оборудованием дома
9. Неумение пользоваться современными технологиями
10. Другое \_\_\_\_\_

7) Какими цифровыми технологиями (программами, сервисами, приложениями, мессенджерами) Вы пользуетесь в процессе работы:

- Zoom
- Slack
- Skype
- Google Meet, Google Chat
- MS Teams
- Telegram
- Whatsapp
- Viber

- офисный комплект, сервис хранения документов и коллективной работы G Suite, Office 365, Яндекс.Диск, Vox, Dropbox, Google.

- CRM
- сервис управления задачами (Jira, Asana, Bitrix, Trello),
- корпоративная социальная сеть Facebook Workplace, Yammer
- другое \_\_\_\_\_

8) Как часто Вы коммуницируете со своим линейным руководителем?

1. каждый день
2. раз в 2-3 дня
3. раз в неделю
4. 1-2 раза в месяц
5. не коммуницирую

9) Какого графика работы Вы придерживаетесь?

1. полный 5/2
2. полный 5/2 с плавающими выходными
3. сменный (2/2, 3/2, 3/3, 4/3 и т.д.)
4. гибкий (по 4-6 часов в день)
5. свободный
6. работаю без выходных
7. другое \_\_\_\_\_

10) Согласны ли Вы со следующими утверждениями:

Утверждение	Полностью согласен -1	Скорее согласен - 2	Трудно сказать, согласен	Скорее не согласен - 4	Полностью не согласен - 5
-------------	-----------------------	---------------------	--------------------------	------------------------	---------------------------

			или нет -3		
10.1 “Качество моей работы не зависит от того, работаю ли я в офисе, либо из дома”					
10.2 “Я нахожу больше положительных моментов в работе в дистанционном режиме”					
10.3 “Мне часто не хватает неформального общения с коллегами”					
10.4 “Мне трудно сосредоточиться на работе дома”					
10.5 “Я с легкостью справляюсь с поставленными рабочими задачами”					
10.6 “Я в полной мере использую предоставленное работодателем программное обеспечение”					
10.7 “Я быстро нахожу нужную информацию в					

процессе работы”					
10.8“Я часто пропускаю новости, связанные с деятельностью компании”					
10.9 «Мой руководитель может управлять моей работой удаленно»					
10.10 «Правила, которые мы определили внутри команды, позволяют нам эффективно работать»					

11) Насколько часто за последние 3 месяца Вы использовали следующие цифровые технологии:

Цифровая технология	Постоянно	Часто	Иногда	Редко	Никогда
Zoom					
MS Teams					
VK					
Telegram					
Google Chat/Meet					
Google DOC/ Google Таблицы					
Whatsapp					

CRM					
Viber					
Slack					
корпоративная социальная сеть Facebook Workplace, Yammer					

12) Какие из перечисленных выше технологий Вам кажутся наиболее удобными? \_\_\_\_\_

13) Что Вам чаще всего мешает достичь определенной рабочей цели?

1. Часто не понимаю, что требуется сделать
2. Сжатые сроки выполнения
3. Не могу сосредоточиться на выполнении задачи
4. Плохо владею программами и приложениями для выполнения задач
5. Часто мне просто не могу себя заставить работать
6. Другое

14) Оцените уровень удовлетворенности удаленной работой от 1 до 4, где 1 - совсем не удовлетворен; 2 - скорее не удовлетворен; 3 - скорее удовлетворен и 4 - полностью удовлетворен)

\_\_\_\_\_

15) Был ли у Вас опыт работы в традиционном офисе (либо опыт работы на территории работодателя)? \*если “нет” - переходите к вопросу №17)

1. Да, был

2. Нет, не был

16) Если сравнить работу в офисе и работу дома, то Вам ...

1. нравилось работать в офисе, дома хуже
2. нравилось работать в офисе, но дома лучше
3. не нравилось работать в офисе, дома лучше
4. не нравилось работать в офисе, но дома хуже
5. пока не могу определиться
6. нет разницы

17) Чувствуете ли Вы себя частью коллектива при удаленной работе?

1. Да, полностью чувствую себя частью коллектива
2. Нет, совсем не чувствую себя частью коллектива
3. Затрудняюсь ответить

18) Есть ли у Вас друзья среди коллег по работе?

1. Да, мы видимся и общаемся вне работы
2. Да, мы мы не видимся, но общаемся в Интернете
3. Нет, у меня нет дружеских отношений с коллегами
4. Другое

19) Что Вам бы хотелось улучшить (изменить) в процессе удаленной работы? \_\_\_\_\_

20) Планируете ли Вы продолжать работать удаленно?

1. Да, планирую
2. Нет, не планирую

3. Пока не определился

21) Укажите Ваш возраст.

---

22) Укажите Ваш пол.

1. Мужской
2. Женский

23) На сегодняшний день Вы ...

1. совмещаете работу и учебу
2. совмещаете работу с другой работой
3. работаете на одном месте

Благодарим Вас за прохождение опроса!  
Все комментарии и пожелания можно отправлять на электронный адрес:  
[annaakopyan1408@gmail.com](mailto:annaakopyan1408@gmail.com)



### *Приложение 3. Транскрипт интервью*

И: доброе утро ( . ) Татьяна (смеясь) я студентка социологического факультета СПбГУ и в рамках ВКР провожу исследование посвященное коммуникативным технологиям управления удаленными сотрудниками ( . ) если Вы не против сразу перейдем на ты (вопросительно)

Р: безусловно (смеясь)

И: так как ты являешься менеджером компании Самокат мне было бы важно знать твое мнение именно по вопросам ( . ) использования современных коммуникативных методов в управлении ( . )

Р: да ( . ) доброе утро (смеясь) ( . ) хорошо

И: итак вот ( . ) во-первых ( . ) пожалуйста расскажи и возможно немного о себе ( . ) о твоем опыте работы о том как долго ты занимаешь должность менеджера компании и как долго работаешь с удалёнными сотрудниками

Р: угу ( . ) нуу ( - ) менеджером компании я являюсь год ( . ) ну и ( . ) собственно весь год мы уже мы работаем удаленно

И: ага ( . ) хорошо ( . ) скажи пожалуйста ( . ) сколько сотрудников вообще в компании работает удалённо (вопросительно) ( . ) много да (вопросительно)

Р: да ( . ) много ( . ) практически все (смеясь)

И: то есть это не только ( . ) получается ( . ) там ( . ) рекрутеры но и еще другие отделы (вопросительно)

Р: да да ( . ) другие отделы тоже в основном работают удаленно

И: хорошо ( - ) скажи пожалуйста скорее всего удаленная работа естественно отличается от традиционной работы в офисе ( - ) расскажи с какими сложностями тебе приходится сталкиваться при работе в дистанционном режиме (вопросительно)

Р: ммм ( 1 ) я думаю что принципе сложностей никаких нет главное настроить коммуникации с сотрудниками и сейчас есть все для этого возможности ( . ) ZoomMeet и плюс всегда можно быть на связи телефон Telegram

И: угу ( . ) и что бы ты отнесла возможно к достоинствам такой формы занятости (вопросительно)

Р: конкретно для меня или в общем (вопросительно)

И: и для тебя ( . ) и в общем

Р: ну ( 0,5 ) я думаю что экономится время на дорогу сотрудников не тратится ( . ) на это время время деньги в принципе наверное ( . ) это самое основное (смеясь)

И: на твой взгляд ( . ) вообще ( . ) вот ты сказала про коммуникацию ( - ) сложно ли поддерживать коммуникацию между сотрудниками в удаленном режиме (вопросительно)

Р: нуу ( . ) в нашем случае нет у нас очень хорошие сотрудники (смеясь) в принципе ( - ) если это все настроено хорошо ( . ) от я думаю сложностей нет

И: угу ( . ) видишь ли ты какие-то возможности (вопросительно) ( . ) например традиционным офисе ( . ) которые ты не можешь реализовать в удалённом формате ( 0,5 ) какие-то возможно улучшение например что есть в офисе что никак не реализовать на удаленке (вопросительно)

Р: ммм ( . ) нуу ( . ) честно говоря я не работала никогда в офисе ( . ) я изначально работаю удаленно ( . ) это моя первая работа (смеясь) ну может быть какие-то вопросы можно решить быстрее если ты напрямую задаешь вопрос какому-то сотруднику а удаленно ты какое-то время ждёшь ответа ( . ) ноооо ( . ) в целом мне кажется что удаленные удалённая работа это очень круто

И: и давай немного поговорим о проблемах именно управления ( . ) ты когда-нибудь сталкивалась с какими-то проблемами в плане управления и если да ( . ) с какими и как часто (вопросительно)

Р: ммм ( 1 ) нет ( . ) я думаю проблем таких у нас нет

И: хорошо ( . ) и пользуетесь ( . ) естественно пользуемся (смеясь) ( . ) но какими цифровыми технологиями ты пользуешься в именно выполняя свои управленческие задачи и какие из них тебе кажутся наиболее эффективными (вопросительно)

Р: ну ( . ) мы все общаемся в телеграмме ( . ) если это встречи то это GoogleMeet ( 0.5 ) это Zoom

И: а используете ли какие-то системные программы по управлению например ( . ) Босс- Кадровик или что-то похожее (вопросительно)

Р: нет-нет ( . ) у нас такого нет ( . ) ну ( . ) правда мы работаем в CRM и amoCRM ( . ) ну так мы как раз и

контролируем сотрудников и берем оттуда данные для анализа результатов работы ( . ) потом и планы соответственно выстраиваем по этим результатам (0.5 ) вот (улыбаясь)

И: то есть для контроля используете только эту программу ( . ) верно (вопросительно)

Р: да да верно (улыбаясь)

И: и мы уже поговорили про цифровые технологии ( . ) но существуют и другие методы управления и скажи ( . ) пожалуйста ( . ) возможно ты используешь какие-то другие методы коммуникативные ( . ) которые не связаны с технологиями ( . ) и если да то какие (вопросительно) и сразу расскажи пожалуйста ( . ) какие будут твои рекомендации по использованию таких методов ( - ) допустим возможно какие-то методы неформального общения или ( . ) там ( . ) встречи (вопросительно)

Р: ну ( . ) у нас бывают встречи с командой но ( . ) это именно не по работе да то есть это просто там для того чтобы пообщаться может там какие-то личные вопросы обсудить ( . ) но не про работу ( . ) а в целом встреч у нас нет все происходит именно онлайн

И: кстати ( . ) считаешь ли ты что эти неформальные встречи вне работы они объединяют и и помогают налаживать рабочий процесс (вопросительно)

Р: да конечно ( . ) это очень круто ( . ) да помогают (улыбаясь)

И: отлично ( . ) и скажи пожалуйста ( . ) в принципе с каждым годом удалённых сотрудников становится все больше ( . ) и как ты считаешь это тенденция современного рынка (вопросительно) и в данном случае планирует ли компания Самокат когда-нибудь начать работать в офисе или же ( . ) развитие сейчас идет только в сторону удаленки (вопросительно)

Р: развитие идет только в сторону удаленной работы ( . ) а наш отдел точно больше не выйдет в офис (улыбаясь)

И: поняла ( . ) итак ( . ) в принципе это все мои вопросы сегодня к тебе ( . ) спасибо Лена за время которое ты уделила и за интересные ответы (улыбаясь) они правда ценны для моего исследования ( . ) если тебя заинтересуют результаты исследования позже могу тебе их предоставить

Р: да не за что (улыбаясь) ( - ) да-да ( . ) конечно мне ( . ) будет интересно ( . ) обязательно

И: все ( . ) до связи ( . ) пока (смеясь)

Р: пока-пока (улыбаясь)

## **Введение**

**Методология.** Важнейшей тенденцией в сфере управления персоналом за последние годы является *системный подход*. Он позволяет смотреть на управление целостно, как на систему (учитывая внешние и внутренние факторы), которая включает себя ряд других подсистем. Таким образом, управление персоналом это постоянное взаимодействие в системе и подсистемах менеджмента, которые выполняет функции для достижения целей компании.<sup>45</sup> Здесь цели можно разделить на 2 вида: экономические и социальные. Экономические - направлены на обеспечение конкурентоспособности и эффективности организации, а также на достижение ею коммерческих задач (извлечение прибыли). Социальные цели системы направлены на удовлетворение потребностей сотрудников. Например, обеспечение их безопасности и здравоохранения, предоставление комфортных условий труда, постоянное обучение и развитие профессиональных компетенций персонала, стимулирование к творчеству и самореализации, обеспечение Главной же целью управления человеческими ресурсами является рациональное (эффективное) использование человеческого потенциала в рамках глобальных целей организации.

К проблеме управления персоналом обращались многие авторы: Ф. В. Тейлор, А. Файоль и другие.

Американский инженер Фредерик Уинслоу Тейлор (1856 - 1915 гг) фактически стал первым исследователем коммуникационных процессов в организации. В своих работах он подчеркивал огромную роль управленца в благополучии организации, а также говорил о роли информационных потоков. Однако, Тейлор указывал лишь на вертикальное направление потоков информации “сверху вниз” (от руководителя к подчиненному). В теории научного управления

---

<sup>45</sup>Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / Н. А. Горелов, И. А. Максимцев. М: Издательство Юрайт. 2013. — 525 с. [Электронный текст] URL:[https://studme.org/1164121815286/menedzhment/primenenie\\_sistemnogo\\_podhoda\\_upravlenii\\_chelovech\\_eskimi\\_resursami#:~:text=%D0%A](https://studme.org/1164121815286/menedzhment/primenenie_sistemnogo_podhoda_upravlenii_chelovech_eskimi_resursami#:~:text=%D0%A) (дата обращения: 25.05.2021)

Тейлора описаны принципы, благодаря которым можно было бы избежать неточности и неясности изложенной информации.

О коммуникативных аспектах управления говорил Ч. Барнард в своих трудах, наиболее известным из которых стала книга “Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации” (1938 г). После знакомства с идеями А. Файоля (1841 - 1925 гг) ученый начинает изучать роль руководителя в организации. Следует заметить, что функции руководителя сводятся к роли обеспечения каналов коммуникации. Так как целью системы коммуникации является координация всех аспектов организации, функции руководителя должны относиться ко всем аспектам активности, существенным для обеспечения ее нормальной работы и существования настолько, насколько это позволяет формальная координация. Барнард не видит функции руководителя в традиционном управлении действиями и деятельностью группы людей, он считает их в какой-то степени самоуправляемыми. Главной же миссией менеджера автор считает обеспечение, поддержание и развитие коммуникации в организации.

Современные технологии дают управленцам больше возможностей в сфере коммуникаций, так как они расширяют каналы коммуникации. Таким образом, системный подход к коммуникациям в организации акцентирует внимание на информационные связи между отдельными элементами системы. По сути все организационные системы - коммуникационные. В рамках подхода изучаются различные информационные каналы, их функции, возможности и недостатки.

### **Методика исследования**

**Объект** исследования: удаленные сотрудники компании “САМОКАТ”

**Предмет:** коммуникативные методы управления удаленными сотрудниками в компании “САМОКАТ”.

### **Цели исследования:**

1. Определить используемые коммуникативные технологии в компании “САМОКАТ”.
2. Разработать рекомендации по улучшению управления в компании.

Для достижения целей были выделены следующие **задачи** исследования:

1. Выяснить, какие управленческие проблемы существуют в компании “Самокат” со стороны управленцев?
2. Определить наиболее популярные каналы коммуникации среди сотрудников компании “САМОКАТ”.
3. Выделить самые эффективные коммуникативные технологии, используемые в компании “САМОКАТ”.
4. Определить проблемы, с которыми сталкивается персонал компании “САМОКАТ” при удаленном формате работы .
5. Определить положительные стороны удаленного труда для персонала компании.
6. Выяснить какими коммуникативными приемами пользуются руководители при работе с удаленными сотрудниками в компании “САМОКАТ”.

**Методы проведения исследования.** В настоящее время при исследовании области управления персоналом используется совокупность разных методов для того, чтоб изучить проблему с разных сторон. Для проведения этого исследования были выбраны такие методы, как анкетирование и полуструктурированное интервью. Анкетирование проводилось среди удаленных сотрудников компании “Самокат”, а интервью с управленцами, работающими в дистанционном режиме.

Гайд включал в себя следующие тематические блоки:

- 1) О респонденте (компании)
- 2) Особенности управления удаленными сотрудниками
- 3) Проблемы управления удаленным персоналом
- 4) Коммуникативные технологии управления
- 5) Прогноз на будущее

Анкета для проведения опроса представлена в *Приложении 1*, а гайд интервью - в *Приложении 2*.

Календарный план:

с 10.04.2021 по 15.04.2021 - написание программы исследования;

с 16.04.2021 по 20.04.2021 - написание методологии

с 3.05.2021 по 20.05.2021 - сбор данных

с 20.05.2021 по 25.05.2021 - анализ данных