

А.Е. Мосалова, Е.В. Тинькова, М.М. Новикова, С.А. Тиньков

СРАВНЕНИЕ ПРАКТИКИ РЕАЛИЗАЦИИ, ПРОБЛЕМ И ПЕРСПЕКТИВ УДАЛЕННОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

Рассмотрена статистика отечественного и зарубежного рынка труда в части вакансий в удаленной форме, проведен анализ особенностей отечественной практики организации удаленных рабочих мест, их эффективности в рамках реализации в условиях COVID-19, отношения к ним среди отечественных работодателей, перспективы совершенствования отечественной практики HR-менеджмента через организацию удаленных рабочих мест с использованием успешного зарубежного опыта. Раскрыто, что удаленная работа не является тождественным понятиям дистанционной работы и фриланса (надомной работы). Описаны преимущества и недостатки удаленного и стационарного рабочих мест. Предложены методы преодоления проблемных вопросов управления дистанционной работой в отечественной практике HR-менеджмента.

Ключевые слова: зарубежная практика, отечественная практика, рынок труда, удаленная работа, перспективы, организация удаленных рабочих мест.

А.Е. Mosalova, E.V. Tinkova, M.M. Novikova, S.A. Tinkov

COMPARISON OF IMPLEMENTATION PRACTICE, PROBLEMS AND PERSPECTIVES OF REMOTE HR MANAGEMENT IN RUSSIA AND ABROAD

The statistics of the domestic and foreign labor market in terms of vacancies in a remote form, an analysis of the features of the domestic practice of organizing remote workplaces, their effectiveness in the framework of implementation in the context of COVID-19, the attitude towards them among domestic employers, the prospects for improving the domestic practice of HR management through the organization of remote workplaces using successful foreign experience are discussed in the article. Remote work is not the same as telecommuting and freelance (home work). The advantages and disadvantages of remote and stationary workstations are described. Methods for overcoming problematic issues of remote work management in the domestic practice of HR-management are proposed.

Keywords: foreign practice, domestic practice, labor market, remote work, prospects, organization of remote workplaces.

Вводные замечания

В условиях ускорения коммуникативных процессов и повышения их гибкости все чаще возникает необходимость кардинальной перестройки самой концепции организации подбора и управления персоналом. В условиях распространения COVID-19 в России данный вопрос встал особенно остро.

Следует понимать, что понятие «удаленная работа» не является тождественным понятиям «дистанционная работа» и «фриланс» (надомная работа). Согласно исследованиям Леденевой И.Ю., понятие удаленной работы не регламентировано отечественным трудовым кодексом, а выражается более узкими понятиями надомной (ст. 310) и дистанционной работы (ст. 312). Надомная работа предполагает выполнение трудовых

Мосалова Анастасия Евгеньевна

студентка Российского нового университета. Сфера научных интересов: управление персоналом, психология.

E-mail: anastasia8916@mail.ru

Тинькова Елена Владимировна

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом Российского нового университета. Сфера научных интересов: региональная экономика, производственный потенциал, качество жизни, управление персоналом. Автор более 130 опубликованных научных работ.

E-mail: ser-tinkov@yandex.ru

Новикова Марина Михайловна

кандидат социологических наук, доцент, заведующая кафедрой управления персоналом Российского нового университета. Сфера научных интересов: управление персоналом, социология управления, аудит персонала, кадровое делопроизводство. Автор 39 опубликованных научных работ.

E-mail: novikovarosnou@mail.ru

Тиньков Сергей Анатольевич

кандидат экономических наук, доцент, кафедра предпринимательства и логистики Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. Сфера научных интересов: региональная экономика, моделирование транспортных систем регионов, транспортные проблемы мегаполисов. Автор более 120 опубликованных научных работ.

E-mail: ser-tinkov@yandex.ru

функций работником у себя дома средствами и инструментами, приобретаемыми за свой счет, а дистанционная – выполнение трудовых функций вне места, находящегося под прямым или косвенным контролем работодателя [5]. Соответственно, понятие удаленной работы сочетает в себе два указанных понятия в различных вариациях и может быть определено, как «форма взаимоотношений между работником и работодателем в рамках исполнения первым своих трудовых функций в соответствии с трудовым договором, при которой рабочие места находятся за пределами подконтрольного работодателю места, а сами работники выполняют задания либо на собственном оборудовании,

либо на оборудовании, передаваемом работодателем» [1, с. 157].

Каждый из вариантов организации рабочего процесса имеет свои преимущества и недостатки [там же, с. 158–159].

Как видно из таблицы 1, стационарное рабочее место обладает меньшим количеством преимуществ и высокоэффективно, по нашему мнению, только в случае использования линейного типа управления небольшой компанией, когда затраты на организацию рабочих мест не так значительны, а осуществление контроля за деятельностью сотрудников возможно лишь через непосредственную проверку качества работы руководством на рабочем месте.

Таблица 1

Преимущества и недостатки удаленного и стационарного рабочих мест

| Рабочее место | Преимущества | Недостатки |
|--|--|--|
| Удаленное | <ul style="list-style-type: none"> – снижение затрат работника и работодателя на организацию рабочего процесса; – большая гибкость в управлении временем работника; – увеличение востребованности вакансии на рынке труда | <ul style="list-style-type: none"> – проблемы организации постоянно эффективного рабочего процесса и рабочей атмосферы; – ухудшение качества коммуникаций между работником и работодателем; – риск развития психологических проблем у работника на фоне возникновения переработок и особенностей внутреннего позиционирования |
| Стационарное на территории организации | <ul style="list-style-type: none"> – возможность осуществления контроля за использованием работником своего времени; – ускорение коммуникаций внутри организации | <ul style="list-style-type: none"> – высокий уровень затрат на оснащение и сохранение рабочих мест для сотрудников; – риски неэффективного использования сотрудником своего рабочего времени, оправдываемого нахождением на рабочем месте; – риски влияния атмосферы на рабочих местах в организации на качество выполняемой работы |

Тем не менее, в России практика подбора и управления персоналом основана больше на традиционном подходе к их организации, что связано, по нашему мнению, с формированием предпосылок в существовавшем ранее социалистическом обществе. На организацию удаленных рабочих мест и поиск потенциальных работников отечественные компании на сегодняшний день ориентированы в незначительной мере, в отличие от зарубежных стран [2, с. 63–64].

Материалы и методика исследования

Анализ доли удаленных вакансий на отечественном рынке труда (табл. 2) показывает значительное (в 7–8 раз) превышение данной доли в зарубежной практике. Согласно совместному исследованию Webinar Group и Левада-центра, с начала распространения коронавируса в России количество дистанционных рабочих мест выросло

в 15,5 раз. В рамках данного исследования был проведен опрос работодателей на тему изменений качества трудовых функций, выполняемых сотрудниками на удаленном режиме работы. Получены следующие результаты (рис. 1).

Как видно из рисунка 1, эффективность в 46% случаев осталась на том же уровне, еще в 20% случаев – увеличилась, и лишь в 34% случаев снизилась в той или иной степени [3, с. 12].

Удовлетворенность работой самих сотрудников при сохранении уровня эффективности, согласно результатам исследования, предпринятого пользователем сайта «Хабр», в большей степени сохраняется именно при удаленной форме работы (рис. 2) [6].

Тем не менее, на сегодняшний день большинство работодателей в России не готово к существенному переходу на удаленную форму организации рабочих мест (рис. 3) [3, с. 22].

Таблица 2

Сравнительный анализ доли вакансий на популярных информационных системах поиска работников в России и за рубежом

| Зарубежные информационные системы поиска работников | | Отечественные информационные системы поиска работников | |
|---|---|--|---|
| Сайт | Доля вакансий, связанных с удаленной работой, % | Сайт | Доля вакансий, связанных с удаленной работой, % |
| Monster | 17,8 | HeadHunter.ru | 2,1 |
| Muse | 26,6 | Rabota.ru | 2,1 |
| Idealist | 12,5 | Superjob.ru | 2,7 |
| Glassdoor | 19,1 | Zarplata.ru | 4,1 |
| Jobandtalent | 15,1 | GorodRabot.ru | 0,15 |

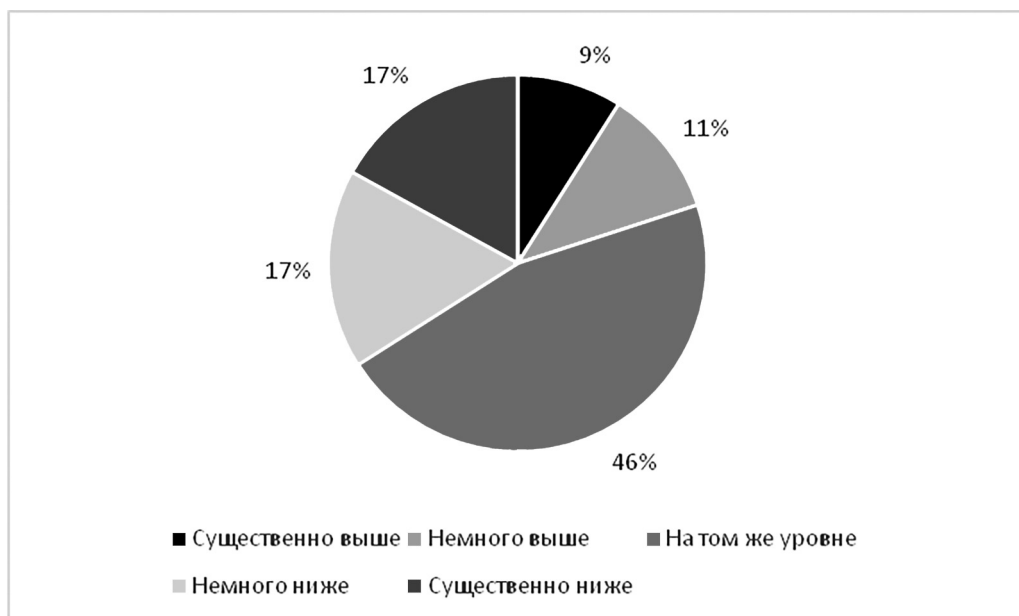


Рис. 1. Эффективность работы удаленных сотрудников по сравнению с работой в офисе

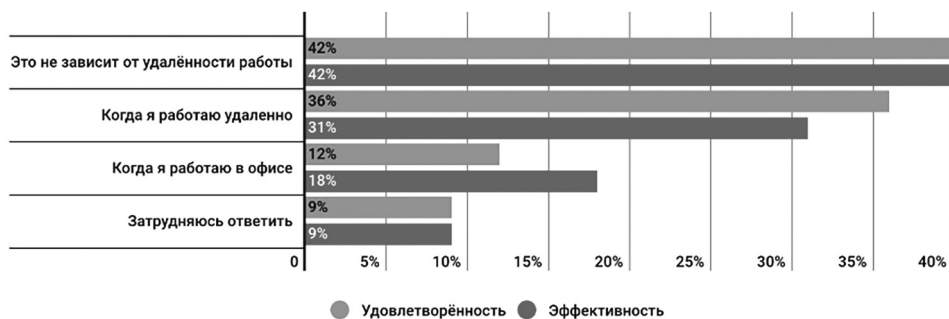


Рис. 2. Соотношение показателей эффективности работы и удовлетворенности ею сотрудников в зависимости от формы ее организации [6]

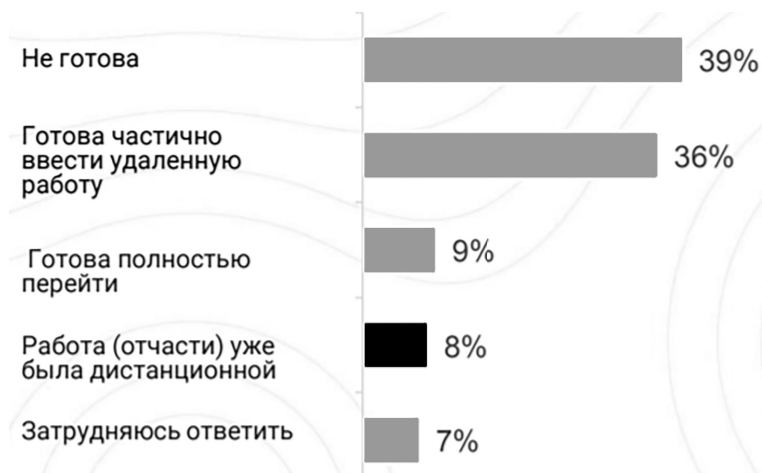


Рис. 3. Готовность организации к введению удаленной работы в России

Результаты исследования

По результатам опроса, 75% работодателей в России не готовы к значительному переходу на удаленную работу и лишь 8% в различной мере уже ввели данную форму работы в практику.

Для примера рассмотрим данные по Кировской области, где, согласно результатам опроса работодателей, проведенного службой поиска и подбора персонала HeadHunter, выделяются следующие основные проблемные вопросы, возникающие при удаленной работе (табл. 3) [7].

Основной причиной отказа от значительного перехода на удаленную работу является сложность организации эффективных коммуникативных процессов в компании, которые, по мнению работодателей, и определяют эффективность исполнения работниками своих трудовых функций.

В практике организации удаленной работы сотрудников, а также их изначального подбора для данной формы в отечественной практике сформировались следующие негативные особенности, определяющие неэффективность корпоративных коммуникаций в таких случаях:

Таблица 3

Основные минусы удаленной работы по результатам опроса, проведенного в Кировской области службой HeadHunter

| Препятствующий момент | Доля согласных респондентов, % |
|---|--------------------------------|
| Нехватка очного общения между сотрудниками по рабочим вопросам | 43 |
| Ограниченность обеспечения карьерного и профессионального роста | 35 |
| Много отвлекающих работника бытовых факторов | 34 |
| Нехватка обратной связи | 29 |
| Невовлеченность в корпоративную культуру компании | 29 |
| Работнику сложно самостоятельно организовать свой рабочий день | 13 |
| Работнику необходимо самому тратить ресурсы на организацию рабочего места | 5 |
| Затрудняюсь ответить | 3 |
| Другое | 2 |

Сравнение практики реализации, проблем и перспектив...

1) размытие границ «офис – дом» и формирование конфликта между рабочими и семейными, домашними отношениями сотрудника, препятствующего его самоорганизации и достижению эффективности;

2) выделение удаленному сотруднику определенной задачи и неограниченной свободы без обеспечения контактов с другими коллегами, ведущее к обособлению каждого сотрудника и неготовности его к самостоятельной организации межличностных дистанционных коммуникаций;

3) корпоративная культура не распространяется на сотрудников, работающих удаленно, так как организация ориентирована лишь на сотрудников в офисе;

4) формирование удаленной работы по схеме «передача выполненного задания – критика – внесение правок – принятие»

без обеспечения достаточной обратной связи касательно причин выявленных недочетов и определения нескольких способов их устранения [8].

С целью определения возможных методов решения существующих в отечественной практике проблемных вопросов, связанных с управлением персоналом на удаленной форме работы, был проведен анализ мировой практики ведущих зарубежных компаний, использующих преимущественно удаленную форму работы [4] (таблица 4).

Таким образом, по результатам анализа зарубежной практики реализации удаленной работы установлено, что перевод сотрудника на данный формат не должен сопровождаться его изоляцией от коллектива. Необходимо обеспечивать коммуникацию в обязательном, регламентированном порядке с возможностью обсуждения не

Таблица 4

Методы преодоления проблемных вопросов управления дистанционной работой в отечественной практике HR-менеджмента

| Проблемный момент в отечественной практике | Метод решения проблемы | Примеры реализации метода в системе управления зарубежных компаний |
|--|---|--|
| – проблемы организации рабочего времени сотрудника и невозможность четкого выделения времени на домашние дела и работу | – оплата коворкинга для сотрудников; – выделение специального дня для саморазвития сотрудников | GitLab (Нидерланды) Partner Centric (США) |
| – неготовность сотрудника к самостоятельной организации межличностных коммуникаций при наличии поставленных задач для выполнения | – формирование задач не для человека, а для команды с отслеживанием ее показателя KPI; – организация обязательных «экспромт-часов» через видео-чатги (Zoom, Skype) в определенный день между сотрудниками для обсуждения определенных рабочих и нерабочих вопросов | Buffer (Белоруссия) Collage.com (США) |
| – нераспространение корпоративной культуры на «удаленных» сотрудников | – организация «живых» встреч сотрудников раз в месяц для обсуждения идей и подведения промежуточных итогов; – формирование общих библиотек данных и идей, их обсуждение через определенные промежутки времени через видеосвязь | Collage.com (США) Automattic (США) Monzo (Великобритания) |

только конкретного вопроса или контроля выполнения поставленной задачи, но и с точки зрения организации межличностных коммуникаций внутри коллектива. При этом изоляции сотрудника, работающего на удаленном рабочем месте, в зарубежных компаниях не происходит, так как работода-

тель обеспечивает периодические встречи «вживую» не только с отдельным сотрудником, но и внутри коллектива, тем самым предоставляя возможности для поддержания коммуникаций и формирования не менее эффективной системы взаимодействия для осуществления деятельности компании.

Литература

1. Леденева И.Ю. Преимущества и недостатки дистанционной работы // Молодой ученый. 2013. № 2. С. 157–160. URL: <https://moluch.ru/archive/49/6225/> (дата обращения: 15.02.2021).
2. Малышев А.А. Анализ данных по удаленным рабочим местам в России и зарубежных странах // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2019. № 3. С. 62–66.
3. Перспективы удаленной работы в России глазами владельцев компаний и сотрудников: Исследование Webinar Group и «Левада Центра». Июнь 2020 / Блог Webinar [Электронный ресурс]. – URL: https://webinar.ru/blog/wp-content/uploads/2020/06/Research_of_remote_work_in_Russia_Webinar-Group.pdf (дата обращения: 17.02.2021).
4. Статья гигантом на удаленке: опыт международных компаний / Теории и практики [Электронный ресурс]. – URL: <https://theoryandpractice.ru/posts/18035-stat-gigantom-na-udalenne-opyt-mezhdunarodnykh-kompaniy> (дата обращения: 25.01.2021).
5. Статья 312.1. Общие положения – Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 9 марта 2021 г.) / КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/adca37e8038a44ab5499c589bf6205dce6af12d6/ (дата обращения: 15.02.2021).
6. Удаленная работа в цифрах и диаграммах / Хабр [Электронный ресурс]. – URL: https://habr.com/ru/company/habr_career/blog/330076/ (дата обращения: 20.02.2021).
7. Фриланс по-кировски / Бизнес Новости в Кирове [Электронный ресурс]. – URL: <https://bnkirov.ru/articles/37795> (дата обращения: 03.02.2021).
8. Хлебников Д. Проблемы организации удаленной работы и подходы к их решению / HR-Time.ru – Биржа HR-заказов [Электронный ресурс]. – URL: <https://hrtime.ru/material/problemu-organizatsii-udalennoy-raboty-i-podkhody-k-ikh-resheniiu-45259/> (дата обращения: 15.02.2021).

References

1. Ledeneva I.Yu. (2013) Preimushchestva i nedostatki distantsionnoj raboty [Advantages and disadvantages of Remote Work]. *Young Scientist*, no. 2, pp. 157–160. Available at: <https://moluch.ru/archive/49/6225/> (Date of the Application: 15.02.2021). (in Russian).
2. Malyshev A.A. (2019) Analiz dannykh po udalennym rabochim mestam v Rossii i zarubezhnykh stranakh [Data Analysis on Remote Workplaces in Russia and Foreign Countries]. *Herald of Siberian Institute of Business and Information Technologies*, no. 3, pp. 62–66. (in Russian).
3. (2020) Perspektivy udalenoj raboty v Rossii glazami vladel'tsev kompanij i sotrudnikov: Issledovanie Webinar Group i “Levada Tsentra”. Iyun’ 2020 [Prospects of Remote Work in Russia through the Eyes of Company Owners and Employees: Study of “Webinar Group”

Сравнение практики реализации, проблем и перспектив...

- and “Levada-Center”]. *Blog Webinar*. Available at: https://webinar.ru/blog/wp-content/uploads/2020/06/Research_of_remote_work_in_Russia_Webinar-Group.pdf (Date of the Application: 17.02.2021). (in Russian).
4. Stat' gigantom na udalенke: opyt mezhdunarodnykh kompanij [How to Become a Giant at Remote Work: International Companies' Experience]. *Theory&Practice*. Available at: <https://theoryandpractice.ru/posts/18035-stat-gigantom-na-udalенke-opyt-mezhdunarodnykh-kompaniy> (Date of the Application: 25.01.2021). (in Russian).
 5. (2021) Stat'ya 312.1. Obshchie polozheniya – Trudovoj kodeks Rossijskoj Federatsii ot 30 dekabrya 2001 g. № 197-FZ (red. ot 9 marta 2021 g.) [Article 312.1. General Provisions – Labour Code of the Russian Federation no. 197-FZ of 9 March 2021]. *Konsul'tant-Plyus*. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ad-ca37e8038a44ab5499c589bf6205dce6af12d6/ (Date of the Application: 15.02.2021). (in Russian).
 6. (2017) Udalennaya rabota v tsifrakh i diagrammakh [Remote Work in Numbers and Diagrams]. *Habr*. Available at: https://habr.com/ru/company/habr_career/blog/330076/ (Date of the Application: 20.02.2021). (in Russian).
 7. (2019) Frilans po-kirovski [Freelance in Kirov Style]. *Biznes Novosti v Kirove*. Available at: <https://bnkirov.ru/articles/37795> (Date of the Application: 03.02.2021). (in Russian).
 8. Khlebnikov D. (2020) Problemy organizatsii udalенnoj raboty i podkhody k ikh resheniyu [Problems of Remote Work Organization and Approaches to Their Solution]. *HR-Time.ru – Recruiting Service*. Available at: <https://hrtime.ru/material/problemy-organizatsii-udalенnoy-raboty-i-podkhody-k-ikh-resheniiu-45259/> (Date of the Application: 15.02.2021). (in Russian).