

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)
Институт экономики и менеджмента (ИЭМ)

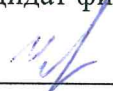
ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК
Руководитель ООП
канд. философ. наук, доцент
 Л.Р. Тухватулина
« 20 » июня 2023 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

ВЛИЯНИЕ УДАЛЕННОГО ФОРМАТА РАБОТЫ НА ВОВЛЕЧЕННОСТЬ
СОТРУДНИКОВ

по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом
направленность (профиль) «Стратегическое управление человеческими ресурсами»

Гилинская Алина Александровна

Руководитель ВКР
кандидат философ. наук, доцент
 Н.В. Черепанова
подпись
« 20 » июня 2023 г.

Автор работы
студент группы № 272112
 А.А. Гилинская
подпись
« 20 » июня 2023 г.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации.
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)
Институт экономики и менеджмента (ИЭМ)

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель ООП
канд. философ. наук, доцент
 Л.Р. Тухватулина
« 06 » апреля 2023 г.

ЗАДАНИЕ

по выполнению выпускной квалификационной работы магистра обучающегося
Гилинской Алине Александровне

по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, направленность (профиль)
«Стратегическое управление человеческими ресурсами»

1. Тема выпускной квалификационной работы магистра
«Влияние удаленного формата работы на вовлеченность сотрудников»
2. Срок сдачи обучающимся выполненной выпускной квалификационной работы:
 - а) в учебный офис –
 - б) в ГЭК -

3. Исходные данные к работе:

Объект исследования - вовлеченность сотрудников организации.

Предмет исследования – удаленный формат занятости сотрудников.

Цель исследования – выявление организационных и личностных барьеров формирования вовлеченности удаленных сотрудников.

Задачи:

- Исследование теории развития и формирования занятости труда на рынке;
- Анализ занятости персонала и продуктивности труда;
- Выявление эффективности и особенностей новых форм занятости;
- Исследование дистанционной работы как тренда времени;
- Анализ составляющих эффективного управления вовлеченностью персонала;
- Определение понятия вовлеченности персонала в организации;
- Определение методов и системы мотивации персонала в управлении вовлеченностью;
- Определение специфики мотивации труда удаленных сотрудников;

- Исследование современного состояния вовлеченности сотрудников дистанционной занятости;
- Определение преимуществ и рисков удаленной работы;
- Выявление препятствий формирования вовлеченности удаленного персонала на примере компании «KDV-group».

Методы исследования:

- классификация
- анализ данных;
- наблюдение;
- сравнение;
- измерение.

Организация или отрасль, по тематике которой выполняется работа - Компания «KDV-group».

4. Краткое содержание работы:

В первой главе дан теоретический аспект развития и формирования занятости труда, а также исследование одной из современных форм занятости на сегодняшний момент – удаленный режим работы.

Во второй главе уделяется особое внимание понятию вовлеченности и механизмам управления вовлеченностью и мотивации, а также специфика и проблемы вовлеченностью сотрудников.

В третьей главе представлен анализ современного состояния вовлеченности сотрудников дистанционной занятости в компании «KDV-group».

Руководитель выпускной квалификационной работы

Чирпанова М.В.

ЧЧ / Чирпанова
(подпись) (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

Тиминская А.А.

ТТ / Тиминская А.А.
(подпись) (И.О. Фамилия)

АННОТАЦИЯ

Выпускной квалификационной работы

Гилинской Алины Александровны

на тему «Влияние удаленного формата работы на вовлеченность
сотрудников»

Актуальность темы исследования обусловлена значимой ролью удаленных сотрудников предприятий в их процветании и важной ролью мотивации работника на качественный труд.

Цель – выявление организационных и личностных барьеров формирования вовлеченности удаленных сотрудников.

Для достижения поставленной цели важно решить следующий комплекс задач, который позволит в полном объеме изучить поставленный вопрос в теме работы.

- Исследование теории развития и формирования занятости труда на рынке;
- Анализ занятости персонала и продуктивности труда;
- Выявление эффективности и особенностей новых форм занятости;
- Исследование дистанционной работы как тренда времени;
- Анализ составляющих эффективного управления вовлеченностью персонала;
- Определение понятия вовлеченности персонала в организации;
- Определение методов и системы мотивации персонала в управлении вовлеченностью;
- Определение специфики мотивации труда удаленных сотрудников;
- Исследование современного состояния вовлеченности сотрудников дистанционной занятости;
- Определение преимуществ и рисков удаленной работы;
- Выявление препятствий формирования вовлеченности удаленного персонала на примере компании KDV-group.

Предметом исследования является удаленный формат занятости сотрудников.

Объектом исследования выступает вовлеченность сотрудников организации.

Субъектом являются удалённые сотрудники организации.

В качестве методологической основы данного исследования были использованы:

- общетеоретические методы: анализ и синтез, сравнение;
- социологические методы: анкетирование;
- методы вариационной статистики.

В первой главе дан теоретический аспект развития и формирования занятости труда, а также исследование одной из современных форм занятости на сегодняшний момент – удаленный режим работы. Во второй главе уделяется особое внимание понятию вовлеченности и механизмам управления вовлеченностью и мотивации, а также специфика и проблемы вовлеченности сотрудников. В третьей главе представлен анализ современного состояния вовлеченности сотрудников дистанционной занятости на примере компании «KDV-group».

SUMMARY

Graduation work

Gilinskaya Alina Alexandrovna

on the topic "The impact of remote work on employee engagement"

The relevance of the research topic is due to the significant role of employees of enterprises in their prosperity and the important role of employee motivation for quality work.

The goal is to identify obstacles to the formation of the involvement of remote employees.

To achieve this goal, it is important to solve the following set of tasks, which will allow you to fully study the question posed in the topic of the work.

- Study of the theory of development and formation of labor employment in the market;
- Analysis of staff employment and labor productivity;
- Identification of the effectiveness and characteristics of new forms of employment;
- Study of remote work as a trend of time;
- Analysis of the components of effective personnel engagement management;
- Definition of the concept of personnel involvement in the organization;
- Determination of methods and system of personnel motivation in involvement management;
- Determining the specifics of labor motivation for remote employees;
- Study of the current state of involvement of employees of remote employment;
- Determining the benefits and risks of remote work;
- Identification of barriers to the formation of the involvement of remote staff.

The subject of the study is the impact of remote employment

The object of the study is the involvement of employees.

The subject is the remote employees of the organization.

As a methodological basis for this study, the author used:

- general theoretical methods: analysis and synthesis, comparison;
- sociological methods: questioning;
- methods of variation statistics;

The first chapter gives a theoretical aspect of the development and formation of employment, as well as a study of one of the modern forms of employment at the moment - remote work. In the second chapter, special attention is paid to the concept of involvement and the mechanisms for managing involvement and motivation, as well as the specifics and problems of employee involvement. The third chapter presents an analysis of the current state of involvement of employees of remote employment.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	9
1. Теория развития и формирования занятости труда	15
1.1 Занятость персонала и продуктивность труда	15
1.2 Эффективность и особенности новых форм занятости	24
1.3 Дистанционная работа как тренд времени	35
2. Составляющие эффективного управления вовлеченностью персонала	48
2.1 Понятие вовлеченности персонала в организации	48
2.2 Методы и система мотивации персонала в управлении вовлеченностью	56
2.3 Специфика мотивации труда удаленных сотрудников	65
3. Современное состояние вовлеченности сотрудников дистанционной занятости на примере компании "KDV-group"	69
3.1 Преимущества и риски удаленной работы в компании	69
3.2 Выявление проблем удаленной работы и способы их преодоления	72
Заключение	78
Литература	80

ВВЕДЕНИЕ

Рынок труда — это сфера формирования спроса и предложения рабочей силы, трудовых услуг. Через рынок труда большинство работающего населения получает работу и доходы. Рынок труда занимает важное место в системе социально-трудовых отношений. Функционирование рынка труда характеризуется рядом существенных особенностей, отличающих его от других рынков.

Современные качественные изменения в экономической и политической жизни общества определяют объективную необходимость нахождения менеджерами и использование новых, более эффективных способов повышения производительности труда работников и организаций, как офисных, так и работающих удаленно.

Практика удаленной работы со своими сотрудниками не так давно появилась в российских предприятиях, несмотря на то что уже существуют «организации-пионеры» в этом направлении. Следовательно, теоретические основы мотивации сотрудников виртуальных организаций недостаточно разработаны и требуют дальнейших исследований, а также, теоретических и методологических обоснований.

Практическая новизна проводимого исследования в рамках магистерской работы очевидна, так как предложения по совершенствованию системы мотивации труда сотрудников, работающих на удаленной основе в современных организациях, позволят повысить производительность труда, оценить результаты труда сотрудников по достоинству, сплотят коллектив и, как следствие, увеличат уровень заказов от клиентов, увеличат сумму среднего заказа, товарооборот и прибыль организации.

1. Важная роль социально-психологических, то есть не денежных, факторов – сделка между работодателем и наемным работником (условия труда, морально-психологический климат в коллективе, перспективы профессионального роста и другие).

2. Наличие большого числа институциональных структур особого рода,

к которым относятся система трудового законодательства, различные учреждения и службы регулирования занятости, государственные программы в области труда и занятости и др.

3. Высокая степень индивидуализации сделок. Они довольно разнообразны, поскольку каждый работник в своем роде уникален, а каждое рабочее место в той или иной мере отличается от другого и требует от претендента специфических навыков.

К субъектам рынка труда относятся работодатели, наемные рабочие и государство. К объектам рынка труда можно отнести спрос и предложение труда. В условиях инновационно-ориентированной экономики в современных условиях ведущей проблемой является формирование эффективной занятости населения, а именно эффективного использования качественного трудового потенциала, формирование трудовой мобильности отраслевых и профессиональных структур, рационального распределения рабочей силы между отраслями. Проблема занятости занимала умы важнейших представителей различных экономических школ и по-прежнему остаётся актуальной.

Несмотря на увеличение количества дистанционных работников в связи с пандемией коронавирусной инфекции, способствовавшей ускоренному переходу большей части работников организаций на дистанционный формат трудового взаимодействия, следует отметить, что потребность отечественного рынка труда в сохранении дистанционной работы осталась крайне высокой и после отмены ограничительных мер. По данным опроса, проведенного Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ), более половины работающих россиян отмечают удобство удаленной работы (64%) [78], что позволяет предположить востребованность и значимость дистанционной работы в посткризисном периоде. Особое внимание следует уделить тем отраслям экономики, в рамках которых организации наиболее активно привлекают к трудовой деятельности дистанционных работников. В настоящее время выделяется 5 лидирующих отраслей по количеству

размещенных работодателями вакансий удаленной работы, к которым относятся:

- информационные технологии, системная интеграция и интернет; финансовый сектор;
- образовательные учреждения;
- услуги для бизнеса;
- розничная торговля.

Опираясь на представленные данные, а также обуславливая необходимость развития обозначенных отраслей в целях укрепления производительных сил страны, следует отметить особую значимость исследования, направленного на развитие системы стимулирования труда дистанционных работников в финансовом секторе (на примере банковских организаций) и образовательных учреждениях (на примере организаций высшего образования).

Таким образом, следует отметить возможность развития трудового потенциала дистанционных работников с учетом актуальных подходов к стимулированию труда, включающих, в том числе, различные меры поощрения работников, выплаты дополнительных компенсаций, и позволит сформировать индивидуальный подход работодателей к трудящимся в рамках дистанционной занятости, что в настоящее время является фактором социально-экономического развития страны в целом. Также следует отметить актуальность проводимого исследования в целях решения научной задачи, заключающейся в разработке научно-практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности труда дистанционных работников и повышение уровня трудового потенциала при становлении цифровых технологий в экономике, способствующей прорывному развитию Российской Федерации.

Удаленная работа — это современная форма занятости, при которой наемный работник и работодатель находятся на удаленном расстоянии друг от

друга, передавая и получая друг другу технические задания и их выполнение, оплату за работу при помощи современных средств связи. В современном мире все больше и больше используется труд удаленных работников. Крупные корпорации на западе, такие как Microsoft, Apple и иные, связанные с интернет-технологий уже долгое время сотрудничают с удаленными работниками. Но в Россию опыт сотрудничества с удаленными работниками проникает постепенно. Это связано со многими факторами:

- боязнь руководителей потерять контроль над рабочим процессом,
- отсутствие законодательства, регулирующего работу таких сотрудников,
- проблемы качества выполнения сотрудниками поставленных задач.

В связи с этим актуальным становится вопрос мотивации удаленных сотрудников для качественного и своевременного выполнения. Для этого сотрудники должны обладать определенными мотивами к труду. Мотивы труда (трудовая мотивация) — есть стремление субъекта сохранить или умножить свои ресурсы посредством трудового поведения. Мотивация же со стороны работодателя выступает в двух видах: материальном и нематериальном. Только их гармоничное сочетание позволит добиться оптимальности в рабочем процессе и мотивировать удаленных работников на качественные и своевременные результаты труда. Для России зарубежный опыт в удаленной работе, в настоящее время, является отправной точкой для построения собственной системы со своими правилами и законами, удаленной работы.

В 21 веке формируется внимание к вопросам удаленной работы, а значит и к системе мотивации удаленных сотрудников приобретает характер актуальной проблемы. В современном мире российские предприятия предъявляют определенные требования к личностным и профессиональным качествам работников, перенимая, при этом, западный подход в найме и

удаленной работе с персоналом. Значит, важно исследовать факторы, которые влияют на мотивацию удаленных сотрудников, которые российские компании перенимают у западных специалистов по работе с удаленным персоналом.

Цель данной работы - выявление организационных и личностных барьеров формирования вовлеченности удаленных сотрудников.

Для достижения поставленной цели важно решить следующий комплекс задач, который позволит в полном объеме изучить поставленный вопрос в теме работы.

- Исследование теории развития и формирования занятости труда на рынке;
- Анализ занятости персонала и продуктивности труда;
- Выявление эффективности и особенностей новых форм занятости;
- Исследование дистанционной работы как тренда времени;
- Анализ составляющих эффективного управления вовлеченностью персонала;
- Определение понятия вовлеченности персонала в организации;
- Определение методов и системы мотивации персонала в управлении вовлеченностью;
- Определение специфики мотивации труда удаленных сотрудников;
- Исследование современного состояния вовлеченности сотрудников дистанционной занятости;
- Определение преимуществ и рисков удаленной работы;
- Выявление препятствий формирования вовлеченности удаленного персонала.

Предметом исследования является удаленный формат занятости сотрудников.

Объектом исследования выступает вовлеченность сотрудников организации.

Субъектом являются удалённые сотрудники организации.

Принципы организации удаленной работы, сущность и формы виртуальной организации представлены в работах следующих авторов: Зинина П., Макарова Н., Шаманский А., Кох Л., Тиканов В., Лелюк А., Дементьева К., Ильясов Ф. Н., Каримов А.

В научных трудах Гармонникова И.С., Гуськовой И.В., Дашковой Е.С., Егоршина А.П., Калиной А.В., Кибанова А.Я., Киселевой В.А., Криворотова В.В., Кружилина А.В., Куприянова С.В., Марико В.В., Пахтусова А.В., Серебровской Н.Е., Тельпуковой М.А., Фефиловой Е.А. и др. подробно рассмотрено понятие мотивации трудовой деятельности с учетом различных аспектов, в том числе с учетом влияния удовлетворения потребностей работника в коммуникации и установлении рабочих контактов на способность трудящегося к выполнению имеющихся трудовых функций, а также рассмотрения отношений людей в производственном процессе. Проблемам развития и становления цифрового рынка труда посвящены работы Астафьевой И.А., Ванкевич Е.В., Варшавской Е.Я., Горьковой И.П., Делигирова О.А., Демченко Т.С., Долженковой Ю.В., Ефимова В.А., Забелиной О.В., Задорожной Г.В., Камарова Т.А., Камневой Е.В., Локтюхиной Н.В., Майорова А.В., Матвеева Е.А., Полевой М.В., Сафонова А.Л., Сорокиной Г.П., Тонких Н.В., Тюхтяевой К.Г., Федченко А.А., Фирсовой А.Г., Черных Е.А., Чижевского и др

1. Теория развития и формирования занятости труда

1.1 Занятость персонала и продуктивность труда

На сегодняшний день сфера трудовой деятельности является одной из важнейших и обширнейших областей социально-экономической жизни населения. Она включает в себя не только рынок рабочей силы, но и конкретное использование ресурсов труда в процессе общественного производства. Рынок труда представляет собой систему социальных взаимоотношений, общественных норм и институтов, которые гарантируют на базе соблюдения общепризнанных прав и свобод человека, формирование, обмен и использование рабочей силы [11]. Рынок труда содержит массу особенностей, включая сферу обмена труда, сферу воспроизводства трудового потенциала и сферу занятости населения. В экономической науке не имеется единого понятия «занятость», хотя она и является одной из важнейших социально-экономических категорий, которые сопряжены с реализацией права человека «свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию» (Конституция РФ, статья 37, пункт 1). Ее разрешается рассматривать как «...совокупность взаимоотношений людей по поводу обеспечения рабочими местами и участия в общественном хозяйстве». Общие вопросы занятости населения и трудоустройства урегулированы Законом РФ от 19 апреля 1991 г. «О занятости населения в Российской Федерации». В ст. 2 Закона РФ «О занятости населения в РФ», согласно которой занятыми признаются следующие граждане [21]:

- 1) трудящиеся по трудовому договору, в том числе те, кто выполняет работу за вознаграждение на условиях полного либо неполного рабочего времени, а также имеющие иную оплачиваемую работу (службу), включая сезонные, временные работы, за исключением общественных работ;
- 2) граждане, которые зарегистрированы в соответствующем законе порядке в качестве индивидуальных предпринимателей, а также нотариусы,

которые занимаются частной деятельностью, адвокаты, учредившие собственные адвокатские конторы;

3) люди, которые заняты во вспомогательных промыслах и которые реализуют готовые блага по договорам купли-продажи;

4) люди, выполняющие работы по соглашениям гражданско-правового вида, предметами которых являются выполнение заданий и оказание услуг, авторским договорам, а также являющиеся членами производственных кооперативов (артелей);

5) люди, которые избраны, назначены или утверждены на оплачиваемое место работы;

6) люди, которые проходят военную службу, альтернативную гражданскую службу, а также службу в органах внутренних дел, государственной противопожарной службе, учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы;

7) студенты, получающие знания по очной форме обучения в учреждениях, которые осуществляют официальную образовательную деятельность, включая обучение по направлению государственной службы занятости населения;

8) люди, которые временно отсутствуют на рабочем месте по причине нетрудоспособности, отпуска, переподготовки, повышения уровня квалификации, приостановки процесса производства, вызванного протестом, призывом на военные сборы, исполнения других государственных обязанностей и иных уважительных причинам;

9) граждане, которые занимаются сельскохозяйственным производством. В экономике понятие «занятость» подразумевает участие трудоспособного населения в общественном производстве, включая сферу услуг [11]. Этот вид занятости имеет главенствующее значение, так как от неё зависит экономический потенциал общества, уровень и качество жизни, социально-экономический прогресс страны [28].

Экономическая занятость, прежде всего, характеризуется: —

общественно-полезной деятельностью людей по созданию материальных благ и услуг (а так же духовных, культурных, социальных услуг), вследствие этого занятость служит удовлетворению личных и общественных потребностей; – обеспечение человека трудовой деятельностью, определенного точно выделенного рабочего места, что допускает трудящемуся человеку проявить свои физические и духовные способности, качества к процессу трудовой деятельности; отсюда немалое значение для занятости имеет баланс трудовых ресурсов с числом рабочих мест в количественном и качественном аспектах; – занятость населения является источником дохода в виде заработной платы, прибыли и в иных формах, где доход может выражаться в денежной и натуральной формах. Таким образом, экономическую занятость населения можно рассматривать как общественно-полезную деятельность по производству общественных благ, подкрепленную четко расписанными рабочими местами и служащую источником дохода. В экономике выделяют несколько форм занятости населения [1]. В зависимости от качественных характеристик занятость бывает полная, продуктивная (эффективная), рациональная и социально-полезная.

Рынок труда находится под воздействием множества факторов:

- экономических,
- политических,
- технологических,
- социальных,
- естественно-природных,
- демографических и других.

Анализируя процессы в отдельных сегментах этого рынка и общие тенденции его развития, важно учитывать сложный характер взаимосвязи отмеченных факторов. Их совместное действие меняет не только объемные показатели спроса и предложения на рынке труда, но и качество рабочей силы, формы и содержание трудовых процессов. Настоящее исследование

посвящено вопросам развития новых, нетрадиционных форм занятости населения на современном этапе (использован опыт Российской Федерации и зарубежных стран) под влиянием быстрого распространения и широкого применения цифровых технологий в различных сферах экономики в контексте неблагоприятных макроэкономических условий хозяйственной деятельности в 2020–2022 гг. Появление на рынке труда новых форм занятости рассматривается авторами как результат совместного действия нескольких групп факторов:

- технологических;
- экономических (глобальная рецессия и связанная с ней макроэкономическая нестабильность);
- социальных (отношение к труду субъектов рынка);
- политических (государственная политика на рынке труда, а также меры правительства по противодействию пандемии).

Под формой занятости принято понимать организационно-правовые способы или условия трудоустройства. При этом следует исходить из того, что понятие «новые формы занятости» является относительным, поскольку степень новизны тех или иных форм занятости может быть различной для разных стран. В контексте настоящего исследования логично предположить, что она зависит, в частности, от скорости перехода национальной экономики на рельсы постиндустриального развития, воплощения передовых научно-технических достижений в сфере производства. Для некоторых категорий граждан новые формы занятости, несмотря на сравнительно низкий уровень социальных гарантий, выступают практически безальтернативной возможностью трудоустройства. Термин «новые формы занятости» представляется более предпочтительным, чем «нестандартная занятость». Последняя охватывает широкий круг форм традиционной занятости, таких как:

- временная и случайная работа,

- надомный труд,
- самозанятость и др.

Понятие «новые формы занятости» было введено в научный оборот специалистами Европейского фонда улучшения условий жизни и труда (далее – Еврофонд) в 2015 г [7]. Важнейшей характеристикой новых форм занятости была признана гибкость занятости, достижение которой стало возможным благодаря широкому применению современных информационно-коммуникационных технологий в сфере труда. В то же время было признано, что новые формы занятости не гарантируют работникам достаточный уровень социальной защиты, что во многом может быть связано с неопределенностью их правового статуса и несовершенством нормативно-правового регулирования труда. Развитие новых форм занятости в экономике рассматривали как отечественные, так и зарубежные ученые, при этом существенная часть исследований посвящена проблемам дистанционной (удаленной) занятости и занятости на цифровых платформах и значительно меньшая – другим нетрадиционным формам занятости, таким, например, как совместное использование труда работников.

Общим недостатком отмеченных работ представляется то, что новые формы занятости в них исследуются в узком контексте современных проблем развития рынка труда. Тогда как для понимания феномена новых форм занятости и определения их роли в экономике необходим более широкий подход, связанный с учетом закономерностей долгосрочной технико-экономической динамики, в основе которого могут лежать теории смены технологических и мирохозяйственных укладов.

Как показано С. Ю. Глазьевым и А. Э. Айвазовым, в современном мире процесс перехода к шестому технологическому укладу сопровождается также сменой и мирохозяйственного уклада (имперский уклад замещается интегральным). Такое наложение друг на друга двух переходных процессов обуславливает рост неустойчивости экономических систем, кризис традиционных экономических и политических институтов, в то же время оно

способно привести к их качественному позитивному обновлению. На этапе смены технологического и мирохозяйственного укладов рынок труда переживает трансформацию, сопровождающуюся изменением как содержания трудовых процессов, так и форм их организации. Появление новых форм занятости населения в таких условиях выступает, с одной стороны, как проявление цифровизации экономических процессов, а с другой – как реакция на кризис, вызванный устареванием производств уходящих технологических укладов.

Производительность труда служит фундаментом социально-трудовой деятельности и финансово-экономической устойчивости всех предприятий и фирм, основой эффективности производства и качества управления персоналом. Показатели производительности широко используются на различных уровнях управления отечественным производством. По существу, производительность или продуктивность служит основным критерием эффективности использования различных производственных ресурсов, является мерилom развития и совершенствования как отдельных предприятий или производственных систем, так и всей страны в целом.

Во-первых, производительность тесно связана с конкурентоспособностью. Если, к примеру, у двух фирм или организаций одинаковый выход конечного продукта, то лучшей признается та из них, у которой ниже затраты ресурсов и, следовательно, она может увеличить свою долю продаж на рынке и получить больше прибыли.

Во-вторых, производительность также тесно связана с качеством жизни в стране. Высокий уровень производительности в промышленно развитых странах обеспечивает там и значительно более высокий жизненный уровень людей, например, как в Японии, Великобритании, Германии, США и других.

В-третьих, производительность имеет тесную взаимосвязь и с эффективностью. Вместе с тем, как считают американские менеджеры, производительность является более широкой проблемой, предусматривающей эффективное использование всех возможных ресурсов. Эффективность же

более узкое понятие: извлечь максимум из имеющихся ресурсов [17].

В-четвертых, более высокая производительность предопределяет главным образом и соответствующий уровень конкурентоспособности продукции и производства, занятости экономических ресурсов, использования рабочего времени, продолжительности производственного цикла и т. д.

Однако проводимых мероприятий в отечественной экономике вообще и машиностроительной отрасли в частности по улучшению организации труда и производства пока недостаточно для достижения эффективной занятости и повышения результативности. Необходимо расширить применение на внутрихозяйственном и отраслевом уровне системы микроэкономических регуляторов высокопродуктивной трудовой деятельности, организации достойного труда и высокой его оплаты на различных предприятиях для всех категорий персонала. В соответствии с разработанной Международной организацией труда Концепцией достойного труда основными его признаками являются следующие:

- 1) продуктивная деятельность или производительный труд, способный обеспечивать конкурентоспособность страны, региона, предприятия и работника;
- 2) справедливый доход работников;
- 3) безопасность на рабочем месте;
- 4) социальная защита работников;
- 5) перспектива личного роста;
- 6) активное участие работников в принятии важных управленческих решений;
- 7) равные стартовые позиции и возможности для обоих полов [23].

На основе перечисленных признаков профессором Академии труда и социальных отношений Л.А. Костиным предпринята первая попытка сформулировать определение этого понятия: «Достойный труд - это высокоэффективный труд в хороших и безопасных производственных условиях, дающий работнику удовлетворение, возможность в полной мере

проявить свои способности, навыки и мастерство, труд с достойной оплатой и справедливым распределением плодов прогресса, труд, когда трудящиеся защищены и они активно участвуют в деятельности организации, внося максимально возможный вклад в общее благополучие» [2].

На отечественном рынке труда пока отсутствуют многие признаки достойного труда. По заключению Департамента социального развития Правительства РФ, негативная тенденция состоит в том, что в системе государственной власти в последние годы произошло значительное свертывание тех сфер регулирования, которые входили в компетенцию бывшего Министерства труда. Поэтому в настоящее время необходимо усиление государственного, отраслевого и регионального регулирования следующих основных процессов в развитии соответствующих рынков труда:

- содействие эффективной занятости; - снижение уровня безработицы;
- повышение гибкости рынка труда;
- обеспечение социальной поддержки безработных;
- преодоление межрегиональных диспропорций на рынке труда;
- повышение конкурентоспособности рабочей силы;
- поддержка малого предпринимательства;
- регулирование привлечения иностранной рабочей силы;
- введение трудовых стандартов.

Какова же иерархия проблем, которые сейчас стоят перед государственным и региональным регулированием соответствующего рынка труда. Прежде всего, по мнению специалистов, необходимо обеспечить повышение эффективности занятости и сокращение неполной занятости. Главное же, в чем проявляется неэффективная занятость - низкая производительность труда. У нас в стране она в три раза ниже, чем в развитых рыночных странах.

Еще одна проблема - качество рабочей силы. Нынешнее качество отечественной рабочей силы не отвечает современным требованиям. Не менее острая проблема - воссоздание системы подготовки кадров на предприятиях

региона, иначе говоря, внутрифирменного обучения, создания межфирменных региональных центров профессионального образования. Необходимы государственные стимулы для развития таких систем в регионе.

Как видно, большинство проблем обеспечения достойного и продуктивного труда на отечественном рынке являются многоуровневыми, требующими государственного подхода к их разрешению на уровне всей национальной экономики, отдельного региона и каждого предприятия. Общим для каждого уровня является единый методологический подход, утверждающий, что достойный труд на всех уровнях хозяйствования служит надежным источником и основой социально-экономического развития страны, региона, предприятия. Однако в нашем обществе, по оценке Н.А. Волгина, как минимум две проблемы сдерживают адекватное его значению отношение к труду, выводя его из ранга бесспорных приоритетов, мотивируя прогрессирующую апатию работающей части россиян [2]. Первая, углубляющееся противоречие между трудом и капиталом.

Развитие труда и его инфраструктуры - прямых источников роста ВВП - отпущены в «свободное плавание», отданы на откуп регионов, предприятий и организаций при отсутствии необходимой правовой и экономической базы. В государственных программах трудовая проблематика чаще всего отсутствует, либо отодвинута на задний план. Наглядное тому подтверждение ликвидация Минтруда России. В этих условиях необходимо усиление внутрифирменного планирования и рациональной организации производства, обеспечивающих наиболее полное использование экономических ресурсов, занятость работников, эффективность производства и конкурентоспособность продукции. В общем случае конкурентоспособность служит одним из важнейших экономических и организационных факторов, определяющих место организации на соответствующем рынке: процветает, держится на плаву, терпит крах. Предприятия конкурируют друг с другом разнообразными способами. Ключевыми среди них можно назвать следующие факторы:

- 1) цена на продукцию и услуги;

- 2) качество продукции и работ;
- 3) специфические особенности товара;
- 4) гибкость производства;
- 5) время (сроки) выполнения операций.

Следовательно, фактор затрат времени, продуктивность или производительность труда являются важнейшими организационными показателями не только эффективности использования ресурсов, но и конкурентоспособности производства. Сравнивая производительность на различных фирмах, менеджеры могут оценивать конкурентное преимущество и экономический рост любых производителей и обеспечивать высокую конкурентоспособность продукции и всего производства.

1.2 Эффективность и особенности новых форм занятости

Вторая половина 70-х гг. прошлого века отмечена сменой индустриальной стадии развития экономики на более прогрессивную – постиндустриальную. Данный процесс сопровождался бурным развитием компьютерных технологий, роботизацией производства, которая пришла на смену тяжелому физическому труду, что привело к значительному сокращению занятых. Изменения в производственном процессе привели к переориентации в использовании рабочей силы: вслед за меняющимися условиями труда потребовались новые подходы к занятости работников, в том числе сокращение общепринятых стандартных форм и распространение нестандартных форм занятости.

Россия позже развитых стран вступила в фазу перехода к постиндустриальной экономике – в конце 1990-х годов, что сопровождалось структурными сдвигами в сфере занятости, отражающими сокращение стандартных форм и активное внедрение нестандартных форм занятости. В связи с чем развитие нестандартной занятости в российской экономике необходимо рассматривать как важнейший фактор адаптации участников

рынка труда к новым условиям развития экономики.

В российской практике нестандартная занятость рассматривается как трудовые отношения, отклоняющиеся от стандартной модели полной, регулируемой и открытой занятости у одного работодателя в течение длительного периода времени по одному или нескольким из критериев.

Так, Р.И. Капелюшников и В.Е. Гимпельсон к таким критериям относят следующие: продолжительность рабочего времени, условия оплаты труда, длительность трудовых отношений, расположение рабочего места, социальная защищенность и т. д. [9]. В то же время если рассматривать нестандартные трудовые отношения со стороны интересов их участников, то в этом случае можно выделить три группы критериев.

Во-первых, со стороны работника нестандартность трудовых отношений реализуется в получении временного, неполного или неформального рабочего места, что несет в себе риски потери гарантий на социальную защиту и перспективы карьерного роста. В то же время обеспечивается высокий уровень занятости, что способствует снижению безработицы.

Во-вторых, работодателям нестандартность трудовых отношений обеспечивает гибкость занятости, что обеспечивает снижение трудовых издержек и повышение конкурентоспособности. Это открывает возможности по сокращению стандартных рабочих мест и созданию новых, с уже нестандартными условиями труда. По мнению многих ученых, данная тенденция способствует росту доли нестандартных работников в экономике, что, в свою очередь, снижает стимулы к инвестициям в человеческий капитал и отрицательно влияет на трудовую мотивацию работников [22]. Действие таких отрицательных факторов рано или поздно может привести к снижению качества выпускаемой продукции и, соответственно, потери конкурентоспособности [37].

В-третьих, государство развитие нестандартных форм занятости рассматривает как оптимизацию структуры социально-трудовых отношений,

что реализуется посредством политики занятости, направленной на обеспечение прогрессивной структуры занятости. Для этого государство стремится к повышению качественных характеристик рабочей силы, развитию системы профессиональной подготовки и переподготовки работников, а также сдерживанию роста безработицы и обеспечению социальных гарантий работающего населения. Но основной принцип, на основании которого должна строиться государственная политика занятости, состоит в обеспечении баланса интересов работодателей и работников, что обеспечивает наиболее полное отражение всех сторон трудовых отношений.

Нестандартная занятость как альтернатива безработицы на рынке труда. Наибольшее влияние на уровень развития социально-трудовых отношений оказывает безработица.

Анализ динамики изменения уровня безработицы в России за период 2000–2016 гг. показывает устойчивые темпы ее снижения (табл. 1). Изменение этой тенденции наблюдалось в период 2003 г. (+0,3) и 2008–2009 гг. (+3,3 и +33,9, соответственно), что было связано с влиянием кризиса в экономике. В последние годы наблюдается стабилизация этого показателя на уровне 5,2–5,6%, однако в 2015–2016 гг. отмечен незначительный прирост на уровне +7,7. Это можно объяснить спадом темпов роста в промышленности, обусловленным кризисом в экономике.

Как показывают данные исследований, рост занятости населения в РФ за период 2000–2016 гг. составил 6,8%, в то время как уровень безработицы снизился с 10,6 до 5,6%, т.е. почти в 2 раза. При этом нужно отметить, что темпы роста занятости населения за рассматриваемый период изменялись в сторону роста в пределах 2% в год, в сторону падения – в пределах 0,2–0,9% в среднем в год [78].

Следовательно, приведенные данные показывают, что государственная политика занятости обеспечивала за рассматриваемый период в значительной мере низкие темпы роста уровня безработицы. И это при том, что занятость населения в этот период имела преимущественную тенденцию к росту. Если

рассматривать взаимосвязь роста уровня занятости населения и уровня безработицы, то прослеживается следующая зависимость: при росте занятости темпы снижения безработицы более высокие, и, наоборот: при падении темпов роста занятости уровень безработицы растет.

Рост происходил на протяжении всего рассматриваемого периода за исключением 2003, 2009, 2013 и 2015 годов, когда темпы роста занятости имели отрицательное значение, а темпы роста безработицы – положительное. Наиболее сильно данная тенденция проявилась в 2009 году, когда уровень занятости понизился на 1,7%, а уровень безработицы вырос на 33,9%, что было обусловлено действием экономического кризиса в стране. Многие российские ученые отмечают зависимость уровня безработицы от темпов роста неформальной занятости (занятости работников без оформления трудовых отношений) [10,18] При этом отмечается, что чем больше безработица, тем меньше вероятность трудоустроиться в формальном секторе, что выступает условием роста неформальной занятости.

К характеристике изменений занятости населения под влиянием информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ) обращаются в своих исследованиях отечественные и зарубежные ученые, используя стандартные и новые методы изучения тенденций на рынке труда, проявлявшиеся с 2000 г. Европейский фонд улучшения условий жизни и труда в 2015 г. выпустил отчет, в котором ученые выделили девять новых форм занятости – совместное использование труда сотрудников, предполагающее объединение компаний в сеть, которая в качестве работодателя нанимает работников для сбалансированного обеспечения персоналом;

- разделение рабочих мест, когда рабочее место делится между несколькими работниками с неполной занятостью;
- занятость на основе ваучера, характерная в основном для самозанятых;
- интерим-менеджмент – привлечение узкоспециализированных работников из других компаний или самостоятельно занятых на короткий срок для оперативного решения возникающих бизнес-задач;

- случайная занятость;
- мобильная работа на основе ИКТ;
- занятость на цифровой платформе;
- занятость на основе портфолио – работа самозанятых, фрилансеров, малых предпринимателей;
- совместная занятость, разновидностями которой могут выступать трудовые кооперативы и коворкинги.

Признаками этих форм занятости выступают:

- отличный от традиционного характер взаимоотношений между работниками и работодателями,
- новые модели организации труда, определяющие режим труда и отдыха;
- вопросы применения ИКТ [28].

Многие из перечисленных форм имели распространение и ранее, до начала глобальной рецессии и цифровой трансформации рынка труда, и достаточно хорошо исследованы.

Из перечисленных форм занятости лишь несколько можно отнести к новым формам, возникшим в результате цифровой революции или в качестве ответа на глобальную рецессию: мобильная работа на основе ИКТ, занятость на цифровых платформах и совместное использование труда сотрудников. Именно эти три формы трудовых отношений находятся в центре внимания в настоящем исследовании.

В основе исследования лежит методологический подход, учитывающий закономерности долгосрочной технико-экономической динамики, а также методы статистических наблюдений и оценок, сравнительного и факторного анализа, сочетания позитивного и нормативного подходов при оценке социокультурных последствий повышения гибкости и мобильности трудовых отношений.

В качестве источников информации для изучения новых форм занятости авторами были использованы статистические данные и аналитические

материалы Международной организации труда, Еврофонда, компаний Webinar Group, CNews Analytics и Левада-Центра.

Трудности исследования, в первую очередь, были обусловлены ограниченностью и неполнотой информации о состоянии рынка труда в России и зарубежных странах в условиях пандемии COVID-19. Дополнительная сложность была связана с неоднозначностью трактовок нестандартной (или нетипичной) занятости в различных источниках.

Технологические изменения в русле «четвертой промышленной революции» позволили выполнять удаленно многие виды работ, которые прежде требовали присутствия работника в офисе.

Рассмотрим основные проблемы использования новых форм занятости.

«Удаленная работа» и «мобильная работа на основе ИКТ» в условиях цифровизации, на наш взгляд, оказываются довольно близкими по содержанию категориями. Различие между ними заключается в том, что удаленная работа, понимаемая как надомная или, в более широком смысле, работа за пределами офиса, может выполняться и без применения цифровых технологий. По данным Еврофонда, в Европейском союзе в 2015 г. около 16 % работников относились к мобильным работникам, применяющим ИКТ.

Наиболее распространена такая форма занятости в секторе ИКТ, профессиональной и научной деятельности, финансах и недвижимости. При этом пандемия COVID-19 и связанные с ней ограничения способствовали снижению мобильности, поскольку возможности выполнения работы из других мест, кроме дома и офиса, сократились.

Влиянию пандемии COVID-19 на удаленную занятость в России было посвящено несколько недавних исследований. В рамках одного из них был проведен опрос руководителей ИТ-подразделений высшего и среднего звена свыше ста российских предприятий.

Было установлено, что в 2020 г. с началом объявленного властями карантина в 35 % компаний свыше 90 % офисных сотрудников было переведено на удаленную форму работы, в 19 % компаний – от 75 % до 90 %

сотрудников, и еще в 29 % компаний – от 50 % до 75 % сотрудников. Основными ограничениями развития удаленной занятости, по мнению опрошенных, являлись нехватка специалистов по информационным технологиям, несовершенство инфраструктуры удаленного доступа и проблемы обеспечения информационной безопасности. Другой опрос³ руководителей и работников предприятий показал, что после отмены в России режима «нерабочих дней» у 56 % работодателей сотрудники по-прежнему работали удаленно, причем 19 % руководителей компаний и треть сотрудников отметили, что эффективность работы из дома оказалась даже выше, чем в офисе. 45 % работодателей считали, что работа и дома и в офисе одинаково продуктивна. Это исследование также позволило выяснить мнение работников о факторах, снижающих эффективность удаленной работы с применением ИКТ. 44 % работников отметили необходимость переключаться на домашние дела, 34 % – отсутствие оборудованного рабочего места, 30% – размывание границы между работой и свободным временем [63].

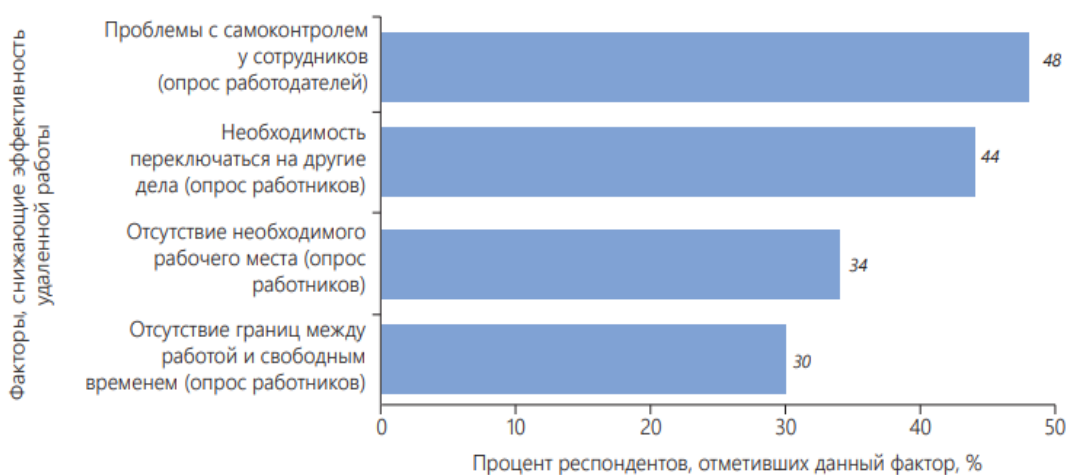


Рисунок 1 – Результаты опроса о причинах снижения эффективности удаленной работы

Таблица 1 – Достоинства и недостатки новых форм занятости для работников и работодателей

Достоинства /Недостатки		Форма занятости		
		Мобильная работа на основе ИКТ	Работа на цифровых платформах	Совместное использование труда работников
Достоинства	Для работников	- гибкий график; – сокращение времени поездок на работу; – возможность больше времени проводить в кругу семьи	- низкие барьеры входа на рынок труда; – возможность получения доп. дохода; – гибкий рабочий график	– гарантированная занятость; – развитие проф. навыков благодаря работе в разных организациях
	Для работодателей	– снижение издержек; – привлечение работников гибким графиком; – возможность найма работников из других регионов	– сетевой эффект; – возможность монополизации рынка	– гибкое покрытие потребностей в кадрах; – развитие сот-ва с др. компаниями; – экономия на затратах на обучение персонала
Недостатки	Для работников	– риски «безграничной работы»; – передача ответственности работодателем персоналу; – риск инф. перегрузки	– неопределенность правового статуса; – высокая интенсивность труда; – риск низкого заработка; – отсутствие юридических возможностей членства в профсоюзе	– высокая интенсивность труда; – риск сверхурочной занятости; – ограниченные возможности интеграции в трудовой коллектив

	Для работодателей	– высокая нагрузка на ИТ-персонал; – нехватка оборудования; – проблемы кибер безопасности	– слабое нормативно-правовое обеспечение функционирования цифровых платформ	– требует четкой координации, в противном случае, возможно снижение эффективности труда
--	----------------------	---	---	---

Большинство исследований, посвященных проблемам становления новых форм занятости, акцентируют внимание в основном на том, что эти формы, повышая гибкость рынка труда, одновременно делают работников социально более уязвимыми. При этом, как правило, не рассматриваются социокультурные последствия общего процесса усиления гибкости и мобильности труда, составной частью которого является развитие новых и нестандартных форм занятости.

Но ведь новые формы организации и использования труда должны оцениваться не только с точки зрения экономической эффективности, но и в аспекте соответствия ценностям и жизненным формам той культуры, в рамках которой они реализуются.

Однако культурным потерям сегодня придается меньшее значение, чем потерям в эффективности. Если экономическая деятельность не является самоцелью, а призвана служить нуждам и ценностям тех культур и сообществ, которые ее осуществляют, она должна укреплять, а не подрывать их стабильность, а значит, не должна способствовать разложению социальной и культурной среды.

Между тем, усиление степени гибкости и мобильности труда, стимулируемое, в том числе, процессами цифровизации, делает неактуальными традиционные формы жизни и культурные аспекты, которые как раз и наделяют смыслом экономическую деятельность. В условиях краткосрочной занятости, лишенной четких гарантий и перспектив, трудно культивировать взаимную лояльность и солидарность работников и работодателей. Место работы уже не воспринимается как общий дом.

Обесцениваются прочность отношений, верность работника интересам компании. Гибкость, способность меняться ценятся больше, чем лояльность.

Одновременно ненадежным становится статус личности. Под давлением требований этих качеств меняются не только трудовые условия, но и само понимание труда, который мыслится уже не как мастерство и дело жизни, а лишь как товар, которым торгует его носитель.

Воплощение в сфере труда идеалов мобильности и адаптивности означает движение от мира устойчивости и границ, задаваемых органическими связями и формами жизни, к миру шаткости и бесформенности. Императивы гибкости и мобильности обесценивают потребность человека в солидарных формах жизни – единственных, способных обеспечить ему стабильность и защиту. Общности образуют для своих членов нравственную среду. Интенсивное же перемещение работников с места на место подрывает корни воспроизводства устоявшихся сообществ, что в свою очередь разрушает принятые в них нормы морали и правила чести, то есть приводит к общей деморализации.

Ослабляются семейные и рассыпаются тесные соседские связи, разрушаются местные сообщества, что оборачивается потерями хранимого ими знания. Безудержная мобильность труда, подстегиваемая процессами цифровизации, нивелирует различия социального и культурного ландшафта, ведет к приданию товарной формы всякой стороне социальной жизни. Все иные ценности приносятся в жертву микроэкономической гибкости и производительности. Способствуя активизации интеллектуальной жизни, расширению кругозора, накоплению большего опыта, мобильность одновременно требует такого многообразия форм поведения и умственного напряжения, обратной стороной которых становится рост психических и нервных расстройств, называемых в современных условиях «профессиональным выгоранием».

Причем, повышая интенсивность интеллектуальной жизни, мобильность делает ее более поверхностной и примитивной. Мобильный

характер трудовой и социальной жизни ведет к утрате у людей твердой веры и глубоких убеждений. Поскольку мобильность разрушает тесные связи между людьми, последние утрачивают «способность привязываться душой к чему-либо и к кому-либо». Необходимость выработки моделей выживания за пределами социальных связей по принципу адаптации ведет к разрыву социальной ткани общества, разрушению целостности и ослаблению жизнеспособности культуры и, в конечном счете, подрывает определенность человеческого существования. Общество становится не более чем сетью рыночных взаимодействий.

Появление на рынке труда новых форм занятости является результатом совместного действия технологических, экономических, социальных и политических факторов.

В отличие от традиционных форм нестандартной занятости, ее новые формы выступают, с одной стороны, как проявление цифровизации экономических процессов, а с другой, – как реакция на кризис, вызванный устареванием производств уходящих технологических укладов.

К новым формам занятости, существование которых можно напрямую связать с цифровой трансформацией и «четвертой промышленной революцией», можно отнести удаленную работу с использованием современных цифровых технологий, занятость на цифровых платформах и совместное использование труда сотрудников.

Проведенное исследование показало, что основными ограничениями развития удаленной занятости являются нехватка специалистов по информационным технологиям, несовершенство инфраструктуры удаленного доступа и проблемы обеспечения информационной безопасности. Сегмент занятости на основе цифровых платформ в России пока недостаточно развит, но имеет значительный потенциал роста.

Новые формы занятости трансформируют традиционные социально-трудовые отношения, обеспечивая работникам большую гибкость, однако вызывают их социальную уязвимость, лишая полноценной законодательной

защиты. Работа все меньше ассоциируется с выполнением задач в определенном месте в определенное время. К оценке новых форм занятости следует подходить не только с позиции экономической продуктивности, но руководствуясь также целями и нормами той культуры, органических форм жизни, в рамках которых они функционируют.

1.3 Дистанционная работа как тренд времени

Дистанционный труд относится к нетипичной трудовой занятости. В литературе нетипичную трудовую занятость обычно определяют, как деятельность граждан, основывающуюся на трудовых правоотношениях, в которых отсутствуют либо видоизменен какой-либо из существенных признаков традиционного трудового правоотношения.

А.М. Лушников, М.В. Лушникова используют понятие нетипичного трудового договора и определяют его как договор, отличающийся новизной конструкции и содержания, которое характеризуется существенным видоизменением одного или нескольких признаков трудового договора: личностного, организационного или имущественного.

Понятие дистанционной работы было введено Федеральным законом от 05.04.13 № 60-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»³ (далее – Федеральный закон от 05.04.13 № 60-ФЗ), которым в Трудовой кодекс Российской Федерации (далее – ТК РФ) была введена гл. 49.1 «Особенности регулирования труда дистанционных работников» и, в частности, ч. 1 ст. 312.1, предусматривающая определение данного понятия [19].

Исходя из законодательного определения дистанционную работу характеризуют два признака: работа вне места расположения работодателя, вне производственных или административных помещений, офиса, обособленных структурных подразделений (филиалов, представительств, департаментов, цехов, отделов), стационарных рабочих мест, вне территории

или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя. Таким образом, отсутствие контроля работодателя в отношении места выполнения трудовой функции является основополагающим критерием для отнесения сотрудника к категории дистанционных работников; работа предполагает использование информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования для выполнения работником своей трудовой функции и связи с работодателем. Этот признак свидетельствует об ограниченной возможности использования такой нетипичной формы занятости, как дистанционный труд, поскольку им могут заниматься только работники интеллектуальной сферы деятельности, которым для выполнения их трудовой функции, связанной с использованием, обработкой, передачей информации, необходимы электронное оборудование и средства программного обеспечения. Данный признак можно считать второстепенным, поскольку использование сетей общего пользования характерно для многих видов работ, выполняемых в офисе работодателя.

Возрастающее распространение дистанционной занятости обозначила ряд преимуществ и недостатков данной формы занятости как для работника, так и для работодателя.

В числе основных социальных преимуществ для граждан и общества, которые сопутствуют использованию дистанционной работы, находятся следующие [43]:

- снижение времени, затрачиваемого на поездки на работу, решение транспортных проблем, с одной стороны.

С другой стороны, отсутствие необходимости ездить на работу определенным образом позволит решить и проблему загрязнения окружающей среды из-за сокращения транспортных потоков;

- дистанционная занятость может снизить уровень безработицы, так как расширяет потенциальные возможности для получения работы;

- возможность разрешения проблемы перенасыщенности крупных городов и миграции населения из внутренней периферии в региональные

центры;

- повышение гибкости использования рабочего времени;
- увеличение времени для семейного общения, сокращение расходов на оплату услуг лиц и учреждений, осуществляющих уход за членами семьи (детьми, престарелыми родителями) и т.д.;
- возможность большего участия в общественной жизни, получения образования, дополнительного заработка;
- соблюдение индивидуальных биологических ритмов, времени труда и отдыха;
- обеспечение рабочими местами лиц с ограниченными возможностями (инвалиды, пожилые, родили малолетних детей и т.д.).

Дистанционная работа имеет ощутимые достоинства и для работодателя, в частности:

- снижение расходов за счет аренды помещений, организации рабочих мест, коммунальных услуг, обслуживающего персонала;
- увеличение производительности (например, за счет устранения потерь времени на проезд и более комфортных условий организации рабочего места);
- гибкая численность штата и возможность оперативного управления его количеством в зависимости от текущих потребностей;
- возможность привлечения сотрудников не из региона пребывания организации, что позволяет не только привлекать наиболее компетентных сотрудников, но и экономить на заработной плате;
- новая мотивация отношений («работа дома», обеспечивающая повышение лояльности служащих за счет сокращения времени и затрат на переезды от дома до работы и др., рост доверия между нанимателем и работником);
- уменьшение количества отпусков, связанных с семейными обстоятельствами и проблемами со здоровьем, а также пропусков работы по различным причинам;
- организация работы сотрудников, находящихся в различных часовых

поясах.

Вместе с тем дистанционная занятость влечет и негативные последствия.

В числе негативных факторов дистанционной работы стоит отметить следующие:

- ухудшение морального состояния дистанционных работников, вызванное их отдаленностью от своих коллег. Наибольшей проблемой для большинства теле работников является проблема социальной, а также профессиональной изоляции, а также сокращение корпоративной культуры и командного духа в организации;

- отсутствие контроля над дистанционными работниками (за степенью их загруженности, возможностью разглашения коммерческой тайны и т.п.);

- относительная незащищенность информации на удаленных компьютерах, опасность ее утечки. Удаленный компьютер может быть подвергнут хакерской или вирусной атаке, которая может преследовать разные цели (перехват паролей доступа в сеть работодателя, перехват управления удаленным компьютером и т.д.). Удаленный компьютер атаковать проще, так как средства его защиты, как правило, ниже средств защиты локальной сети в офисе;

- проблемы производительности и качества выполненной дистанционным работником работы;

- обеспечение условий труда и ответственности работодателя в области защиты прав дистанционных работников;

- наличие определенных трудностей в привлечении труда, вызванных нежеланием многих работников трудиться по удаленной схеме;

- отсутствие возможности для молодых специалистов к приобретению опыта у более профессиональных сослуживцев. Кроме того, стоит отметить, что дистанционный труд требует большой степени самоорганизации работника.

Существует еще одна не маловажная проблема – появление в сети мошенников, которые под видом организации предлагают в сети

дистанционный труд. Например, многие стремятся заработать на недобросовестном посредничестве, продавая несуществующие рабочие места. Данный фактор вызывает настороженное отношение потенциальных работников к виртуальному поиску вакантного места и трудоустройству.

В последние годы удаленная работа в России набирает популярность и среди работодателей, и среди сотрудников. Все чаще на специализированных сайтах по поиску работы появляются вакансии и резюме, связанные с такой формой труда, как удаленная работа. Но тем не менее многие не понимают до конца, что же это такое, и как правильно использовать возможности удаленной работы для развития компании [23].

Период 1980-х годов можно назвать периодом экспериментов. Джек Ниллес продолжает изучать научную сторону удаленной работы, а Ф. Скифф и Д. Флемминг начинают изучать практическую сторону: они внедряют удаленную работу в министерства и ведомства США. В этом периоде было обнаружено, что не всегда офисного работника можно перевести на удаленную работу без потери качества работы. Период с 1990 по 2000гг. во всех федеральных агентствах США часть сотрудников переводят на удаленную работу. В США и Европе организуются форумы и конференции по удаленной работе.

Период с 2000 года – по настоящее время: период бурного развития индустрии удаленной работы и превращения ее в существенную составляющую жизни развитого информационного общества. В этот период удаленная работа распространяется не только на государственный, но и на частный сектор экономики. Все больше компаний переводят своих сотрудников на удаленную работу [81].

Развитие практики удаленной работы в России можно разделить на несколько этапов. Первое появление удаленной работы в России связано с экономическим кризисом 90-х годов XX века. Он затронул многие сферы деятельности в странах бывшего СССР, в результате чего выросла безработица. Люди не могли найти постоянную работу, поэтому большинство

безработных стали находить себе временную работу. Сейчас такое явление называется фриланс. Но в то время, так как не было четкой системы удаленной работы, фриланс не стал популярным и практически исчез, когда экономическая ситуация в стране начала налаживаться.

Вторым этапом развития практики удаленной работы в России можно считать период с 2008 по 2010 год. Из-за очередного экономического кризиса начал снижаться уровень зарплат, причем этот процесс затронул даже высокооплачиваемые и необходимые профессии. Аналогично западным компаниям 90-х годов, российские предприниматели стали искать способы сократить расходы и пришли к выводу, что самым выгодным способом станет именно снижение заработной платы, сокращение персонала или перевод части сотрудников на работу из офиса в дом, как сделали многие зарубежные компании, осуществляющие свою деятельность в России.

В результате многие квалифицированные специалисты были вынуждены пробовать себя в качестве удаленных работников. Наибольший спрос на тот период имели экономисты и бухгалтера, которые и выявили что удаленное сотрудничество – это оптимальный симбиоз расходов и необходимой работы. Экономический кризис миновал, а число удаленных работников продолжало расти.

Как результат, в 2013 году в России предусмотрено регулирование удалённой работы в Трудовом Кодексе РФ в главе 49.1. В этой главе нет понятия «удаленная работа». Вместо него используется понятие «дистанционная работа». С этого момента взаимоотношения между организацией и удаленными работниками регулируются на законодательном уровне. Период с 2013 года по настоящее время можно определить, как период интенсивного развития удаленной работы в России. Сейчас не только многие зарубежные компании, имеющие представительства в РФ, но и российские компании переводят часть своих сотрудников на удаленную работу. И с каждым годом число таких сотрудников растет. Как видно из этапов развития удаленной работы, в России этот процесс происходил со многими отличиями

от зарубежных стран.

Для стран США и Европы причиной появления удаленной работы стала транспортная проблема во многих городах, в России – экономические кризисы, в результате которых люди рассматривали не традиционную форму занятости, а фриланс [94].

Соответственно и дальнейшее развитие пошло разными путями. Очевидно, что интенсивность развития удаленной работы в нашей стране отстает. Поэтому, вполне ожидаемо, что успешный опыт внедрения удаленной работы западных стран будет применяться в России с учетом нашего менталитета. Для того, чтобы понять, что же такое удаленная работа и фриланс обратимся к определениям отечественных авторов. И. Шендрик считает, что удаленная работа – это форма трудовых отношений, характеризующаяся выполнением работником своих обязанностей вне офиса [8, с. 25].

А.В. Слепов пишет, что удаленная работа – это выполнение определенной трудовым договором трудовой функции, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети "Интернет":

а) вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой местности),

б) вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя [15].

Автор первого определения делает акцент на местоположение сотрудника, не затрагивая вопрос взаимодействия руководителя и его подчиненного. Более точным является второе определение, так как оно отражает основные моменты, связанные с удаленной работой.

По мнению Д.О. Стребкова и А.В. Шевчука, фриланс – это форма

самостоятельной занятости. Фигура самостоятельного работника сложна и противоречива, он занимает двойственную позицию в структуре оплачиваемой занятости. Подобно предпринимателям, самозанятые реализуют свои товары и услуги на рынке, не имеют фиксированного дохода и зависят от финансового успеха своего дела. Они пользуются значительной степенью автономии, самостоятельно организуют свой труд и принимают решения по широкому кругу вопросов [45].

Однако все работы они выполняют индивидуально, не создавая организаций и не привлекая наемного труда, и в этом смысле являются трудящимися [7, с. 163]. Из определений видно, что удаленная работа и фриланс совершенно разные понятия. Их объединяет только то, что и удаленный работник и фрилансер работает вне офиса.

Рассмотрим особенности удаленной работы, отличающие этот вид занятости от традиционной работы в офисе:

а) Местоположение сотрудника в рабочее время. При традиционной организации труда сотрудник в течение всего своего рабочего дня должен находиться на своем рабочем месте в офисе, если его должностные обязанности не подразумевают разъезды по рабочим вопросам. В то время как удаленный работник работает вне офиса: дома, в кафе или других общественных местах.

б) График работы. У офисного сотрудника есть строгий график работы, обычно это пятидневная рабочая неделя с восьмичасовым рабочим днем. У удаленного сотрудника в трудовом договоре может быть прописан четкий график работы, но чаще всего обозначено время, когда он должен выходить на связь и отчитываться о проделанной работе. Все остальное рабочее время он может регламентировать сам.

в) Взаимодействие с коллегами и начальством. Чаще всего офисный сотрудник взаимодействует со своими коллегами и начальством лично, в то время как удаленный работник принимает участие в планерках по видеосвязи, если это необходимо.

г) Дресс-код. В большинстве компаний есть дресс-код, которого офисные сотрудники обязаны придерживаться, в то время как удаленный сотрудник должен это делать только во время видеосвязи с коллегами и руководителем, либо дресс-кода для него нет [5, с. 270]. Ниже представлена классификация удаленной работы, разработанная Европейской организацией телеработы:

1) Удаленная работа на дому. Под эту деятельность подпадают работники, которые, по крайней мере, один день в неделю работают дома, а не на своем рабочем месте, используя компьютер и телекоммуникационные связи для взаимодействия с коллегами из дома. При этом если удаленная работа занимает свыше 90% всего рабочего времени, то таких работников рассматривают как постоянных удаленных сотрудников, если менее 90%, но более одного дня в неделю — как временных.

2) Мобильная удаленная работа. Требуется нахождения за пределами своего рабочего места и вне дома, по меньшей мере, 10 часов в неделю, как правило, это служебные поездки. Такие условия труда давно уже стали традиционными; для превращения же их в удаленную работу необходимо, чтобы в течение всего этого времени работник пользовался компьютерными коммуникационными соединениями.

3) Удаленная работа в специальных центрах — теле коттеджах, которые обеспечивают людей по месту жительства возможностями обучения, а также высокопроизводительными ИКТ. Чрезвычайно эффективна, когда между домом и офисом значительное расстояние: каждый сотрудник добирается до того телецентра, который является наиболее удобным для него.

4) Удаленная работа для самозанятых в малых офисах — домашних офисах. Представляет собой комбинацию самозанятости и удаленной работы, при которой самостоятельные и независимые работники, рабочее место которых находится дома, в малом офисе или его как такового не существует, интенсивно используют в своей деятельности ИКТ. [3, с. 8].

Если посмотреть на достоинства удаленной работы для компании, то

безусловная экономия на аренде помещений изнашивании оборудования будет большим преимуществом. Удаленный сотрудник более мотивирован к работе, чем офисный сотрудник, так как у него нет нужды «высиживать» на рабочем месте до конца рабочего дня, «растягивая» время своей работы. В связи с растущим распространением удаленных рабочих мест в организациях и растущим интересом к удаленной работе, сервис «Битрикс24» совместно с агентством J'son & Partners Consulting исследовали текущую ситуацию и перспективы развития рынка удаленной занятости в России.

Целью исследования было определить возможный экономический эффект от перехода офисных сотрудников на дистанционный режим работы. Результаты исследования показали, что каждый сотрудник, перешедший на удаленную работу и имеющий необходимое программное и аппаратное обеспечение, внесет свой вклад в экономику предприятия в размере 170 тыс. рублей за год за счет снижения расходов. Также, по прогнозам J'son & Partners Consulting, в ближайшие 5 лет Россию ждет взрывной рост удаленной работы. Уже к 2020 году каждый 5-ый сотрудник компании будет работать удаленно. Совокупная экономия от этого перехода составит более 1 трлн рублей [4]. В рамках исследования был проведен опрос руководителей компаний среднего, малого и крупного бизнеса в 15 регионах, которые имеют в подчинении удаленных сотрудников.

Результаты исследования показывают, что работа вне офиса уже не воспринимается как «неполноценная», и руководители рассматривают ее как реальную альтернативу офисной. Об этом говорит уровень заработной платы, который компании готовы устанавливать для дистанционных сотрудников [44].

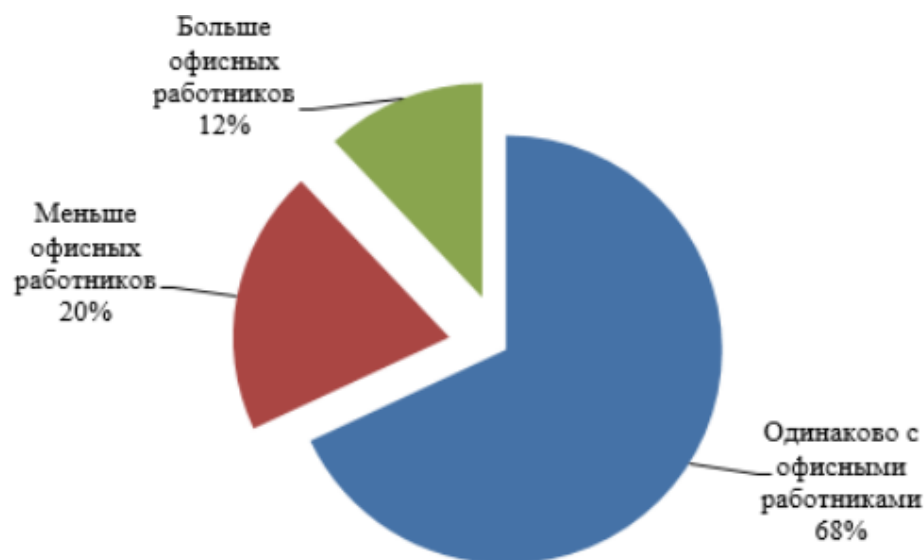


Рисунок 2 – Сколько зарабатывают удаленные сотрудники

Можно сделать вывод о том, что в 68% опрошенных компаниях размер зарплаты не зависит от того, в офисе работает сотрудник или нет, а в 12% компаниях дистанционные работники получают даже больше офисных. Российские работники ментально пока больше тяготеют к офисному труду, а кроме того, не у всех есть возможность работать дома. Однако доля дистанционных работников будет расти, и вместе с ней увеличится экономический эффект от их деятельности [37]. Исследование выявило основные причины роста лояльности к удаленным сотрудникам:

- их высокий профессионализм и возможность обеспечить требуемый результат без повседневного контроля со стороны работодателя;
- сокращение издержек за счет расходов на аренду, организацию рабочего места, электроэнергию, командировочные, накладные расходы и др.;
- повышение производительности труда за счет организации рабочего процесса с учетом разницы в часовых поясах, возможности работы без отрыва от производства во время командировок, болезни, выездов на производственные объекты и возможность нанять больше сотрудников за счет высвободившихся финансовых средств [42].

Подавляющее большинство удаленных работников – это профессионалы, для которых самодисциплина не является проблемой. На рис.

2 представлены профессии работников с удаленной занятостью [14].

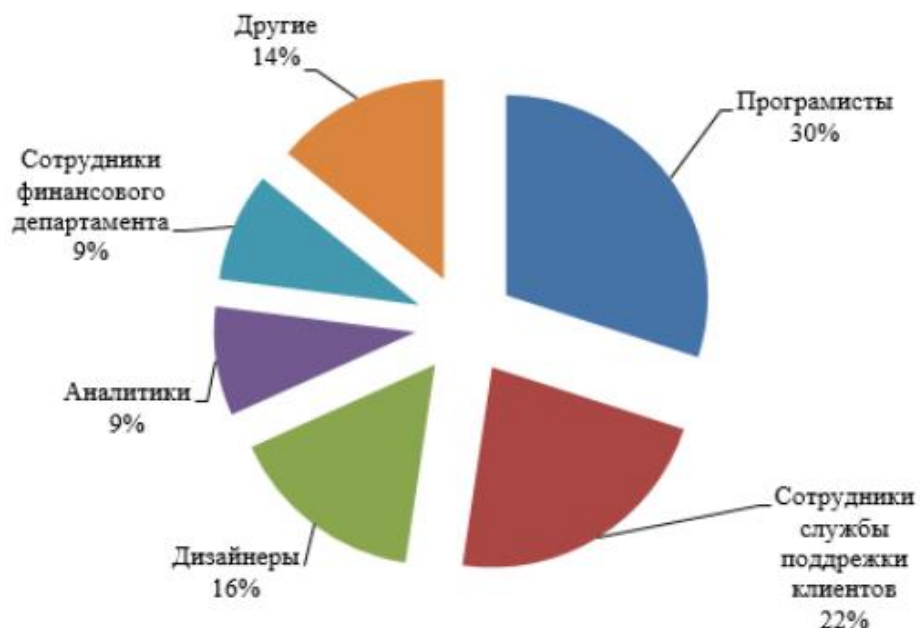


Рисунок 3 – Профессии работников с удаленной занятостью

В первую очередь, это программисты – 51%, дальше – сотрудники служб поддержки клиентов (38%), дизайнеры (27%), аналитики (15%) и сотрудники финансового департамента (15%). По данным опроса, контроль рабочего дня дистанционных сотрудников осуществляет 59% компаний, но более половины опрошенных руководителей признались, что это лишь формальность. По расчетам J'son & Partners Consulting, типовая компания из 10 человек при переводе половины сотрудников на дистанционную работу экономит 3% выручки только лишь за счет аренды офиса [14].

Экономия складывается из четырех факторов: отсутствия необходимости тратить время на дорогу (совокупная экономия 22 млрд рублей), доступа к рабочему месту даже в период больничных отпусков (5 млрд. руб.), экономии на содержании офисного места (38 млрд рублей без учета возможных доходов от сдачи в аренду высвободившихся офисных площадей и 64 – с учетом сдачи в аренду) и снижении затрат на оплату труда за счет расширения географии найма (3 млрд рублей). Совокупный экономический эффект от дистанционной работы в масштабах страны составляет около 94 млрд рублей в год [35]. Это значительная цифра, с учетом

того, что доля дистанционных работников в России пока не превышает 1% от общего количества рабочих мест против 34-36% в США (по данным McKinsey). Таким образом, можно сделать вывод о том, что у удаленной работы в России большие перспективы. Интерес к удаленной работе среди компаний и сотрудников растет, а значит, стоит ожидать роста числа удаленных рабочих мест в различных организациях. Результаты данной работы носят теоретический характер и могут быть использованы при организации удаленных рабочих мест в организациях для более полного понимания сути удаленной работы, ее отличия от других видов работ.

2. Составляющие эффективного управления вовлеченностью персонала

2.1 Понятие вовлеченности персонала в организации

Появление и развитие понятия вовлеченность приходится на конец 20 - начало 21 века. Сегодня в мире существует более 50 определений вовлеченности. С каждым годом представление компаний о вовлечении своих сотрудников в работу становилось шире, делался акцент на честности по отношению к персоналу и последующем внедрении технологии engagement. Сейчас компании стараются использовать все ранее предложенные подходы к определению вовлеченности для стратегического планирования инвестиций в развитие персонала.

Учитывая различные трактовки термина «вовлеченность» это:

- Потребность сотрудника в постоянном развитии и самореализации в компании, где он работает;
- Разделение сотрудником ценностей бизнеса;
- Применение работником своих знаний, умений и навыков для выполнения задач и получение обратной связи от организации, взаимоотношения «организация - работник»;
- Удовлетворенность своими обязанностями и занимаемой должностью, желание расти в компании, прилагать дополнительные усилия и вносить вклад в развитие фирмы;
- Заинтересованность в работе, энергичность, энтузиазм, инициативность;
- Готовность рекомендовать компанию.

Из-за множества определений концепции вовлеченности продолжают споры касательно её применения в организации. Компании рассматривают вовлеченность сотрудников, исходя из разных оснований и правил. Поскольку нет единой дефиниции вовлеченности, не существует

универсального подхода к её измерению и контролю. В результате анализа литературы был выявлен значительный разрыв между академическим и практическим обоснованием термина. Научный подход основывается на анализе индивидуальных психологических состояний человека, его энергичности, устойчивости и желании прикладывать усилия. Предприниматели характеризуют вовлеченность высокой производительностью, приверженностью, желанием остаться работать в компании на длительный период и энтузиазмом к работе, где люди эмоционально связаны друг с другом. Академики изучают человека как отдельную личность, а практики рассматривают сотрудников как единую команду. Несмотря на теоретическое разнообразие, все концепции сходятся в том, что вовлеченность представляет собой значительный вклад энергии сотрудника в организацию.

До сих пор актуальны споры, что «вовлеченность» — это лишь новое имя для уже изученных концепций работы с персоналом. Выделяют несколько уровней, которые определяют отношение сотрудников к компании: удовлетворенность, лояльность и вовлеченность.

Теория удовлетворенности работой была наиболее популярна в 80-х - 90-х годах, её основная идея в том, что чем больше сотрудник доволен работой, тем лучше он работает. Компания вкладывается в обеспечение удовлетворенности персонала, но нет никаких гарантий на взаимную отдачу. Удовлетворенность свидетельствует о том, что в целом сотруднику нравится работа в данной организации, скорее всего он вполне удовлетворен уровнем оплаты и/или рабочим функционалом, но если конкуренты предложат ему более высокую заработную плату или заинтересуют перспективным проектом, то он поменяет работодателя. Удовлетворенный работник не заинтересован в развитии инноваций, поиске новых идей и прикладывании всех возможных усилий — это характеристики, лежащие в основе вовлеченности.

Лояльность персонала очень близка к теории вовлеченности, многие менеджеры отождествляют эти понятия. Лояльность означает, что сотруднику

нравится работа в компании и он рассматривает трудоустройство в ней на долгосрочную перспективу, но нет высокой мотивации вкладываться в выполнение своих обязанностей. Теория вовлеченности содержит элементы, рассматриваемые в теории лояльности персонала, но является более усовершенствованной и полной. Трехкомпонентная модель лояльности, предложенная Джоном Майером и Натали Аллен в 1990 году (Allen, Meyer, 1990) выделяет три подхода к лояльности: эмоциональная, продолженная и нормативная. Продолженная

Основными источниками литературы по вовлеченности в данный момент являются практикоориентированные издания или исследования консалтинговых компаний и в меньшей степени академические статьи и теоретические концепции [68]. При этом количество академических работ десятилетие назад было сравнительно небольшим, но в последние годы быстро увеличивается. Первое появление термина «вовлеченность» связывают с именем социального психолога Вильяма Кана в 1990 г., в работе которого личная вовлеченность определялась как ситуация, когда «люди включают или исключают свое личное «я» при выполнении трудовых ролей» [39]. Изначально В. Кан рассматривал вовлеченность как исключительно психологический конструкт, характеризующий личностное (индивидуальное) отношение и вклад по отношению к организации в целом. Он описывал вовлечённость как многомерную мотивационную концепцию вклада работником одновременно физической, умственной и эмоциональной энергии в процессе выполнения им трудовой деятельности. Согласно структуре вовлеченности, в интерпретации В. Кана, её характеризуют 3 аспекта:

- когнитивный (убеждения сотрудников об организации, ее руководителях и условиях труда);
- эмоциональный (характер и сила эмоциональной связи с организацией и ее руководителями);

- поведенческий или физический аспекты (энергия, вкладываемая сотрудниками в выполнение своих ролей).

Следующая веха в попытках дать определение феномена «вовлеченность» связана с его позиционированием относительно уже существующих понятий теории организационного поведения, таких как «удовлетворенность», «приверженность», «лояльность», которые чаще рассматривались в качестве предпосылок вовлеченности [4]. Что касается структуры, то тенденция сочетать когнитивный, эмоциональный и поведенческий аспекты прослеживается в работах ряда авторов. Так, В. Доминьяк выделяет следующие составляющие лояльности, имеющие континуум от позитивного до негативного полюса [25]:

1) эмоциональное отношение к организации (чувство верности, преданности, гордость, положительное отношение);

2) когнитивный аспект, проявляемый в процессах разделения и принятия организационных ценностей, целей, норм, правил, процедур и решений;

3) намерение, готовность действовать определённым образом (приложение усилий, основных или дополнительных, в интересах организации, в том числе продолжение работы в организации).

Сверхнормативный характер или надрольное поведение подчеркивал и М. Магура, который в качестве условий и индикаторов вовлечённости определял такие аспекты [67]:

– готовность и желание прилагать дополнительные усилия ради интересов организации, не ограничиваясь должностными инструкциями (надрольное поведение);

– чувство самоуважения на основе удовлетворённости профессиональными достижениями и работой;

– заинтересованность в достижении значимых результатов для организации и ответственность за них [36].

Наиболее полная картина, обобщившая существующие подходы к

анализу вовлечённости, была предложена в 2011 г. Б. Шаком [37].

Отдельного упоминания заслуживают работы по теме вовлечённости, в которых акцент сделан на её поведенческом компоненте. Одной из наиболее ранних была работа Кевина Томсона, где автор описал инновационный подход к управлению работниками, указав, что признаком вовлечённого работника является действие [9]. В работе Д. Органа «Организационное гражданское поведение» вовлечённость рассматривается в традициях бихевиоризма [10]. Исследователями организационного поведения было предложено понятие позитивного организационного поведения (positive organisational behavior), или организационного гражданского поведения (organisational citizenship behavior), которое близко к пониманию вовлеченности как действия. Наиболее полно формы организационного гражданского поведения классифицировали Ф. Подсакофф и его коллеги [10]: оказание помощи другим сотрудникам в решении проблем или же предотвращение их наступления; самоотдача; организационная лояльность и соблюдение организационных норм; проявление инициативы и гражданская ответственность.

Среди факторов формирования организационного гражданского поведения были названы такие разнообразные условия, как индивидуальные характеристики сотрудника, поведение лидера, групповая динамика, особенности организации, содержание работы и культурные особенности [11]. Даже при условии содержательных различий в трактовках, целый ряд работ свидетельствует о связи высокого уровня вовлеченности с высокими же показателями результатов труда, гражданского поведения, благосостояния работника, вплоть до высоких финансовых показателей компании [43–46].

В последние годы интерес к понятию «вовлеченность работников» проявили исследователи в области УЧР и трудовых отношений. Именно исследователи в сфере УЧР сместили фокус в конструкте «вовлеченность» с психологически-эмоционального состояния к деятельности и поведению, от вне организационного контекста – к организации. Они также предложили рассматривать вовлеченность персонала как продукт взаимодействия

работника и организации, их взаимной адаптации. Эмпирически было доказано, что высокий уровень вовлечённости связан не только с улучшениями в выполнении должностных обязанностей [17], но и с увеличением надролевых усилий [18], а также снижением текучести [9, 28, 26].

Таким образом, связь между высоким уровнем вовлечённости и высокой результативностью трудовой деятельности рассматривается как ключевая причина, что позволило объявить вовлечённость в качестве «нового лучшего пути» управления людьми [21]. Такая аргументация имеет очевидные параллели с дебатами о связи между «лучшими практиками», стратегии УЧР по управлению приверженностью, результативностью, включенностью и высокими показателями деятельности компании [22, 23]. Последние годы принесли ряд работ, авторы которых в качестве новой проблемы УЧР предлагают увидеть «обратную сторону» вовлечённости [24, 25]. Рост производительности из-за интенсификации труда и обострение неравенства в доходах вследствие требования организации от работников высокого уровня вовлечённости, без поддержки сверхнормативной активности соответствующим вознаграждением, критикует Д. Джордж [26]. Негативные последствия для вовлечённых работников, которые проявляются в нарушении баланса работы и личной жизни, что не учитывается менеджментом, отмечены Д. Халбеслебенем [50].

Для исследователей в области УЧР поиск предмета для изучения вовлечённости только начинается. В редакционной статье специального номера журнала *International Journal of Human Resource Management* по теме вовлечённости говорится о возможности сместить фокус в развитии концепции вовлечённости и применить ее к сфере УЧР. В частности, признавая существующий подход к вовлечённости как к психологическому состоянию, речь ведут о дальнейшем изучении вопросов, таких как: где, как и почему вовлечённость возникает и как она взаимосвязана с другими событиями и отношениями в организации. Новый акцент предлагается установить в рассмотрении вовлечённости в рамках социального и

культурного контекста или с точки зрения критического подхода к трудовым отношениям [23]. В качестве малоизученных аспектов авторы статей этого специального номера называют вопросы о развитии, внедрении и опыте инициатив по вовлечённости, рассматриваемых с позиции как менеджмента, так и работников: как формировать вовлечённость, каковы индикаторы состояния вовлечённости.

Большая часть исследований по вовлечённости до этого времени была сосредоточена в области психологии и фокусировалась на переменных, связанных с отношением работников, т.е. изучалась с позиции работников. Очевидно, что существует дефицит исследований о том, каким образом менеджеры и специалисты по УЧР развивают и поддерживают вовлечённость персонала, создают программы по вовлечённости и какова реакция работников на эти программы. Поскольку единого подхода к понятию «вовлечённость» к настоящему времени еще не существует, отсутствует также и единая методика измерения вовлеченности.

Если рассматривать вовлечённость как управленческий проект, встает вопрос о том, как рассматривать структуру вовлечённости, ее компоненты с точки зрения возможностей управленческого воздействия и измерения его результативности. В частности, вопросы возникают по эмоциональному компоненту вовлечённости. Работник может эмоционально проявлять энтузиазм по поводу работы и организации, но при этом демонстрировать низкие результаты деятельности. Является ли устойчивой эмоциональная вовлечённость, на которой делается акцент в психологическом конструкте понятия вовлечённости? Какой уровень вовлечённости является предельным, чтобы не превратиться в свою противоположность – выгорание? Можно высказать предположение, что с учётом менеджериального подхода концепция вовлечённости может быть сужена и сфокусирована на поведенческом компоненте. Опираясь на концепцию позитивного организационного поведения, или организационного гражданского поведения, вовлечённость персонала можно рассматривать через призму нормативного и

сверхнормативного поведения в данной конкретной организации. Вовлечённый работник – это работник, который выполняет нормы, установленные в данной организации, и не просто выражает готовность к сверхнормативным усилиям (что чаще всего измеряется в опросах по вовлечённости), но на практике делает это регулярно.

Исходя из проведенного исследования существующих трактовок понятия «вовлеченность», а также сущности данного определения, отраженной на рисунке, под вовлеченностью следует понимать: физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние работника по отношению к организации, а также их личную заинтересованность в развитии компании, стимулирующих приложить больших усилий в рамках должностных обязанностей, мотиватор к повышению качества труда и ответственности, что достигается определенными действиями со стороны руководства компании, основанная цель которых – достижение стратегических целей компании по развитию бизнеса.

В некоторых из определений также подчеркивается значение рабочей группы, коллектива для повышения вовлеченности. То есть, вовлеченность связывают с эмоциональным и психологическим состоянием работника, степень его приобщения или включенности в трудовой коллектив (что подчеркивается в представленных ранее определениях).

Вовлеченность сотрудников – это контролируемый процесс, что обозначает, что при использовании определенных инструментов и методик, вовлеченность у сотрудников можно развить, то есть она является приобретаемым состоянием.

На сегодняшний день одной из важнейших задач HR-специалистов выступает измерение степени вовлеченности персонала, выявление положительных и отрицательных факторов влияния и реализация мероприятий по повышению вовлеченности, так как каждый день растет понимание важности вовлеченных (мотивированных и целеустремленных) сотрудников для достижения целей организации. Сотрудники с высоким

уровнем вовлеченности в работу считаются важнейшим активом (или капиталом) для организации, драйвером развития бизнеса, а также конкурентным преимуществом.

Следует также отметить, что вовлеченность сотрудников активно исследуется не только специальными агентствами, но также и кадровыми службами организаций, кадровыми агентствами. Даже в организациях, где руководство еще не осознало важность вовлеченности сотрудников, команда HR может сформировать и выполнить долгосрочный план по улучшению организационной культуры и практик, которые поддерживают вовлечение сотрудников.

2.2 Методы и система мотивации персонала в управлении вовлеченностью

В настоящее время проблема вовлеченности персонала в процессы управления является одной из самых актуальных в области менеджмента. Создание условий и поддержание высокого уровня вовлеченности сотрудников необходимо для развития организации, поскольку у вовлеченных сотрудников уровень приверженности к организации гораздо выше, что в свою очередь влияет на эффективность деятельности компании. Проблема вовлеченности – результат слабоэффективного взаимодействия менеджера с сотрудниками. Сегодня большинство менеджеров, зачастую, располагают своими полномочиями и правами, забывая о том, что у них есть еще и обязанности, в первую очередь перед сотрудниками, которых они должны вести за собой, активно вовлекая их в деятельность. Низкая степень вовлеченности персонала в процесс управления влечет за собой такие последствия как: рассеивание целей, отсутствие конкретизации целей, отсутствие четкого представления о целях компании, низкая степень приверженности.

Важный фактор – это недоверие персонала к руководству. Таким

образом, можно сделать вывод, что персонал необходимо вовлекать и в процессы управления по целям. Ведь только тогда сотрудники смогут понимать и разделять цели компании. Ключ к повышению эффективности компании лежит в понимании и разделении сотрудниками целей и ценностей компании и их качественной деятельности, направленной на достижение этих целей. Следовательно, для того, чтобы повысить эффективность работы как сотрудников, так и деятельности всей организации необходимо вовлекать персонал в управление по целям. Каких сотрудников лучше всего привлекать в процесс разработки целей:

1. Сотрудник должен управлять достаточно масштабным участком работы в компании. Он должен уметь принимать не только оперативные решения (в пределах заданной ему производственной задачи), но и стратегические. Как правило, это все-таки топ-менеджеры.

2. Сотрудники, у которых есть желание участвовать в разработке стратегии, это должно быть им интересно. Вовлекать сотрудников можно, создавая площадки для дискуссии, где сотрудники будут вовлечены в процесс формирования стратегии, где можно будет обмениваться идеями, которые могут сделать работу в компании более слаженной. Также необходимо учитывать обратную связь, т.е. сотрудники должны иметь возможность хотя бы в письменном виде излагать свое видение стратегии и целей компании. Процесс формирования и реализации стратегии можно будет отражать на внутреннем сайте или в корпоративной газете. Ведь не менее важным для сотрудников является возможность видеть, как развивается компания и понимать, что они учувствуют не только в реализации стратегии компании, но и в ее формировании. Вовлеченность сотрудников, необходима, прежде всего, по причинам:

- вовлеченные сотрудники реже увольняются, а также являются ярыми защитниками компании, ее услуг и продукции;
- вовлеченные сотрудники более продуктивны и мотивированы;
- вовлеченные сотрудники чувствуют эмоциональную связь со своей

компанией, что положительно влияет на их отношение к работе и клиентам, что в свою очередь способствует улучшению клиентского обслуживания и повышению удовлетворенности клиентов;

- вовлеченность способствует формированию энергичной рабочей атмосферы;
 - вовлеченность способствует стремительному развитию бизнеса;
 - вовлеченные сотрудники демонстрируют гораздо более высокий результат, чем сотрудники, которые не вовлечены в процессы управления.
- Таким образом, вовлеченность является критически важным фактором успешности любой современной организации, стремящейся к интенсивному развитию, снижению издержек и повышению эффективности на всех уровнях

Проблема рационального и эффективного вовлечения персонала в современных условиях становится всё более популярной, особенно она актуальна для России, богатой большими, развивающимися компаниями.

Одним из вариантов решения данной проблемы является формирование и повышение уровня вовлеченности и приверженности персонала. Вовлеченность и приверженность персонала в условиях экономического кризиса очень важный и, пожалуй, основной критерий кадровой стабильности, который демонстрирует уважительное, корректное и благожелательное отношение к фирме-работодателю как залог ее успешного функционирования и развития. Анализируя процесс управления вовлеченностью и приверженностью сотрудников в современных компаниях, можно выделить ряд проблем:

- проблема определения самого понятия «вовлеченность и приверженность»;
- проблема работодателей, т.к. многие работники компаний не считают своих работодателей, заслуживающих приверженности. В таком случае необходимо говорить об эволюции развития аппарата управления компании в целом и отдельных ее руководителей в частности и решать эту проблему параллельно с проблемой управления приверженностью и вовлеченностью

персонала;

- проблема поиска механизмов развития вовлеченности и приверженности, которая тесно связана с совершенствованием системы управления компаниями, развитием мотивационных механизмов и стимулирования.

На сегодняшний день известно большое количество определений дефиниции «вовлеченность персонала». Но для того, чтобы иметь полное представление о данном понятии, четко понимать, какие процессы в организации затрагивает вовлеченность и приверженность персонала, необходимо выявить источники возникновения и основные подходы к определению и видению понятия вовлеченности и приверженности персонала организации.

Большое влияние на снижение мотивационного потенциала работника оказывает «эффект профессионального выгорания» - набор негативных психических переживаний, истощение от длительного напряжения, которые связаны с интенсивными межличностными взаимодействиями, сопровождающимися повышенной эмоциональностью.

"Профессиональное выгорание" наступает тогда, когда работник: оценивает свою работу как незначительную, не удовлетворен профессиональным ростом, испытывает недостаток самостоятельности, испытывает ролевую неопределенность вследствие нечетких к нему требований, испытывает перегрузку или недогрузку и т.п.

Следствием падения значимости мотивов труда "для других" становится депрофессионализация работников. Забота о повышении профессиональной квалификации перестает быть актуальной, так как потребительские свойства производимой продукции не имеют личного смысла, не связаны с удовлетворением собственных потребностей.

Таблица 2 – Вариативность определений термина вовлеченности

Автор	Определение дефиниции «вовлеченность персонала»
У. Кан	Раскрывает понятие вовлеченность через процесс освоения сотрудниками своих рабочих ролей, тем самым они реализуются физически – энергия, которую они вкладывают в выполнение своей трудовой функции; интеллектуально – формирование представления об организации, ее руководителях, условиях труда; эмоционально – оценка степени своего положительного или отрицательного отношения к организации
Верба С., Шлоцман К.Л., Брэди Г.	Данные авторы, говоря о вовлеченности, уделяют особое внимание тому, что данное чувство определяется предрасположенностью человека к участию в той или иной трудовой деятельности, которая состоит из трех компонентов: знание, интерес и результативность.
Баумрук, Ричман, Шоу	Вовлеченность сотрудников выражается через эмоциональную и интеллектуальную приверженность к организации.
Свергун О.	Вовлеченность персонала заключается в эмоциональном и интеллектуальном состоянии, пребывая в котором, сотрудники стремятся выполнять работу как можно лучше
О. Ведерникова	Вовлеченность – это повышенная эмоциональная связь с организацией, которая выражается в потребности быть частью организации, приложении сотрудниками дополнительных усилий в работе по собственной инициативе и положительных отзывах сотрудников о компании
В.Г. Коновалова	Вовлеченность - это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует работников выполнять их работу как можно лучше.
Франк, Финнеган, Тейлор	Вовлеченность сотрудников определяется с экономической точки зрения – «модель вклада и инвестиций», то есть количеством усилий, вкладываемых сотрудниками в выполнение своей работы

Анализ данных определений показывает, что в числе первых проблем, указанных в литературе о вовлеченности и приверженности персонала, является отсутствие универсального определения. Одна из наиболее ранних работ, посвященных вовлеченности, была опубликована Каном в 1990 году. Таким образом, теме вовлеченности не многим более двадцати лет. Кан определяет вовлеченность сотрудников как «освоение членами организации своих рабочих ролей; вовлеченные сотрудники реализуются физически, интеллектуально и эмоционально в процессе профессиональной деятельности».

По его мнению :

- Когнитивный аспект вовлечения сотрудников касается убеждений сотрудников об организации, ее лидерах (руководителях) и условиях труда.
- В эмоциональном аспекте проблема в том, как сотрудники думают о каждом из этих трех факторов и имеют ли они положительное или отрицательное отношение к организации и ее руководителям.
- Физический аспект вовлечения сотрудников касается физической энергии, которую вкладывают сотрудники в выполнение своих ролей. В более поздних работах вовлеченность сотрудников чаще определяется через понятия приверженности, близкие лояльности, например, как эмоциональная и интеллектуальная приверженность организации или модели вклада и инвестиций: как количество произвольных усилий, вкладываемых сотрудниками в выполнение своей работы. Хотя большинством исследователей признается, что вовлеченность сотрудников является многогранной конструкцией, как и было ранее предложено Каном, регулярно появляются попытки дать простое и однозначное определение. Эта тенденция характерна для бизнеса: простые и однозначные схемы всегда предпочтительнее сложных. Так Трусс с коллегами определяют вовлеченность сотрудников просто как «страсть к работе», что, по их мнению, отражает общую тему, которая проходит через все психологические

состояния, которые Кан определил в трех аспектах вовлеченности.

Робинсон и партнеры, в традициях здравого смысла менеджеров, определяют вовлеченность как «один шаг вверх от обязательств» [49]. Другая тенденция теоретического осмысления вовлеченности, привлечение интуитивно понятных и приветствуемых в бизнес среде конструкций теории обмена. По словам Сакс, мощное теоретическое обоснование для объяснения вовлечения сотрудников можно найти в теории социального обмена (SET). Основным принцип теории социального обмена заключается в том, что отношения сотрудника и организации развиваются с течением времени в доверительные, устойчивые взаимные обязательства до тех пор, пока стороны соблюдать определенные "правила" обмена.

Таким образом, вовлеченность в рамках данного подхода, интерпретируется как готовность сотрудника инвестировать свой когнитивный, навыковый и эмоциональный капитал в деятельность организации, обменивая его на ресурсы и льготы, предоставляемые компанией. В настоящее время есть несколько подходов к описанию вовлеченности и приверженности, применяемые в бизнесе. Все они идут от практических наработок конкретных компаний, проводящих исследования. Все эти подходы имеют свои особенности в объяснении того, как правильно понимать и оценивать эти понятия и те факторы, которые на них влияют. В подходе Hewitt Associates рассматриваются три индикатора вовлеченности и приверженности:

- «Говорит» – сотрудник позитивно отзывается о компании в общении с коллегами, потенциальными сотрудниками и клиентами;
- «Остаётся» – сотрудник хочет остаться в компании на длительное время, быть частью компании;
- «Стремится» – сотрудник прикладывает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху бизнеса [78]. По словам экспертов, из Hewitt, эти индикаторы были определены при анализе всех массивов собранной ими информации, результатов опросов в тысячах компаний по всему миру. По

мнению консультантов Towers Watson, вовлеченность сотрудников зависит от того, как они:

- Думают – рационально понимают стратегические цели организации и ценности, а также то, как их работа согласуется с этими целями и ценностями;
- Чувствуют – эмоционально привязаны к организации и тем, с кем они работают;
- Действуют – мотивированны и готовы инвестировать свои усилия, делать больше того, что от них ожидается. Консультанты Towers Watson считают, что в современных условиях, сформировавшихся после кризиса и в условиях рецессии, руководители компаний должны уделять повышенное внимание вопросам, которые непосредственно влияют на текущие потребности и проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники:
 - Благополучие: организационный климат, который способствует физическому и эмоциональному здоровью работников.
 - Обеспечение условий: поддерживать условия труда, обеспечивающие производительность и успехи в работе.
 - Поддерживающему управлению. Новый, по мнению экспертов Towers Watson, подход к управлению и эффективности, суть которого сводится к поддержке инициатив сотрудников. То есть, для обеспечения вовлеченности и приверженности сотрудников в ближайшие годы ключевыми задачами будут: улучшение благополучия, создание продуктивной рабочей среды, переопределение желаемого поведения менеджмента. Подход Gallup Inc. В ходе исследований были выделены четыре измерения вовлеченности сотрудников, которые выражаются в 12 вопросах, наиболее коррелирующих с производительностью труда, лояльностью клиентов и ростом продаж [56].
 - Основные потребности – два вопроса;
 - Поддержка управления – четыре вопроса;
 - Работа в команде – четыре вопроса;
 - Рост – два вопроса.

Рейтинги из этих двенадцати вопросов затем объединяются в индекс, который может быть использован для разделения сотрудников на три категории:

1. Вовлеченные сотрудники, работающие со страстью. Они чувствуют сильную связь с организацией и упорно трудятся, чтобы обновлять и улучшать свою компанию.

2. Не вовлеченные сотрудники делают работу, которую ожидают от них, но не прикладывают дополнительных усилий.

3. Активно отключенные сотрудники, не только сами несчастны, работая в компании, но распространяют свое недовольство среди других сотрудников.

База Gallup на сегодняшний день является одной из крупнейших в исследованиях вовлеченности: 5400 тысяч ответов сотрудников 504 организаций, 16 крупных отраслей промышленности и 137 странах. Но к ней есть и критические замечания. Так, исследование правительственных организаций показало, что лишь пять из 12 вопросов работают на дифференциацию лучших рабочих групп. Остальные вопросы с производительностью не связаны [77]

Например, компания ООО «Кофейная Кантата» в 2016 году принимала участие в общероссийском рейтинге работодателей, согласно которому для получения оценки компании использовалась трёхсторонний обзор компании. Согласно одному из критериев – внутренней оценки сотрудниками среднего звена оценивают компанию в общем положительно. Сотрудники ценят то, что они работают в компании ООО «Кофейная Кантата» [89]. Престиж компании оценивается как средний, отмечают финансовую стабильность компании. Сотрудники в целом удовлетворены режимом и условиями работы. По их мнению, уровень оплаты труда соответствует объему и сложности выполняемых ими задач. Была дана достаточно высокая оценка квалификации сотрудников подразделений, с которыми чаще всего приходится работать. Большинство опрошенных сотрудников среднего звена отмечают недостаток

информации необходимой для работы.

В целом, отношения работников с коллегами, с непосредственным руководителем и отношение высшего руководства можно характеризовать как положительные. Сотрудники отмечают поддержку руководством инициативы и предложений сотрудников по совершенствованию работы.

Исследования зарубежных ученых показывают, что около половины сотрудников компаний не считают своих работодателей заслуживающими приверженности, еще одна серьезная проблема. Основываясь на практическом опыте, А. Сухенко отмечает также низкую вовлеченность сотрудников многих российских компаний. «Даже если люди держатся за свою работу из-за высокой заработной платы, но при этом не уважают своих руководителей, то они точно также не уважают, а порой и просто ненавидят клиентов-потребителей [93].

Особенно тяжелые последствия наблюдаются в трудные для фирмы времена. Некоторые руководители сделали вывод, что приверженность больше неуместна в современном обществе, где эгоистические интересы задают тон в отношениях сотрудника и работодателя.

Сегодня люди более чем когда-либо желают иметь организации и лидеров, заслуживающих доверия и преданности, помогающих направлять и обогащать их жизнь и работу». Учитывая сказанное, следует отметить, что формирование приверженности и развитие вовлеченности персонала в современных компаниях являются необходимыми для организации. Так как персонал – это опора руководителя, и чем больше заинтересован сотрудник в своей работе, тем выше его производительность, тем больше прибыль организации, тем больше возможностей у организации в сфере инвестирования и дальнейшего ее развития.

2.3 Специфика мотивации труда удаленных сотрудников

В наши дни развитие науки, техники, постоянный прогресс

используемых человечеством технологий неизбежно влияют на основу любой деятельности - трудовые ресурсы. Нельзя не согласиться с тем, что без человеческого участия невозможно обойтись практически ни в одной сфере деятельности. Однако формат такого участия претерпел некоторые изменения. Постоянно меняются критерии отбора специалистов. Дистанционной работой является выполнение определенной трудовым договором функции вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой местности), вне стационарного рабочего объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей общего использования, в том числе сети «Интернет».

Концепцию удалённой работы разработал американец Джек Ниллес. В 1972 году он высказал идею, что не обязательно держать работников в офисе, так как современные средства связи позволяют поддерживать контакт между сотрудниками на расстоянии [49]. На сегодняшний день в Российской Федерации существует два вида дистанционной работы между работником и работодателем [53]. 1) Трудовой договор. Работник заключает традиционный трудовой договор с работодателем. Выполнение своих трудовых обязанностей осуществляется не на территории работодателя, а дома или в другом удобном ему месте. Все отношения между работником и работодателем регулируются трудовым договором, поэтому работодатель вправе требовать выполнения установленного режима труда.

Договор гражданско-правового характера. При заключении такого договора, отношения сторон регулируются не трудовым, а гражданским законодательством. Дистанционный труд регулируется Федеральным законом от 5 апреля 2013 г. № 60-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», в соответствии с которым в

Трудовой кодекс РФ введена новая глава 49.1, посвященная регулированию труда дистанционных работников [4, 12].

Дистанционная занятость имеет как свои положительные, так и отрицательные стороны. Плюсы дистанционной работы:

- Отсутствуют затраты времени и денег на дорогу до работы и обратно;
- Свободный график;
- Работодатель и удалённый работник могут находиться в разных городах и странах;

• Возможность изменить социальные условия и т.д. Несмотря на немалое количество положительных сторон дистанционной работы, в данной форме занятости существует немалое количество минусов. [6, 10]. Минусы дистанционной работы:

- Необходимость большей, чем при обычной работе, самодисциплины и ответственности. Если рядом постоянно нет начальника, многим работникам труднее поддерживать высокую работоспособность.

- Отсутствие перспектив и «карьерной лестницы» за пределами бирж удалённой работы.

- Замедлено взаимодействие между работниками и работодателем.

Субъективные факторы [7, 83]:

- В некоторых регионах (например, в деревнях и небольших городах РФ) значительны затраты на интернет, необходимый, как правило, для удалённой работы.

- Работодателю не нужно оплачивать всё время пребывания работника на рабочем месте.

- Необходимость самостоятельно организовывать своё рабочее место. Особую актуальность в условиях дистанционной занятости работников приобретают вопросы организации и контроля их работы. Если «удаленный» сотрудник является штатным работником, то он должен соблюдать правила внутреннего трудового распорядка и в течение рабочего дня быть доступным

для связи с руководителем [9,195].

Как правило, в компаниях дистанционные работники слишком отстранены от своих коллег, работники не чувствуют себя вовлеченными в коллектив, изоляция от социума, вызванное их удаленностью от своих коллег так же является немаловажной проблемой в организации. Так же практически не проводятся тренинги и семинары для дистанционных работников, не повышается их квалификация, у работников появляется некий застой на одном и том же месте.

3. Современное состояние вовлеченности сотрудников дистанционной занятости на примере компании "КДВ-групп"

3.1 Примуущества и риски удаленной работы в компании

Как показали мои исследования в компании КДВ-групп, режим удалённой занятости имеет свои достоинства и недостатки как для работников, так и для работодателей. По итогам наблюдения был зафиксирован рост продуктивности удалённых работников, который сложился из увеличения полезного рабочего времени из-за меньшего количества перерывов и дней потери трудоспособности по причине болезни, а также большей интенсивности работы – возросло количество звонков на единицу времени. Сами работники сообщили о повышении удовлетворённости рабочим процессом, снижении усталости.

Однако у дистанционных работников компании КДВ-групп было зафиксировано снижение темпов продвижения по службе. Помимо выгод компании, сопряжённых с ростом мотивации и увеличением рабочего времени сотрудников, появляется возможность сэкономить в расходах на аренду и обслуживание помещений, затратах на офисную технику и т.д. Удалённый формат занятости существенно расширяет предложение рабочей силы, позволяя находить персонал с более высокой квалификацией и меньшими требованиями по заработной плате. На примере обследования других современных предприятий выяснилось, что дистанционные работники более ответственно относятся к возложенным на них обязанностям и проявляют большую креативность в их решении. К самому очевидному достоинству дистанционной работы для сотрудников компаний относится возможность гибкого управления балансом времени, которое расходуется на работу и досуг. Это в конечном счёте трансформируется в повышение удовлетворённости работой, т.е. укрепляет общее благополучие. Эмпирически один час времени на дорогу от дома на работу делает соответственно первый час офисного трудового дня фактически потерянным, поскольку он расходуется на

восстановление потраченных сил. При этом даже личный автотранспорт, отличающийся повышенной комфортностью по сравнению с общественным, принципиально не сокращает этот реабилитационный период.

Отсюда систематическое непроизводительное начало рабочего дня ведёт к его неконтролируемому продлению, переработкам и перегрузкам, либо приводит к увеличению срока решения производственных задач. В научной литературе существует ряд исследований о влиянии продолжительности дороги к месту работы на производительность труда.

Барьеры в межличностном общении оказывают влияние на все сферы жизни человека: на личную, и профессиональную. Это стало особенно очевидно в период пандемии и жестокого социального дистанцирования. А если бы нам на помощь не пришли технологии, благодаря которым люди продолжают поддерживать коммуникацию, изоляция привела бы к серьезным психологическим проблемам.

Коммуникационные барьеры – все то, что мешает одному человеку передать важное сообщение в нужное время, а другому - получить его. Глобально можно выделить три типа коммуникационных барьеров, которые сильно затрудняют эффективность общения.

- Физические коммуникационные барьеры подразумевают социальное дистанцирование, удаленную работу или труд «в полях», закрытые двери офиса и т.д.
- Эмоциональные коммуникационные барьеры человек ощущает в результате таких эмоций, как недоверие и страх.
- Языковые коммуникативные барьеры проявляются из-за особенностей и различий модели вербального и невербального общения.

На более глубоком, локальном уровне барьеров в общении насчитывается гораздо больше. Адаптация рабочих мест под разные поколения сотрудников, дистанционный и гибридный режим работы, рассредоточенность персонала не только по разным регионам страны, но и по всему миру, внедрение новых коммуникационных технологий и различные

ожидания сотрудников - это лишь несколько наиболее актуальных примеров «коммуникационных стен», возникших за последние несколько лет.

Мною были выделены 12 наиболее типичных коммуникационных барьеров.

Таблица 3 – Коммуникационные барьеры сотрудников в межличностном общении

№	Название	Комментарий
1	Несовпадение стилей общения	По данным мировых исследователей, только 18% сотрудников оцениваются по их коммуникативным навыкам в процессе ежегодного Performance Review. А ведь люди по-разному общаются. И тут все имеет значение: и врожденная коммуникативность, темперамент, и то, насколько навыки общения, данные от природы, развиты. К примеру, один человек в коммуникации может быть максимально детален и конкретен, другой – склонен к обобщениям. Естественно, чтобы коллеги умели слушать и слышать друг друга, задавать понятные вопросы и получать внятные ответы, нужно корректировать коммуникационные модели [76].
2	Социальная дистанция и физические барьеры	Некоторые бизнесы зависят от цифровых средств коммуникации из-за социальной дистанции и удаленного режима работы. Эти же физические преграды хорошо прослеживаются в организациях, где трудятся «синие воротнички», не имеющие как такого рабочего места и, соответственно, не имеющего доступа к корпоративным технологическим средствам коммуникации.
3	Отстраненность	Эффективная коммуникация - это сообщающийся сосуд, взаимодействие между всеми сторонами, участвующими в общении. Когда в общении отсутствуют связи и реакции, это разрушает саму цель эффективной коммуникации. Поэтому так важно продвигать в компании культуру открытых и прозрачных коммуникаций, вовлекать каждого члена команды, выводить из изоляции

Продолжение таблицы 3

4	Бюрократичная или сложная орг. структура	Негибкая организационная структура может стать ключевой преградой эффективной коммуникации. Если в компании сложносочиненная иерархичность, то информация может разниться в зависимости от того, из какого источника поступает, а то и вовсе потеряться или исказиться по мере прохождения через каждый уровень иерархии. Это приводит к снижению вовлеченности персонала и производительности труда.
5	Некачественная «упаковка» смыслов	Слишком мало информации - это плохо, так как у людей не будет понимания, куда движется компания. Но чересчур много корпоративных сообщений могут нанести еще больший вред. Крайне вредно обрушивать на сотрудников большой объем не систематизированной информации, которую они должны сами «обработать».
6	Недостаток доверия	Если команда не особенно верит тому, что транслируют руководители, коммуникация также будет страдать. Именно поэтому во многих бизнесах активно развиваются такие практики, как «культура открытых дверей», «завтрак с генеральным директором» и т.д.
7	Ясность, последователь- ность и частота	Корпоративная информация должна поступать команде четко, системно и регулярно. Вовлеченность сотрудников возрастает, когда менеджеры по внутренним коммуникациям обеспечивают последовательную и четкую коммуникацию [58]. Еще один социологический опрос подтверждает, что 4 из 5 опрошенных сотрудников хотят чаще слышать о том, как идут дела в организации, и более 90% опрошенных сотрудников говорят, что они предпочли бы знать о плохих новостях [61].

Продолжение таблицы 3

8	Слабый навык слушания	Часто умение слушать гораздо важнее, чем говорить. Поэтому надо поощрять интерес персонала к бизнес-процессам, мотивировать их высказываться, строить гипотезы и предлагать улучшения. Те, кто развивает культуру открытого общения на рабочем месте, в конечном итоге получают вовлеченную команду внутри здорового, продуктивного микроклимата.
9	Неправильные каналы связи	Сложная коммуникационная экосистема затрудняет своевременное информирование сотрудников. Опросы показывают, при неправильно организованной подаче корпоративных смыслов персонал тратит около 20% на поиск внутренней информации.
10	Демографич. и культурные различия	Способ взаимодействия людей друг с другом может варьироваться в зависимости от демографических и культурных различий. Если коммуникаторы не осознают этих различий, возникнут коммуникационные барьеры. Следовательно, важно найти общую основу для эффективной коммуникации и адаптироваться к рабочей культуре организации для эффективного общения.
11	Неправильная коммуникацион. технология	Коммуникационные технологии могут создать или разрушить коммуникационную стратегию любой организации. В море доступных технологий работодатели должны уметь находить и внедрять решения, которые наилучшим образом соответствуют потребностям и целям их организации. К счастью, современные решения для внутренних коммуникаций созданы для устранения самых больших коммуникационных барьеров.

12	Отсутствие персонализации	Когда получатели получают информацию, которая не имеет отношения к характеру их работы, или сообщения, которые их не интересуют, они с большей вероятностью проигнорируют и будущие сообщения, поступающие к ним.
----	---------------------------	---

В ряде исследований было обнаружено, что снижение частоты личных контактов уменьшает плотность коммуникации, препятствует взаимному обучению сотрудников и осложняет передачу «социальных подсказок». Недостатки удалённой занятости для работника, как показывают зарубежные исследования, концентрируются преимущественно вокруг опасения социальной изоляции, т.е. возникновения острого дефицита профессионального и бытового общения.

Недавнее исследование итальянских работников, перешедших на «удалёнку», показало, что затворнический образ жизни, усугублённый опасениями заразиться коронавирусом, погрузил значительную часть опрошенных в стрессовое состояние и свёл на нет все достоинства работы на дому. Вдобавок уменьшаются возможности повышения квалификации и развития профессиональных навыков [82].

Также было обнаружено, что дистанционная работа с высокой степенью автономности нередко приводит к росту нагрузки, которую принимает на себя работник, или возникновения так называемого парадокса автономности. Следствием снижения двигательной активности, мобильности работников является повышенный риск здоровью, что проявляется в возникновении повышенного уровня стресса и тревоги, усталости, эмоционального выгорания, головных болей и напряжения глаз [75].

Массовой переход на удалённый режим работы приводит и к масштабным положительным моментам, которые повышают качество жизни не только самих работников, но и других граждан. Прежде всего, речь идёт о

разгрузке транспортной сети (особенно в мегаполисах), как следствие – улучшении экологической обстановки, а также снижении плотности населения в высоко урбанизированных районах. По данным социологических опросов, проведённых в РФ, отношение к полученному опыту работников, испытавших весной 2020 г. принудительную дистанционную занятость, является далеко не однозначным. Результаты исследования ВЦИОМ «Цифровая грамотность и удалённая работа в условиях пандемии» (апрель 2020 г.) показали, что 61% опрошенных высказался отрицательно о дистанционной работе [76].

По мнению респондентов, работа из дома не только исключает необходимый прямой контакт с людьми, но и отягощена негативными организационными, техническими, бытовыми и моральными факторами. Сторонники же удалённой занятости (31% участников опроса) довольны экономией времени на дорогу к месту работы и возможностью организовать своё время. Удобство домашних условий для исполнения трудовых функций отметило меньшинство [66]. Представленная пропорция сторонников и противников удалённой работы подтверждается также результатами исследования ФОМ «Удалённая работа в цифрах».

Необходимо отметить, что перечисленные достоинства и недостатки усиливаются и, наоборот, смягчаются в зависимости от отрасли и рода деятельности работника. Очевидно, что в широком круге видов деятельности дистанционные модели работы пока невозможны в принципе. Согласно недавнему глобальному исследованию Всемирного банка, около четверти всех работников могут выполнять свои трудовые функции в дистанционном режиме.

Так, удалённый труд наиболее распространён в области услуг высококвалифицированных специалистов (например, в секторе ИКТ), и значительно менее в промышленной сфере. Соответственно, высококвалифицированные работники оказываются заметно чаще вовлечёнными в дистанционный труд по сравнению с работниками средней и

низкой квалификации, причём последние две группы примерно в равной степени сочетают традиционную занятость с удалённой [59].

Кроме того, результаты ряда исследований указывают на то, что крайне важным фактором, определяющим баланс выгод и издержек удалённой занятости для самого работника, является самодисциплина. В целом, масштабирование удалённой занятости несёт в себе ряд скрытых, но кардинальных перемен в организации жизни общества.

Прежде всего, дистанционная работа размывает понятие «трудовой коллектив». Данный тренд становится опасным в связи с тем, что после семьи как первичной ячейки общества трудовые коллективы выступают второй опорой социума, обеспечивающей ему дополнительную устойчивость и профессиональную функциональность.

Удалённая занятость автоматически исключает понятие карьеры работника. Корпоративные системы карьерных лифтов и мотивации обесцениваются, трудовая иерархия ослабевает или минимизируется. В результате трудовые отношения, выстраиваемые в дистанционном формате «работодатель – работник», дрейфуют к гражданско-правовым отношениям «заказчик – исполнитель», что неизбежно выльется в понижение социальной защищённости работников и, в конечном счёте, уменьшение социальной нагрузки на работодателей.

В свою очередь ослабление трудовых коллективов и организация дистанционной работы в домашних условиях неизбежно нанесёт ущерб институту семьи вследствие смешения профессионального и семейного функционала.

Данное обстоятельство предъявит весьма высокие требования к личностным качествам людей, одновременно совмещающим эти роли. Скорее всего в долгосрочной перспективе такой смешанный режим жизнедеятельности приведёт к значительным ментальным изменениям. Важно отметить, что профессионально грамотный сотрудник, работающий в дистанционном режиме, является, как правило, продуктом очной занятости,

где он смог накопить достаточный профессиональный капитал, чтобы в дальнейшем успешно применять его независимо от местоположения работодателя. Возможность для нового поколения сотрудников именно в дистанционном режиме наработать «с нуля» компетенции аналогично высокого уровня представляется весьма неочевидной. Если сравнивать низкоквалифицированный удалённый труд и такой же низкоквалифицированный труд в месте присутствия работодателя, то с социальной точки зрения, более предпочтительным представляется второй вариант по причине меньшего расслоения общества.

Потенциальная проблема состоит в том, что открывающаяся возможность низкоквалифицированного удалённого труда создаст новый социальный слой с весьма сложным мировосприятием. При этом ещё один дискуссионный вопрос заключается в том, в какой степени «дистанционные работники» в рамках конкретного государства являются лишними людьми для внутреннего рынка труда.

3.2 Выявление проблем удаленной работы и способы их преодоления

Многие руководители столкнулись с трудностями по переводу компании в режим удаленной работы в самом начале карантина: пришлось потратить много сил, чтобы коллеги подключили нужную технику, заново отстроили свои процессы в нестандартной локации и постоянно были подключены к рабочим аккаунтам. Но это был только первый шаг на пути к сохранению и повышению эффективности удаленных сотрудников. Следующий критически важный вопрос: как поддержать мотивацию людей, которые продолжают работать из дома? Сейчас, когда еще не все компании вернулись в офисы, и перспективы второй волны постоянно обсуждаются в СМИ, он звучит особенно остро.

В кризисные периоды люди склонны фокусироваться на текущих ежедневных задачах, чтобы сохранить рабочий ритм. Они стараются следовать ранее согласованному плану и выполнить поставленные KPI в то время, как приоритет должен отдаваться поиску решений новых глобальных проблем, с которыми сталкивается бизнес. Однако некоторые команды показывают высокие результаты даже в такие периоды неопределенности, несмотря на все сложности: они увеличивают долю рынка и получают лояльность покупателей не только за счет новых решений, но и через поддержание продуктивности на прежнем и даже более высоком уровне. Другими словами, они умеют адаптироваться.

Карантин стал для многих компаний проверкой на стрессоустойчивость, потребовав невероятной скорости принятия решений. Задача текущего периода - использовать и закрепить полученный опыт, чтобы выиграть в долгосрочной перспективе.

Так как академические исследования продуктивности удаленной работы в кризисной ситуации обычно проводятся в контексте изучения других показателей, сложно получить подтвержденные данные о связи мотивации и работы вне офиса. Некоторые из них говорят, что мотивация на удаленке падает, другие - что она возрастает.

Оказалось, что сильнее всего переход на удаленный режим снижает вовлеченность и результативность в том случае, когда он осуществляется принудительно, а не по инициативе работника.

Результаты измерений показывают заметную разницу в уровне мотивации у тех сотрудников, для которых переход в онлайн-режим был вынужденной мерой. В контексте событий 2020 это – ситуация, в которой оказалось подавляющее большинство компаний.

То же исследование определило три негативных фактора, которые обычно ведут к сокращению производительности труда и мотивации. В период коронавируса они становятся еще более значимыми.

Факторы, снижающие уровень мотивации и продуктивности.

Эмоциональное и экономическое давление. Сейчас их влияние на рабочие процессы наиболее значительно, так как люди боятся потерять работу, в то время, как им нужно платить ипотеку и заботиться о своем здоровье. Постоянный поток тревожных новостей, вопросы о том, как безопасно купить продукты, и переживания за родственников заставляют всех испытывать постоянный стресс. В таких условиях акцент смещается, и концентрация на работе уходит на второй план.

Инертность. Апатия и равнодушие, возрастающие вместе с тем, как сотрудники задаются вопросом, а есть ли смысл вообще стараться, если все может разрушиться в любой момент.

Можно определить и позитивные факторы мотивации, которые ведут к увеличению показателей работы даже в кризис. Но важно понимать, что их действие будет недолгим, если не принять необходимые меры поддержки вовремя. Самый сильный - Игра. Взаимодействие с коллегами и игровые составляющие в рабочих процессах помогают сотрудникам держать себя в тонусе и чувствовать азарт в борьбе за результат.

Любям нравится находить решения сложных задач в процессе совместного обсуждения и чувствовать себя частью команды. Но этот эффект сильно снижается в условиях дистанционного взаимодействия. Выполнение работы из дома становится сложнее само по себе, а отсутствие личного контакта с коллегами уничтожает «магию совместной работы». Часто возникают недопонимания, цепочка принятия решений удлиняется, генерировать идеи становится сложнее. Целеустремленность также снижается, так как члены команды перестают ощущать свой вклад в работу коллег и удовлетворенность клиентов, особенно если рядом нет никого, кто мог бы напомнить об этом. И последнее, падает Потенциал сотрудников. Особенно, если у людей нет доступа к коллегам, которые обеспечивают постоянную обратную связь и развивают их.

В условиях коронавируса все шесть факторов начинают постепенно работать на снижение мотивации. И если руководители бизнеса не предпримут

своевременных шагов, эти перемены неизбежно приведут к снижению качества, адаптивности и креативности именно в тот момент, когда пост-коронавирусное восстановление потребует от компании работы на максимальных мощностях.

Несмотря на стресс и отсутствие сил, работа остается для многих единственной точкой опоры в период полной неопределенности. Наверняка вам знакомы истории людей, которые, переживая серьезные проблемы в семье или личностный кризис, начинают работать с удвоенной силой. Сосредоточенность на трудовых обязанностях помогает им перенести энергию с переживания негативных эмоций на созидательный процесс. А регулярность рабочего графика поддерживает такое необходимое ощущение стабильности в жизни.

По некоторым данным, финансовые аналитики, работая по 18 часов в день во время экономического кризиса, показывают самый высокий уровень мотивации и результатов в карьере. Военные ветераны аналогичным образом говорят о самых значимых днях своей службе. Во время пандемии люди организуют волонтерскую доставку продуктов и помогают пенсионерам. Учителя проводят онлайн-уроки и мастер-классы, осваивают платформы дистанционного образования и даже используют компьютерные игры в обучении. Никто из них не готов сидеть без дела в безопасных условиях, даже если ситуация не вынуждает перерабатывать и рисковать, потому что концентрация на работе и помощи другим помогает легче пережить беспокойные времена. То же самое работает и для крупных компаний.

Но сфокусироваться только на выполнении рутинной работы — главная ошибка, которую сотрудники могут допустить. Присутствие рамок и инструкций действительно помогает людям справляться с работой из дома быстрее. Дайте сотрудникам четкое понимание своих ожиданий в новом графике: в какое время они должны быть на связи, какие платформы использовать, на каких встречах присутствовать. Но не перегибайте с контролем. Некоторые исследования подтверждают, что в таком случае

сотрудникам кажется, что их компетентность ставят под сомнение, им не доверяют, требуют круглосуточной включенности в дела. Чрезмерный объем формальных процедур создает гнетущую атмосферу демотивации и напрямую сказывается на результатах. В таких случаях люди склонны переключаться из режима креативного мышления и решения задач в режим выполнения критического минимума, что немедленно скажется на результатах.

Рассмотрим ключевые проблемы удаленной работы и возможные меры их устранения для компании «КДВ-групп».

Таблица 4 – Препятствия формирования вовлеченности удаленных сотрудников

Проблема	Влияние на вовлеченность	Меры устранения
Отвлечения и отсутствие фокуса на работе	У работника, для которого удаленный формат работы в новинку, пропадает фокус внимания, и он отвлекается на всё подряд. Сотруднику, который не умеет фокусироваться на конкретных задачах, тяжело будет справляться в неофисной обстановке, ведь домашняя атмосфера постоянно может сбивать с режима.	- Составлять план на день, выписать все задачи, которые нужно выполнить сегодня, и определить время для них. - Планировать перерывы. - Устанавливать границы, когда речь заходит о переключении с работы на свою личную жизнь и наоборот.
Низкий уровень взаимодействия с коллегами	Любая серьезная бизнес-задача - это результат взаимодействия нескольких людей. Живое общение позволяет гораздо быстрее добиться взаимопонимания и понять их желания. Работая из дома, каждый участник процесса знает достаточно о рабочих задачах, но совсем ничего не знает о контексте, в рамках которого создавалась эта задача. И именно отсутствие контекста задач, контекста жизни компании и есть главная проблема распределенной команды	- Обязательные ежедневные митинги, на которых обсуждается буквально все подряд. Так все понимают, кто над чем работает, возникает ощущение команды. - Короткие отчеты о персональных достижениях каждого из членов команды.
Ощущение меньшей важности по сравнению с офисными	Одним из важных факторов является поддержка готовности сотрудников приобретать новый опыт, наличие положительной обратной связи и поддержка инициативы. Сотрудники,	- Скидки на онлайн-курсы в нужной отрасли, формулировка лайфхаков для удаленки конкретно в вашей компании и учет предложений по оптимизации дистанционных процессов помогут

работниками	которые чувствуют это и понимают, что имеют право на ошибку при освоении нового опыта, имеют большие возможности для формирования вовлеченности. Ошибка будет поводом для обсуждения, а не для санкций	удаленщикам не просто развиваться, но и чувствовать себя важными как профессионалы. - Еженедельные рассылки, виртуальные доски почета, геймификация, поощрения корпоративными скидками.
Отсутствие понимания конечной цели	Даже когда люди работают в командах, они чаще всего выполняют отдельные задачи без понимания их общей цели. Руководитель просто ставит задачу и требует её выполнить. Сотрудники очень поверхностно понимают, к чему им нужно прийти, для чего это нужно делать – отсюда отсутствие желания делать это качественно и с интересом.	Перед каждой поставленной задаче объяснять, к какой цели компания хочет прийти и что получит в результате сотрудник. Сотрудник должен быть вовлечен в процесс, для этого ему нужно предоставить все условия в виде четкого плана действий, предполагаемых результатов и его важную значимость в этом проекте.
Сверхконтроль	Удаленного сотрудника просят поставить софт, который записывает скрин его экрана за весь день работы, где видно, сколько времени в каких программах проводилось. Руководство старается максимально ограничивать и контролировать сотрудников, контролируя их рабочий режим. Чаще это приводит лишь к тому, что больше времени тратится на решение вопросов коммуникации или мотиваций команды.	Дать сотрудникам разумную степень свободы и независимости при выполнении повседневных задач. Руководитель должен обладать обоснованной уверенностью в том, что удаленные сотрудники выполняют свою работу качественно и своевременно. А те, в свою очередь, должны понимать все проблемы такого сотрудничества и по возможности оставаться на связи. Главное – не контроль над сотрудниками, а четко поставленная задача с указанным сроком выполнения.
Не продуманное составление расписания планерок/звонко в с сотрудниками с разными часовыми поясами	Компании всё больше нанимают сотрудников с абсолютно разных уголков мира, часовые пояса могут не совпадать с коллегами. Компании частенько это игнорируют и составляют расписание, приближенное к личному удобству руководства, что не совсем оптимально для некоторых сотрудников.	Указание в профайле сотрудника часового пояса и времени, когда с ним можно связаться в едином формате, например, по московскому времени. Коллегиальное обсуждение оптимального времени для основных встреч и планерок.
Отсутствие возможности обсуждать	Обычно в компании нет никаких чатов. Максимум, это новостной канал самой компании и больше ничего. Из-за этого	- Использовать единую платформу совместного пользования информацией. - Завести блог компании, отражать в нем

нерабочие моменты и получать обратную связь от сотрудников	сотрудники теряют связь с коллегами и с духом компании. Пропадает заинтересованность. Сотрудники не понимают даже, с кем работают, чем увлекаются их коллеги и как проводят свободное время.	важные и не очень моменты работы, привлечь туда сотрудников, мотивировать их оставлять там свои комментарии, делиться публикациями, связанными с рабочими моментами и т.д.
Неизмеримость	Не всегда работник может видеть результаты своего труда и оценить свой успех. Получается, повезло тем, кто занимается физическим трудом – сразу видно, сколько, например, дров нарубил и хорошо ли нарубил. И непонятно, как оценивают свою успешность маркетолог, руководитель склада, секретарь и т.д.	- Ставить цели и задачи подчиненных с четкими критериями желаемого результата (технология SMART в этом хорошо помогает). - Систематически отслеживать результаты деятельности работников и соотносить их со шкалой установленных критериев. - Обсуждать с работниками результаты их деятельности и вместе находить пути повышения результатов
Бессмысленность работы	Многим сотрудникам важно, чтобы их деятельность была кому-то полезна. И, бывает, что в какой-то момент кризиса среднего возраста работник вдруг смотрит на свою работу со стороны и не понимает, кому нужны все его труды, для чего он работает здесь.	- Руководителю важно рассказывать людям о смысле, важности и полезности их работы: - Давая поручение, попробовать рассказать работнику, какую пользу людям принесет его вклад в конкретную задачу. - Добившись нового успеха, праздновать это с коллективом. К примеру, смело рассказать своим работникам о том, какого важного результата удалось достичь одному из коллег.
Переработка	переработка приобретает две основные формы: либо сотрудник половину дня делает личные дела и вечерами нагоняет рабочий день, либо вы работает 8 часов + 4-6 часов, потому что: а) больше заняться нечем; б) работа увлекает; в) хочется делать лучше и глубже, уход в перфекционизм. При таком раскладе жизнь делится на две части: работа и сон. Переработка скажется и на качестве работы: сотрудник устанет столько думать и находиться в напряжении. Настанет период	Каждый сотрудник, должен пройти курс по тайм-менеджменту, что поможет ему четко понимать свой план на день и не отвлекаться на ненужное. Проводить неформальные созвоны, где выяснять у сотрудников, есть ли у них хобби, увлечения. В идеале, в компанию привлечь психолога на один часовой созвон раз в неделю.

	интеллектуального спада, который при определённом стечении обстоятельств может стать первой ступенью депрессии	
--	--	--

Окончание таблицы 3

Отсутствие коммуникации с внешним миром	Как правило, удаленный сотрудник, привыкший работать из дома, практически не выходит из дома. Каждые походы на улицу откладывает на потом в надежде сходить после того, как закончит свою работу, которая всё никак не может закончиться. Вне социального общения, с очень узким кругом контактов сильно меняется настроение, появляются резкие перепады, вы забываете о сдержанности и такте, поскольку не используете их в постоянном общении.	Уделять время на обычные прогулки, ставить себе это в качестве задачи каждый день. Придумывать мероприятия (к примеру, поход в кино, встреча с друзьями, сходить в парк и т.д.) Общаться, читать, обучаться. Необходимо постоянно обновлять информацию вокруг себя и узнавать что-то новое как в профессиональной деятельности, так и вне её. Это даст постоянную эмоциональную разрядку, разнообразие защитит вас от выгорания.
---	--	--

Компании по всему миру сейчас вынуждены находить новые подходы к своей работе. Косметические бренды запускают производство антисептиков.

Страховые компании ищут способы сократить количество внутрикорпоративных чатов ради общения с клиентами. Ивент-агентства учатся проводить вечеринки онлайн, тестируя незнакомые форматы каждый день. У таких компаний продуктивность остается высокой, а в некоторых случаях даже увеличивается по сравнению с докризисными показателями.

Их успех основан на том, что они не рассчитывают исключительно на масштабные программы и системные подходы, которые требуют согласования с высшим руководством. Они стремятся обеспечить каждому сотруднику ощущение, что у него есть персональный вызов, с которым он может справиться. И в каждом конкретном случае эти вызовы могут варьироваться от самых маленьких, например, как лучше выстроить общение с клиентами без офиса, до таких больших, как трансформация бизнеса в онлайн-формат.

Вовлеченный сотрудник образовательной организации ориентирован на достижение общего результата – высоких личностных и образовательных результатов обучающихся, он инициативен, активен, неравнодушен к реализации образовательного процесса, к позиционированию организации в информационном пространстве, к своему вкладу в создание мотивирующей среды. Система менеджмента качества направлена на постоянное улучшение системы управления персоналом, а вовлечение персонала является одной из первостепенных задач, что отражено в линейке международных стандартов в области управления ISO.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Экономика Российской Федерации в целом и рынок труда в частности в настоящее время претерпевает глобальные изменения. Цифровизация экономики приводит к изменениям и в сфере занятости. Поскольку цифровая экономика предполагает создание высокотехнологичных рабочих мест, для дальнейшего устойчивого развития экономики потребуются высококвалифицированные работники, владеющие определенными компетенциями. В связи с этим работодатели прибегают к поиску таких специалистов, независимо от места их расположения. Тем самым законодательство своевременно должно подстраиваться под новые возникающие отношения занятости, чтобы предотвратить возникновение социальной напряженности на рынке труда.

Дистанционная работа как новый вид занятости начинает прочно занимать свою нишу на рынке труда Российской Федерации. Все большее количество отечественных компаний, осознавая преимущества дистанционного труда, переводят своих работников на удаленную занятость.

Таким образом, проведенное исследование полностью подтвердило актуальность и востребованность темы диссертационной работы.

В мире нет универсального рецепта по повышению вовлеченности сотрудников любой компании — работа с вовлеченностью очень индивидуальна, она сильно зависит от специфики компании. Однако сегодня уже очевидно, что работа с вовлеченностью персонала необходима, а это означает, что всем компаниям сегодня брошен очередной вызов — повысить вовлеченность и удовлетворенность сотрудников.

Повышение вовлеченности и удовлетворенности сотрудников — долгий и сложный процесс, который требует тщательного пересмотра корпоративной культуры компании, ее основных ценностей, отношения к сотрудникам и т. д. Даже самые дорогие и эффективные проекты не могут в короткий срок повысить вышеупомянутые качества персонала, т. к. это, по сути, репутация

компании в глазах ее сотрудников. Необходимо учитывать влияние мотивационно-побуждающих компонентов деятельности человека. Речь идет о разнообразных мотивах, стимулах, представляющих собой сложное переплетение социальных, психологических и биологических параметров, определяющих жизнедеятельность человека. Мотивы лежат в основе активности человека. Каждая компания должна растить собственных профессионалов, вкладывать в их развитие средства и знания сейчас, чтобы через определенное время получить многократный экономический эффект, который станет результатом правильного управленческого решения, позволившего линейному сотруднику стать лидером и ведущим специалистом.

Создание условий для внутренней мотивации работника к достижению поставленных целей организации по повышению доступности и качества стационарной помощи пациентам на уровне медицинской организации - это задача и ответственность корпоративной политики центра. Результаты исследований подтверждают высокую актуальность вопросов создания комфортных условий работы и благоприятного климата в коллективе для реализации, в том числе, стратегии и инструментов вовлечения и удержания ценных кадров. Полученные результаты будут использованы для формулирования инструментов мотивирования персонала для создания комфортных условий работы сотрудников и достижения целей медицинского центра с учетом представлений врачей с различным стажем работы, квалификацией, личностными качествами. При формировании условий и определении порядка реализации инструментов вовлечения и сохранения ценных сотрудников, безусловно, должны быть соблюдены принципы законности, доступности и прозрачности механизмов стимулирования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бабкова, Е.А. Психология лояльности персонала: работа по любви / Е.А. Бабкова // Кадровый менеджмент. - 2021. - № 5 (36). - С. 11-14.
2. Баев, Л.А. Интенсивная самоорганизация экономических систем. Концепция, теория, модели / Л.А. Баев. - Челябинск : ЧГТУ, 2019. - 268 с.
3. Базык, Е.Ф. Аудит системы мотивации с позиции демотивирующих факторов / Е.Ф. Базык // Вестник ИМСИТ. - 2021. - № 3 (67). - С. 36-41.
4. Базык, Е.Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг управления / Е.Ф. Базык // Современные научные исследования: исторический опыт и инновации : сборник материалов Международной научно-практической конференции. - М., 2015. - С. 41-43.
5. Батьковский, А.М. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту / А.М. Батьковский, С.А. Попов // Проблемы теории и практики управления - 2020. - № 1. - С. 10-13.
6. Белкин, В.Г. Теоретические основы и практические шаги формирования менеджмента качества в ВУЗе / В.Г. Белкин, Е.Б. Гаффорова, В.А. Балабан // Качество. Инновации. Образование. - 2018. - № 4. - С. 74-81.
7. Белкин, В.Н. Организационное поведение работников / В.Н. Белкин. - Челябинск : Энциклопедия, 2018. - 116 с.
8. Белкин, В.Н. Отчуждение труда работников российских предприятий / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, О.А. Антонова // Вестник ЧелГУ. - 2019. - № 1 (356) - Управление Вып. 10. - С. 80-88.
9. Брандин, В.А. Зрелость СМК как достижение вовлеченности персонала / В.А. Брандин // Методы менеджмента качества. - 2006. - № 12.1. - С. 34-37.
10. Брандин, В.А. Хорошо забытое старое, или две составляющие успеха / В.А. Брандин // Top-Manager. - 2003. - № 3. - С. 118-123.

11. Браун, С. Управление ресурсами в условиях рынка / С. Браун, М. Моррис. - Жуковский, 2009. - 150 с.
12. Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал. Ключ к успеху в новом тысячелетии / Э. Брукинг. - СПб.: Питер, 2009. - 286 с.
13. Брюховецкая, Н.Е. Формирование вовлеченности сотрудников в работу предприятий / Н.Е. Брюховецкая, А.А. Черная // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. - 2013. - № 5. - С. 3-21.
14. Бурманн, К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия / К. Бурманн // Проблемы теории и практики управления. - 2003. - № 3. - С. 8-10.
15. Бушмарин, И. Интеллектуализация труда в странах с рыночной экономикой / И. Бушмарин // Проблемы теории и практики управления. - 1994. - № 2. - С. 63-67.
16. Галкин, В.А. Управление персоналом - концепция НТЦ-НИИОГР / В.А. Галкин, Л.В. Лабунский, А.М. Макаров, В.А. Пикалов // Итоги и проблемы производства, науки и образования в сфере добычи полезных ископаемых открытым способом : материалы междунар. науч.-техн. конф. (Екатеринбург, 10-12 окт. 2002 г.). - Екатеринбург : УГГГА, 2002. - С. 281-285.
17. Галкин, В.А. Управляющая команда предприятия: с какой можно выжить на рынке? / В.А. Галкин, Г.И. Козовой, А.М. Макаров // Уголь. - 1996. - № 8. - С. 45-47.
18. Гастев, А.К. Как надо работать. / А.К. Гастев. - Л. : Печатный двор, 1972. - 290 с.
19. Гейгер, Э. Предпосылки для эффективного управления / Э. Гейгер, К. Шеппард // Проблемы реструктуризации угледобывающих предприятий : тр. НИИОГР, вып. 2. - Челябинск : Рекпол, 1997. - С. 5-15.
20. Генисаретский, О.И. Эффекты цивилизационной синергии: стратегии, коммуникации и компетенции / О.И. Генисаретский // Азиатско-Тихоокеанские реалии, перспективы, проекты: XXI век : докл. Междунар. конф. - Владивосток, 2002. - С. 185-192.

21. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. - М. : Норма, 2007. - 448 с.
22. Гершун, А. Сбалансированная система показателей / А. Гершун, Ю. Нефедьева // Контроллинг в России. - 2003. - № 3(7). - С. 24-32.
23. Гречаный, Е.В. Мотивация работников и его роль в управлении персоналом / Е.В. Гречаный // Проблемы менеджмента и статистики фирм. - М. : Моск. гос. унт экон., стат. и информат, 1998. - С. 58-63.
24. Двинин, В.Н. Человек и персонал в управлении / В.Н. Двинин, В.Н. Чернышев. - СПб. : Энергоатомиздат, 1997. - 564 с.
25. Колоскова, Е. Вовлеченность и удовлетворенность сотрудников / Е. Колоскова // HeadHunter. Онлайн-справочник «Энциклопедия карьеры» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ht.ru/cms/pa-tent/101336> (дата обращения 10.10.2015).
26. Коркина, Т.А. Развитие компетенций персонала горнодобывающего предприятия / Т.А. Коркина, Л.В. Лабунский, Н.В. Галкина. - Екатеринбург : Изд-во УрО РАН, 2003. - 232 с.
27. Коул, Д. Управление персоналом в современных организациях / Д. Коул. - М. : Изд-во «Вершина», 2004. - 352 с.
28. 78. Крылова, О. Вовлеченность об этом надо знать и работодателям, и наемным работникам / О. Крылова // Элитный персонал. - 2005. - № 3. - С. 4-5.
29. 79. Кузнецов, В.И. Как управлять компанией, чтобы сделать ее эффективной? / В.И. Кузнецов, В.А. Галкин. А.М. Макаров. - Челябинск : РЕКПОЛ, 1997. -81 с.
30. 80. Кузнецова, М. Дезорганизация и организация как свойства социальных систем / М. Кузнецова //Проблемы теории и практики управления. - 1994. - № 6 - С. 53-58.
31. Кулинцев, И.И. Экономика и социология труда / И.И. Кулинцев. - М. : Центр экономики и маркетинга, 2007. - 273 с.

32. 82. Кулькова, И.А. Методический подход к оценке эффективности труда работников малых предприятий, выполняющих функции развития [Электронный ресурс] / И.А. Кулькова, Н.А. Николаев // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» - 2016. - Т. 8, № 1. - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN116.pdf>.

33. Кулькова, И.А. Управление трудовым поведением как фактор усиления трудовой мотивации : дис. ... д-ра экон. наук / И.А. Кулькова. - Ижевск, 2009. - 312 с.

34. Кхол, И. Эффективность управленческих решений / И. Кхол. - М. : Прогресс, 1975. - 195 с.

35. Лабунский, Л.В. Коллектив и персонал: общее и отличное / Л.В. Ла-бунский // Проблемы открытой разработки недр и обогащения полезных ископаемых : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Житикара, 15-17 мая 2003 г.). - Житикара, 2003. - С. 150-153.

36. Лабунский, Л.В. Методология развития компетенций персонала горнодобывающего предприятия : дис. ... д-ра экон. наук / Л.В. Лабунский. - Челябинск, 2004. - 376 с.

37. Лабунский, Л.В. О развитии персонала / Л.В. Лабунский // Управление персоналом. - 2003. - № 7. - С. 43-45.

38. Лабунский, Л.В. Об интеллектуально-деловом потенциале горнодобывающего предприятия / Л.В. Лабунский // Проблемы открытой разработки недр и обогащения полезных ископаемых : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Житикара, 15-17 мая 2003 г.). - Житикара, 2003. - С. 146-149.

39. Лабунский, Л.В. Оценка потенциальных возможностей персонала при планировании изменений в деятельности предприятия / Л.В. Лабунский,

40. В.А. Пикалов, С.А. Устинова // В поисках новых возможностей развития предприятия : сборник статей. - Лисаковск - Челябинск, 2002. - С. 120-124.

41. Лабунский, Л.В. Принципы развития компетенций персонала / Л.В. Лабунский // Управление персоналом. - 2004. - № 3. - С. 36-37.
42. Лабунский, Л.В. Процессы организации и самоорганизации персонала на горнодобывающем предприятии / Л.В. Лабунский // Проблемы открытой разработки недр и обогащения полезных ископаемых : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Житикара, 15-17 мая 2003 г.). - Житикара, 2003. - С. 154-157.
43. Лабунский, Л.В. Роль баланса интересов и ответственности в развитии компетенций персонала / Л.В. Лабунский // Управление персоналом. - 2004. - № 2. - С. 33-34.
44. Латфуллин, Г.Р. Организационное поведение / Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова. - СПб. : Питер, 2004. - 432 с.
45. Лутовинов, П.П. Оценка эффективности субъектов в управлении научно-техническими нововведениями (теория и методология) : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / П.П. Лутовинов. - Челябинск, 1995. - 35 с.
46. Львов, С. Оценка удовлетворенности персонала. Парадоксы и открытия [Электронный ресурс] / С. Львов, А. Шабанова // II научно-практическая конференция «Психологическая диагностика и тестирование персонала». - Режим доступа : <http://axesmg.ru>.
47. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М., 2002. - 176 с.
48. Магура, М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации решающее конкурентное преимущество / М. Магура // Управление персоналом. - 1998. - № 11. - С. 20-28.
49. Магура, М.И. Секреты мотивации, или мотивация без секретов / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М. : ИД «Управление персоналом», 2007. - 656 с.
50. Макаров, А.М. Лидер - главный структурообразующий фактор / А.М. Макаров // Проблемы реструктуризации угледобывающих предприятий : тр. НИИОГР, вып. 2. - Челябинск, 1997. - С. 28-29.

51. Макарова, С.М. Стратегия развития персонала: условия формирования и взаимосвязь с общей стратегией предприятия / С.М. Макарова // XXXI науч.-практ. конф. ИжГТУ : тез. докл. - Ижевск, 1998. - С. 72-74.
52. Маркс, К. Капитал, т. 1 / К. Маркс, Ф. Энгельс. - М. : Госполитиздат, 1957. - 490 с.
53. Маркс, К. Отчужденный труд. Экономическо-философские рукописи 1844 года / К. Маркс, Ф. Энгельс.- М. : Госполитиздат, 1957. - Т. 42. - С. 43-174.
54. Маслов, В. О стратегическом управлении персоналом / В. Маслов // Проблемы теории и практики управления персоналом. - 2002. - № 5. -С. 99-105.
55. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. - СПб., 2009. - 479 с.
56. Матушанский, Г.У. Ключевые компетенции, их формирование и развитие в процессе непрерывной подготовки специалиста / Г.У. Матушанский // Стратегии регионального развития : материалы форума. - Казань, 2003. - С. 21-24.
57. Меркушова, Н.И. Принцип TQM «Вовлечение персонала» в управлении качеством и современных системах менеджмента / Н.И. Меркушова, Е.Б. Гаффорова // Экономика, управление, финансы : материалы II Междунар. науч. конф. (Пермь, декабрь 2012 г.). - Пермь : Меркурий, 2012. - С. 135-137.
58. Мерсер, Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации мира / под ред. В.С. Загашвили. - М. : Прогресс, 1991. - 456 с.
59. Методологические проблемы экономики труда / под ред. Е.И. Капустина. - М., 1969. - 109 с.
60. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 480 с.

61. Мильнер, Б.З. Управление знаниями - вызов XXI века / Б.З. Мильнер // Вопросы экономики. - 1999. - № 9. - С. 108-118.
62. Митчелл, А. Создание бренда изнутри путем вовлечения сотрудников /А. Митчелл // Identity. - 2005. - № 5. - С. 18-20.
63. Петрова В. И. Стратегии и практики развития вовлеченности персонала: курсовая работа. Санкт-Петербургский государственный университет, Высшая школа менеджмента, Санкт-Петербург, 2019.
64. Как увеличить вовлечённость сотрудников в 2 раза: кейс Creditcall. 2020 [Электронный курс] – URL: <https://corpstories.ru/blog/kak-uvelichit-vovlechnost-sotrudnikov-v-2-raza-keys-creditcall>;
65. УПРАВЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЁННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ПРОЦЕССЕ НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ. 2020 [Электронный курс] – URL: https://www.researchgate.net/publication/340898058_UPRAVLENIE_VOVLECENNOSTU_PERSONALA_V_PROCESS_NEPRERYVNOGO_SOVERSENSTVOVANIA;
66. Опыт проживания пандемии системами школьного образования стран постсоветского пространства. 2021 [Электронный курс] – URL: https://eaoko.org/upload/library/21_Distance_WEB.pdf;
67. А. В. ВАСИЛЬЧИКОВ¹, Н. Н. САТОНИНА², О. С. ЧЕЧИНА³, 2020. Особенности и перспективы развития в России работы в дистанционном режиме. [Электронный курс] – URL: https://www.imi-samara.ru/wp-content/uploads/2021/05/Vasilchikov_Satonina_Chechina_99-107.pdf
68. А. В. Колобов, Е. М. Игумнов, Д. Н. Наумов. Обеспечение вовлеченности персонала в устойчивое развитие компании. 2020 [Электронный курс] – URL: https://www.jsdrm.ru/jour/article/view/907?locale=ru_RU;
69. Политика управления человеческим капиталом. 2019 [Электронный курс] – URL: <https://lukoil.ru/FileSystem/9/513555.pdf>;

70. Будрин А. Г., Солдатова А.В. Развитие HR-брендинга в условиях цифровизации бизнеса. 2021 [Электронный курс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-hr-breninga-v-usloviyah-tsifrovizatsii-biznesa/viewer>;
71. HR-БРЕНДИНГ ВО ВРЕМЯ ПАНДЕМИИ. 2020 [Электронный курс] – URL: https://vk.com/wall-44025977_8330;
72. HR-тренды в период пандемии. 2020 . [Электронный курс] – URL: <https://strategyjournal.ru/ekonomika-i-biznes/klub-ekspertov-hr-trendy-v-period-pandemii/>;
73. Гриднева М.А., Иваненко Л.С. Современные методы продвижения HR-бренда <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-prodvizheniya-hr-brenda/viewer>;
74. Ломакина В.С. Современные инструменты HR-брендинга. 2019 [Электронный курс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-instrumenty-hr-bendinga/viewer>;
75. Оценка HR-бренда производственного предприятия. 2021 [Электронный курс] – URL: <https://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/67458/1/TPU1172540.pdf>;
76. Формирование HR-бренда. 2020 [Электронный курс] – URL: <https://studres.ru/product/formirovanie-hr-brenda>;
77. Трансформация форм занятости в условиях цифровизации экономики. 2019 [Электронный курс] – URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161609467.pdf>;
78. Бренд как конкурентное преимущество. 2020 [Электронный курс] – URL: <https://skachatvs.com/1466588/kurovaya-brend-kak-konkurentnoe-preimushchestvo-kompanii>;
79. Продвижение личного бренда в социальных сетях как инструмент развития информационного бизнеса. 2020 2020 [Электронный курс] – URL: https://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/137726/lapshina_0.pdf?sequence=1;

80. Проблемы мотивации в условиях удаленной работы. 2020 [Электронный курс] – URL: file:///C:/Users/User/Documents/Downloads/problems-motivatsii-v-usloviyah-udalennoy-raboty.pdf;

81. Дегтярев А.В. Работа в «облаке» как трансформация социально-трудовых отношений в цифровой экономике // Креативная экономика. 2017. Т. 11. № 2. С. 241–248. DOI: 10.18334/ce.11.2.37647. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28825581>;

82. Мамонтова С.В. Трансформация труда в эпоху технологических перемен // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2019. Т. 9. № 2 (31). С. 172–179. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38187266>;

83. Закалюжная Н.В. Нетипичные трудовые отношения в условиях цифровой экономики // Вестник Брянского государственного университета. 2019. № 1 (39). С. 202–208. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37196386>

84. Авдеева Е.А., Давыдова Т.Е., Шульгин А.В. Формирование гибкой рабочей среды как следствие цифровизации экономики // ФЭС: Финансы. Экономика. 2019. Т. 16. № 11. С. 12–16. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41711986>;

85. Балабанова О.Н., Балабанов И.П. Совершенствование мотивации персонала в организации в условиях цифровой экономики // Экономика и предпринимательство. 2019. № 3 (104). С. 878–881. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37525122>;

86. 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>

87. Заруцкая Е.А. Современные формы нестандартной занятости // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2019. № 4. С. 143–151. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41598683>;

88. Скавитин А.В. Удаленная занятость: обзор практик в России // Кадровик. 2018. № 3. С. 102–107. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32768822>
89. Колесникова О.А., Донецкий А.М., Звездинская А.В. Дистанционная занятость в России: прогнозы и реальность // Вестник Воронежского института высоких технологий. 2018. № 1 (24). С. 138–142. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32833127>
90. Цыганкова И.В. Виртуальная занятость – форма занятости будущего // Омский научный вестник. Серия Общество. История. Современность. 2018. № 2. С. 128–131. DOI: 10.25206/2542-0488-2018-2-128-132. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=34904862>;
91. Миронов В.И., Новикова М.В. Дистанционная работа как явление на российском рынке труда: дифференциация и дискриминация (часть 1) // Трудовое право в России и за рубежом. 2019. № 1. С. 36–40. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37113392>
92. Миронов В.И., Новикова М.В. Дистанционная работа как явление на российском рынке труда: дифференциация и дискриминация (часть 2) // Трудовое право в России и за рубежом. 2019. № 2. С. 35–38. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37822515>;
93. Белицкая И.Я. Дистанционный труд в России: в поисках решения // Закон. 2019. № 11. С. 57–65. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41489893>
94. Конобевцев Ф.Д., Лаас Н.И., Гурова Е.В., Романова И.А. Удаленная работа: технологии и опыт организации // Вестник университета. 2019. № 7. С. 9–17. DOI: 10.26425/1816-4277-2019-7-9-17. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39372977>;
95. Данцкер И. Проблемы организации удаленной работы // Системный администратор. 2020. № 3 (208). С. 8–9. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42685666>;
96. Бахорина С.Э. Проблемы использования электронного документооборота при дистанционной работе // Журнал Белорусского

государственного университета. Право. 2018. № 1. С. 46–51. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36715758>;

97. Авдеева И.Ю. Организация и контроль деятельности дистанционных работников // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. 2019. № 1. С. 230–233. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41803295>;

98. Емельянова О.Я., Самсонов В.С., Шершень И.В., Кравец М.А. Проблемы адаптации работников в условиях свободной занятости: зарубежный опыт // Регион: системы, экономика, управление. 2019. № 4 (47). С. 125–131. DOI: 10.22394/1997-4469-2019-47-4-125-131. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42207854>;

99. Лескина Э.И. Об обеспечении дисциплины труда дистанционного работника средствами контроля работодателя // Российский юридический журнал. 2018. № 4 (121). С. 125–131. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36320040>;

100. Арутюнян Ю.И., Плякич Б.М. Дистанционное управление персоналом современной организации // Colloquium-journal. 2020. № 10-8 (62). С. 30. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42739301>;

101. Тес Б.Р. Удаленная работа: психология трудовых отношений // Синергия Наук. 2019. № 37. С. 118–122. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39142018> 22. Михеенкова Т.А., Морозова К.В., Лобачева А.С. Отношение сотрудников организаций к удаленной работе // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. Т. 9. № 1. С. 54–60. DOI: 10.12737/2305-7807-2020-54-60. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42668350>;

102. Семёнова Е.А. Дистанционная работа: практические аспекты // Советник юриста. 2016. № 1. С. 56–65. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25635717>;

103. Васильева Ю.В., Шуралева С.В. Дистанционная работа в России: вопросы правоприменения // Вестник Пермского университета. Юридические

науки. 2016. № 32. С. 216–225. DOI: <https://doi.org/10.17072/1995-4190-2016-32-216-225>. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26335560>;

104. Бахорина С.Э. Заключение трудового договора о дистанционной работе: основные положения // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D: Экономические и юридические науки. 2017. № 13. С. 114–117. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32268716>;

105. Дудченко С.В. Мнения экспертов и практика в сфере правового регулирования труда дистанционных работников // Вестник Евразийской академии административных наук. 2017. № 1 (38). С. 56–61. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28862512>;

106. Охотникова Е.В. Проблемы правового регулирования труда дистанционных работников в России // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. 2019. № 14. С. 128–134. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38246089> ;

107. Поварова Е.С. Дистанционная, надомная работа и работа по договорам гражданско-правового характера: отличительные признаки // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. 2019. № 1 (41). С. 82–89. DOI: <https://doi.org/10.25686/2306-2800.2019.1.82>. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37356119>;

108. Лопатина Н.В. Дистанционная работа в библиотеке: постановка вопроса // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2017. № 2 (76). С. 139–145. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29408193>

109. Панарина М.М. Актуальные вопросы дистанционной правовой работы юриста: перспективы развития правового фриланса в современных условиях // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. 2019. № 4 (39). С. 123–134. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41707965>

110. Волкова С.А. Готовность к дистанционной работе в условиях самоизоляции как признак профессиональной культуры педагога // Вопросы педагогики. 2020. № 5-1. С. 83–85. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42852321>
111. Avdeeva I.U. Organization and monitoring the activities of remote workers. Actual issues of accounting and management in the information economy. 2019; (1):230–233 (In Russ.)
112. Azoeva O.V., Mikhalevich L.Yu., Ostapenko V.A., Shim G.A. (2020), “The Labor Nature Changes and its Regulation Challenge Caused by Global Digitalization of Business”, International Journal of Organizational Leadership, vol. 9, no. 4, pp. 170- 183, <http://dx.doi.org/10.33844/ijol.2020.60504>
113. Bahorina S.E. The problems of using electronic document flow during telework. Journal of the Belarusian State University. Law. 2018; (1):46–51 (In Russ.)
114. Dantsker I. Problems of the organization of remote work. System Administrator. 2020; (3(208)):8–9 (In Russ.)
115. Degtyarev A.V. Working in "cloud" as a transformation of social and labor relations in the digital economy. Creative Economy. 2017; (11(2)):241–248. <https://doi.org/10.18334/ce.11.2.37647> (In Russ.)
116. Emelyanova O.Y., Samsonov V.S., Shershen I.V., Kravets M.A. Problems of adaptation of employees under conditions of free employment: foreign experience. Region: systems, economy, management. 2019; (4(47)):125–131. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2019-47-4-125-131> (In Russ.)
117. Glazyev S.Yu., Ajvazov A.E., Belikov V.A. (2018), “The Future of the World Economy Is an Integrated World Economic Structure”, Economy of Regions, vol. 14, no. 1. Pp. 1–12, <https://doi.org/10.17059/2018-1-1>
118. Konobevtsev F.D., Laas N.I., Gurova E.V., Romanova I.A. Remote work: technologies and experience of the organization. Bulletin of the University. 2019; (7):9– 17. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-7-9-17> (In Russ.)

119. Mamontova S.V. The transformation of labor in an era of technological change. Bulletin of the SouthWest State University. Series: Economics. Sociology. Management. 2019; (9(2(31))):172–179 (In Russ.)

Предметный указатель компетенций

Таблица – Предметный указатель компетенций выпускной квалификационной работы магистра на тему «Влияние удаленного формата работы на вовлеченность сотрудников»

Компетенция	Структурный элемент работы (номера глав, параграфов работы, в которых раскрывается компетенция)
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Глава 2, пункт 1: <i>анализ специфики мотивации труда удаленных сотрудников</i> Глава 2, пункт 2: <i>анализ современного состояния вовлеченности удаленных сотрудников</i>
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Введение, основная часть, заключение
ОПК-1. Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях	Глава 1: <i>анализ теоретического аспекта развития и формирования занятости труда, а также исследование одной из форм занятости – удаленного формата.</i> Глава 2: <i>анализ понятия вовлеченности и механизмов управления вовлеченностью и мотивации персонала, а также специфики и проблем вовлеченности сотрудников.</i>
ОПК-2. Способен применять комплексный подход к сбору данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач	Эмпирические исследования: – глава 2: <i>комплексный анализ составляющих эффективного управления вовлеченностью с применением анализа теоретических основ понятия вовлеченности персонала</i> – глава 3, пункт 1: <i>анализ современного состояния вовлеченности дистанционных сотрудников с помощью поиска и нахождения преимуществ и рисков удаленной работы</i> – глава 3, пункт 2: <i>выявление проблем вовлеченности персонала на основе анализа внутренней работы компании с помощью опросов и личного исследования проблемы вовлечения персонала</i>
ОПК-3. Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом	Глава 3, пункт 2: <i>анализ проблем вовлечения удаленной занятости компании «KDV-group», предложения</i>

Компетенция	Структурный элемент работы (номера глав, параграфов работы, в которых раскрывается компетенция)
организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность	<i>по устранению барьеров у удаленных сотрудников с целью повышения их вовлеченности</i>
ОПК-4. Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации	Глава 3, пункт 2: <i>инициатива по проведению исследования вовлеченности сотрудников удаленного формата, организация и сбор информации</i>
ОПК-5. Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач	Эмпирические исследования: – глава 2: <i>комплексный анализ понятия вовлеченности и механизмов управления вовлеченностью и мотивации, а также анализ на основе зарубежных и отечественных предприятий для выявления специфики и проблем вовлеченности персонала</i> – глава 3, пункт 1: <i>анализ преимуществ и рисков удаленной работы в современной компании</i> – глава 3, пункт 2: <i>анализ проблем управления вовлечением персонала</i>
ПК-1. Способен разрабатывать систему стратегического управления персоналом организации	Глава 3, пункт 2: <i>предложения по улучшению вовлеченности удаленного персонала с учетом внешних факторов и нынешних проблем среди удаленных работников</i>
ПК-2. Способен реализовать систему стратегического управления персоналом организации	Глава 3, пункт 2: <i>предложения по улучшению вовлеченности удаленного персонала с учетом внешних факторов с целью улучшения вовлеченности персонала и повышения эффективности работы отделов.</i>

Руководитель ВКР
кандидат философ. наук, доцент

(подпись) Н.В. Черепанова

Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: Тухватулина Л Р

Проверяющий: Гилинская Алина

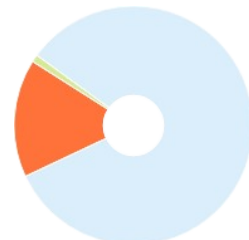
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - <http://users.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 4
Начало загрузки: 21.06.2023 08:34:12
Длительность загрузки: 00:00:01
Имя исходного файла: Министерство.txt
Название документа: Диссертация
Гилинская А.А.
Размер текста: 125 кБ
Символов в тексте: 128243
Слов в тексте: 15511
Число предложений: 1075

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Начало проверки: 21.06.2023 08:34:14
Длительность проверки: 00:00:50
Комментарии: не указано
Поиск с учетом редактирования: да
Модули поиска: ИПС Адилет, Цитирование, Переводные заимствования (RuEn), Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (EnRu), Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (KkRu), Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (KyRu), Переводные заимствования (KkEn), Переводные заимствования (KyEn), Медицина, Диссертации НББ, Коллекция НБУ, Перефразирования по Интернету (EN), Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте, Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте, Патенты СССР, РФ, СНГ, Издательство Wiley, Переводные заимствования



СОВПАДЕНИЯ	САМОЦИТИРОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
15,97%	0%	0,62%	83,41%

Совпадения — фрагменты проверяемого текста, полностью или частично сходные с найденными источниками, за исключением фрагментов, которые система отнесла к цитированию или самоцитированию. Показатель «Совпадения» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к совпадениям, в общем объеме текста.

Самоцитирование — фрагменты проверяемого текста, совпадающие или почти совпадающие с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа. Показатель «Самоцитирования» — это доля фрагментов текста, отнесенных к самоцитированию, в общем объеме текста.

Цитирование — фрагменты проверяемого текста, которые не являются авторскими, но которые система отнесла к корректно оформленным. К цитированиям относятся также шаблонные фразы; библиография; фрагменты текста, найденные модулем поиска «СПС Гарант: нормативно-правовая документация». Показатель «Цитирования» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к цитированию, в общем объеме текста.

Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

Оригинальный текст — фрагменты проверяемого текста, не обнаруженные ни в одном источнике и не отмеченные ни одним из модулей поиска. Показатель «Оригинальность» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к оригинальному тексту, в общем объеме текста.

«Совпадения», «Цитирования», «Самоцитирования», «Оригинальность» являются отдельными показателями, отображаются в процентах и в сумме дают 100%, что соответствует полному тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые совпадения проверяемого документа с проиндексированными в системе источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности совпадений или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в тексте	Источник	Актуален на	Модуль поиска	Комментарии
[01]	6,33%	МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК ФРИЛАНСА: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ https://spravochnick.ru	19 Сен 2022	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	
[02]	5,45%	Трансформация форм занятости в условиях цифровизации эконо... https://core.ac.uk	01 Янв 2018	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	
[03]	4,19%	Фриланс как новое социальное явление и его последствия (2/2) http://netess.ru	25 Ноя 2014	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	
[04]	0,62%	не указано	13 Янв 2022	Цитирование	
[05]	0,23%	Договоры в сфере семьи, труда и социального обеспечения http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[06]	0,16%	Прикладная информатика http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[07]	0,15%	Развитие гибких форм занятости в Республике Беларусь http://dep.nlb.by	06 Дек 2018	Диссертации НББ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[08]	0,15%	The economic viability of remote employment and the demand for wo... https://e3s-conferences.org	01 Янв 2022	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[09]	0,14%	Реферат - MORTGAGES AS A WAY TO INVEST IN HOUSING. https://webkursovik.ru	08 Янв 2018	Переводные заимствования (RuEn)	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[10]	0,08%	Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.

[11]	0,08%	Массмедийный потенциал инновационного развития Республики... http://dep.nlb.by	06 Дек 2018	Диссертации НББ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[12]	0,08%	Эффективность норм международного трудового права http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.