УПРАВЛЕНИЕ УДАЛЕННЫМИ СОТРУДНИКАМИ: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ

Рассматривается понятие и причины возникновения удаленной работы, особенности организации работы удаленных сотрудников и возможные проблемы. Описываются технологии управления удаленными сотрудниками.

Ключевые слова: удаленная работа, управление удаленными сотрудниками.

Концепцию «удаленная работа» разработал американец Джек Ниллес. В 1972 г. он высказал идею, что не обязательно держать работников в офисе, так как современные средства связи позволяют поддерживать контакт между сотрудниками на расстоянии. В 1979 г. труды Дж. Ниллеса привлекают главу специального Комитета по экономическому развитию США Фрэнка Скиффа. Он продолжает идеи ученого и придумывает новый термин «flexiplace» – «гибкое рабочее место». Специалист публикует статью в «Washington Post» под громким заголовком «Работа из дома экономит бензин».

В настоящее время удаленная работа или работа на дому (также дистанционная работа, телеработа; фриланс в случае отсутствия постоянного работодателя) рассматривается как форма занятости, при которой работодатель и наемный работник (или заказчик и исполнитель) находятся на расстоянии друг от друга, передавая и получая техническое задание, результаты труда и оплату при помощи современных средств связи (изначально – телефон, факс, почтовые сообщения, в наши дни – преимущественно интернет).

Предпосылки для формирования такой формы занятости разнообразны:

- 1) «демографическая яма»;
- 2) недостаток трудовой рабочей силы, способной выполнять обязанности в рамках привычных форматов;
- 3) вопросы сокращения издержек, особенно при росте стоимости офиса;
- 4) приход в бизнес поколения Y, для которого ценность баланса между работой и личной жизнью значительно выше, чем для предыдущего поколения;
- 5) развитие современных технологий, которые позволяют эффективно работать за пределами офиса.

В. Н. Гебриаль выделяет ряд причин, по которым люди переходят на удаленную работу [2, с. 4–6]:

- 1) свободный график работы, при котором человек может экономить время, деньги и моральные силы;

* Баева Ольга Николаевна – к.э.н., зав. кафедрой менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, baevaon@isea.ru.

** Хомякова Светлана Геннадьевна – магистрант, кафедра менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, sg-khomyakova@mail.ru.

2) возможность совмещать социальные функции с работой. Особенно, это важно для женщин, которые могут выполнять материнские обязанности без помощи третьих лиц, и при этом не жертвовать карьерой и материальным благосостоянием;

3) возможность реализоваться в наиболее подходящей человеку сфере деятельности, а также получить желаемый статус. Эта причина актуальна для узких специалистов из маленьких провинциальных городов, в которых нет возможности для трудоустройства.

По степени вовлеченности в процесс удаленной работы и уровню самостоятельности В. Н.Гебриаль выделяет три группы удаленных сотрудников [2, с. 3]:

1) «наемные» удаленные работники (employee teleworkers). Это люди, зачисленные в штат компании на полный рабочий день, но хотя бы один день в месяц выполняющие свои должностные обязанности в любом, удобном для них месте с доступом в Интернет, которое не связано с их компанией-работодателем. Встречаются случаи, когда «наемные» удаленные работники вообще не приходят в офис.

2) Люди, совмещающие основную работу с фрилансом. Это люди, постоянно работающие в какой-то организации, а в свободное от основной работы (или учебы) время по собственному желанию, выполняющие отдельные проекты для получения дополнительного дохода и/или опыта. Проблема заключается в том, что только в идеале такие специалисты выполняют дополнительные проекты в свободное от работы время. На практике чаще оказывается, что они намеренно саботируют свою (чаще всего низкооплачиваемую) работу для того, чтобы получить дополнительный источник дохода. Более того, на подработку тратится не только рабочее время, также используется служебный Интернет и другие технические ресурсы основного работодателя, а также время продуктивной мозговой активности служащего.

3) Фрилансеры. Люди, которые связаны с работодателем минимальным количеством обязательств (иногда подписывается договор об оказании услуг или выполнении работы).

Понятием, близким к удаленной работе, однако рассматривающим ее с позиции работодателя, является «распределенный офис». Под «распределенным офисом» [1, с. 195–197] принято понимать техническую организацию связи между структурными подразделениями компании, географически удаленными друг от друга. При этом все сотрудники или некоторая их часть работают удаленно, как правило, на дому (home office). Модель «распределенный офис» обладает характеристиками, которые позволяют говорить о ней как о новом подходе к управлению персоналом в рамках организации. Выделяют следующие основные отличительные черты модели:

1) часть сотрудников (от одного человека до всех без исключения) работает удаленно;

2) трудовые отношения с каждым сотрудником оформлены в соответствии с законодательством РФ (Трудовой кодекс);

3) жилые помещения не используются в коммерческих целях (продажа товаров; проведение презентаций, семинаров и прочих мероприятий, преследующих коммерческие цели и подразумевающих присутствие третьих лиц; массовое производство материальной продукции и т.д.);

4) как правило, компании, использующие данную модель организации работы, не занимаются производством в силу невозможности перенесения производственных процессов в жилые помещения.

Существуют два критерия, позволяющие сформировать некую классификацию разновидностей модели:

- 1) степень применения данного подхода к организации деятельности;
- 2) статус сотрудника (формат сотрудничества специалиста и организации).

С учетом первого критерия выделяют следующие типы модели:

1) абсолютный распределенный офис - все сотрудники компании работают удаленно. Компания не покупает и не арендует офис. Такой подход подразумевает готовность руководства компании использовать новые методики и инструменты менеджмента.

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

Удаленная работа имеет позитивные и негативные стороны, как для сотрудника, так и для работодателя (табл. 1).

Работа в условиях home office предъявляет определенные требования к персоналу.

При отборе сотрудников на позицию, предполагающую удаленную работу, рекомендуется оценивать следующие навыки:

- 1) набор стандартных критериев (наличие опыта и требуемых профессиональных компетенций);
- 2) психологическая зрелость – умение брать ответственность за себя и других людей;
- 3) уровень самодисциплины;
- 4) способность работать без жесткого контроля со стороны руководства;
- 5) навыки организации рабочего дня;
- 6) нацеленность на результат [4].

Преимущества и возможные проблемы удаленной работы

Вид	Работодатель	Сотрудник
преимущества	<p>Экономия на аренде офиса, оформлении рабочего места</p> <p>Стабильность кадрового состава</p> <p>Возможности использования современных технологий для управления сотрудниками, обучения</p> <p>Легкий и быстрый поиск нужного специалиста на выполнение задач (веб-сайты, профессиональные форумы и т.д.)</p> <p>Снижение себестоимости проекта</p> <p>Увеличение производительности работника</p> <p>Возможность оперативно реагировать на потребность рынка</p> <p>Возможность функционировать 24 часа в сутки</p>	<p>Экономия собственного времени</p> <p>Улучшение качества жизни</p> <p>Ощущение «свободы»</p> <p>Возможности использования современных технологий для обучения</p>
Возможные проблемы	<p>Сложность коммуникации, управления удаленными сотрудниками</p> <p>Проблема ответственности служащего за сохранность оборудования компании</p> <p>Информационная безопасность</p>	<p>Длительный период продвижения по службе</p> <p>Психологический дискомфорт</p> <p>Сложность работы в домашних условиях</p> <p>Потеря ощущения рабочего процесса</p>

Таким образом, выделяют четыре важные проблемы, связанные с удаленной работой, для решения которых требуется участие руководства [3, с. 121–125]:

- 1) нахождение правильного баланса между работой и личной жизнью;
- 2) преодоление изоляции на рабочем месте;
- 3) компенсация нехватки личного общения;
- 4) компенсация недостаточной заметности сотрудника.

На основе имеющейся литературы [4] можно выделить причины этих проблем и возможные управленческие решения для их устранения (табл. 2).

Удаленная работа широко используется в российском фармбизнесе. Согласно вышеуказанной классификации, большинство фармацевтических компаний в России работают в режиме частичного функционального распределенного офиса. Если обратиться к классификации по второму критерию – сотрудники фармацевтических компаний работают на основании трудового договора. Таким образом, это работа в режиме штатного распределенного офиса.

Проблемы и стратегии управления дистанционными сотрудниками

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

До недавнего времени обязательным требованием к кандидату было наличие высшего медицинского образования. Сейчас же в связи с дефицитом

кадров многие фармацевтические компании готовы взять на данную должность кандидатов с биологическим, химическим или средним медицинским образованием. Еще одно требование - наличие водительских прав категории «В» и опыт вождения, так как большинство организаций предоставляют служебный автомобиль. По личным качествам выше шансы получить работу у коммуникабельного, располагающего к себе и умеющего убеждать соискателя.

Региональный менеджер отвечает за определенную территорию, он контролирует работу группы медицинских представителей. В ряде фармацевтических компаний менеджер участвует в подборе и обучении сотрудников. Чтобы стать таким специалистом, необходимо иметь опыт работы медицинским представителем, обладать лидерскими качествами и способностями организатора. В обязанности часто входят проведение аналитических исследований по ситуации на вверенной территории, разработка и организация маркетинговых мероприятий. Также для обеспечения деятельности подразделения региональному менеджеру приходится взаимодействовать с представителями административных структур, ключевыми клиентами и дистрибьюторами. Круг обязанностей и ответственность у него шире, по сравнению с таковыми у медицинского представителя.

Специфика фармацевтического бизнеса в России такова, что в разных городах региона работают от трех до 12 сотрудников разных линий. При работе в линейной структуре, таким образом, в каждом городе работают 1–3 сотрудника соответствующей линии. На основе личного опыта управления 12 удаленными сотрудниками, находившимися в Новосибирске, Кемерово, Барнауле, Красноярске и Иркутске, можно сформулировать следующие основные задачи: адаптация сотрудников, мотивация и контроль.

Необходимость адаптации сотрудников возникает, как правило, в результате нескольких причин: появления новых сотрудников, реструктуризации в компании – перевода сотрудников с одних линий на другие, выделения новых линий.

Адаптация сотрудников к новым условиям включала как теоретическое обучение (медицинские, маркетинговые знания), так и работу «в поле». Оценка знаний контролировалась ежемесячно с помощью тестирования (необходимый уровень правильных ответов - не менее 85%).

Коммуникация осуществлялась с использованием современных технологий: с помощью мобильного телефона, электронной почты. Кроме того, рабочие вопросы решались при личных встречах во время командировок. Фактически, благодаря мобильной связи с каждым сотрудником находишься на связи в течение 24 часов.

В компании всегда уделялось внимание вопросам корпоративной культуры. Мотивация сотрудников в компании включала следующие составляющие: награждение лучших сотрудников России и региона; делегирование ряда полномочий; бонусная система; определение лучшей команды; карьерный рост и т.д.

Вопросы контроля решались также с использованием современных технологий: ежедневная система отчетности в корпоративных программах; система электронной почты; личные встречи во время командировок, работа «в поле».

Вместе с тем, подобный вид занятости связан с постепенно нарастающим снижением уровня лояльности сотрудников к компании, слабой интегрированностью в компанию как социальную организацию и сложностями совмещения удаленной работы (подразумевающей организацию офисного пространства «дома») с социальными обязанностями.

Список использованной литературы

1. Варлыгина З. В. Распределенный офис как организационная модель в управлении компанией и отдельными проектами / З. В. Варлыгина // Менеджмент сегодня. – 2011. – 04(64). – С. 194–204.

2. Гебриаль В. Н. Социальные аспекты феномена дистанционной работы как нового вида трудовых отношений / В. Н. Гебриаль // Государственное управление. Электронный вестник. – 2008. – №17. – С. 1–9.

3. Юдин А. В. Стратегия управления дистанционной формой занятости / А. В. Юдин // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2012. – №4. – С. 121–125.

4. Фармперсонал – дистанционная работа «офис на дому» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/farmpersonal-distancionnaya-rabota-ofis-na-domu>.