



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Перевод персонала на дистанционную работу как фактор
совершенствования условий труда в организации**

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная


Проверка на объем заимствований:

0,5, 24 % авторского текста
Работа Рябчук П.Г. к защите

«22» август 2022 г.
Зав. кафедрой ЭУ и П
к.э.н., доцент

Рябчук П.Г.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-509-114-5-1 Рад
Верещагин Сергей Владимирович 
Научный руководитель:
к.э.н., доцент, Зав. кафедрой ЭУ и П.
Рябчук Павел Георгиевич

Челябинск
2022

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты перевода персонала на дистанционную работу как фактор совершенствования условий труда в организации.....	7
1.1. Сущность и правовая основа перевода персонала на дистанционную работу..	7
1.2. Организация труда в условиях дистанционной работы	14
1.3. Методы оценки эффективности организации дистанционной работы	22
Выводы по Главе 1	30
Глава 2. Практические аспекты перевода персонала на дистанционную работу как фактор совершенствования условий труда в АО «Югорская Вагоноремонтная Компания».....	32
2.1. Анализ внешней и внутренней среды базы исследования.....	32
2.2. Анализ организации труда в условиях дистанционной работы.....	46
2.3. Мероприятия по совершенствованию организации труда с использованием дистанционной работы и оценки их эффективности	53
Выводы по Главе 2	59
Заключение.....	62
Список используемой литературы	66
Приложения	74

Введение

Актуальность исследования. Пандемия COVID-19 объявленная в 2021 году в России изменила привычную деятельность. К полностью офисному формату добавились полностью удаленный и гибридный. Немаловажным фактором при выборе формата работы является мнение руководителя, который определяет те условия, при которых компания получит наибольший результат, также руководством учитываются мнение и желание сотрудников при выборе возможного формата работы. Но все же решающее влияние при выборе того или иного формата оказывает особенность профессии. Сотрудник должен иметь возможность в полной мере выполнять свои функции в одном из видов рабочего графика. Если специалисту необходим постоянный физический доступ к оборудованию, документам, общению с клиентами, то очевидно, что это возможно осуществлять только при его полном физическом присутствии. Если же необходимость посещения офиса появляется время от времени, а остальную часть работы сотрудник в силах сделать удаленно, то в таком случае приветствуется гибридный формат. И третий вариант, когда сотрудник может выполнять свои трудовые обязанности без посещения офиса, то есть удаленно.

Несмотря на то, что к коронавирусным ограничениям уже все привыкли, компании по-прежнему выбирают удаленный или гибридный формат работы, тогда возникает вопрос, какую в таком случае цель и выгоду преследует компания? Во-первых, достижение экономического эффекта от оптимизации офисных помещений – сокращение или отказ от части арендуемых площадей, трансформация офисов, направленная на увеличение комфортных зон для возможности работать в команде, повысить коммуникацию и взаимодействие между сотрудниками, а также на создание индивидуальных рабочих мест, позволяющих сфокусироваться на поставленных задачах. Во-вторых, повышение эффективности и производительности работы сотрудников. В-третьих, возможность расширения кадрового состава компании путем расширения географического охвата при трудоустройстве [32].

Но, как известно, для достижения желаемого эффекта необходимо преодолеть ряд сложностей, переход на дистанционную работу – не исключение. С введением нового формата появилась потребность в постоянном развитии и повышении компетенции сотрудников, в частности умение отделять домашние обязанности от рабочего времени, соблюдение рабочего графика, усовершенствование навыков владения IT-технологиями, новые методы дистанционного управления сотрудниками [35]. Кроме того, после ухода сначала на локдаун, а потом на дистанционную работу сотрудники стали ограничены в «живом» общении, которое крайне необходимо для ощущения командного духа, поддержания межличностного взаимодействия и психологического состояния.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что в период пандемии многим организациям пришлось выстраивать отношения в трудных и непонятных условиях. К этому не был готов ни персонал, ни руководители, ни действующая нормативная правовая база страны. Большинству организаций пришлось осуществлять организацию труда в условиях дистанционной работы методом проб и ошибок, в условиях отсутствия теоретической и методической обоснованности многих управленческих решений.

Данные аспекты подтверждаются и многими современными правоведами и специалистами по управлению персоналом (А. А. Алейник, Д. В. Вельмисова, С. В. Пармонова, И. А. Хронова и др.).

Вопросам сущности и правовой основе перевода персонала на дистанционную работу посвящены труды И.М. Гуровой, К. В. Торговой, Т. А. Егоровой, И.А. Хроновой, Е. А. Кашехлебовой и др.

Проблемы организации труда в условиях дистанционной работы освещены в работах Т.Ш. Едреева, И.А. Габбасова, С.Д. Резника, А.С. Александровой, К.В. Негапетяна и др.

Методы оценки эффективности организации дистанционной работы отражены в исследованиях С.В. Пармоновой, Е.Г. Жулиной, Е.В. Сурковой, А.В. Воронцовой, И.С. Кожевникова, Е.В. Тиньковой, С.С. Симоновой и др.

Отсутствие единых взглядов и разногласия, как в правовых, так и организационных моментах позволяют утверждать о недостаточности разработанности темы в современном исследовательском поле.

Все выше сказанное определяет актуальность и практическое значение настоящей выпускной квалификационной работы.

Объектом исследования является организация труда работников.

Предмет исследования – организация перевода персонала на дистанционную работу как фактор совершенствования условий труда в организации.

Цель исследования – проанализировать организацию труда с использованием дистанционной работы АО «ЮВК» и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Задачи исследования:

- изучить сущность и правовую основу перевода персонала на дистанционную работу;
- охарактеризовать организацию труда в условиях дистанционной работы;
- выявить методы оценки эффективности организации дистанционной работы;
- провести анализ внутренней и внешней среды АО «ЮВК»;
- проанализировать организацию труда АО «ЮВК» в условиях дистанционной работы и выявить проблемы;
- разработать мероприятия по совершенствованию организации труда АО «ЮВК» с использованием дистанционной работы и оценить их эффективность.

Теоретико методологической базой исследования послужили:

- нормативные правовые акты Российской Федерации и локальные акты организаций;
- статьи из периодической печати по проблемам организации дистанционной работы в России;
- Интернет-источники по проблеме исследования.

Практическая значимость исследования заключается в разработке мероприятий по совершенствованию организации труда АО «ЮВК» с

использованием дистанционной работы и оценка их эффективности. Данные мероприятия будут эффективны и для других организаций, при необходимости перевода сотрудников на дистанционный формат работы.

Методы исследования: анализ, синтез, индукция, дедукция, наблюдение, сравнение и др.

Базой исследования является АО «ЮВК», расположенное по адресу: Ханты-Мансийский автономный округ, город Нижневартовск, улица Ленина, 16.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, шести параграфов, заключения, списка использованных источников и приложений.

Глава 1. Теоретические аспекты перевода персонала на дистанционную работу как фактор совершенствования условий труда в организации

1.1. Сущность и правовая основа перевода персонала на дистанционную работу

Дистанционная (удаленная) работа является особой формой организации трудового процесса, при которой штатные работники учреждения выполняют свои непосредственные обязанности за пределами рабочего места, а взаимодействие сотрудников в рамках осуществления рабочих функций осуществляется с помощью информационных технологий [9, с. 128]. До недавнего времени данный вид работы был не особо популярен среди российских организаций. Вместе с тем в деятельности современных организаций, стоящих на пути создания инновационной среды, постепенно формировались предпосылки для внедрения новых форм организации труда.

Разразившаяся пандемия новой коронавирусной инфекции COVID-19 внесла существенные изменения в ситуацию взаимодействия членов трудовых коллективов. В связи с необходимостью соблюдения режима самоизоляции весной 2021 г. работодателям в срочном порядке пришлось переводить работников на дистанционную работу.

Определение дистанционной (удаленной) работы приведено в статье 312.1 Трудового кодекса РФ. Законодатель закрепляет, что «дистанционной (удаленной) работой (далее – дистанционная работа, выполнение трудовой функции дистанционно) является выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой местности), вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее

выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей, в том числе сети «Интернет», и сетей связи общего пользования» [42].

Таким образом, из данного определения можно сделать вывод, что для квалификации работы в качестве дистанционной имеет значение одновременное соблюдение трех условий [41, с. 102]:

1. Работник выполняет трудовую функцию, которая определена трудовым договором.

2. Работа осуществляется удаленно, вне места нахождения работодателя и его подразделений, и в том числе вне оборудованных работодателем стационарных рабочих мест или каких-либо объектов и территорий, находящихся под контролем работодателя.

3. Трудовая функция и взаимодействие с работодателем производится с использованием информационно телекоммуникационных сетей общего пользования.

Первое условие характеризует отношения между работником и работодателем, дает возможность разграничить трудовые отношения от гражданско-правовых, ведь взаимоотношения с удаленными специалистами или фрилансерами, например, с журналистами, авторами текстов, программистами, нередко оформляются гражданско-правовыми договорами на оказание услуг, подряда, авторского заказа [49, с. 48].

Если трудовые отношения с удаленным сотрудником возникли на основании гражданско-правового договора, то в случае возникшего трудового спора в суде работником может быть заявлено требование о признании договора трудовым и доказываться факт регулярного удаленного выполнения трудовых функций. Если суд придет к выводу о наличии между сторонами трудовых отношений, в рамках которых работа выполнялась дистанционно, для разрешения спора будет применены нормы трудового законодательства с особенностями, касающимися дистанционной работы. Если же работнику не удастся доказать трудовой характер правоотношений, несмотря на наличие удаленного исполнения трудовой функции

суд применит положения Гражданского кодекса РФ о соответствующем виде договоров.

Второе условие указывает на место выполнения трудовой функции. В наиболее общей форме можно сказать, что работа будет считаться дистанционной только тогда, когда она выполняется в месте, которое не находится под контролем работодателя. И если определение местонахождения работодателя, его филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений не вызывает трудностей, то определить, является ли место работы рабочим местом, расположенным вне места нахождения организации работодателя и его подразделений, уже сложнее. Неоднозначно можно трактовать и положения о косвенном контроле работодателя за рабочим местом, территорией и объектом. Если будет доказано, что место выполнения трудовой функции не соответствуют критериям, предъявляемым для места выполнения дистанционной работы, суд может прийти к выводу об отсутствии оснований для заключения дистанционного договора. В таком случае заключенный договор с дистанционным работником может быть рассмотрен как обычный трудовой договор [21, с. 105].

Третье условие указывает на обязательность использования информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования для взаимодействия с работодателем при выполнении удаленным работником трудовых функций. Так, выполнение работником удаленных функций без использования информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования дистанционной работой не является.

Отдельный блок вопросов занимает правовое регулирование трудовых отношений дистанционной работы. Дело в том, что на момент, когда Россия столкнулась с пандемией, российское законодательство не в полной мере соответствовало современным требованиям регламентации трудовых отношений в области дистанционного труда.

В начале мая 2021 года представители власти активно обсуждали острую необходимость внесения изменений в Трудовой кодекс РФ в сфере организации труда удаленных работников, а уже в декабре 2021 года вступил в силу

Федеральный закон от 08.12.2021 № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях» [44], который на практике призван решать следующие основные задачи:

1. Упорядочение понятийного аппарата путем разъяснения основополагающего термина – дистанционная (удаленная) работа (содержательная часть указанного понятия уже была представлена в действовавшей ранее редакции Трудового кодекса РФ).

2. Максимальный переход на электронный документооборот в рамках регулирования организации труда удаленной работы, уменьшение объемов дублирования документов на бумажных носителях [10, с. 26]. В том числе упрощается и сама система документооборота.

Так, ранее сторонам приходилось использовать усиленные квалифицированные электронные подписи (ЭП) при обмене любыми электронными документами, однако стоит отметить, что на сегодняшний день стоимость и порядок оформления такой ЭП существенно ограничивает распространение дистанционной работы. С внесением настоящих изменений в Трудовой кодекс РФ работодателю необходимо использовать усиленную квалифицированную ЭП, а работнику – аналогичную или усиленную неквалифицированную ЭП только в случае заключения, изменения или расторжения в электронном виде таких документов, как:

- трудовой договор;
- дополнительное соглашение к трудовому договору;
- договор о материальной ответственности;
- ученический договор на получение образования без отрыва или с отрывом от работы.

Во всех остальных случаях стороны могут взаимодействовать любым удобным для них способом, позволяющим зафиксировать факт получения электронного документа.

Более того, и работник, и работодатель во всех вышеперечисленных случаях имеют возможность и право выбора использовать документы на бумажном носителе [1].

3. Исключение из раздела Трудового кодекса РФ о дистанционных работниках, а также существенное упрощение ряда избыточных и уже устаревших норм.

Так, в положение о том, что для предоставления обязательного страхового обеспечения по обязательному социальному страхованию на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством дистанционный работник направляет работодателю оригиналы документов, предусмотренных российским законодательством, по почте заказным письмом с уведомлением, добавляется возможность направить данную информацию в электронной форме.

4. Требование об обязательном указании рабочего места в трудовом договоре о дистанционной работе исключается.

Это связано с тем, что работодатель более не имеет возможности и острой необходимости следить за тем, где территориально выполняет свои трудовые функции тот или иной работник. Ведь рабочее место дистанционного сотрудника может находиться везде, где имеется доступ к сети «Интернет».

5. Регулирование норм в части оснований расторжения трудового договора с дистанционным сотрудником.

Часть 1 статьи 312.5 Трудового кодекса РФ ранее предусматривала, что расторжение трудового договора о дистанционной работе по инициативе работодателя производится по основаниям, предусмотренным трудовым договором. Такая формулировка нередко служила причиной для включения в трудовые договоры произвольных и порой абсурдных оснований для увольнения сотрудника, например:

- недостаточный объем работы у работодателя;
- работа признана работодателем неэффективной;
- изменение стратегии развития работодателя [50, с. 109].

Таким образом, в целях недопущения дискриминации дистанционных работников в трудовом договоре было отменено право закреплять «свои» основания увольнения сотрудника.

Вместе с тем всё же установлены дополнительные основания расторжения трудового договора такие, как:

– дистанционный сотрудник не взаимодействует с работодателем по рабочим вопросам более 2 рабочих дней подряд без уважительной причины (однако работодатель может установить более длительный срок);

– постоянный дистанционный работник переехал в другую местность и не может более исполнять свои непосредственные обязанности по трудовому договору на прежних условиях.

6. Установление режима временной дистанционной (удаленной) работы [10, с. 30]. Ранее, как уже упоминалось, согласно предыдущей редакции ТК РФ дистанционный работник не имел возможности сочетать выполнение трудовой функции дистанционно и на стационарном рабочем месте.

Сегодня в связи с вступлением в силу настоящего Закона сотрудник, работающий на основании трудового договора, может временно работать вне стационарного рабочего места. Данные изменения, так или иначе, защищают сотрудника, который длительное время работает дистанционно и формально не может ссылаться на наличие у него удаленной работы.

В новую редакцию введены основания и порядок установления временной дистанционной работы такие, как: соглашение сторон, производственная необходимость, а также ряд обстоятельств непредвиденного характера.

Так, например, для ряда указанных в Федеральном законе обстоятельств непредвиденного характера (катастрофа природного или техногенного характера, эпидемия и др.) теперь действует упрощенный порядок введения режима временной удаленной работы. Он основан на издании локального нормативного акта и ряде других документов и не требует заключения дополнительных соглашений к трудовым договорам.

7. Установление возможности применения периодической дистанционной работы. Как уже упоминалось ранее, такая норма предоставляет законную возможность для участников трудовых отношений чередовать дистанционную работу и работу на стационарном рабочем месте.

8. Дополнительные гарантии по оплате труда дистанционного работника.

Одной из важнейших норм, закрепленных в новой редакции Трудового кодекса РФ, является положение, согласно которому дистанционная (удаленная) работа не может являться основанием для снижения ему заработной платы (ст. 312.5). Указанная норма призвана решать проблему произвола недобросовестных работодателей, которые устанавливали свои собственные правила оплаты удаленным работникам, поскольку в Трудовом кодексе РФ ранее отсутствовали какие-либо нормы, регламентирующие данную сферу трудовых отношений [16, с. 130].

9. Обеспечение дистанционного работника необходимыми средствами труда.

Согласно новой ст. 312.6 Трудового кодекса РФ на работодателя возложено обязательство обеспечения удаленного работника всем необходимым для выполнения трудовых функций оборудованием, включая программно-технические средства, средства защиты информации и т. д. Стоит отметить, что работник, работающий дистанционно, вправе использовать своё или арендованное оборудование с согласия или ведома организации, а работодатель, в свою очередь, должен возместить все расходы и выплатить компенсацию [34, с. 538].

Таким образом, особенности правового регулирования труда дистанционной работы в связи с принятием настоящих изменений в Трудовой Кодекс РФ состоят в следующем:

- наряду с постоянной дистанционной работой закреплена временная, которая, в свою очередь, может чередоваться с работой на стационарном рабочем месте;
- существенно упрощается система электронного документооборота;
- устанавливаются дополнительные гарантии в части оплаты труда дистанционных работников;

– определяется порядок обеспечения дистанционных работников необходимыми средствами труда.

Указанные изменения ориентированы, в первую очередь, на развитие взаимоотношений между сотрудниками и работодателями в условиях динамично развивающегося мира, а также повышение уровня защиты трудовых прав дистанционных работников.

1.2. Организация труда в условиях дистанционной работы

С 1 января 2021 года вступили в силу изменения трудового законодательства в части совершенствования правового регулирования дистанционной работы – Федеральный закон от 08.12.2021 № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс РФ в части регулирования дистанционной (удаленной) работы» [44].

Новые положения официально закрепляют в экономике более гибкую форму занятости. Необходимость поправок назрела по двум причинам: пандемия, когда потребовалось переводить работников на удалёнку, и устаревшие нормы российского законодательства.

В целом можно отметить факт достаточно быстрой и адекватной реакции законодателя на изменившиеся условия хозяйственной и трудовой деятельности, в том числе обусловленные введением ряда ограничительных мер по профилактике распространения новой коронавирусной инфекции.

Так, закон фактически подтвердил уже широко применяемые на практике в течение всего 2021 года меры по экстренному переводу отдельных работников на удаленный формат работы, ввёл гарантии прав дистанционных работников на полную оплату труда и др. Разработчики документа отмечают, что постарались максимально защитить права работников и учесть замечания работодателей [12, с. 161].

«Предложенные гарантии должны максимально защитить трудовые права работников и будут способствовать сохранению занятости. Важно, что закон напрямую касается тех, кому сложно конкурировать на рынке труда, – людей с

ограниченными возможностями, женщин с маленькими детьми, молодых людей, впервые устраивающихся на работу, граждан предпенсионного возраста», – отмечал председатель Государственной Думы Вячеслав Володин [8].

На сегодняшний день такой формат работы, как «удалённая работа», не является новым, его уже активно используют программисты, копирайтеры, дизайнеры, переводчики и другие. Многие компании нанимают таких специалистов из самых разных регионов нашей страны и не только. Данный формат работы очевидно выгоден для обеих сторон: организации экономят на офисных расходах и различного рода компенсациях, а работники расширяют географию трудоустройства [15].

Законом об удалённой работе внесены серьёзные корректировки в главу 49.1 Трудового кодекса РФ, т.к. действовавшая до 2021 года редакция была сложна для применения.

Новые правила расширяют и детализируют привычное понятие дистанционной работы. Законом предусмотрено три варианта дистанционной работы [7, с. 142]:

- на постоянной основе (в течение срока действия трудового договора);
- временно (непрерывно в течение определенного трудовым договором или дополнительным соглашением к трудовому договору срока, не превышающего шести месяцев);
- периодически при условии чередования периодов выполнения работником трудовой функции дистанционно и периодов выполнения им трудовой функции на стационарном рабочем месте.

Закон фактически устранил пробел в нормативуом регулировании возможности применения работодателями смешанных режимов работы, предусматривающих чередование удаленного труда и работы на стационарном рабочем месте.

Так, ранее по этому поводу специалисты Роструда в целом высказывались отрицательно, указывая, что смешанные режимы работы прямо не допускаются Трудового кодекса РФ. Теперь в новой ст. 312.4 Трудового кодекса РФ указано, что

соглашением сторон могут быть определены условия и порядок вызова работодателем дистанционного работника для выполнения им трудовой функции на стационарном рабочем месте или его выхода на работу по своей инициативе. Тем самым фактически допускается возможность законного чередования работы сотрудника в офисе и на дому.

Оформить удалённый формат работы возможно несколькими способами, предусмотрев условия [29]:

- в трудовом договоре;
- дополнительном соглашении к трудовому договору;
- локальном акте, например, в правилах внутреннего трудового распорядка.

На работников в период выполнения ими трудовой функции дистанционно распространяется действие трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права.

С 2021 года у работодателя есть 3 рабочих дня для направления работнику бумажного экземпляра трудового договора (в случае получения от работника заявления об этом), если договор заключен путем обмена электронными документами (до 01.01.2021 этот срок исчислялся в календарных днях).

Установлено, что по желанию работника сведения о дистанционной работе подлежат занесению в трудовую книжку при условии направления ее в адрес работодателя почтой заказным письмом с уведомлением (кроме случаев, когда трудовая книжка не ведется).

Новый порядок обязывает работодателя применять УКЭП (усиленную квалифицированную электронную подпись) при оформлении документов с дистанционным работником (ст. 312.3 Трудового кодекса РФ). Так, законом предусмотрено, что при заключении в электронном виде трудовых договоров, дополнительных соглашений к трудовым договорам, договоров о материальной ответственности, ученических договоров на получение образования без отрыва или с отрывом от работы, а также при внесении изменений в эти договоры (дополнительные соглашения к трудовым договорам) и их расторжении путем обмена электронными документами используются усиленная квалифицированная

электронная подпись работодателя и усиленная квалифицированная электронная подпись или усиленная неквалифицированная электронная подпись работника в соответствии с законодательством Российской Федерации об электронной подписи [33, с. 150].

В остальных случаях взаимодействие работодателя и работника может осуществляться путем обмена электронными документами с использованием других видов электронной подписи или в другой форме, предусмотренной локальным нормативным актом с учетом мнения профсоюзной организации, трудовым договором. Подтверждение действий дистанционного работника и работодателя, связанных с предоставлением информации друг другу, должно быть оговорено в коллективном договоре, локальном нормативном акте, трудовом договоре, дополнительном соглашении к нему. Также оговариваются случаи представления дистанционным работником заявлений, листка нетрудоспособности (по почте заказным письмом с уведомлением) или сведений об открытом больничном листе (если оформлен электронный листок нетрудоспособности).

Отражение в трудовом договоре или локальном акте четкого порядка взаимодействия работодателя с дистанционным работником в течение рабочего дня позволит урегулировать такие нюансы, как право сотрудника не быть круглосуточно на связи с работодателем и не отвечать на письма и звонки в определенные временные интервалы и т.д.

Время взаимодействия дистанционного работника с работодателем включается в рабочее время – независимо от того, когда было взаимодействие. Любое нарушение права на время отдыха будет расцениваться как сверхурочная работа, то есть может проходить только с письменного согласия работника и оплачиваться как сверхурочная работа.

Относительно режима рабочего времени и времени отдыха дистанционного работника указано, что коллективным договором, локальным нормативным актом с учетом мнения профсоюзной организации, трудовым договором может определяться режим рабочего времени, а при временной дистанционной работе – продолжительность и (или) периодичность выполнения работником трудовой

функции дистанционный работник устанавливает режим рабочего времени по своему усмотрению. В коллективном договоре, локальном нормативном акте, трудовом договоре (допсоглашении) может быть предусмотрен порядок вызова работника, выполняющего дистанционную работу временно, для работы на стационарном рабочем месте. В этих же документах стороны трудового договора прописывают порядок передачи работодателю результатов труда и отчетов о проделанной работе [3, с. 12].

Порядок предоставления ежегодного оплачиваемого отпуска работнику, осуществляющему трудовую функцию дистанционно на постоянной основе, должен предусматриваться в коллективном договоре, локальном нормативном акте с учетом мнения профсоюза, в трудовом договоре в соответствии с нормами трудового законодательства. Для временно дистанционных работников порядок предоставления отпуска регулируется главой 19 Трудового кодекса РФ.

Важным аспектом является закрепление положения о том, что выполнение работником трудовой функции дистанционно не может быть основанием для снижения ему заработной платы.

Кроме того, установлены нормы об обязанности работодателя обеспечить дистанционного работника необходимым для выполнения им трудовой функции оборудованием, программно-техническими средствами, средствами защиты информации и т. д. Работник вправе с согласия или ведома работодателя использовать свои оборудование и средства защиты информации, при этом работодатель должен выплатить компенсацию за использование указанных средств, а также возместить расходы, связанные с их использованием. Порядок, сроки и размеры возмещения должны быть определены в коллективном договоре, локальном нормативном акте, принятом с учетом мнения профсоюзной организации, в трудовом договоре (дополнительном соглашении к нему).

В вопросах охраны труда дистанционных работников новые правила не привнесли ничего нового по сравнению с прежними нормами. Как и прежде, работа сотрудника вне стен компании не избавляет работодателя от исполнения обязанностей по охране труда, хотя и существенно сокращает их перечень.

В соответствии со ст. 312.7 Трудового кодекса РФ работодатель обязан:

– знакомить дистанционных сотрудников с требованиями охраны труда при работе с оборудованием и средствами, предоставленными или рекомендованными им сотруднику;

– исполнять нормы, предусмотренные ст. 212 ТК РФ, а также иные обязанности по охране труда, предусмотренные трудовым договором или локальным актом.

Согласно Федеральному закону от 28.12.2013 № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда» [46], в отношении условий труда дистанционных работников спецоценка не проводится, также она не требуется и после возврата работника с удаленного формата работы в офис.

Новым законом введен ограниченный перечень специальных оснований увольнения дистанционных работников. Ранее в этой части работодатель мог в соглашении о дистанционной работе указывать широкий перечень оснований увольнения работника, который применим в отдельно взятой компании. Часто это становилось поводом для злоупотреблений со стороны организаций, которые иногда включали в договоры о дистанционной работе условия о возможности прекращения трудового договора просто путём извещения об этом работника, например, за 1 неделю и без выплаты каких-либо компенсаций. Формально юридически это соответствовало прежней редакции ст. 312.6 Трудового кодекса РФ, поскольку работник подписал такое соглашение.

Сейчас эти меры существенно сокращены, а среди дополнительных оснований увольнения указаны только две:

а) если в период выполнения трудовой функции дистанционно работник без уважительной причины не взаимодействует с работодателем более двух рабочих дней подряд со дня поступления соответствующего запроса работодателя;

б) трудовой договор с работником, выполняющим дистанционную работу на постоянной основе, может быть прекращен в случае изменения работником местности выполнения трудовой функции, если это влечет невозможность

исполнения работником обязанностей по трудовому договору на прежних условиях.

Все остальные основания увольнения общие и строго регламентированы иными нормами трудового законодательства.

В случае, если ознакомление дистанционного работника с приказом (распоряжением) работодателя о прекращении трудового договора, предусматривающего выполнение этим работником трудовой функции дистанционно на постоянной основе или временно, осуществляется в форме электронного документа, работодатель обязан в течение трех рабочих дней со дня издания указанного приказа (распоряжения) направить дистанционному работнику по почте заказным письмом с уведомлением оформленную надлежащим образом копию указанного приказа (распоряжения) на бумажном носителе.

Прошедший 2021 год показал актуальность и своевременность принятия нового закона о дистанционной работе, это попытка со стороны законодателя урегулировать отношения работодателя и работника и сбалансировать их интересы.

Таким образом, резюмируя, можно выделить положительные стороны и вопросы, пока ещё не до конца урегулированные законом.

Большинство вопросов с дистанционными работниками теперь можно будет урегулировать локальными нормативными актами и трудовым договором. Важно, что дистанционная занятость стала доступна и для обычных офисных сотрудников, которым необязательно теперь физически находиться в пределах офиса.

Одно из важных нововведений этого закона – это возможность для работодателей сочетать режим работы на рабочем месте в офисе и удаленный. Нормы трудового права в этом отношении стали очень гибкими, чего давно не хватало трудовому законодательству.

Безусловно, еще одним удачным нововведением в Трудовом кодексе РФ является предоставление самому работодателю возможности определять многие аспекты трудовых отношений с дистанционными работниками, в том числе

порядок направления в командировки, предоставления отпусков и пр., путем принятия локальных актов.

Разрешение регулировать временную удалённую работу с помощью локальных нормативных актов – несомненный плюс для работодателей. По сути, это позволяет весь процесс организовать с помощью локальных актов, например, положения о временной удаленной работе, и конкретных приказов, принятых в его исполнение, что упростит работу кадровой службе.

К сожалению, так и осталась неурегулированной тема подписания документов. Закон разрешает в период дистанционной работы пользоваться электронными документами, но подписывать их все равно нужно, т.е. требуется электронная подпись. Таким образом, для полноценной и легитимной дистанционной работы работодатель в любом случае должен внедрить у себя электронные цифровые подписи, причем усиленные, чтобы подписывать трудовые договоры. Ни в поправках к ТК РФ, ни в Федеральном законе от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи» уточнений нет [45].

Остаётся открытым вопрос о режиме работы и отдыха. Данная норма в ТК РФ требует явной доработки. Необходимо более четкое описание механизма установления рабочего времени для дистанционных сотрудников. Сейчас возможны случаи манипуляций со стороны сотрудников. Рабочее время может устанавливаться локальным нормативным актом, а в случае его отсутствия оно будет определяться по усмотрению работника. Регулирование времени отдыха для «дистанционщиков» внутренним локальным актом, с одной стороны, явный плюс, но желание работника вернуться в офис вызовет сложности в данном вопросе. Присутствует потребность в более подробных уточнениях на законодательном уровне в части обеспечения техникой и порядка компенсаций. Данная норма достаточно размыта, что в дальнейшем может породить конфликты и судебные споры между работником и работодателем.

Так и остался неурегулированным важный вопрос разделения ответственности работодателя и дистанционного работника за последствия несчастных случаев в период взаимодействия сторон и за его пределами. Пока этот

вопрос требует существенного уточнения: если работник получил травму в свое рабочее время (то есть во время, установленное для взаимодействия с работодателем), какая из сторон будет нести ответственность за это:

- если работник был в это время у себя дома и работал, используя интернет;
- сотрудник находился в рассматриваемое время у себя дома и выполнял работу по дому, не связанную с поручениями работодателя;
- работник во время происшествия находился за пределами места проживания, где он обязан был выполнять трудовую функцию дистанционно, по личным делам.

Работодателю стало намного сложнее управлять трудовой деятельностью дистанционного работника. Введенные дополнительные основания для увольнения дистанционных работников – слишком несущественные для реального контроля, их явно недостаточно, чтобы уверенно управлять работой удаленно.

На сегодняшний день представляется важным для предупреждения возможных споров между работником и работодателем принятие локальных актов в конкретной организации, упорядочивающих все нюансы работы сотрудников, осуществляющих трудовую деятельность в дистанционном формате [27, с. 202].

Таким образом, организация труда в условиях дистанционной работы регулируется нормами Трудового кодекса РФ и локальными актами. В них представлены основные правовые аспекты. Кроме этого, к основным особенностям представляется важным отнести такие положения как: время взаимодействия дистанционного работника с работодателем включается в рабочее время – независимо от того, когда было взаимодействие; выполнение работником трудовой функции дистанционно не может быть основанием для снижения ему заработной платы.

1.3. Методы оценки эффективности организации дистанционной работы

Не так много найдется надежных показателей производительности, которые могут быть применены ко всем без исключения формам организации труда.

Конечно, на дистанционную работу переводятся не только работники умственного труда, но именно они составляют большинство. На рынке имеется множество инструментов для измерения их продуктивности, но выбор, какой использовать, зависит от отслеживаемой метрики и роли конкретного сотрудника.

Многие работодатели столкнулись с тем, что им сложно обеспечить эффективное использование рабочего времени. Сотрудники легко отвлекаются – вместо того, чтобы выполнять рабочие задачи, они проверяют почту, делают покупки в Интернете или общаются в Facebook. По оценкам Gartner, к концу 2021 года 80% компаний будут использовать инструменты мониторинга, чтобы следить за своими сотрудниками, включая их электронную почту, сообщения в социальных сетях и биометрические данные [18]. Мониторинговые приложения используют эти цифровые данные для контроля индивидуальной продуктивности.

Первый, самый очевидный показатель, – это время, которое сотрудник проводит за компьютером. Его можно легко измерить по тому, например, когда он регистрируется в сети и выходит из нее. На рынке имеется множество специализированных решений для отслеживания рабочего времени. Кроме того, такие инструменты встроены во многие пакеты для управления проектами.

Отслеживание рабочего графика удалённого сотрудника – непростая задача сама по себе. Программное обеспечение от ActiveTrak, Hivedesk, Teramind, Time Doctor, WorkExaminer и другие подобные решения устанавливается на пользовательские компьютеры, и позволяет компаниям контролировать действия удаленных сотрудников. Большинство программ отслеживает нажатия клавиш, электронную почту, передачу файлов, используемые приложения и время, затрачиваемое сотрудником на выполнение каждой задачи. Многие способны периодически делать снимки экрана, чтобы менеджеры могли посмотреть, чем занят сотрудник [18].

Достижение баланса между мониторингом производительности сотрудников и их автономией – трудная задача. Но без доверия невозможно ожидать от сотрудников эффективной работы.

Скриншоты делаются с периодичностью от 1 до 15 мин. Для тех, кто одержим слежкой за сотрудниками, такие программы как Kickidler предлагают запись экрана со всеми действиями сотрудника на видео. Запись индексируется, так что работодатель может посмотреть, какие сайты посетил сотрудник, какие приложения запускал и что он в них делал. Например, если он заходил на сайт с поиском работы, то программа позволяет перемотать сразу на этот фрагмент и посмотреть, чем он интересовался [30, с. 107].

Пример временных метрик продуктивности:

1. Продолжительность активной работы.

При удаленной работе менеджеры хотят контролировать, сколько времени сотрудник действительно тратит на работу. Такие программы как Kickidler позволяют контролировать интенсивность нажатий клавиш и мыши и сопоставлять их с использованием конкретного программного обеспечения. Пример целевого KPI: 90% рабочего времени. Например, при восьмичасовом рабочем дне сотрудник должен заниматься «активным выполнением задач» не менее 7 ч 12 мин.

2. Длительность простоя. Время, потраченное на задачи, не относящиеся непосредственно к работе, например, на просмотр социальных сетей или видео на YouTube. Пример целевого KPI: не более 5% рабочего времени.

Если и этого мало, то, например, Remotedesk позволяет записать через веб-камеру на компьютере, чем человек занимается в рабочее время. Используя алгоритмы машинного обучения, RemoteDesk может распознать использование запрещенных устройств, например, видеокамеры, и отследить различные отвлекающие события во время работы как разговор по телефону, еда за компьютером или разговор с членами семьи. Все перерывы, которые сотрудник устраивает в течение дня, автоматически вычитаются из рабочего времени [14, с. 118].

Доверие, точнее его отсутствие, – одна из самых серьезных проблем при удаленной работе. Недавнее исследование Принстонского Университета показывает, что сотрудники лучше работают, когда им предоставлена большая

автономия. Если компания доверяет сотрудникам в выборе времени решения задачи, то они менее склонны менять работу и лучше себя чувствуют (а это один из главных факторов продуктивности, о чем подробнее в следующих разделах) [2, с. 1065].

Назойливый же контроль и попытки микро-менеджмента часто ведут к обратным результатам. У сотрудников может сложиться обоснованное впечатление, что им не доверяют и что компания не уважает их конфиденциальность. Если компания не готова отказаться от контроля сотрудников, то она, по крайней мере, должна их проинформировать, что именно отслеживается и каковы цели мониторинга. Никому не будет приятно узнать, что за ними шпионят, поэтому наблюдение не должно вестись скрытно.

Сотрудники лучше работают, когда им предоставлена большая автономия. Если компания доверяет сотрудникам в выборе времени решения задачи, то они менее склонны менять работу и лучше себя чувствуют.

Инструменты учета рабочего времени могут использовать не только как средство принуждения, но и во благо сотрудников. Например, если контроль выявляет, что кто-то работает слишком много, то это может свидетельствовать о его перегрузке. Длительная переработка способна привести к снижению удовлетворенности работой, выгоранию и уходу ценного сотрудника. Это повод перераспределить нагрузки или, хоть ситуация и не благоприятствует, нанять сотрудника ему в помощь.

Отчеты о времени и действиях сотрудников – ненадежный источник информации о том, насколько эффективно они работают. Один человек может просидеть за компьютером весь рабочий день и ничего ни сделать, другой же справиться с задачей за пару часов. Учет рабочего времени имеет смысл при почасовой оплате. Вознаграждение же за результат заставляет сотрудников сфокусироваться на выполнении большего количества задач за минимальное время [38, с. 32].

Хорошо управляемые распределенные команды часто оказываются более продуктивными, чем работающие в офисе, именно потому, что они вынуждены

применять более объективные метрики чем «время, просиженное за столом». Результаты довольно просто отследить с помощью программного обеспечения управления проектами, таких как Jira, Notion или даже простых электронных таблиц. При удаленной работе компании часто используют такие инструменты как Basecamp, Pivotal Tracker и Trello.

Задачи у всех разные, поэтому компаниям необходимо задать свои собственные ключевые показатели эффективности и определить метрики, которые необходимо измерить для достижения этого результата. Например, цель может состоять в сокращении длительности телефонных звонков сервисной службы при сохранении качества обслуживания клиентов. Соответственно, наряду с длительностью звонков необходимо контролировать уровень удовлетворенности клиентов.

Пример метрик для службы поддержки:

1. Число вызовов. Это общее количество звонков, на которые сотрудник службы поддержки клиентов ответил в течение заданного периода времени. Эта метрика может использоваться для измерения количества входящих вызовов в службу поддержки клиентов, а также вызовов в очереди службы автоматического распределения вызовов (ACD). Пример целевого KPI: 70 вызовов в день.

2. Средняя скорость ответа. Этот показатель можно определить, как «среднее время, необходимое сотруднику службы поддержки, чтобы ответить на входящий звонок или сообщение в онлайн-чате». Чем быстрее сотрудники отвечают клиентам, тем выше удовлетворенность клиентов. Пример целевого KPI: 2 мин.

3. Уровень удовлетворённости клиентов. Этот показатель позволяет проанализировать, насколько хорошо сотрудники службы поддержки клиентов справляются со своей работой. Для получения оценки удовлетворенности клиента (Customer Satisfaction Score, CSAT) клиентов просят оценить их удовлетворенность ответом по шкале от 1 до 5. Если недовольных клиентов больше, чем довольных, то значит, удалённая команда работает недостаточно эффективно. Пример целевого KPI: 90% клиентов удовлетворены полученной помощью.

Многие из средств управления проектами и совместной работы позволяют разбить проект на небольшие рабочие задачи и отслеживать их прогресс, устанавливать контрольные показатели выполнения и задавать конкретные способы измерения проделанной работы. Это позволяет менеджеру совместно с командой выбирать согласованные показатели производительности для всех типовых задач, которые им приходится решать.

Установление временных рамок для выполнения задач стимулирует сотрудников выполнять их вовремя. Если нет четких ожиданий от удаленного персонала, то сотрудники могут легкомысленно отнестись к своей работе. Постановка персональных и командных задач помогает сотрудникам понять, чего от них ждут, и помогает им быстро добиваться поставленных целей. Программы для совместной работы позволяют контролировать статус задачи (отложена, выполняется, завершена) и прогресс выполнения (% выполнения) с помощью трекеров с виртуальными списками задач.

Используемые метрики и ключевые показатели эффективности должны быть хорошо понятны удаленным сотрудником, а их количество не должно быть большим.

Для небольших компаний наиболее простым показателем продуктивности может служить прибыль. Постоянный мониторинг активности сотрудников может заставить людей вести себя неоптимальным образом и делать только то, что работодатель считает необходимым. Отказ же от него позволяет сотрудникам раскрепоститься и проявить свои лучшие качества. Впрочем, не все способны самоорганизоваться и работать полностью самостоятельно. К тому же этот показатель не стоит применять к новым сотрудникам, пока они не вошли в курс дела.

В любом случае, используемые метрики и ключевые показатели эффективности должны быть хорошо понятны удаленным сотрудником, а их количество не должно быть большим. Главное, чтобы они помогали составить общую картину и способствовали достижению результата.

Лаборатория MIT Human Dynamics провела любопытное исследование продуктивности команд в различных условиях работы – от колл-центров до госпиталей. Самым ярким признаком продуктивной команды оказался уровень социальной вовлеченности сотрудников. Более продуктивные команды активнее общались, причем не только со своими руководителями, но и вне запланированных встреч [6, с. 379].

Онлайн-встречи помогают повысить уровень вовлеченности участников удаленной команды при работе над общими задачами и проектами. Многие популярные сервисы для проведения видеоконференций – Webex, Zoom, Microsoft Teams и Google Hangouts – позволяют измерять базовые метрики вовлечённости, такие как использование, объем, активные пользователи. Некоторые даже умеют «контролировать внимание», например, следить за тем, активно ли приложение или у пользователя открыта другая вкладка в браузере (такая функция была, например, у Zoom, но компания от нее отказалась).

Самый яркий признак продуктивной команды – уровень социальной вовлеченности сотрудников. Более продуктивные команды активнее общались, причём не только со своими руководителями, но и вне запланированных встреч.

Однако резко возросшая частота онлайн-встреч оказывает обратный эффект на продуктивность. В среднем сотрудники тратят около 47 мин на подготовку – физически и морально – к встречам с коллегами, клиентами и другими контактами. После завершения разговора им требуется ее около 18 мин, чтобы вернуться в «рабочий режим». А каждому из 10 работников необходимо около получаса, чтобы снова почувствовать себя продуктивным.

В англоязычной среде даже вошёл в понятие оборот «усталость от Zoom». Продолжительные конференц-звонки, встречи и вебинары в виртуальной среде вызывают у сотрудников ощущение переутомления в конце дня. Согласно данным одного из исследований их продуктивность снижается до 25% [22].

Другим косвенным показателем продуктивности может служить уровень удовлетворенности сотрудников. Исследование, проведенное экономистами из Уорикского университета, показало, что довольные сотрудники были на 12%

продуктивнее, а недовольные – на 10% менее продуктивными. Если сотрудникам чувствуют, что ими пренебрегают или их недооценивают, это неминуемо отразится на их работе. В исследовании McKinsey было выявлено шесть ключевых факторов, влияющих на удовлетворенность сотрудников [17]:

- отсутствие боязни увольнения;
- финансовая стабильность;
- баланс между работой и личной жизнью;
- справедливое отношение;
- доверительные отношения в коллективе;
- физическое и ментальное здоровье.

Опасения увольнения, ухудшение финансовой ситуации, нарушение привычного баланса между работой и домом – влияние всех этих факторов усиливается во время пандемии и негативно сказывается на психологическом самочувствии сотрудников. Выяснение мнений сотрудников позволяет продемонстрировать заботу об их переживаниях и самочувствии.

Косвенный показатель продуктивности сотрудников – уровень их удовлетворенности. Исследование показало, что довольные сотрудники были на 12% продуктивнее, а недовольные – на 10% менее продуктивными.

При работе в офисе легко оценить удовлетворённость сотрудников, просто поговорив с ними и наблюдая за атмосферой в коллективе. Без непосредственно контакта при удалённой работе придётся использовать другие средства измерения показателей удовлетворённости и вовлеченности удалённых сотрудников. Один из способов – проведение опросов.

Обратная связь от сотрудников помогает, кроме того, понять, какие факторы влияют на их продуктивность – как в позитивном, так и негативном ключе. Метрики производительности важны, но являются запаздывающими показателями – они отражают понимание постфактум. Обратная же связь – это прогностический индикатор. Она позволяет выяснить, где сотрудникам нужна поддержка и что необходимо изменить до того, как это негативно скажется на бизнесе [36, с. 137].

Производительность сложно измерить. К тому же, согласно ряду исследований, количественные цели не мотивируют сотрудников. Они делают их менее счастливыми и их работу менее значимой, что только усугубляет выгорание, текучесть кадров и другие негативные последствия. Достижение баланса между мониторингом производительности сотрудников и их автономией – трудная задача. Но без доверия невозможно ожидать от сотрудников эффективной работы [28].

Таким образом, к основным методам оценки эффективности организации дистанционной работы многие исследователи относят: оценка времени, которое сотрудник проводит за компьютером, оценка продуктивности (временных рамок для выполнения задач), оценка уровня социальной вовлеченности сотрудников, оценка производительности труда (например, по решению конкретной задачи).

Выводы по Главе 1

Дистанционная (удаленная) работа – это выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой местности), вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей, в том числе сети «Интернет», и сетей связи общего пользования.

Для квалификации работы в качестве дистанционной имеет значение одновременное соблюдение трех условий:

1. Работник выполняет трудовую функцию, которая определена трудовым договором.

2. Работа осуществляется удаленно, вне места нахождения работодателя и его подразделений, и в том числе вне оборудованных работодателем стационарных рабочих мест или каких-либо объектов и территорий, находящихся под контролем работодателя.

3. Трудовая функция и взаимодействие с работодателем производится с использованием информационно телекоммуникационных сетей общего пользования.

Организация труда в условиях дистанционной работы регулируется нормами Трудового кодекса РФ и локальными актами. В них представлены основные правовые аспекты. Кроме этого, к основным особенностям представляется важным отнести такие положения как: время взаимодействия дистанционного работника с работодателем включается в рабочее время – независимо от того, когда было взаимодействие; выполнение работником трудовой функции дистанционно не может быть основанием для снижения ему заработной платы.

К основным методам оценки эффективности организации дистанционной работы многие исследователи относят: оценка времени, которое сотрудник проводит за компьютером, оценка продуктивности (временных рамок для выполнения задач), оценка уровня социальной вовлеченности сотрудников, оценка производительности труда (например, по решению конкретной задачи).

Глава 2. Практические аспекты перевода персонала на дистанционную работу как фактор совершенствования условий труда в АО «Югорская Вагоноремонтная Компания»

2.1. Анализ внешней и внутренней среды базы исследования

Акционерное общество «Югорская вагоноремонтная компания» (далее – АО «ЮВК») зарегистрировано 18 июля 2006 года межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы №17 по ХМАО (регистрационный номер 1067746823836) и расположено по адресу ХМАО, город Нижневартовск, улица Ленина, 16.

Вид деятельности: предоставление услуг по восстановлению и оснащению (завершению) железнодорожных локомотивов, трамвайных моторных вагонов и прочего подвижного состава (код по ОКВЭД 30.20.9).

Дополнительно организация осуществляет следующие виды деятельности:

- ремонт и техническое обслуживание прочих транспортных средств и оборудования (код по ОКВЭД 33.17);
- обработка отходов и лома черных металлов (код по ОКВЭД 38.32.3);
- обработка отходов и лома цветных металлов (код по ОКВЭД 38.32.4);
- строительство жилых и нежилых зданий (код по ОКВЭД 41.20);
- торговля оптовая отходами и ломом (код по ОКВЭД 46.77);
- торговля оптовая неспециализированная (код по ОКВЭД 46.77);
- деятельность железнодорожного транспорта: междугородные и международные пассажирские перевозки (код по ОКВЭД 46.77);
- перевозка пассажиров железнодорожным транспортом в междугородном сообщении (код по ОКВЭД 49.10.1);
- деятельность железнодорожного транспорта: грузовые перевозки (код по ОКВЭД 49.20);
- перевозка прочих грузов (код по ОКВЭД 49.20.9) и др.

АО «ЮВК» имеет лицензии на право заниматься определенными видами деятельности (таблица 1).

Лицензии на право заниматься определенными видами деятельности,
выданные АО «ЮВК»

Номер	Кем выдана	Виды деятельности	Срок действия
Ч 740163	Министерство экономического развития ХМАО	Заготовка, хранение, переработка и реализация лома цветных металлов Заготовка лома цветных металлов (приобретение лома цветных металлов у юридических и физических лиц на возмездной или безвозмездной основе и транспортирование его к месту хранения, переработки и (или) реализации) Переработка лома цветных металлов (процессы сортировки, отбора, измельчения, резки, разделки, прессования и брикетирования лома цветных металлов) Реализация лома цветных металлов (отчуждение лома цветных металлов на возмездной или безвозмездной основе) Заготовка, хранение, переработка и реализация лома черных металлов Заготовка лома черных металлов (приобретение лома черных металлов у юридических и физических лиц на возмездной или безвозмездной основе и транспортирование его к месту хранения, переработки и (или) реализации) Переработка лома черных металлов (процессы сортировки, отбора, измельчения, резки, разделки, прессования и брикетирования лома черных металлов) Реализация лома черных металлов (отчуждение лома черных металлов на возмездной или безвозмездной основе)	с 21.04.2014
ВХ-00 016636 Переоформ	Центральный аппарат Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору	Эксплуатация взрывопожароопасных и химически опасных производственных объектов I, II и III классов опасности	с 07.06.2017
АН 74- 190633	Территориальный отдел государственного автодорожного надзора по ХМАО	Деятельность по перевозкам пассажиров и иных лиц автобусами	с 10.06.2020

АО «ЮВК» производит капитальный, деповской ремонт полувагонов, а также текущий ремонт в объеме ТР-1 и ТР-2. Благодаря современному оборудованию

и высококвалифицированным специалистам ремонт производится с гарантией качества, обеспечивающей эксплуатацию подвижного состава на весь период до следующего планового ремонта.

АО «ЮВК» предоставляет услуги по текущему, среднему и капитальному ремонту колесных пар. Ремонт колесных пар со сменой элементов с использованием материалов и запасных частей собственности АО «ЮВК», а также собственности заказчика. Персонал прошел обучение и имеет право производить ремонт колесных пар, оборудованных кассетными подшипниками торговых марок BRENKO,SKF, TIMKEN, а также сдвоенных типа CRU Duplex, производства АО «ХАРП».

Профессионализм, качество, надежность, – вот те критерии, благодаря которым компания завоевала доверие и добрую славу от собственников подвижного состава. Следуя европейским стандартам организации производственного процесса, предприятие стремится проводить освоение автоматизации оборудования и внедрять программы, нацеленные на повышение производительности и обеспечение комфортных условий труда работников. Главный приоритет для компании – это интересы собственников подвижного состава. Надежность, индивидуальный подход к каждому клиенту, компетентность персонала – это принципы деятельности АО «ЮВК», которые позволяют уверенно работать, решая поставленные задачи и отвечая требованиям самых взыскательных клиентов.

Руководителем организации (лицом, имеющем право без доверенности действовать от имени юридического лица) является генеральный директор Боднар Виктор Евгеньевич.

Согласно данным ЕГРЮЛ учредителями организации являются:

– АО «АМАЛФИКО ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД» (Республика Кипр) с 18 июля 2006 года (доля – 97%);

– Савилов Игорь Петрович с 18 июля 2006 года (доля – 3 %).

Проведем анализ внешней и внутренней среды АО «ЮВК».

Внешняя среда, как предмет исследований, представляет особый интерес для анализа, поскольку является сложной системой, совокупностью субъектов и сил, влияющих на деятельность организации.

Миссия предприятия АО «ЮВК» – осуществление ремонтных работ колесных пар с целью удовлетворения клиентов.

Цель АО «ЮВК» – вывести организацию на лидирующие позиции, увеличить долю на рынке ремонта колесных пар при сохранении высокой прибыльности и высокого качества работ.

Наибольший интерес для изучения внешней среды представляют непосредственные заказчики работ. Основными заказчиками являются организации, имеющие железнодорожный транспорт в г. Нижневартовска и ХМАО.

Непростая экономическая ситуация продолжает негативно влиять на заказчиков, снижая их объемы продаж, а значит и использования подвижного состава в своей деятельности, что влечет за собой сокращение частоты заказов. Сложная ситуация на мировом рынке (в том числе санкции введенные против России) подтверждается также тем фактом, что за последние годы снижаются объемы поставок зарубеж. Ослабление курса рубля также сказалось на росте средней цены на ремонтные работы.

Развитие научно-технической среды как еще одного фактора макроокружения обуславливает необходимость внедрения нового оборудования и технологий. Так, последние годы знаменуются частичной модернизацией некоторых работ, но этого недостаточно для ускорения производства работ. Наблюдается увеличение времени на проведение работ из-за старения оборудования, в том числе выхода его из строя.

На многие решения АО «ЮВК» также оказывает влияние политическая среда, в особенности законодательные и нормативные акты в сфере введения санитарно-эпидемиологических мероприятий, в частности, перевода части персонала на дистанционный труд и ее качества. Многие технологии и методы работы с персоналом в организации еще не освоены, в том числе на невысоком

уровне остается внедрение новых информационных технологий для осуществления эффективного труда.

Вместе с тем, как известно, наиболее сильное влияние на деятельность отдельно взятой организации оказывают конкуренты. Основными являются: ООО «Центр технического обслуживания вагонов» (г. Москва), ООО «Великолукский локомотиворемонтный завод» (Псковская область) и др. Но АО «ЮВК» имеет большое преимущество перед ними в виде географического расположения, так как выше уже указывалось, что заказчиками услуг являются преимущественно организации г. Нижневартовска и ХМАО, имеющие железнодорожный транспорт и использующие его в своей деятельности.

Большое влияние на деятельность АО «ЮВК» оказывают поставщики. Поставщиками организации являются крупные предприятия, производящие оборудование и запасные части для ремонта. В последние годы наблюдается частая смена поставщиков из-за некачественных поставок, что напрямую влияет на задержку ремонтных работ и их качество.

Еще одна составляющая политики организации – информационная политика. У АО «ЮВК» есть собственный сайт – <https://uvrk.ru/>. Анализ его внутреннего содержания показал, что сайт содержит информацию о виде деятельности, адресе организации, электронной почте и вакансиях. Но для современного мира этого недостаточно. Важно информировать потенциальных заказчиков о деятельности компании, предоставлять новости и достижения организации.

Проведенный анализ внешней среды отражает основную стратегию поведения организации на рынке – стратегию роста, нацеленную на использование предоставляемых рынком возможностей. При этом организация исходит из возможности увеличения доли продаж своих услуг, иногда путем вытеснения конкурентов. Также следует отметить стремление к укреплению своих позиций на локальном рынке. Требуется уделять внимание подбору поставщиков, модернизации предприятия и расширению информационной политики, используя цифровые технологии.

Анализ внутренней среды включает в себя анализ структуры организации, персонала и особенностей управления им, финансовые результаты организации.

Структура АО «ЮВК» приведена в приложении А, а наименование и нумерация структурных подразделений АО «ЮВК» в таблице 2.

Таблица 2

Наименования и нумерация структурных подразделений АО «ЮВК»

Нумерация	Полное наименование	Сокращенное наименование
01	Участок аппарата управления	АУ
	Участок аппарата управления (отдел сбыта)	ОСб
	Участок аппарата управления (отдел управления персоналом)	ОУП
02	Колесно-роликовый цех	КРЦ
	Колесно-роликовый цех (участок по ремонту колесных пар без смены элементов)	КРЦ (б/с)
	Колесно-роликовый цех (участок по ремонту колесных пар со сменой элементов)	ВКМ
03	Вагоноборочный цех	ВСЦ
04	Локомотивный участок	ЛУ
05	Участок ремонта тормозного оборудования	УРТО
06	Участок ремонта тележек	УРТ
07	Ремонтно-комплектовочный участок	РКУ
08	Ремонтно-механический участок	РМУ
09	Автотранспортный участок	АТУ
10	Участок по ремонту и обслуживанию электрооборудования, тепловых и водопроводных сетей	УРиОЭ,ТиВС

Организационная структура АО «ЮВК» является линейно-функциональной. Основные позиции в такой структуре распределяются линейно, но на отдельных уровнях делятся на функциональные отделы. В ней есть и четкая иерархия, и эффективное делегирование задач. Начальники отделов чаще всего не принимают самостоятельных решений, а обрабатывают запросы вышестоящих руководителей.

Среди достоинств такой структуры:

- четкое распределение ответственности;
- сосредоточенность линейных руководителей – на руководстве и управлении, а функциональных органов – на своей специализации;
- высокая производительность и качество выполнения задач.

Недостатки структуры:

- главный руководитель должен решать, как управленческие, так и производственные вопросы;
- вертикальная система коммуникации усложняет обмен информацией между разными позициями;
- разные отделы могут конкурировать за вознаграждение и внимание вышестоящих руководителей.

В таблице 3 представлены результаты анализа среднесписочной численности работников АО «ЮВК».

Таблица 3

Анализ среднесписочной численности работников АО «ЮВК»

Персонал	2019	2020	2021	Абсолютное изменение, чел.		Относительное изменение, %	
				2019/2020	2021/2020	2019/2020	2021/2020
Производственный	233	230	223	-3	-7	99	97
Общепроизводственный	83	81	80	-2	-1	98	99
Административный	51	55	53	4	-2	108	96
Всего	367	365	356	-2	-9	99	98

На рисунке 1 представлена динамика среднесписочной численности работников АО «ЮВК» за 2019-2021 годы.

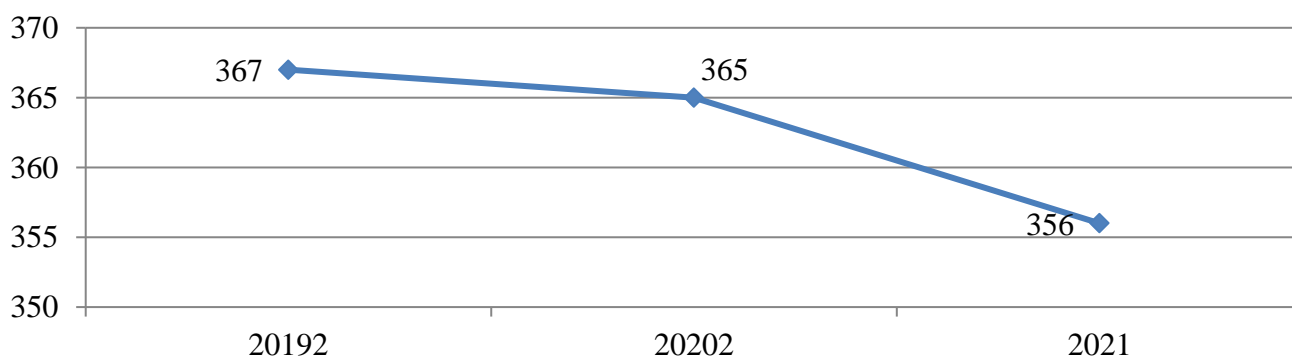


Рисунок 1. Динамика среднесписочной численности работников АО «ЮВК» за 2019-2021 годы, чел.

Проведенный анализ показывает, что во все исследуемые периоды численность персонала сокращается. В 2020 году сокращение численности составило 2 человека (на 1 %) за счет производственного и общепроизводственного персонала (5 человек). При этом выросла на 8% численность административного

персонала (на 4 человека). В 2021 году сокращение численности персонала составило 9 человек (на 2 %) преимущественно за счет уменьшения численности производственного персонала (на 7 человек).

Для более полного анализа рассчитаем показатели производительности труда и текучести кадров (таблица 4).

Показатель	Формула	2019	2020	2021	Изменение	
					2019/2020	2021/2020
Производительность труда, тыс. руб.	$ПТ = Оп/Чр$, где Оп - объем работ в единицу времени; Чр – количество задействованных работающих лиц в единицу времени	2446	3746	2903	1300	-843
Текучесть кадров, %	$КТК = КУС/Ч*100\%$, где КУ – количество уволенных; СЧ – среднесписочная численность работников за отчетный период	11	12	15	1	4

Динамика производительности труда приведена на рисунке 2.

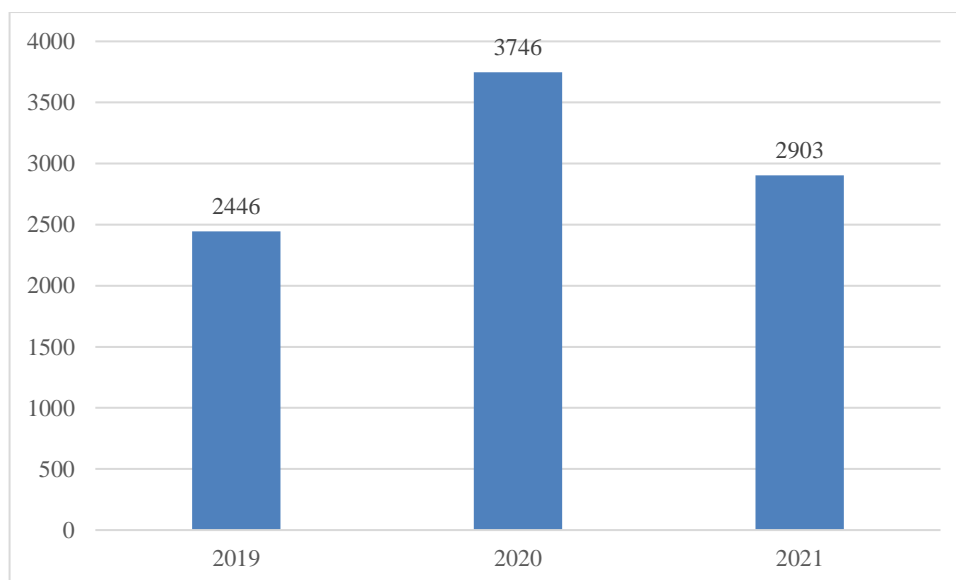


Рисунок 2. Динамика производительности труда АО «ЮВК» за 2019-2021 годы, тыс. руб./чел.

Динамика производительности труда свидетельствует о ее росте в 2020 году и снижении в 2021 году. В 2020 году производительность труда увеличилась на 1300 тыс. руб./чел. за счет роста объема работ. Снижение производительности

труда в 2021 году составило 843 тыс. руб./чел. за счет сокращения объема работ. Руководство АО «ЮВК» связывает это обстоятельство с временным приостановлением деятельности в период всероссийского локдауна и постепенного выхода из него.

Динамика текучести кадров приведена на рисунке 3.

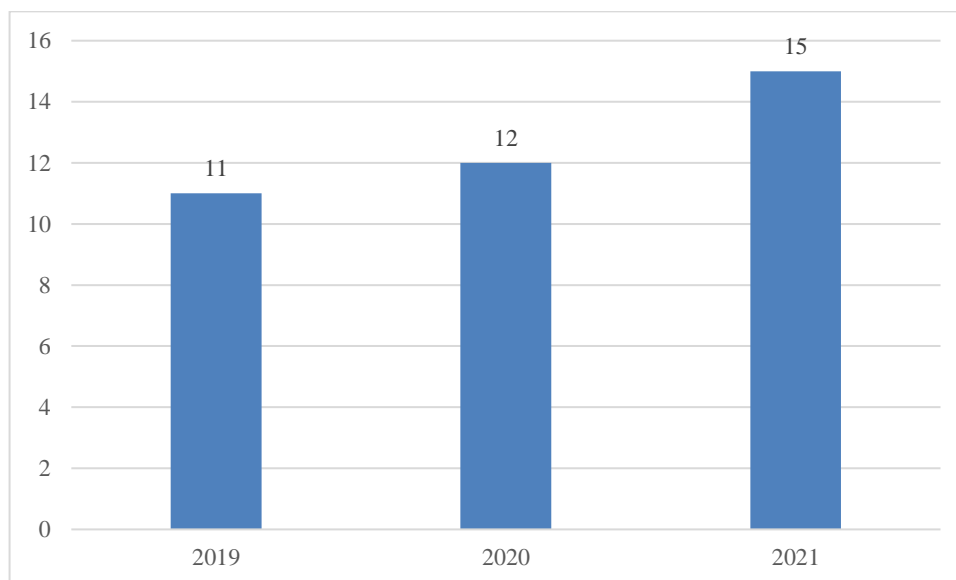


Рисунок 3. Динамика текучести кадров АО «ЮВК» за 2019-2021 годы, %

В 2019-2021 годы в АО «ЮВК» растет текучесть кадров. Это происходит из-за роста численности уволившихся работников (в 2019 году – 39 человек, в 2020 году – 42 человека, в 2021 году – 55 человек). Текучесть кадров выросла с 11% в 2019 году до 15 % в 2021 году. Это происходит по нескольким причинам. Во-первых, из-за сокращения штата, во-вторых из-за снижения заработной платы, связанного с падением объемов работы в 2021 году, в-третьих, из-за разногласий с руководителями (в 2021 году по причине перевода сотрудников на дистанционную работу).

За счет сокращения объемов продаж некоторые стимулирующие выплаты руководству АО «ЮВК» были сокращены (например, премии за перевыполнение плана по ремонту колесных пар). Стимулирование работников в период пандемии (2021 год) осуществлялось преимущественно в нематериальной форме (грамоты за

эффективный труд, почетная доска), что не для всех явилось мотивом для продолжения работы в организации.

Для более подробного анализа внешней среды необходимо исследовать отчетность компании на основании бухгалтерского баланса (Приложение Б) и отчета о финансовых результатах (Приложение В). В таблице 5 приведен анализ бухгалтерского баланса АО «ЮВК» за 2019-2021 годы.

Таблица 5

Анализ бухгалтерского баланса АО «ЮВК» за 2019-2021 годы

Показатель	2019	2020	2021	Абсолютное изменение, чел.		Относительное изменение, %	
				2019/2020	2021/2020	2019/2020	2021/2020
АКТИВ							
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Нематериальные активы	6	3	0	-3	-3	50	0
Основные средства	569406	545881	527677	-23525	-18204	96	97
Отложенные налоговые активы	111636	91184	74488	-20452	-16696	82	82
Прочие внеоборотные активы	63425	65990	60219	2565	-5771	104	91
Итого по разделу I	744473	703058	662384	-41415	-40674	94	94
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Запасы	77246	351852	64450	274606	-287402	455	18
Дебиторская задолженность	58092	67329	63219	9237	-4110	116	94
Денежные средства и денежные эквиваленты	38407	72366	57129	33959	-15237	188	79
Прочие оборотные активы	3965	58208	4233	54243	-53975	1468	7
Итого по разделу II	177710	549755	189031	372045	-360724	309	34
БАЛАНС	922183	1252813	851415	330630	-401398	136	68
ПАССИВ							
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	81000	81000	81000	0	0	100	100
Резервный капитал	4050	4050	4050	0	0	100	100
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	228438	364343	467727	135905	103384	159	128
Итого по разделу III	313488	449393	552777	135905	103384	143	123
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заемные средства	303199	288760	47633	-14439	-241127	95	16
Отложенные налоговые обязательства	29444	29077	30668	-367	1591	99	105
Итого по разделу IV	332643	317837	78301	-14806	-239536	96	25
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							

Показатель	2019	2020	2021	Абсолютное изменение, чел.		Относительное изменение, %	
				2019/2020	2021/2020	2019/2020	2021/2020
Заемные средства	220380	93625	164552	-126755	70927	42	176
Кредиторская задолженность	45609	381039	53666	335430	-327373	835	14
Оценочные обязательства	10063	2808	2119	-7255	-689	28	75
Прочие обязательства	0	8111	0	8111	-8111	0	0
Итого по разделу V	276052	485583	220337	209531	-265246	176	45
БАЛАНС	922183	1252813	851415	330630	-401398	136	68

Динамика активов и пассивов АО «ЮВК» приведена на рисунке 4.

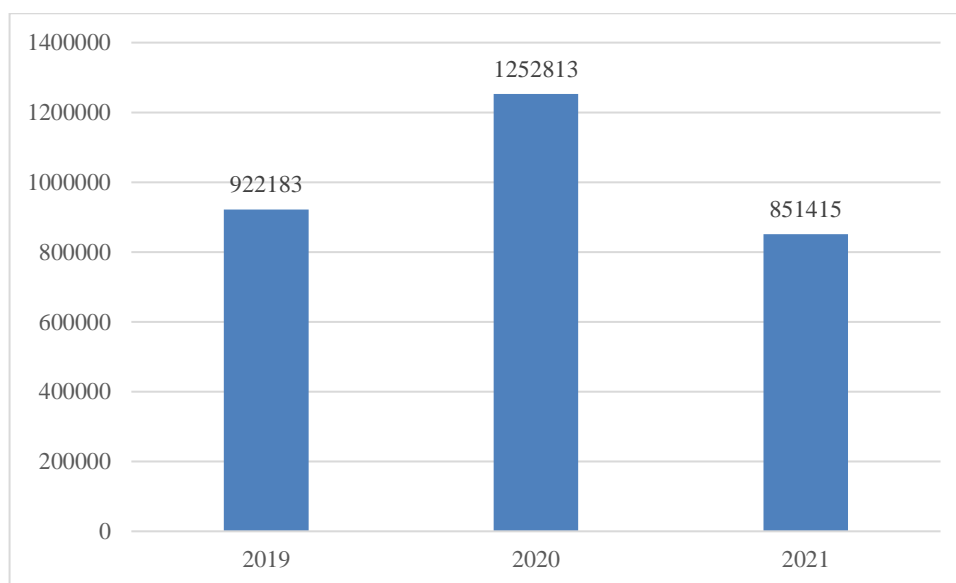


Рисунок 4. Динамика активов и пассивов АО «ЮВК» за 2019-2021 годы, тыс. руб.

Итоговые суммы активов и пассивов по итогам исследуемого периода показывают их рост в 2020 году на 36% и снижение в 2021 году на 32%. Динамика изменения активов показывает, что во все периоды происходит уменьшение внеоборотных активов (на 6% ежегодно) за счет уменьшения стоимости основных средств и отложенных нематериальных активов. Пассивы имеют обратную динамику и увеличиваются за счет собственного капитала (43 % в 2020 году и 23% в 2021 году), а снижаются за счет краткосрочных обязательств (55 % в 2021 году). Отрицательным моментом, возможно, считать увеличение краткосрочных заемных средств в 2021 году на 76 %.

В таблице 6 приведен анализ финансовых результатов АО «ЮВК» в 2019-2021 годы.

Таблица 6

Анализ финансовых результатов АО «ЮВК» в 2019-2021 годы, тыс. руб.

Показатель	2019	2020	2021	Абсолютное изменение, чел.		Относительное изменение, %	
				2019/2020	2021/2020	2019/2020	2021/2020
Выручка	897733	1367214	1033326	469481	-333888	152	76
Себестоимость продаж	722431	1138770	827927	416339	-310843	158	73
Валовая прибыль (убыток)	175302	228444	205399	53142	-23045	130	90
Управленческие расходы	78451	81206	80594	2755	-612	104	99
Прибыль (убыток) от продаж	96851	147238	124805	50387	-22433	152	85
Проценты к получению	1589	3639	1883	2050	-1756	229	52
Проценты к уплате	36631	31806	24800	-4825	-7006	87	78
Прочие доходы	95522	118517	90900	22995	-27617	124	77
Прочие расходы	48416	61003	53960	12587	-7043	126	88
Прибыль (убыток) до налогообложения	108915	176585	138828	67670	-37757	162	79
Налог на прибыль	27000	40659	35425	13659	-5234	151	87
текущий налог на прибыль (до 2021 г. это стр. 2410)	13460	20574	17139	7114	-3435	153	83
отложенный налог на прибыль	13540	20085	18286	6545	-1799	148	91
Прочее	5	(21)	(20)	-26	1	-420	95
Чистая прибыль (убыток)	81920	135905	103383	53985	-32522	166	76

Динамика основных финансовых результатов АО «ЮВК» приведена на рисунке 5.

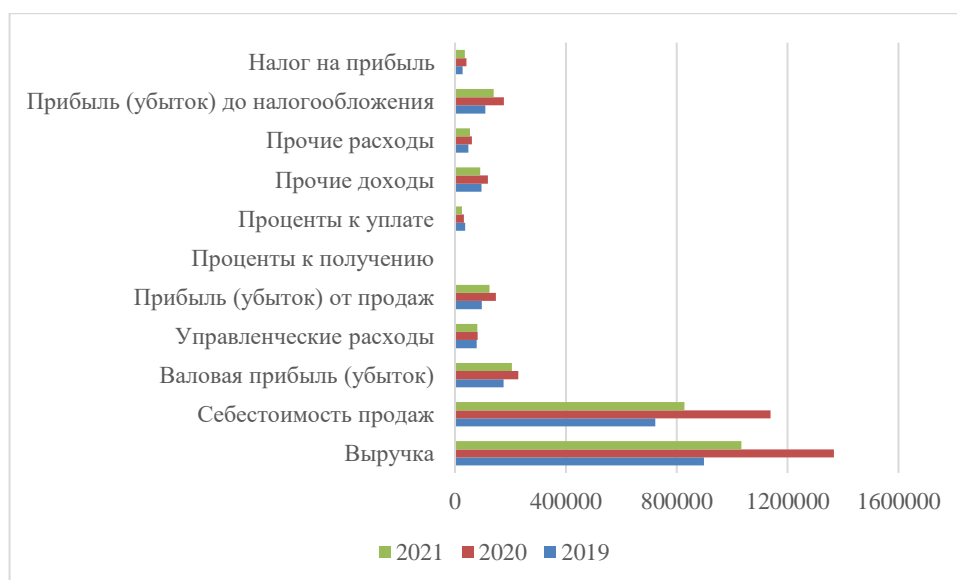


Рисунок 5. Динамика основных финансовых результатов АО «ЮВК» за 2019-2021 годы, тыс. руб.

Динамика основных финансовых результатов АО «ЮВК» показывает их рост в 2020 году и снижение в 2021 году. Выручка в первый период увеличивается на 52% (469481 тыс. руб.), а в 2021 году снижается на 24 % (333888 тыс. руб.). Это происходит за счет уменьшения объема ремонта колесных пар. Себестоимость имеет схожую динамику с выручкой. Ее рост в 2020 году составил 58 % (416339 тыс. руб.), а в 2021 году снижение на 27% (310843 тыс. руб.). Такая динамика выручки и себестоимости повлияла в 2021 году на уменьшение валовой прибыли на 10% (23045 тыс. руб.), прибыли от продаж на 15% (22433 тыс. руб.), прибыли от налогообложения на 21% (37757 тыс. руб.) и чистой прибыли на 24% (32522 тыс. руб.). Это отрицательная динамика и демонстрирует ухудшение политики организации в сфере управления предприятием в области финансов, но продиктована общими тенденциями, происходящими в экономике страны.

Результаты проведенного анализа позволяют подвести итог и выявить слабые и сильные стороны АО «ЮВК», а также определить возможности и угрозы в таблице 7 (SWOT-анализ).

Таблица 7

SWOT-анализ АО «ЮВК»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Высококвалифицированный персонал	1. Рост краткосрочных заемных средств

2. Нарращивание собственного капитала 3. Большой опыт осуществления работ 4. Знание запросов постоянных клиентов 5. Репутация среди клиентов, как добросовестной организации	2. Снижение стоимости основных средств во внеоборотных активах организации 3. Снижение финансовых результатов организации 4. Увеличение текучести кадров 5. Снижение производительности труда 6. Недостаточно эффективная политика в отношении работы с поставщиками и информацией
Возможности	Угрозы
1. Нарращивание объемов ремонтных работ колесных пар 2. Повышение квалификации кадров 3. Обновление основных средств 4. Выход на новые рынки и появление новых клиентов 5. Расширение информационной политики на сайте организации 6. Максимально быстрая реакция на современные тенденции в сфере управления человеческими ресурсами (например, активный перевод работников, не задействованных в ремонтных работах на дистанционную работу)	1. Увеличение себестоимости ремонтных работ 2. Ухудшение экономики страны и снижение платежеспособности железнодорожной отрасли 3. Снижение качества подготовки рабочих кадров в сфере ремонта колесных пар 4. Рост инфляции 5. Появление новых конкурентов

SWOT-анализ организации показал, что к слабым сторонам АО «ЮВК» относятся рост краткосрочных заемных средств, снижение стоимости основных средств во внеоборотных активах организации и финансовых результатов, снижение производительности труда и увеличение текучести кадров. При этом стабилизируют ситуацию такие сильные стороны: высококвалифицированный персонал, наращивание собственного капитала, большой опыт осуществления работ, знание запросов постоянных клиентов, а также репутация среди клиентов, как добросовестной организации. Угрозами для АО «ЮВК» являются увеличение себестоимости ремонтных работ, ухудшение экономики страны и снижение платежеспособности железнодорожной отрасли, снижение качества подготовки рабочих кадров в сфере ремонта колесных пар, рост инфляции и появление конкурентов, недостаточно эффективная политика в отношении работы с поставщиками и информацией. Минимизировать угрозы АО «ЮВК» может за счет таких возможностей как наращивания объемов ремонтных работ колесных пар, повышения квалификации кадров, обновления основных средств, выхода на новые рынки и появления новых клиентов, а также расширения информационной политики на сайте организации. Кроме этого, для того чтобы наращивать объемы ремонтных работ в ситуации ухудшения санитарно-эпидемиологической

обстановки важно максимально быстрая реакция на современные тенденции в сфере управления человеческими ресурсами (например, активный перевод работников, не задействованных в ремонтных работах на дистанционную работу).

2.2. Анализ организации труда в условиях дистанционной работы

Впервые о переводе на дистанционную работу персонала руководители АО «ЮВК» начали задумываться в связи с изданием Указа Президента РФ от 02.04.2021 № 239 «О мерах по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения на территории Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19)» [43]. Действие Указа распространялось на период с 4 по 30 апреля 2021 года включительно. При этом этот период был объявлен нерабочими днями с сохранением за работниками заработной платы.

Но это распространялось не на всех работников, так как, например, бухгалтерам АО «ЮВК» необходимо было начислять заработную плату и вести бухгалтерскую отчетность. В связи с этим данным категориям необходимо было осуществлять свою деятельность на условиях дистанционной работы. Но в тот период отсутствовали нормативные правовые нормы, регламентирующие эту деятельность (введены с 1 января 2021 года). В дальнейшем на дистанционной работе оставалась еще часть персонала, которая имела возможность выполнять свои трудовые функции в отсутствие на рабочем месте и показала результативность своей работы. По этой причине рассмотрим, как это происходило, и какой опыт получила организация в тот период в сфере организации труда в условиях дистанционной работы.

Особый интерес представляет практика изменения управленческих процессов в АО «ЮВК» в условиях введения дистанционного (удаленного) режима работы персонала. Изучение опыта введения организационно-управленческих мер в экстренной ситуации во время пандемии позволит оценить их востребованность,

эффективность и возможность дальнейшего использования при частичном сохранении удаленной работы в постпандемический период.

Для введения в практику управления персоналом дистанционной работы в АО «ЮВК» руководителями были реализованы следующие мероприятия (рисунок б):

1. Разработаны нормативные документы (например, должностные инструкции сотрудников).

Так как к моменту вынужденного перевода сотрудников на удаленный режим работы в Трудовом кодексе РФ отсутствовала регламентация введения дистанционной работы как временного режима, организация вынуждена была опираться на внутренние регламенты, разработанные в данный период. Основными задачами были регламентация порядка и периодичности взаимодействия с удаленными работниками, доработка положения о коммерческой тайне, персональных данных и т.п. [48, с. 116].

2. Решены проблемы техподдержки деятельности персонала (внедрено в работу проведение совещаний с использованием программного продукта Zoom, для решения более срочных вопросов использовались мессенджеры Telegram; WhatsApp; Facebook Messenger, Viber).

Для работы из дома важно было обеспечить безопасное подключение к корпоративной сети и сервисам без потерь для организации.

3. Обеспечен контроль за деятельностью персонала и подписание сотрудниками документов о неразглашении коммерческой тайны и правилах обмена внутрикорпоративной информацией.



Рисунок 6. Мероприятия по введению в практику управления персоналом дистанционной работы в АО «ЮВК»

Контроль персонала при дистанционном (удаленном) режиме являлось одной из трудных задач для менеджмента, при этом использование данного режима работы несет множество рисков для организации. При отсутствии контроля удаленные сотрудники могут злоупотреблять режимом, недостаточно качественно исполняя свои трудовые функции. Невнимательность персонала может привести к удалению конфиденциальной информации без возможности восстановления в условиях дистанционной работы, сотрудники могут передавать конфиденциальные данные третьим лицам с целью личного обогащения, халатность может привести к утечке важных данных компании, так как личные устройства, как правило, не имеют защиты и неподконтрольны службе информационной безопасности.

Мероприятия по организации контроля сотрудников АО «ЮВК» на дистанционной работе (рисунок 7): периодические встречи на онлайн-платформе (Zoom); использование действующей в организации системы оценки результативности; использование контролирующих материалов (Google –

календарь и таблицы, беседа в мессенджере); телефонные звонки от руководителей.

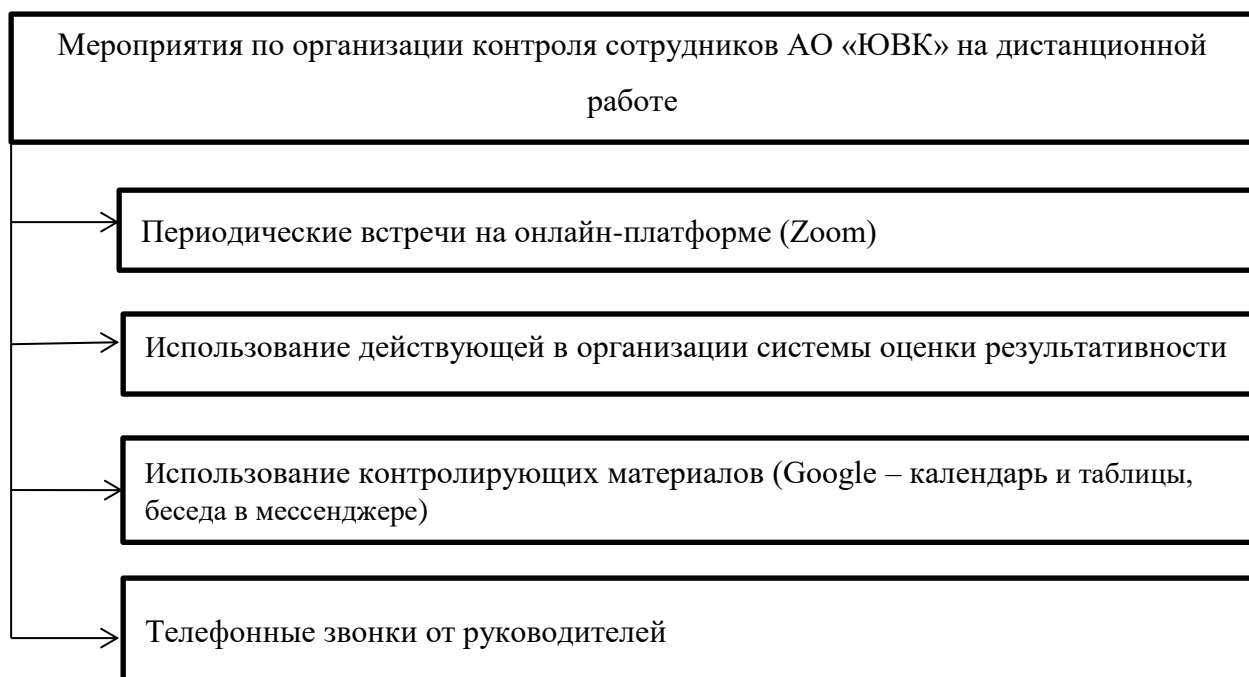


Рисунок 7. Мероприятия по введению в практику управления персоналом дистанционной работы в АО «ЮВК»

С переходом на дистанционную работу персонал АО «ЮВК» осуществлял свою деятельность со своего личного компьютера, а вся отчетность передавалась на электронную почту ответственному лицу. Но остались нерешенными многие вопросы, которые касались, например, обеспечение условий труда и охраны труда, так как в удаленном формате руководители не имели возможности оценить соблюдение техники безопасности.

Для более полной картины анализа организации труда в условиях дистанционной работы АО «ЮВК» был проведен опрос персонала, который на себе мог оценить ее эффективность (30 человек). Персоналу были заданы вопросы, которые в итоге были проанализированы и представлены в исследовании.

Результаты ответов персонала на первый вопрос «Что вы предпочитаете: работу на удаленном доступе или в офисе?» приведены на рисунке 8.

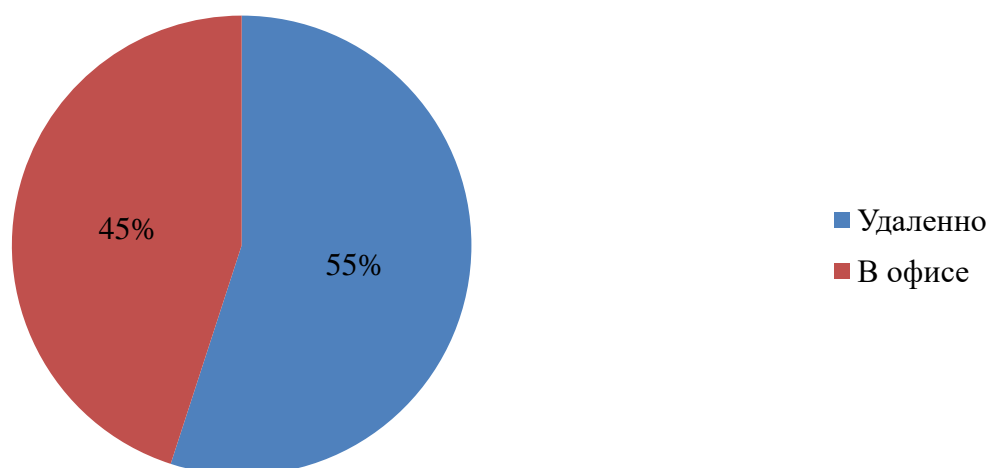


Рисунок 8. Результаты ответов персонала АО «ЮВК» на первый вопрос «Что вы предпочитаете: работу на удаленном доступе или в офисе?»

Ответы на вопрос показали, что 55% респондентов хотели бы работать дистанционно, а 45% в офисе. При ответе на вопрос удалось выявить проблемы и достоинства организации труда со стороны руководителей к отрицательным моментам было отнесено:

– отсутствие определенности в обмене коммуникациями. Персонал часто путался, в каком мессенджере искать тот или иной документ, план работы, отчет и т.д. Единственное, что усвоил персонал это то, что ведение совещаний проходит через Zoom. Все остальное общение проходило через мессенджеры Telegram, WhatsApp, Facebook Messenger, Viber. Это происходило потому, что, как правило, группу для общения собирал один из руководителей в зависимости от поставленных задач и создавал беседу в удобном для себя мессенджере;

– слабая материальная мотивация сотрудников. Известно, что старшему поколению тяжело привыкать к нововведениям, в том числе разобраться с новыми технологиями. Оказалось, что для многих проблемно ориентироваться в мессенджерах, подключаться к видеоконференциям;

– недостаток в организации труда. Респонденты отмечали задержки в передаче информации или несоответствии ее указанным требованиям. В связи с

этим многие не имели возможности вовремя сдавать отчетность или формировать заказы на поставку запасных частей.

Положительные стороны выделяли чаще молодые сотрудники, так как для них удаленная среда и общение онлайн уже давно знакомо. Кроме того, к плюсам было отнесено нахождение в личном пространстве, возможности пообедать дома и контролировать детей.

Результаты ответов персонала на второй вопрос «Как влияет дистанционная работа на производительность работы сотрудников?» приведены на рисунке 9.

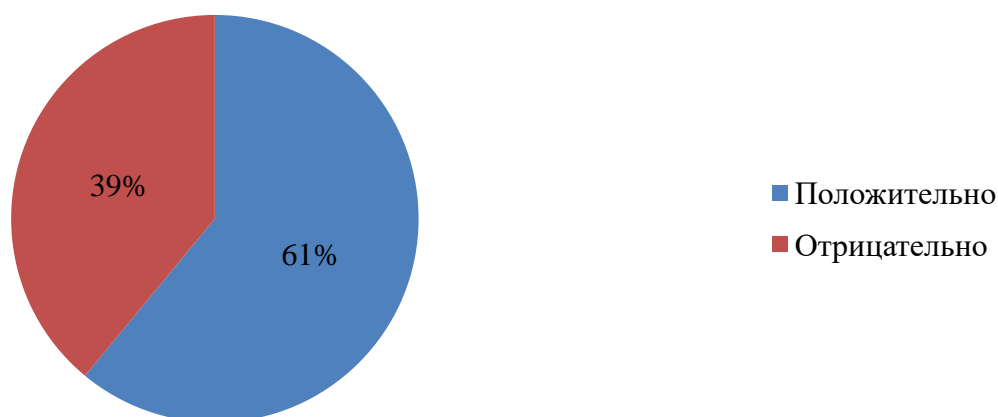


Рисунок 9. Результаты ответов на второй вопрос «Как влияет дистанционная работа на производительность работы сотрудников АО «ЮВК»?»

39% респондентов считают, что дистанционная работа отрицательно влияет на производительность труда. При этом они отмечают, что проблема стоит в недостаточной личной мотивации и самоорганизации. При этом 61% персонала думают о положительных результатах своей работы и считают, что могут себя самоорганизовать самостоятельно. При этом данные сотрудники мотивированы на выполнение работы, и считают, что работа в такой форме более благоприятно влияет на их внутреннее психологическое состояние (избегание внутриколлективных конфликтов, сплетен, живого общения с руководителями).

Результаты ответов персонала на третий вопрос «Что бы вы посоветовали работодателю по совершенствованию организации труда в условиях дистанционной работы?» приведены на рисунке 10.

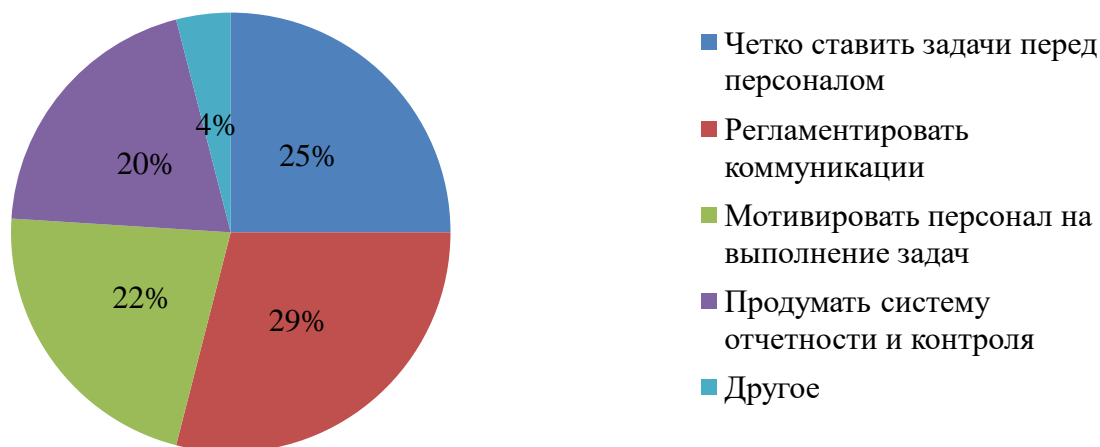


Рисунок 10. Результаты ответов на второй вопрос «Что бы вы посоветовали работодателю по совершенствованию организации труда в условиях дистанционной работы?»

При ответе на вопрос «Что бы вы посоветовали работодателю по совершенствованию организации труда в условиях дистанционной работы?» мнения разделились. 29 % респондентов считают, что важно руководству АО «ЮВК» регламентировать коммуникации (то есть определить четко мессенджеры для общения, программы для ведения отчетности, место хранения онлайн документов и др.). 25 % опрошенного персонала считают, что руководству необходимо четко ставить задачи перед персоналом для их своевременного выполнения (например, с помощью онлайн планировщиков). Недовольны сложившейся системой мотивации 22% респондентов (они хотели бы получать материальное стимулирование за своевременное и качественное выполнение задач). 20 % персонала считают, что важно отработать систему своевременной сдачи отчетности (многие путаются, куда нужно отправлять тот или иной отчет: на почту или в личное сообщение руководителю). Остальные респонденты (4%) считают, что важно обратить внимание на повышение квалификации, недостаток общения и др.

Таким образом, проведенный анализ организации труда в условиях дистанционной работы АО «ЮВК» показал, что существует ряд проблем, которые

требуют решения. К основным, возможно, отнести: отсутствие четко построенной коммуникации между сотрудниками, слабое планирование и постановка задач перед персоналом, недостаточный контроль и мотивация персонала. Кроме этого в условиях дистанционной работы руководство мало уделяет внимание поддержанию корпоративных ценностей.

2.3. Мероприятия по совершенствованию организации труда с использованием дистанционной работы и оценки их эффективности

Сейчас многие организации по всему миру и в России переходят на удаленный формат работы. Все чаще переход на дистанционную работу обусловлен необходимостью, а не вопросами личного предпочтения. Основная проблема в том, что нужно правильно организовать удаленный труд и обеспечить своевременное выполнение задач. На основании выявленных проблем АО «ЮВК» необходимо реализовать ряд мероприятий по совершенствованию организации труда с использованием дистанционной работы.

Во-первых, организовать коммуникации сотрудников.

Самый частый аргумент против дистанционной работы – отсутствие живого общения. Конечно, некоторые вопросы проще решать при личных встречах. Но при правильной организации удаленной работы можно общаться не менее продуктивно. Преимущества онлайн-коммуникаций в том, что:

- сотрудники меньше отвлекаются на посторонние дела;
- важные обсуждения заранее спланированы и расписаны;
- общение происходит только по актуальным темам.

Но чтобы коммуницировать было удобно, важно правильно подобрать сервисы с учетом цели использования.

Для текстового и онлайн общения можно использовать: e-mail; Telegram; WhatsApp; Facebook Messenger, Viber; Skype; Zoom. Важно заранее определить, какие способы связи будут использованы для срочных коммуникаций, а какие больше подойдут для запланированных совещаний. Например, по электронной

почте лучше обмениваться документами или обсуждать несрочные задачи. Мессенджеры лучше подойдут, когда нужно оперативно связаться с коллегой. А вот платформы с поддержкой формата видеоконференций необходимы при совместном обсуждении проектов.

Необходимо разработать для сотрудников инструкции по коммуникациям и уточнить следующие моменты:

- какие приложения должны быть установлены обязательно;
- цель использования приложений (аудио/видео, срочно/не срочно);
- порядок беседы (вопрос-ответ в режиме нон-стоп, планирование повестки, длительность обсуждения).

Некоторые сервисы для общения имеют ограничения по числу участников или предоставляют ограниченный функционал в бесплатной версии. Но если их оценить, то найдутся оптимальные решения.

Наиболее оптимальным будет использовать не несколько мессенджеров, а один, чтобы сотрудники не путались. Так, например, для того, чтобы информация всегда сохранялась, на сегодняшний день более эффективным будет Telegram. Он имеет больше преимуществ, так как мессенджер WhatsApp не удовлетворяет необходимому уровню безопасности (по мнению СМИ), а Viber не дает возможности открыть текстовые файлы по истечении определенного времени.

На постоянной дистанционной работе работают только специалисты, для которых важнее быть на связи, чем в офисе. Вне зависимости от места работы, вся команда взаимодействует через Zoom и соблюдает единый рабочий график. Это позволяет вести рабочие процессы так, как будто все работают в одном офисе.

2. Планирование рабочих задач.

В удаленной работе грамотное планирование гарантирует отсутствие срывов и неожиданностей. Каждый сотрудник должен знать, что и когда он должен сделать.

Совместно планировать задачи удобно в сервисе Google Календарь, который подходит, чтобы указывать сроки исполнения задач и настраивать напоминания. В Google Календарь можно создать несколько календарей для разных проектов.

Кроме того, этот сервис, будет доступен и удобен для всех сотрудников, а в нем можно зафиксировать абсолютно все задачи. Главное правило: нет задачи в планировщике – задачи нет вообще, не зафиксированы итоги обсуждений – никаких итогов не было.

При этом необходимо учитывать, что первоначально у сотрудников могут быть проблемы с самоорганизацией. Домашняя обстановка, бытовые дела и отсутствие руководителя сильно отвлекают от работы. По этой причине необходимо заранее прописать правила удаленной работы: график рабочего дня, период пребывания на связи, сроки сдачи текущих задач. Желательно ежедневно составлять краткосрочные планы, по которым сотрудники должны отчитаться по окончании дня. Можно завести общий «дневник», куда каждый работник будет ежедневно записывать завершённые задачи. Важно также периодически проводить онлайн-вебинары на тему организации рабочего места, планирования рабочего времени, способов борьбы с прокрастинацией.

3. Обеспечение возможности совместной работы.

Как бы хорошо ни были спланированы задачи, иногда сотрудникам нужно поработать совместно в режиме реального времени. Для этого тоже существуют онлайн-решения. Например, Google Документы – сервис подходит для совместной работы над текстовыми документами, таблицами, презентациями. Так, Google-таблицы позволяют предоставлять отчетность в форме таблиц всем сотрудникам онлайн одновременно.

Важно обеспечить хранение информации и её доступность в любое время. Сделать это можно с помощью облачных хранилищ. Например, можно использовать «Google Диск». В нем можно хранить бесплатно 15 ГБ. На «Google Диск» можно создать папки по задачам и открыть доступ для сотрудников. Это необходимо для защиты информации, так как когда рабочие материалы хранятся на устройствах сотрудников, есть риск их утраты или временной недоступности в нужный момент.

4. Продумать систему контроля и мотивации.

В дистанционной работе грамотный контроль и правильная мотивация определяют успех деятельности. Вовсе не обязательно отслеживать действия сотрудников в режиме реального времени. Главное – это прописать задачи и следить за их соблюдением.

Можно разбить крупные задачи на несколько мелких подзадач со своими сроками. Важно обязать всех сотрудников своевременно отчитываться о проделанной работе или ежедневно отмечать выполненные задачи/подзадачи в планировщике.

Кроме этого, необходимо регулярно проводить совместные совещания в видеоформате, чтобы обсудить текущие задачи и обменяться предложениями по их реализации. Прототип из офлайна – ежедневные утренние пятиминутки. При их проведении необходимо заранее планировать вопросы для обсуждения.

Способы мотивирования персонала должны быть продуманными. Например, при оплате за количество выполненных задач сотрудники не захотят задерживать их решение. Можно придумать систему материального поощрений за быстрое выполнение задач или сокращение сроков работы.

5. Поддержание командного духа и корпоративных ценностей.

Персонал, находящийся на дистанционной работе может включать в себя людей разных возрастов и с различными взглядами на жизнь. Но для успешной работы сотрудники должны «слышать» друг друга, мыслить похожими категориями, обладать пониманием общей цели. Необходимо делиться новостями. К примеру, регулярно публиковать дайджест о событиях в компании и жизни коллектива, рассказывать о грядущих планах и текущих итогах.

Помимо рабочих чатов нужно создать неформальную онлайн-беседу, в которой можно делиться мнениями, задавать вопросы, обсуждать какие-то второстепенные задачи, обращаться к коллегам за помощью или просто болтать в свободное время.

Проблемы повышения квалификации специалистов и развитие их навыков можно решить с помощью использования современных методик онлайн-образования. Они помогают осваивать с нуля новые профессии и digital-

инструменты. Например, онлайн-курсы от Open Academy дают возможность перенять опыт успешных предпринимателей и научиться ведению бизнеса в цифровом формате. Уроки Open Academy можно смотреть с любого устройства с интернет-доступом.

Важно создать базу знаний с полезной информацией для сотрудников, инструкциями по работе с сервисами, правилами компании и чек-листами по решению конкретных задач.

Таким образом, руководству АО «ЮВК» не следует бояться экспериментировать и тестировать разные решения. Для эффективной организации труда с использованием дистанционной работы важно обеспечить оперативное взаимодействие сотрудников, удобство обмена информацией и грамотное планирование задач. При этом можно обойтись бесплатными инструментами, которые не повлекут за собой никаких финансовых вложений.

Представляется, что оценить эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию организации труда с использованием дистанционной работы возможно с помощью опроса персонала, который непосредственно был участником этого процесса (30 человек). В ходе составления прогноза на первом этапе были перечислены предлагаемые мероприятия, а потом дана возможность оценить их перспективу с помощью ряда показателей: производительность труда и текучесть кадров. Результаты опроса приведены в таблице 8.

Таблица 8

Предполагаемая эффективность от внедрения мероприятий по совершенствованию организации труда с использованием дистанционной работы

Показатель	1 вариант	2 вариант	3 вариант
Рост производительности труда	5%	10%	15%
Снижение текучести кадров	3%	5%	10%

Представленные результаты прогноза показывают как максимально возможную эффективность, так и минимальную. Для большей реальности

наиболее реалистичным представляется минимальный эффект от внедрения мероприятий. Представим в таблице 9 планируемые результаты.

Таблица 9

Планируемая эффективность от внедрения мероприятий по совершенствованию организации труда с использованием дистанционной работы

Показатель	2021	Прогноз	Изменение
Производительность труда, тыс. руб.	2903	3048,15	145,15
Текучесть кадров, %	15	12	-3

Планируемая динамика производительности труда приведена на рисунке 11.

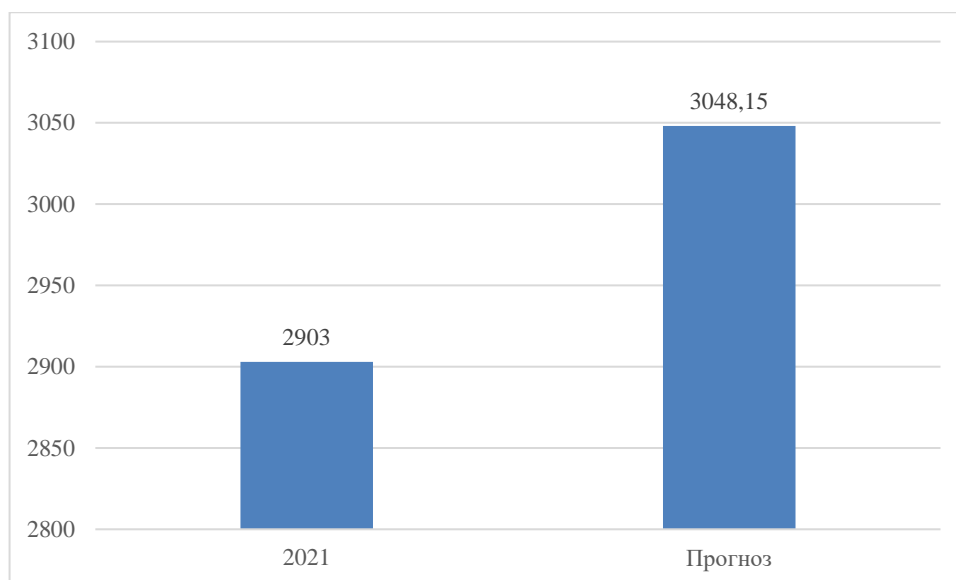


Рисунок 11. Планируемая динамика производительности труда АО «ЮВК», тыс. руб./чел.

Динамика планируемой производительности труда свидетельствует о ее увеличении в прогнозный период на 145,15 тыс. руб./чел. за счет более отлаженной системы планирования деятельности персонала (четкая постановка задач, своевременное их выполнение; повышение мотивации труда).

Планируемая динамика текучести кадров приведена на рисунке 12.

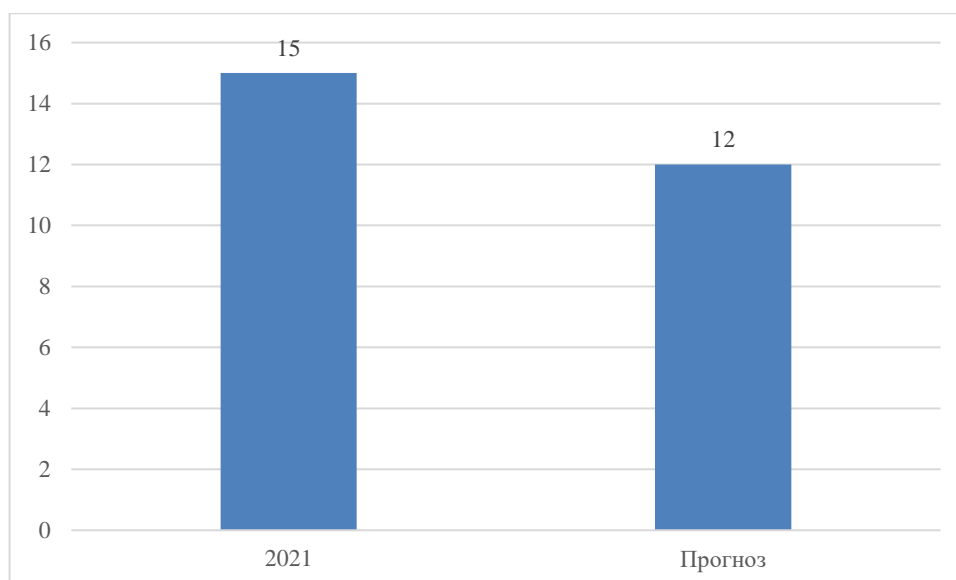


Рисунок 12. Планируемая динамика текучести кадров АО «ЮБК», %

Динамика планируемой текучести кадров свидетельствует о ее снижении в прогнозный период на 3% за счет повышения уровня удовлетворенности трудом, продуманной системы контроля и мотивации труда, а также за счет поддержания командного духа и корпоративных ценностей в коллективе.

Таким образом, прогнозируемые показатели свидетельствуют о будущей эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию организации труда с использованием дистанционной работы. По прогнозам производительность труда увеличится на 145,15 тыс. руб./чел., а текучесть кадров сократится на 3%.

Выводы по Главе 2

Анализ внешней и внутренней среды АО «ЮБК» показал, что к слабым сторонам организации относятся рост краткосрочных заемных средств, снижение стоимости основных средств во внеоборотных активах организации и финансовых результатов, снижение производительности труда и увеличение текучести кадров. При этом стабилизируют ситуацию такие сильные стороны как: высококвалифицированный персонал, наращивание собственного капитала, большой опыт осуществления работ, знание запросов постоянных клиентов, а также репутация среди клиентов, как добросовестной организации. Угрозами для

АО «ЮВК» являются увеличение себестоимости ремонтных работ, ухудшение экономики страны и снижение платежеспособности железнодорожной отрасли, снижение качества подготовки рабочих кадров в сфере ремонта колесных пар, рост инфляции и появление конкурентов, недостаточно эффективная политика в отношении работы с поставщиками и информацией. Минимизировать угрозы АО «ЮВК» может за счет таких возможностей как наращивания объемов ремонтных работ колесных пар, повышения квалификации кадров, обновления основных средств, выхода на новые рынки и появления новых клиентов, а также расширения информационной политики на сайте организации. Кроме этого, для того чтобы наращивать объемы ремонтных работ в ситуации ухудшения санитарно-эпидемиологической обстановки важно максимально быстрая реакция на современные тенденции в сфере управления человеческими ресурсами (например, активный перевод работников, не задействованных в ремонтных работах на дистанционную работу).

Проведенный анализ организации труда в условиях дистанционной работы АО «ЮВК» показал, что существует ряд проблем, которые требуют решения. К основным, возможно, отнести: отсутствие четко построенной коммуникации между сотрудниками, слабое планирование и постановка задач перед персоналом, недостаточный контроль и мотивация персонала. Кроме этого в условиях дистанционной работы руководство мало уделяет внимание поддержанию корпоративных ценностей.

В качестве мероприятий по совершенствованию организации труда с использованием дистанционной работы предлагается организовать коммуникации сотрудников, осуществлять четкое планирование рабочих задач, обеспечить возможности совместной работы, продумать систему контроля и мотивации, поддерживать командный дух и корпоративные ценности. При этом можно обойтись бесплатными инструментами, которые не повлекут за собой никаких финансовых вложений.

Прогнозируемые показатели свидетельствуют о будущей эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию организации труда с

использованием дистанционной работы. По прогнозам производительность труда увеличиться на 145,15 тыс. руб./чел., а текучесть кадров сократиться на 3%.

Заключение

Вопрос перевода работников на дистанционный формат работы стоит последние годы на первом плане. Это связано в большей степени на реакцию происходящих санитарно-эпидемиологических событий. В связи с этим возникла потребность в выявлении вопросов, касающихся организации данного процесса хозяйствующими субъектами, как в правовом поле, так и в управленческом.

Дистанционная (удаленная) работа – это выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой местности), вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей, в том числе сети «Интернет», и сетей связи общего пользования.

Для квалификации работы в качестве дистанционной имеет значение одновременное соблюдение трех условий:

1. Работник выполняет трудовую функцию, которая определена трудовым договором.

2. Работа осуществляется удаленно, вне места нахождения работодателя и его подразделений, и в том числе вне оборудованных работодателем стационарных рабочих мест или каких-либо объектов и территорий, находящихся под контролем работодателя.

3. Трудовая функция и взаимодействие с работодателем производится с использованием информационно телекоммуникационных сетей общего пользования.

Организация труда в условиях дистанционной работы регулируется нормами Трудового кодекса РФ и локальными актами. В них представлены основные

правовые аспекты. Кроме этого, к основным особенностям представляется важным отнести такие положения как: время взаимодействия дистанционного работника с работодателем включается в рабочее время – независимо от того, когда было взаимодействие; выполнение работником трудовой функции дистанционно не может быть основанием для снижения ему заработной платы.

К основным методам оценки эффективности организации дистанционной работы многие исследователи относят: оценка времени, которое сотрудник проводит за компьютером, оценка продуктивности (временных рамок для выполнения задач), оценка уровня социальной вовлеченности сотрудников, оценка производительности труда (например, по решению конкретной задачи).

Практическое исследование вопросов организации дистанционной работы было проведено на базе АО «ЮВК». АО «ЮВК» производит капитальный, деповской ремонт полувагонов, а также текущий ремонт в объеме ТР-1 и ТР-2. Благодаря современному оборудованию и высококвалифицированным специалистам ремонт производится с гарантией качества, обеспечивающей эксплуатацию подвижного состава на весь период до следующего планового ремонта.

Анализ внешней и внутренней среды АО «ЮВК» показал, что к слабым сторонам организации относятся рост краткосрочных заемных средств, снижение стоимости основных средств во внеоборотных активах организации и финансовых результатов, снижение производительности труда и увеличение текучести кадров. При этом стабилизируют ситуацию такие сильные стороны как: высококвалифицированный персонал, наращивание собственного капитала, большой опыт осуществления работ, знание запросов постоянных клиентов, а также репутация среди клиентов, как добросовестной организации. Угрозами для АО «ЮВК» являются увеличение себестоимости ремонтных работ, ухудшение экономики страны и снижение платежеспособности железнодорожной отрасли, снижение качества подготовки рабочих кадров в сфере ремонта колесных пар, рост инфляции и появление конкурентов, недостаточно эффективная политика в отношении работы с поставщиками и информацией. Минимизировать угрозы АО

«ЮВК» может за счет таких возможностей как наращивания объемов ремонтных работ колесных пар, повышения квалификации кадров, обновления основных средств, выхода на новые рынки и появления новых клиентов, а также расширения информационной политики на сайте организации. Кроме этого, для того чтобы наращивать объемы ремонтных работ в ситуации ухудшения санитарно-эпидемиологической обстановки важно максимально быстрая реакция на современные тенденции в сфере управления человеческими ресурсами (например, активный перевод работников, не задействованных в ремонтных работах на дистанционную работу).

Проведенный анализ организации труда в условиях дистанционной работы АО «ЮВК» показал, что существует ряд проблем, которые требуют решения. К основным, были отнесены: отсутствие четко построенной коммуникации между сотрудниками, слабое планирование и постановка задач перед персоналом, недостаточный контроль и мотивация персонала. Кроме этого в условиях дистанционной работы руководство мало уделяет внимание поддержанию корпоративных ценностей.

Наличие профессионального менеджмента в организации является обязательным условием для успешной распределенной команды. Дополнительный набор инструментов для помощи работы с дистанционными работниками только помогает в решении задач, но никак не решает их. Даже частичный переход на дистанционную работу – это перестроение всех процессов внутри организации, в том числе их офлайн составляющей и создание новых, на которые требуется время и ресурсы.

Поэтому в качестве мероприятий по совершенствованию организации труда с использованием дистанционной работы предлагается организовать коммуникации сотрудников, осуществлять четкое планирование рабочих задач, обеспечить возможности совместной работы, продумать систему контроля и мотивации, поддерживать командный дух и корпоративные ценности. При этом можно обойтись бесплатными инструментами, которые не повлекут за собой никаких финансовых вложений.

Прогнозируемые показатели свидетельствуют о будущей эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию организации труда с использованием дистанционной работы. По прогнозам производительность труда увеличится на 145,15 тыс. руб. / чел., а текучесть кадров сократится на 3%.

Таким образом, поставленная цель достигнута, а все задачи решены.

Список используемой литературы

1. Агешкина, Н. Дистанционная работа: понятие и особенности регулирования / Н. Агешкина // [HTTPS://WWW.TLS-CONS.RU/SERVICES/PRAVOVOY-KONSALTING/STATI-NASHIKH-YURISTOV/DISTANTSIONNAYA-RABOTA-PONYATIE-I-OSO BENNOSTI-REGULIROVANIYA/](https://www.tls-cons.ru/services/pravovoy-konsalting/stati-nashikh-yuristov/distantcionnaya-rabota-ponyatie-i-osobennosti-regulirovaniya/)

2. Алейник, А. А. Условия повышения эффективности управления дистанционными работниками в организации / А. А. Алейник, Е. В. Маслова // Пятый международный экономический симпозиум – 2021: Материалы международных научных конференций: VIII Международной научно-практической конференции памяти профессора В.Т. Рязанова, Международной научной конференции по бухгалтерскому учету и финансовому анализу памяти профессора В.В. Ковалева, XVIII Международной конференции, посвященной 120-летию со дня рождения профессора С.И. Тюльпанова, XXVII Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 14–17 апреля 2021 года / Редколлегия: О.Л. Маргания, С.А. Белозеров [и др.]. – Санкт-Петербург: ООО «Скифия-принт», 2021. – С. 1064-1068.

3. Александрова, А. С. Соотношение между рабочим временем и временем отдыха во время дистанционной работы / А. С. Александрова, Р. В. Васильев // Наука и инновации в XXI веке: Сборник научных статей Международной междисциплинарной научно-практической конференции, Самара, 14 мая 2021 года. – Самара: Общество с ограниченной ответственностью «Инсома-пресс», 2021. – С. 11-13.

4. Белозерова, К. А. Соблюдение дисциплины труда в период дистанционной работы в условиях распространения новой коронавирусной инфекции / К. А. Белозерова // За права трудящихся! Защита социально-трудовых прав работников в изменяющемся мире: возможности и ограничения : Материалы Шестой Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 09–10 декабря 2021 года / Под общей редакцией Ю.В. Иванчиной, Е.А. Истоминой. –

Екатеринбург: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский государственный юридический университет», 2021. – С. 10-14.

5. Вельмисова, Д. В. Система управления персоналом в посткризисных условиях: новые вызовы / Д. В. Вельмисова // Пятый международный экономический симпозиум – 2021: Материалы международных научных конференций: VIII Международной научно-практической конференции памяти профессора В.Т. Рязанова, Международной научной конференции по бухгалтерскому учету и финансовому анализу памяти профессора В.В. Ковалева, XVIII Международной конференции, посвященной 120-летию со дня рождения профессора С.И. Тюльпанова, XXVII Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 14–17 апреля 2021 года / Редколлегия: О.Л. Маргания, С.А. Белозеров [и др.]. – Санкт-Петербург: ООО «Скифия-принт», 2021. – С. 1029-1034.

6. Воронцова, А. В. Проблематика дистанционно-удаленной работы как новой формы организации труда / А. В. Воронцова, А. С. Тарасов // Молодежь и наука: актуальные проблемы фундаментальных и прикладных исследований: Материалы IV Всероссийской национальной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Комсомольск-на-Амуре, 12–16 апреля 2021 года. – Комсомольск-на-Амуре: Комсомольский-на-Амуре государственный университет, 2021. – С. 378-380.

7. Габбасов, И. А. Безопасность рабочих процессов при дистанционной работе / И. А. Габбасов // Информационные технологии обеспечения комплексной безопасности в цифровом обществе: сборник материалов IV Всероссийской молодежной научно-практической конференции с международным участием, Уфа, 21–22 мая 2021 года. – Уфа: Башкирский государственный университет, 2021. – С. 141-144.

8. Главные вопросы о дистанционной работе // <https://mintrud.cap.ru/news/2021/11/30/glavnie-voprosi-o-distancionnoj-rabote>

9. Гурова, И.М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта / И.М. Гурова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2021. – № 2. – С. 128-147.

10. Гущина, И.Э. Дистанционная работа: в ожидании изменений законодательства / И.Э. Гущина // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2021. – № 8. – С. 25-33.

11. Дохайнон, Т. Д. Повышение эффективности деятельности персонала в организации / Т. Д. Дохайнон // Социальные науки. – 2021. – № 1(32). – С. 45-49.

12. Едреев, Т. Ш. М. Изменения в трудовом законодательстве: закон об удаленной работе / Т. Ш. М. Едреев // Научные исследования в современном мире. Теория и практика: Сборник избранных статей Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 10 мая 2021 года. – СПб: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2021. – С. 135-137.

13. Емельянова, О.Я. Удаленная занятость: проблемы организации труда и адаптации работников / О. Я. Емельянова, В. С. Самсонов, И. В. Шершень, М. А. Кравец // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 12-1. – С. 62-68.

14. Жулина, Е. Г. Цифровизация коммуникаций персонала организации в период пандемии / Е. Г. Жулина // Современные инновации социально-экономических систем: Материалы международной научно-практической конференции, Донецк-Энгельс, 17 марта 2021 года. – Энгельс: Общество с ограниченной ответственностью «Институт научных исследований и развития профессиональных компетенций», 2021. – С. 116-120.

15. Изменения в рабочих процессах в условиях удаленной работы / В. А. Бонацкая, М. В. Кузнецова, А. А. Пужкина // Материалы 61-й студенческой научно-технической конференции инженерно-строительного института ТОГУ: Материалы конференции, Хабаровск, 19–23 апреля 2021 года. – Хабаровск: Тихоокеанский государственный университет, 2021. – С. 159-162.

16. К вопросу о правовом регулировании труда дистанционных работников / Д. И. Пайо, Е. Н. Редикульцева, А. Л. Благодир, И. В. Воронцова // Актуальные вопросы современной науки и образования : Сборник научных статей по материалам XX международной научно-практической конференции, Киров, 19–23 апреля 2021 года. – Москва: Московский финансово-юридический университет МФЮА, 2021. – С. 128-135.

17. Как измерить продуктивность сотрудников на удаленке // <https://searchinform.ru/blog/2021/04/10/kak-izmerit-produktivnost-sotrudnikov-na-udalenske/>

18. Как оценить эффективность сотрудников на удалёнке // <https://www.kickidler.com/ru/info/kak-ocenit-effektivnost-udalyonnyh-sotrudnikov.html>

19. Как оценить эффективность сотрудников на удалённой работе // <https://upr.ru/article/kak-otsenit-effektivnost-sotrudnikov-na-udalennyoy-rabote/>

20. Камалтдинова, К. А. Особенности дистанционного формата работы организаций сферы услуг / К. А. Камалтдинова, Л. Н. Захарова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 4-1(74). – С. 171-173.

21. Кашехлебова, Е. А. Понятие и особенности дистанционной работы как нестандартного вида занятости / Е. А. Кашехлебова // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2021. – № 4. – С. 104-108.

22. Кожевников, И.С. Использование современных методов оценки эффективности персонала при удаленной работе / И.С. Кожевников, Е.В. Тинькова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2021. – . – URL: <http://e-koncept.ru/2021/0.htm>

23. Кузнецов, Д. Л. Трансформация института регулирования труда дистанционных работников: новые правовые механизмы / Д. Л. Кузнецов // Закон. – 2021. – № 1. – С. 158-168.

24. Лиликова, О. С. Особенности дистанционного труда в условиях рыночной экономики / О. С. Лиликова, С. Н. Гаджиева // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 30. – С. 1138-1141.

25. Маслюкова, А. Д. Особенности взаимодействия дистанционного работника и работодателя / А. Д. Маслюкова // Цифра и право: Сборник научных статей / Отв. редактор Л.В. Зайцева. – Тюмень: Тюменский государственный университет, 2021. – С. 118-125.

26. Милинис, М. Ю. Как сохранить максимальную эффективность компании при дистанционном режиме работы / М. Ю. Милинис // Менеджмент сегодня. – 2021. – № 1. – С. 2-5.

27. Нагапетян, К.В. Опыт организации удаленной работы в условиях пандемии и перспективы его дальнейшего использования / К.В. Нагапетян, Т.Г. Озерникова // Экономика труда. – 2021. – № 2. – С. 201-218

28. Организация эффективной удаленной работы компании с помощью управления по KPI // <https://v8.1c.ru/metod/article/organizatsiya-effektivnoy-udalennoy-raboty-kompanii-s-pomoshchyu-upravleniya-po-kpi.htm>

29. Особенности дистанционного способа организации труда // <https://iengra.sakha.gov.ru/news/front/view/id/3299460>

30. Парамонова, С. В. Проблемы терминологической неопределенности при организации удаленной работы / С. В. Парамонова // За права трудящихся! Защита социально-трудовых прав работников в изменяющемся мире: возможности и ограничения: Материалы Шестой Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 09–10 декабря 2021 года / Под общей редакцией Ю.В. Иванчиной, Е.А. Истоминой. – Екатеринбург: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский государственный юридический университет», 2021. – С. 106-110.

31. Прохорова, Т. В. Разработка бизнес-моделей организации дистанционной работы / Т. В. Прохорова // Бизнес. Образование. Экономика: Сборник статей Международной научно-практической конференции, Минск, 01–02 апреля 2021 года / Редколлегия: В.В. Манкевич [и др.]. – Минск: Государственное учреждение образования «Институт бизнеса Белорусского государственного университета», 2021. – С. 100-103.

32. Расчет инвестиционной привлекательности перехода на удаленную

работу // Официальный сайт Deloitte. URL:
<https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/consulting/solutions/calculator-remote-work.html>

33. Резник, С. Д. Особенности дистанционного управления персоналом организации / С. Д. Резник, О. В. Холькина // Менеджмент в социальных и экономических системах: сборник докладов XIII Юбилейной Международной научно-практической конференции, Пенза, 16–17 декабря 2021 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2021. – С. 148-154.

34. Савостьянова, Д. В. Особенности правового регулирования труда в условиях дистанционной работы / Д. В. Савостьянова // Актуальные проблемы права, экономики и управления: Сборник материалов студенческой научной конференции. В 2-х частях, Москва, 25 марта 2021 года / Отв. редактор Н.М. Ладнушкина. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2021. – С. 537-542.

35. Самоизоляция: работаем, руководим, трансформируем // Официальный сайт Центра подготовки руководителей и команд цифровой трансформации РАНХиГС. URL: <https://udalenka.cdto.ranepa.ru/>

36. Симонова, С. С. Влияние удаленной формы занятости на продуктивность сотрудников / С. С. Симонова, А. В. Мильто // Молодая наука - 2021 : Сборник материалов XII национальной научно-практической конференции молодых учёных, аспирантов и студентов, Ярославль, 13–14 апреля 2021 года. – Ярославль: Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ), 2021. – С. 136-139.

37. Степанова, Ю. А. Дистанционная работа: главные тенденции и проблемы / Ю. А. Степанова // Вестник Белого генерала. – 2022. – № 9. – С. 12-19.

38. Суркова, Е. В. Переход на дистанционную работу как инструмент устойчивости предприятия в форс-мажорных условиях / Е. В. Суркова // ФЭС: Финансы. Экономика. – 2021. – Т. 17. – № 3. – С. 31-36.

39. Сысоева, Ю. В. Исследование влияния персонала на эффективность деятельности организации / Ю. В. Сысоева // Региональное развитие: экономика и социум. Взгляд молодых исследователей: материалы симпозиума в рамках XVI

(XLVIII) Международной научной конференции студентов и молодых ученых, приуроченной к 300-летию Кузбасса, Кемерово, 01–30 апреля 2021 года. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. – С. 151-153.

40. Сычева, П. С. Переход на дистанционную трудовую деятельность: достоинства и недостатки / П. С. Сычева, Ю. А. Дворецкая // Состояние и перспективы социально - экономического развития региона: взгляд молодых: Сборник материалов VII студенческой научной конференции, Брянск, 17–18 ноября 2021 года. – Брянск: Брянский государственный аграрный университет, 2021. – С. 181-183.

41. Торгова, К. В. К вопросу о правовом регулировании дистанционной работы трудовым законодательством Российской Федерации / К. В. Торгова, Т. А. Егорова // Социальные и технические сервисы: проблемы и пути развития: Сборник статей по материалам VIII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 18 ноября 2021 года. – Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», 2021. – С. 101-104.

42. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 22.11.2021) // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

43. Указ Президента РФ от 02.04.2021 № 239 «О мерах по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения на территории Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19)» // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_349217/

44. Федеральный закон «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях» от 08.12.2021 № 407-ФЗ // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_370070/

45. Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ (ред. от 02.07.2021)

«Об электронной подписи» //

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112701/

46. Федеральный закон от 28.12.2013 N 426-ФЗ (ред. от 30.12.2021)

«О специальной оценке условий труда» //

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156555/

47. Хронова, И. А. Дистанционный труд в условиях электронного взаимодействия / И. А. Хронова // Социальная реальность виртуального пространства: Материалы III Международной научно-практической конференции, Иркутск, 20 сентября 2021 года / Под общей редакцией О.А. Полюшкевич. – Иркутск: Иркутский государственный университет, 2021. – С. 313-319.

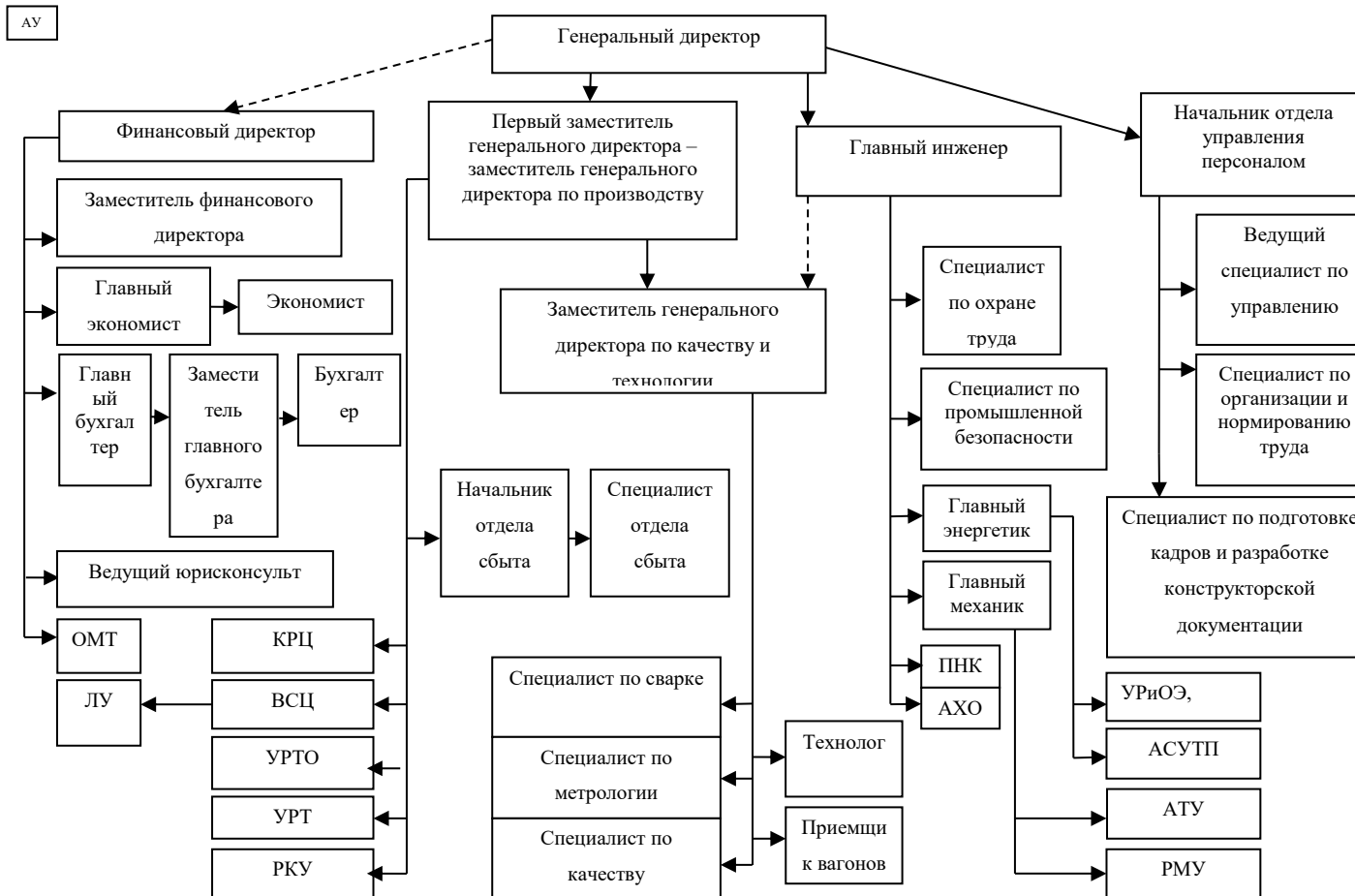
48. Хронова, И. А. Должностная инструкция дистанционных работников и её роль в регулировании трудовых отношений / И. А. Хронова, А. С. Литвинова // Мир в эпоху глобализации экономики и правовой сферы: роль биотехнологий и цифровых технологий: Сборник научных статей по итогам IV международной научно-практической конференции, Москва, 15–16 апреля 2021 года / Ответственный редактор В.Б. Соловьев. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «КОНВЕРТ», 2021. – С. 115-117.

49. Хронова, И. А. Регулирование дистанционной работы и практические аспекты трудового законодательства / И. А. Хронова. – Краснодар: Кубанский государственный технологический университет, 2021. – 179 с.

50. Черных, Н.В. Влияние нетипичных форм занятости на теоретические представления о трудовом отношении (на примере норм о дистанционном труде) / Н.В. Черных // Актуальные проблемы российского права. – 2020. – №8 (105). – С. 108-117.

Приложение А

Организационная структура АО «ЮВК»



Приложение Б
Бухгалтерский баланс АО «ЮВК» за 2019-2021 годы

Наименование показателя	Код	2021	2020	2019
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	0	3	6
Основные средства	1150	527 677	545 881	569 406
Отложенные налоговые активы	1180	74 488	91 184	111 636
Прочие внеоборотные активы	1190	60 219	65 990	63 425
Итого по разделу I	1100	662 384	703 058	744 473
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	64 450	351 852	77 246
Дебиторская задолженность	1230	63 219	67 329	58 092
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	57 129	72 366	38 407
Прочие оборотные активы	1260	4 233	58 208	3 965
Итого по разделу II	1200	189 031	549 755	177 710
БАЛАНС	1600	851 415	1 252 813	922 183
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	81 000	81 000	81 000
Резервный капитал	1360	4 050	4 050	4 050
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	467 727	364 343	228 438
Итого по разделу III	1300	552 777	449 393	313 488
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	47 633	288 760	303 199
Отложенные налоговые обязательства	1420	30 668	29 077	29 444
Итого по разделу IV	1400	78 301	317 837	332 643
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	164 552	93 625	220 380
Кредиторская задолженность	1520	53 666	381 039	45 609
Оценочные обязательства	1540	2 119	2 808	10 063
Прочие обязательства	1550	0	8 111	0
Итого по разделу V	1500	220 337	485 583	276 052
БАЛАНС	1700	851 415	1 252 813	922 183

Приложение В

Отчет о финансовых результатах АО «ЮВК» за 2019-2021 годы

Наименование показателя	Код	2021	2020	2019
Выручка	2110	1 033 326	1 367 214	897 733
Себестоимость продаж	2120	827 927	1 138 770	722 431
Валовая прибыль (убыток)	2100	205 399	228 444	175 302
Управленческие расходы	2220	80 594	81 206	78 451
Прибыль (убыток) от продаж	2200	124 805	147 238	96 851
Проценты к получению	2320	1 883	3 639	1 589
Проценты к уплате	2330	24 800	31 806	36 631
Прочие доходы	2340	90 900	118 517	95 522
Прочие расходы	2350	53 960	61 003	48 416
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	138 828	176 585	108 915
Налог на прибыль	2410	35 425	40 659	27 000
текущий налог на прибыль (до 2021 г. это стр. 2410)	2411	17 139	20 574	13 460
отложенный налог на прибыль	2412	18 286	20 085	13 540
Прочее	2460	(20)	(21)	5
Чистая прибыль (убыток)	2400	103 383	135 905	81 920