



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ профессионально-педагогический институт
КАФЕДРА экономики, управления

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

Выпускная квалификационная работа по направлению

38.03.02 «Менеджмент»

Профиль подготовки «Управление человеческими ресурсами»
код, направление

~~Направленность (профиль) программы бакалавриата/магистратуры~~

~~«Бакалавр»~~

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

94,36 % авторского текста
Работа рецензия к защите
рекомендована/не рекомендована
« 18 » 08 2024 г. зав.
кафедрой Э.У.И.П.
(название кафедры)

ФИО

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-509-114-5-
1Кс

Уварова Римма Викторовна

Научный руководитель:

к.п.н, доцент

Демцура Светлана Сергеевна

Челябинск, 2024 г.

Введение.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЕРЕВОДА ПЕРСОНАЛА НА ДИСТАНЦИОННУЮ РАБОТУ КАК ФАКТОРА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УСЛОВИЙ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Понятие, признаки и основные виды дистанционной работы.....	7
1.2 Порядок взаимодействия с работодателем, режим рабочего времени и времени отдыха дистанционного работника.....	14
1.3 Методы оценки эффективности организации дистанционной работы.....	20
Выводы по 1 главе.....	27
ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПЕРЕВОДА ПЕРСОНАЛА НА ДИСТАНЦИОННУЮ РАБОТУ В ООО ЮГС-АГРО.....	29
2.1 Анализ условий организации труда персонала при переводе на дистанционную работу в ООО ЮГС-АГРО.....	29
2.2. Рекомендации по совершенствованию организации труда с использованием дистанционной работы и оценки их эффективности в ООО ЮГС-АГРО.....	38
Выводы по 2 главе.....	51
Заключение.....	53
Список литературы.....	56
Приложения.....	62

ВВЕДЕНИЕ

А

К

Т

У

А

Л

Ь

Н

О

С

Т На сегодняшний день можно говорить о возрастании доли удаленных работников на рынке труда. Если обратиться к статистическим данным, то можно отметить, что в Мире на 2024 год, по сравнению с 2005 годом, количество сотрудников, трудящихся дистанционно, возросло на 159%. Данный факт сопровождается ростом числа организаций, которые работают удаленно по всему миру: статистика показывает, что таких компаний 16%. Соответственно, популярность дистанционного труда возрастает, что вызывает повышенный интерес к изучению особенностей удаленной работы.

Д Актуальность рассмотрения вопроса, связанного с внедрением удаленного формата работы в компании, в современных условиях значительна в связи с возрастающим желанием соискателей работать удаленно. При этом организация должна осознавать риски, связанные с внедрением удаленной работы на практике.

И Проблемы могут быть связаны со следующими обстоятельствами: невозможность внедрения для всех категорий работников; отсутствие прямого контроля; сложность коммуникации и сотрудничества; неконтролируемость. Для построения рабочих процессов в организации важно оптимально организовать работу. Различные корпоративные показатели, такие как эффективность работы сотрудников, производительность труда в целом и конкурентоспособность организации, во многом зависят от формата рабочих процессов. Соответственно, неэффективный подход к организации работы

Степень изученности проблемы.

Основы исследования вопросов условий дистанционной работы освещены в работах П.Н. Анненко, О.В. Габец, Т.Б. Курбацкой, Д.В. Тараненко, Ю.А. Седых, Е.Ю. Собашук, А.И. Паньковой и др.

Методы оценки эффективности организации дистанционной работы отражены в исследованиях Е.В. Суравикиной, Е.Г. Осташенко, С.С. Симоновой, И.М. Гуровой, А.Б. Мещеряковой и др.

Тема исследования: «Перевод персонала на дистанционную работу как фактор совершенствования условий труда в организации».

Объект исследования: процесс совершенствования условий труда в организации.

Предмет исследования: перевод персонала на дистанционную работу как фактор совершенствования условий труда в организации.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка мероприятий по переводу персонала на дистанционную работу как фактора совершенствования условий труда в организации.

Д

л 1. Исследовать сущность, основные виды и порядок взаимодействия с работодателем в условиях дистанционной работы.

2. Рассмотреть методы оценки эффективности организации дистанционной работы.

о 3. Проанализировать условия организации труда персонала при переводе на дистанционную работу в ООО ЮГС-АГРО

т 4. Разработать мероприятия по совершенствованию организации труда с использованием дистанционной работы и оценки их эффективности в ООО ЮГС-АГРО.

е **Теоретико-методологическая база исследования.** Начало формированию научной базы по изучению дистанционной занятости было положено учеными Д. Ниллесом, Ф. Кинсманом, Г. Гордоном. Одними из

я

д

а

первых в отечественной литературе к исследованию данного явления обратились И. Я. Киселев, В. Г. Сойфер, В. А. Васильев, Р. З. Лившиц, Т. А. Избиенова, Н. Л. Лютов, А. М. Куренной. В монографических исследованиях таких авторов, как С. Ю. Головина, Е. В. Шестакова, Б. М. Гонгало и др. рассматриваются также вопросы международных трудовых стандартов, усиления частноправовых начал в разрезе применения к дистанционным трудовым отношениям. Анализу теоретико-практических аспектов перехода на удаленную форму занятости посвящены научные статьи А.В. Слепова, Ф.Д. Конобевцева, Н.И. Лааса, Е.В. Гуровой, И.А. Романовой, Т.Б. Курбацкой, Д.В. Тараненко и др. Теоретико-методологические подходы к анализу эффективности организации труда при удаленной занятости исследуют Ю.А. Седых, Е.Ю. Собашук, А.И. Панькова, О.В. Габец и др.

Методы исследования. Анализ, синтез, наблюдение, сравнение, обобщение, сопоставление, сравнение.

Практическая значимость. Практическая значимость заключается в том, что разработанные мероприятия по переводу персонала на дистанционную работу как фактора совершенствования условий труда в организации и оценка их эффективности будут эффективны и для других организаций, при необходимости перевода сотрудников на рассматриваемый в выпускной квалификационной работе формат работы.

Базой исследования является общество с ограниченной ответственностью «ЮГС-АГРО», юридический адрес: Челябинская Область, р-н Октябрьский, д. Уйско-Чебаркульская, ул. Школьная, д.6.

Структура выпускной квалификационной работы. Структурно работа состоит из введения, основной части включающей две главы из пяти параграфов, заключения, списка литературы.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты перевода персонала на дистанционную работу как фактора совершенствования условий труда в организации, дано понятие, признаки и основные виды дистанционной работы,

изучен порядок взаимодействия с работодателем, режим рабочего времени и времени отдыха дистанционного работника, проанализированы методы оценки эффективности организации дистанционной работы.

Во второй главе произведена практическая работа по переводу персонала на дистанционную работу как фактора совершенствования условий труда в ООО ЮГС-АГРО, дана организационно-экономическая характеристика ООО ЮГС-АГРО, проведен анализ условий организации труда персонала при переводе на дистанционную работу, так же разработаны мероприятия по совершенствованию организации труда с использованием дистанционной работы и оценки их эффективности в ООО ЮГС-АГРО

В заключении выпускной квалификационной работы представлены результаты и выводы о проделанной работе. Итог выпускной квалификационной работы – внедрение мероприятий по совершенствованию организации труда с использованием дистанционной работы в ООО ЮГС-АГРО.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЕРЕВОДА ПЕРСОНАЛА НА ДИСТАНЦИОННУЮ РАБОТУ КАК ФАКТОРА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УСЛОВИЙ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, признаки и основные виды дистанционной работы

Дистанционный труд в настоящий момент регулируется нормами трудового права с учетом особенностей, установленных в специальной главе ТК РФ. Данная глава ТК РФ начинается со статьи 312.1 «Общие положения», в которой законодатель впервые раскрывает понятие «дистанционной работы».

В главе 49.1 ТК РФ также закреплены положения, касательно особенностей заключения трудовых договоров с дистанционными работниками, порядок его изменения и расторжения, а также вопросы, касающиеся трудового распорядка, охраны труда, времени отдыха данной категории работников и т. д. Однако ряд авторов и практикующих юристов отмечали, что новые статьи трудового законодательства в недостаточной мере регламентировали аспекты дистанционной работы.

Например, Н. Л. Лютов еще в 2019 году отмечал, что далеко не все аспекты дистанционной занятости отражены в новой главе ТК РФ. [5]

По мнению Н. Л. Лютова за шесть лет существования главы Трудового кодекса, посвященной дистанционному труду, по данным информационно-аналитических материалов «Обследование рабочей силы» Росстата в 2019 году лишь 30 тысяч человек из 67 миллионов занятых в России работали по трудовым договорам о дистанционной работе, что свидетельствует об очевидной непопулярности такого вида трудовой занятости. В 2020 году этот довод о несовершенстве статей ТК РФ в части дистанционного труда нашел свое подтверждение на практике. [1]

Трудовой кодекс не мог в полной мере отвечать вызовам новой мировой реальности, в условиях которой работодатели были вынуждены массово

переводить своих работников из офисов на «удаленку» во избежание распространения вируса COVID-19.

Ухудшение ситуации в связи с пандемией коронавируса COVID-19 привело к массовому переводу работников на дистанционную работу, работники стали переходить на самоизоляцию, режим дистанционной работы стал как никогда актуален.

С 01.01.2021 в главу 49.1 Трудового кодекса РФ были внесены важные изменения, относительно регулирования дистанционного труда. В новой редакции ТК РФ существующее определение дистанционной работы дополняется новым термином «удаленная работа». Со вступлением в силу Федерального закона от 8 декабря 2020 года № 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» удаленная работа приравнена к дистанционной, т. е. на законодательном уровне понятия «дистанционная работа» и «удаленная работа» — синонимы. Однако понятие «удаленная работа» неоднозначно трактовалось обществом до принятия поправок в трудовое законодательство. Предполагалось, что эти понятия все же не равнозначны. В письмах-разъяснениях Минтруда и Роструда, выпущенных в апреле 2020 года под удаленкой подразумевалась та же дистанционная работа, но оформленная на временной основе. Минтруд России выделил три формы работы вне офиса: удаленная работа, дистанционная, домашняя работа. Раз удаленная работа считалась временной дистанционной, то и регулироваться она должна была нормами о дистанционной работе.

Режим удаленной работы на предприятии должен вводиться на основании локального нормативного акта работодателя о временном переводе сотрудников на удаленную работу на дому (исключительно на период проведения мероприятий по предотвращению распространения коронавирусной инфекции).

Дистанционная работа — сравнительно новая форма трудовых отношений в нашей стране, позволяющая принимать на работу талантливых работников, вне зависимости от региона, где они проживают, дающая компаниям возможность снижать затраты на аренду помещений, офисов, а работникам — найти высокооплачиваемую работу, без необходимости переезда. [8]

Глава 49.1 Трудового Кодекса регламентирует вопросы, касающиеся труда дистанционных работников, но на практике у работодателей возникает много вопросов, например, по поводу определения места работы, режима работы, применения электронной цифровой подписи, порядке заключения трудового договора и другие. [11]

Согласно действующему трудовому законодательству, работодателю нужно учитывать следующие три основных признака, когда он принимает или переводит сотрудников с обычной работы на дистанционную.

1. Возможность выполнения работником своих должностных обязанностей (своей трудовой функции) вне места нахождения работодателя или вне места, которое находится под контролем работодателя (прямо или косвенно). Следовательно, это не может быть офис, производственные помещения, торговые точки и иные места, где нужно находиться работнику в силу своих должностных обязанностей.

2. Для взаимодействия работника и работодателя, в условиях дистанционной работы, используется сеть интернет. То есть единственное требование к месту работы сотрудника, которое можно предъявить, исходит не из его территориальной расположенности, а из возможности доступа к сети интернет в этом месте. И это прямая норма закона.

3. Трудовая функция сотрудника должна позволять ему выполнять свою работу дистанционно.

Поясню, что в настоящее время Трудовой кодекс [1] не предусматривает нахождение рабочего места сотрудника в офисе при дистанционной работе и не содержит понятия о временной дистанционной занятости. Во время режима

ограничений выявились существенные проблемы в трудовом праве, в связи с чем законодателями был подготовлен проект «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной и удалённой работы». Авторы инициативы предложили приравнять дистанционную работу к удалённой, а также выделить два новых формата.[15]

Временная дистанционная (удалённая) работа. В этом случае работник временно выполняет трудовые функции вне стационарного рабочего места, находящегося под контролем работодателя. В проекте предусмотрен упрощённый переход на временную удалённую работу (приказом, распоряжением, положением) без заключения трудового договора или дополнительного соглашения к нему, в случаях: производственной необходимости, катастрофы природного или техногенного характера, производственной аварии, несчастного случая на производстве, пожара, наводнения, землетрясения, эпидемии, эпизоотии, в иных любых исключительных случаях, ставящих под угрозу жизнь или её нормальные условия.

Комбинированная дистанционная (удалённая) работа, которая включает в себя переменную работу на рабочем месте в офисе и дистанционно.

Теперь рассмотрим, какие сейчас существуют особенности, которые следует учитывать при заключении договора о дистанционной работе:

Во-первых, трудовой договор может быть подписан электронной подписью. При этом следует помнить, что для использования электронного документооборота, согласно Закону № 63-ФЗ «Об электронной подписи», необходимо: [18]

Поправки разрешат заключать трудовой договор о дистанционной работе и соглашения об изменении условий договора путём обмена электронными документами. Уже не потребуется подписывать договора квалифицированной

ЭЦП, т.к. для электронного обмена подходят любые способы, которые позволяют достоверно определить лицо, отправившее сообщение.

Только нужно принять во внимание, что порядок обмена документами в электронной форме необходимо будет описать и в трудовом договоре, во избежание рисков непринятия такого документооборота судами. Таким образом, авторы проекта постарались учесть пожелания многих работодателей по данному вопросу. [21]

В настоящее время для приёма сотрудника на дистанционную работу, я рекомендую использовать следующий пошаговый алгоритм или чек-лист:

- ознакомление работника с локальными нормативными актами под подпись;
- получение от работника необходимых документов для заключения трудового договора;
- заключение трудового договора;
- инструктаж по охране труда, в части безопасной работы с предоставленным оборудованием;
- оформление приказа о приёме на работу. При использовании унифицированной формы приказа о приёме на работу (форма Т-1) в графе «условия приёма на работу, характер работы», рекомендую указать «дистанционная работа»;
- внесение записи в трудовую книжку (возможный блок);
- уведомление военного комиссариата. В случае, если работник является военнообязанным, необходимо уведомить о факте заключения договора соответствующий военный комиссариат, в течение 2-х недель с момента заключения договора. Данная процедура является стандартной и не зависит от характера работы работника.

Особое внимание рекомендую обратить на оформление трудового договора — главного документа при приёме на работу. Этот вопрос регулируется ст. 57 Трудового Кодекса. [24] Работодателю следует учитывать

следующие особенности при заключении трудового договора о дистанционной работе и при переводе работника с обычной работы на дистанционную:

- Дата заключения договора. Указывается дата, когда сторонами был подписан трудовой договор.
- Место заключения трудового договора. Указывается место нахождения работодателя, независимо от места нахождения работника. Данное требование установлено статьёй 312.2 ТК РФ. [21]
- Место работы. Здесь следует учесть тот факт, что конкретное место дистанционного работника в виде территориальной расположенности объекта, определить нельзя, но в трудовом договоре допустимо указать условие о том, что работник принимается на работу в (наименование организации), а также указать условие, что «место работы работника определяется им по своему усмотрению». Законодатели предлагают исключить эту норму о месте работы, поясняя, что рабочее место дистанционного работника может находиться везде, где есть возможность использовать интернет.
- Характер предстоящей работы. Указывается дистанционный характер (абз.8 ч.2 ст.57 ТК РФ). [28]
- Режим рабочего времени и времени отдыха. Обратите внимание! Если режим рабочего времени не прописали в трудовом договоре с дистанционным работником, это означает что работник вправе определить режим по своему усмотрению (ч.1 ст.312.4 ТК РФ), что в большинстве случаев не будет защищать интересы собственно работодателя. [30]

Дополнительно в трудовом договоре нужно прописать следующие условия:

- о сроке, в течении которого каждая из сторон обязана направлять в форме электронного документа подтверждение получения электронного документа от другой стороны (ч. 4 ст.312.1 ТК РФ); [34]
- о порядке и сроках обеспечения необходимыми для исполнения своих обязанностей по трудовому договору о дистанционной работе

оборудованием, программно-техническими средствами, средствами защиты информации и иными средствами;

- о порядке и сроках выплаты компенсации за использование дистанционным работником собственных или арендованных средств, средств защиты информации и иных средств (если работник будет использовать оборудование, которое работодатель ему не предоставлял);

- о порядке и сроках представления дистанционными работниками отчётов о выполненной работе (ч. 1 ст. 312.3 ТК РФ);

- порядок предоставления ежегодного оплачиваемого отпуска и иных видов отпусков (ч.2 ст.312.4 ТК РФ); [38]

- основания для расторжения договора по инициативе работодателя. Только по этим основаниям можно будет уволить дистанционного работника по воле нанимателя (ч.1 ст.312.5 ТК РФ). А так как формулировки оснований могут быть весьма свободными и непредсказуемыми, по данному пункту также планируются изменения, направленные против ущемления прав дистанционных работников.

В настоящее время наблюдается бурное развитие дистанционной занятости, как в России, так и во всем мире. Е.В. Киселева утверждает, что «потребность в дистанционной занятости возникает в условиях экономического кризиса, роста уровня безработицы, обостряющих проблему поиска новых путей для трудоустройства.

Эти факторы способствуют распространению такой нетипичной формы занятости как «дистанционный труд»

1. Общие положения, регулирующие дистанционную работу, закреплены в новой редакции статьи 312.1 Трудового кодекса РФ.

Дистанционной (удаленной) работой (далее – дистанционная работа, выполнение трудовой функции дистанционно) является выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного

структурного подразделения (включая расположенные в другой местности), вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно телекоммуникационных сетей, в том числе сети «Интернет», и сетей связи общего пользования.

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

Действующая формулировка (в отличие от прежней) не обязывает стороны заключать особый (отличающийся от стандартного договора) трудовой договор о дистанционной работе.

1.2 Порядок взаимодействия с работодателем, режим рабочего времени и времени отдыха дистанционного работника

Как и ранее, дистанционной (удаленной) работой является выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя при условии использования для ее выполнения и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, Интернета и сетей связи общего пользования.

При этом в ст. 312.1 ТК РФ выделены виды дистанционной (удаленной) работы, которые могут устанавливаться трудовым договором или дополнительным соглашением:

- 1) выполнение работником трудовой функции дистанционно на постоянной основе (в течение срока действия трудового договора);
- 2) выполнение работником дистанционной (удаленной) работы временно:
 - в течение 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.

Соответственно, под дистанционным работником понимается работник, заключивший трудовой договор или дополнительное соглашение к трудовому договору, а также работник, выполняющий трудовую функцию дистанционно в соответствии с локальным нормативным актом, принятым работодателем в соответствии со ст. 312.9 ТК РФ.

На дистанционных работников в период выполнения ими трудовой функции дистанционно распространяется действие трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, с учетом особенностей, установленных гл. 49.1 ТК РФ.

Заключение договора с дистанционным (удаленным) работником

Особенности заключения трудового договора с дистанционным (удаленным) работником содержатся в ст. 312.2 ТК РФ.

Установлено, что трудовой договор и дополнительное соглашение к нему, предусматривающие дистанционное выполнение работником трудовой функции, могут заключаться путем обмена между работником (лицом, поступающим на работу) и работодателем электронными документами, при этом используются (см. ч. 1 ст. 312.3 ТК РФ):

- усиленная квалифицированная электронная подпись работодателя;

- усиленная квалифицированная электронная подпись или усиленная неквалифицированная электронная подпись работника в соответствии с законодательством РФ об электронной подписи.

При этом высылать экземпляр трудового договора или дополнительного соглашения к трудовому договору на бумажном носителе работодатель будет только на основании письменного заявления дистанционного работника. Это нужно сделать не позднее трех рабочих дней со дня получения такого заявления (ранее говорилось: не позднее трех календарных дней со дня заключения данного трудового договора).[41]

Установлено, что при электронном взаимодействии при заключении трудового договора документы, перечисленные в ст. 65 ТК РФ (паспорт, СНИЛС, военный билет и др.), могут быть предъявлены работодателю лицом, поступающим на дистанционную работу, в электронном виде, если иное не предусмотрено законодательством РФ. По требованию работодателя данное лицо обязано представить ему нотариально заверенные копии указанных документов на бумажном носителе.

Ознакомление лица, поступающего на дистанционную работу, с документами, предусмотренными ст. 68 ТК РФ (правилами трудового распорядка, коллективным договором и др.), может осуществляться путем электронного обмена.

По желанию дистанционного работника сведения о его трудовой деятельности вносятся работодателем в трудовую книжку при условии ее предоставления, в том числе путем направления по почте заказным письмом с уведомлением (за исключением случаев, если в соответствии с ТК РФ, иным федеральным законом трудовая книжка на работника не ведется). [44]

Взаимодействие дистанционного работника и работодателя

Особенности порядка взаимодействия дистанционного работника и работодателя изложены в ст. 312.3 ТК РФ. Положениями данной статьи установлено, что усиленная квалифицированная электронная подпись

работодателя и усиленная квалифицированная электронная подпись или усиленная неквалифицированная электронная подпись работника применяются при заключении не только трудовых договоров (дополнительных соглашений), но и при заключении, внесении изменений, расторжении:

- договоров о материальной ответственности,
- ученических договоров о получении образования без отрыва или с отрывом от работы.

В иных случаях взаимодействие дистанционного работника и работодателя может осуществляться путем обмена электронными документами с использованием других видов электронной подписи или в иной форме, предусмотренной коллективным договором, локальным нормативным актом, принимаемым с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации, трудовым договором, дополнительным соглашением к трудовому договору, и позволяющей обеспечить фиксацию факта получения работником и (или) работодателем документов в электронном виде. [44]

Порядок взаимодействия работодателя и работника, в том числе в связи с выполнением трудовой функции дистанционно, передачей результатов работы и отчетов о выполненной работе по запросам работодателя, устанавливается коллективным договором, локальным нормативным актом, принимаемым с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации, трудовым договором, дополнительным соглашением к трудовому договору.

Режим рабочего времени и времени отдыха дистанционного работника

Статья 312.4 ТК РФ регулирует особенности режима рабочего времени и времени отдыха дистанционного работника. Она значительно расширена по сравнению со старой редакцией.

Порядок предоставления дистанционному работнику ежегодного оплачиваемого отпуска и иных видов отпусков определяется коллективным договором, локальным нормативным актом, принятым с учетом мнения

выборного органа первичной профсоюзной организации, трудовым договором в соответствии с ТК РФ и иными актами, содержащими нормы трудового права.

Ежегодный оплачиваемый отпуск и иные виды отпусков дистанционному работнику, выполняющему дистанционную работу временно, предоставляются в порядке, предусмотренном гл. 19 ТК РФ. [45]

Также установлено, что время взаимодействия дистанционного работника с работодателем включается в рабочее время.

Оплата труда дистанционного работника

Статья 312.5 ТК РФ гласит, что дистанционное выполнение работником трудовой функции не может являться основанием для снижения ему заработной платы. Следовательно, данный работник получает всю зарплату полностью, без ее снижения, как если бы он работал на своем стационарном рабочем месте.

Особенности организации труда дистанционных работников

Статья 312.6 ТК РФ является новой. Она регулирует особенности организации труда дистанционных работников. В ней говорится, что работодатель обеспечивает дистанционного работника необходимыми для выполнения им трудовой функции оборудованием, программно-техническими средствами, средствами защиты информации и иными средствами.

Особенности охраны труда дистанционных работников

Особенности охраны труда дистанционных работников регулируются ст. 312.7 ТК РФ. Установлено, что в целях обеспечения безопасных условий труда и охраны труда дистанционных работников в период дистанционного выполнения ими трудовой функции работодатель:

- исполняет обязанности, предусмотренные абз. 17, 20, 21 ч. 2 ст. 212 ТК РФ;
- осуществляет ознакомление дистанционных работников с требованиями охраны труда при работе с оборудованием и средствами, рекомендованными или предоставленными работодателем.

Другие обязанности работодателя по обеспечению безопасных условий труда и охраны труда, установленные ТК РФ, а также иными законодательными актами РФ, на работников в период дистанционного выполнения ими трудовой функции не распространяются. Исключение – ситуация, когда такие обязанности предусмотрены коллективным договором, локальным нормативным актом, принимаемым с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации, трудовым договором, дополнительным соглашением к трудовому договору. [46]

Дополнительные основания прекращения трудового договора

Статья 312.8 ТК РФ устанавливает дополнительные основания прекращения трудового договора с дистанционным работником. Предусмотрено, что трудовой договор с дистанционным работником может быть расторгнут:

- по инициативе работодателя – если в период дистанционного выполнения трудовой функции работник без уважительной причины не взаимодействует с ним по вопросам, связанным с выполнением трудовой функции, более двух рабочих дней подряд со дня поступления соответствующего запроса работодателя. Исключение – случаи, когда установлен более длительный срок для взаимодействия с работодателем;
- в случае изменения работником местности выполнения трудовой функции, если это влечет невозможность исполнения работником обязанностей по трудовому договору на прежних условиях.

Временный перевод работника на дистанционную работу

Статьей 312.9 ТК РФ урегулирован порядок временного перевода работника на дистанционную работу по инициативе работодателя в исключительных случаях. Такими случаями являются:

- катастрофы природного или техногенного характера;
- производственные аварии;
- несчастные случаи на производстве;

- пожары, наводнения, землетрясения, эпидемии или эпизоотии;
- иные исключительные случаи, ставящие под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения или его части.

В перечисленных случаях работник может быть временно переведен по инициативе работодателя на дистанционную работу на период наличия указанных обстоятельств (случаев). Временный перевод работника на дистанционную работу по инициативе работодателя также может быть осуществлен в случае принятия соответствующего решения органом государственной власти и (или) органом местного самоуправления.[48]

При этом работодатель:

- либо обеспечивает работника, временно переведенного на дистанционную работу по инициативе работодателя, необходимыми для выполнения этим работником трудовой функции дистанционно оборудованием, программно-техническими средствами, средствами защиты информации и иными средствами;
- либо выплачивает дистанционному работнику компенсацию за использование принадлежащих ему или арендованных им оборудования, программно-технических средств, средств защиты информации и иных средств, возмещает расходы, связанные с их использованием, а также возмещает дистанционному работнику другие расходы, связанные с дистанционным выполнением трудовой функции.

При необходимости работодатель проводит обучение работника в отношении применения оборудования, программно-технических средств, средств защиты информации и иных средств, рекомендованных или предоставленных работодателем.

1.3. Методы оценки эффективности организации дистанционной работы

В российской практике традиционно принято работать в офисном

пространстве, следовательно, у многих предпринимателей и руководителей сформированы устоявшиеся представления о необходимости контроля за работниками непосредственно на рабочем месте, а удаленная работа вызывает сомнения в отношении достижения эффективности труда. Также в российском бизнес-пространстве уделяется большое внимание личным отношениям и коммуникации внутри коллектива, в связи с чем переход на удаленную работу воспринимается как угроза корпоративной культуре и сотрудничеству.

Развитие института удаленной работы в российской институциональной системе связано с реакцией бизнес-сообщества на кризисные явления, такие как пандемия COVID-19, которые стимулируют компании искать альтернативные способы организации бизнес-процессов для обеспечения ведения хозяйственной деятельности. Уровень распространения удаленной работы в России относительно невысок по сравнению с другими странами, что связано с рядом факторов, таких как культурные особенности, организационные предпочтения, технологическая подготовка и недостаточное понимание преимуществ удаленной работы.

Дистанционная или удаленная работа представляет собой особую форму организации труда, при котором штатные сотрудники исполняют свои обязанности за пределами рабочего пространства, а основные коммуникации осуществляются с использованием цифровых информационно-коммуникационных технологий. Результативность перевода сотрудников организации на дистанционную работу зависит от того, насколько эффективно организован рабочий процесс и взаимодействие внутри организации. Переход на удаленный формат работы должен сопровождаться соответствующими изменениями в способах взаимодействия внутри организации с целью обеспечения возможности выполнения трудовых функций работниками.

Рассматривая вопрос удаленной занятости в контексте экономии издержек, лучше всего проиллюстрировать эффективность данной организации труда можно с помощью примера, где сопоставлены наиболее характерные

укрупненные годовые затраты на содержание одного сотрудника при стандартной и удаленной формах (см. табл. 1).

Данные составлены исходя из предположения, что средняя заработная плата сотрудника, работающего в офисе, составляет 60 тысяч рублей в месяц, а удаленного – 50 тысяч рублей. Мы видим, что экономия работодателя заключается в сокращении социального пакета (отказа от ДМС и покрытия части транспортных затрат), а также в экономии на аренде и оснащении рабочего места. [38]

Таблица 1

Сопоставление годовых затрат при разных формах организации труда

Укрупненные статьи затрат	Годовые затраты в расчете на одного сотрудника, тыс. рублей	
	Офисная работа	Удаленная работа
Заработная плата	720	600
Налогообложение (13%)	93,6	78
Социальные отчисления (30%)	216	180
ДМС и дотации на транспорт (5%)	36	0
Аренда площади	50	0
Организация рабочего места	15	0
Оплата ПО и средств связи	10	20
Сумма:	1140,6	878

В абсолютных величинах в данном примере работодатель экономит ежегодно 262 тысячи рублей, в относительных величинах экономия составляет 23% от величины фонда оплаты труда. Заметим, что для каждого отдельного предприятия подобные расчеты будут отличаться, однако переход на удаленную работу как правило сопровождается сокращением части затрат организации. Таким образом, удаленная работа содержит в себе реальные возможности повышения рациональности использования производственных и трудовых ресурсов, что помогает предприятию ориентироваться на достижение стратегических целей при минимуме издержек, представляя собой перспективную форму организации труда на российском рынке. [41]

Согласно подходу И.М. Гуровой, дистанционная работа на российском

рынке труда сопряжена с рядом рисков для работодателей, к которым относятся:

- ненадежность и срыв сроков выполнения работ;
- сложность контроля эффективности удаленной работы;
- отсутствия понимания между сотрудником и работодателем;
- результаты трудовой деятельности не соответствуют ожиданиям;
- нестабильность персонала: сотрудники воспринимают удаленную

работу как временную и стремятся найти рабочее место для работы в офисе работодателя и др. [49]

Таким образом, в ситуациях, когда не достигается эффективная организация удаленной работы, вышеуказанные риски не позволяют организациям совершить перевод сотрудников на дистанционное выполнение трудовых обязанностей. В научной статье О.Н. Пряжниковой приводятся основные условия достижения организационной эффективности удаленной работы.

По мнению исследователя, высокой организационной эффективности достигают компании с широким географическим охватом, обладающие квалифицированными кадровыми ресурсами, характеризующиеся низкой капиталоемкостью и имеющие адаптированные для удаленной работы информационно-коммуникационные системы.

Рассмотрим далее основные подходы к качественной и количественной оценке эффективности перевода сотрудников на удаленную работу. В научных источниках выделяют три ключевых подхода к оценке организационной эффективности: целевой подход, ресурсный подход и модель внутренних процессов организации (см. рис. 2). Целевой подход измеряет эффективность организации исходя из степени достижения поставленных целей. Модель внутреннего процесса анализирует происходящие внутри организации бизнес-процессы. Ресурсный подход оценивает эффективность управления редкими ресурсами, благодаря которым организация достигает конкурентных преимуществ. [13]

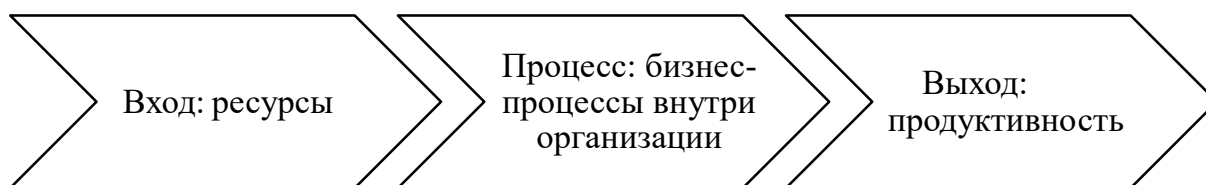


Рис. 2. Модели оценки организационной эффективности

Данные подходы взаимосвязаны и эффективность организационного процесса должна оцениваться как их композиция данных трех подходов.

Обобщая все вышеизложенное, можно предложить методику оценки эффективности организации труда при переходе на удаленную работу. Перевод сотрудников на удаленную работу должен сопровождаться сокращением фонда заработной платы и сохранением производительности, выражающейся в величине выпуска организации. Оценить показатель экономии фонда заработной платы можно по формуле (1):

$$\mathcal{E}_{\text{фзп}} = (P1 - P2) * B2 \quad (1)$$

где $\mathcal{E}_{\text{фзп}}$ – экономия фонда заработной платы (рублей); [5]

$P1$ и $P2$ – величина заработной платы, приходящейся на одно изделие или услугу до внедрения и после внедрения мероприятий по совершенствованию организации труда соответственно;

$B2$ – годовой объем продукции и услуг в натуральном выражении после внедрения мероприятий по совершенствованию организации труда.

Переход на удаленную работу должен сопровождаться повышением эффективности и, соответственно, сокращением трудоемкости.[6]

Показатель трудоемкости может быть рассчитан как отношение количества отработанных часов к объему выпуска в натуральном или денежном выражении по формуле(2):

$$\Delta T = \left(\frac{T_1}{T_2} - 1 \right) * 100\% \quad (2)$$

где ΔT – снижение трудоемкости продукции или услуг в процентах;

T_1 и T_2 – показатели трудоемкости продукции или услуг до внедрения и после внедрения мероприятий по совершенствованию организации труда соответственно.

В рамках данной методики целесообразно оценить величину среднегодовой выработки работников. При переходе организации на удаленную работу данный показатель должен не снижаться или расти, что будет говорить о том, что работа организована эффективно. Расчет показателя производится по формуле (3):

$$ГВ_p = U_d * Д * П * ЧВ \quad (3)$$

где $ГВ_p$ – среднегодовая выработка работников организации, тыс. руб.;

U_d – удельный вес работников исследуемой категории в общей численности персонала организации, %;

$Д$ – количество отработанных дней работником данной категории в днях;

$П$ – средняя продолжительность рабочего дня данной категории работников в часах;

$ЧВ$ – среднечасовая выработка работника данной категории, тыс. руб.

[6].

В целях обоснования целесообразности перехода к удаленной, необходимо оценивать показатель рентабельности труда, который рассчитывается как отношение прибыли от реализации к среднесписочной численности сотрудников по формуле (4):

$$R_T = \frac{\Pi_p}{\text{ЧР}_{\text{ср}}} * 100 \quad (4)$$

где R_T – рентабельность труда, %;

Π_p – прибыль от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.;

$\text{ЧР}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность работников предприятия, чел.

Поскольку переход на удаленную занятость сопряжен с затратами на оснащение домашних рабочих мест, приобретения лицензий на программное обеспечение, то необходимо рассчитывать показатель соотношения дополнительной прибыли от перехода на удаленную занятость, которая возникает в силу сокращения затрат на аренду офисных помещений и затрат на организацию удаленной работы по формуле (5):

$$I_{\text{эфф}} = \frac{\Delta \Pi_p}{\Delta Z} \quad (5)$$

где $I_{эфф}$ – индекс эффективности удаленной занятости;

$\Delta\Pi_p$ – изменение показателя прибыли организации при переходе на удаленную работу, тыс. руб.;

ΔZ – разность величин сокращения затрат на аренду офисных помещений и затрат на организацию удаленной работы, тыс. руб.

При эффективной организации удаленной работы показатель $I_{эфф}$ должен быть больше единицы, то есть прирост прибыли должен превышать величину сокращения затрат. Также и числитель, и знаменатель должны быть положительными величинами, то есть предприятие должно получить положительную дополнительную прибыль, а также расходы по оснащению удаленных рабочих мест не должны превышать величину экономии годовых затрат предприятия на оплату аренды. [38]

Выводы по 1 главе

В российской практике традиционно принято работать в офисном пространстве, следовательно, у многих предпринимателей и руководителей сформированы устоявшиеся представления о необходимости контроля за работниками непосредственно на рабочем месте, а удаленная работа вызывает сомнения в отношении достижения эффективности труда. Также в российском бизнес-пространстве уделяется большое внимание личным отношениям и коммуникации внутри коллектива, в связи с чем переход на удаленную работу воспринимается как угроза корпоративной культуре и сотрудничеству.

Развитие института удаленной работы в российской институциональной системе связано с реакцией бизнес-сообщества на кризисные явления, такие как пандемия COVID-19, которые стимулируют компании искать альтернативные способы организации бизнес-процессов для обеспечения ведения хозяйственной деятельности.

Уровень распространения удаленной работы в России относительно невысок по сравнению с другими странами, что связано с рядом факторов, таких как культурные особенности, организационные предпочтения, технологическая подготовка и недостаточное понимание преимуществ удаленной работы. В данном контексте оценка организационной эффективности удаленной работы является важным шагом для принятия данной формы труда предпринимателями и руководителями в России.

ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПЕРЕВОДУ ПЕРСОНАЛА НА ДИСТАНЦИОННУЮ РАБОТУ КАК ФАКТОРА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УСЛОВИЙ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО ЮГС-АГРО

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО ЮГС- АГРО

Полное наименование организации — ОБЩЕСТВО С
ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЮГС-АГРО» образован и
зарегистрирован 16 ноября 2005 года по адресу: Челябинская Область, р-н
Октябрьский, д. Уйско-чебаркульская, ул. Школьная, д.6.

ИНН: 7430008981

КПП: 743001001

ОГРН: 105741401336

Основной вид деятельности - Выращивание зерновых культур
(01.11.1).

Дополнительные виды деятельности

10.61.3 Производство крупы и гранул из зерновых культур

64.99.11 Вложения в ценные бумаги

10.71 Производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и
пирожных недлительного хранения

82.99 Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных
услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки

01.11.2 Выращивание зернобобовых культур

16.23.1 Производство деревянных строительных конструкций и
столярных изделий

01.19.1 Выращивание однолетних кормовых культур

10.11.1 Производство мяса в охлажденном виде

03.22.5 Воспроизводство пресноводных биоресурсов искусственное

01.41 Разведение молочного крупного рогатого скота, производство сырого молока

10.11.2 Производство пищевых субпродуктов в охлажденном виде

46.90 Торговля оптовая неспециализированная

52.10.9 Хранение и складирование прочих грузов

01.42 Разведение прочих пород крупного рогатого скота и буйволов, производство спермы

01.61 Предоставление услуг в области растениеводства

03.21.4 Воспроизводство морских биоресурсов искусственное

52.29 Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками

64.99.3 Капиталовложения в уставные капиталы, венчурное инвестирование, в том числе посредством инвестиционных компаний

10.11.3 Производство мяса и пищевых субпродуктов в замороженном виде

ООО ЮГС-АГРО имеет лицензии на право заниматься определенными видами деятельности:

- Пользование недрами (№ ЧЕЛ 80710 ВЭ от 06.10.2017)
- Эксплуатация взрывопожароопасных и химически опасных производственных объектов I, II и III классов опасности (№ Л057-00109-74/01187201 от 03.05.2024).

Руководителем ООО ЮГС-АГРО является Грачёв Юрий Анатольевич.

ООО ЮГС-АГРО руководствуется в своей деятельности Конституцией РФ, Гражданским кодексом Российской Федерации, Трудовым кодексом Российской Федерации.

Устав утвержден решением внеочередного общего собрания участников от 16 ноября 2005 года.

ООО ЮГС-АГРО расположено в юго-восточной части Челябинской области в зоне умеренно-континентального климата. Восточный выступ

области, образующий административную территорию Октябрьского района, представлен в основном черноземами обыкновенными в сочетании с солодами. На большей территории здесь проведены мелиоративные работы.

Зима продолжительная и холодная, средняя январская температура – 17-18 градусов. Лето умеренно жаркое с периодическими повторяющимися засухами. Осадков выпадает 400 мм в год. Продолжительность безморозного периода в среднем за год составляет 135 дней. Сумма продолжительных температур выше 10 °С, среднегодовая температура воздуха +2,8 °С. Средние июльские температуры изменяются с северо-запада на юго-восток от 16 до 19 градусов. В целом агроклиматические условия благоприятны для получения устойчивых урожаев возделываемых сельскохозяйственных культур, обеспечения животноводства полноценными кормами в достаточном количестве. В сельском хозяйстве главным средством производства является земля. От ее наличия, плодородия, рационального использования зависит эффективность сельскохозяйственного производства. ООО ЮГС-АГРО имеет молочно-мясную специализацию.

Главный орган управления — общее собрание членов предприятия, в который входят все члены ООО и собираются они не менее 4 раз в год. Контрольно-ревизионную деятельность за предприятием и специалистами осуществляет наблюдательный совет, который состоит из 3 человек. Следующая ступень управления деятельностью предприятия — правление ООО, в который входят 9 членов правления, избираемые из числа специалистов и работников хозяйства во главе с председателем. Экономическая служба в хозяйстве представлена главным бухгалтером в ведении которого находятся бухгалтера отдельных участков калькуляции, главный экономист и инспекторы по кадрам.

В ООО ЮГС-АГРО сформирована цеховая организационная структура, которая включает: цех растениеводства, цех животноводства. (рисунок 2). Каждый цех возглавляет начальник цеха в подчинении которого находятся руководители подразделений — специалисты. За цехом растениеводства закреплены все сельскохозяйственные угодья. Внутри цеха организованы 3 специализированные отраслевые тракторно-полевые бригады по кормопроизводству, производству зерна. В цехе животноводства трудятся 7 бригад, из них 5 бригад специализированы на производстве молока и 2 на доращивании и откорме животных.

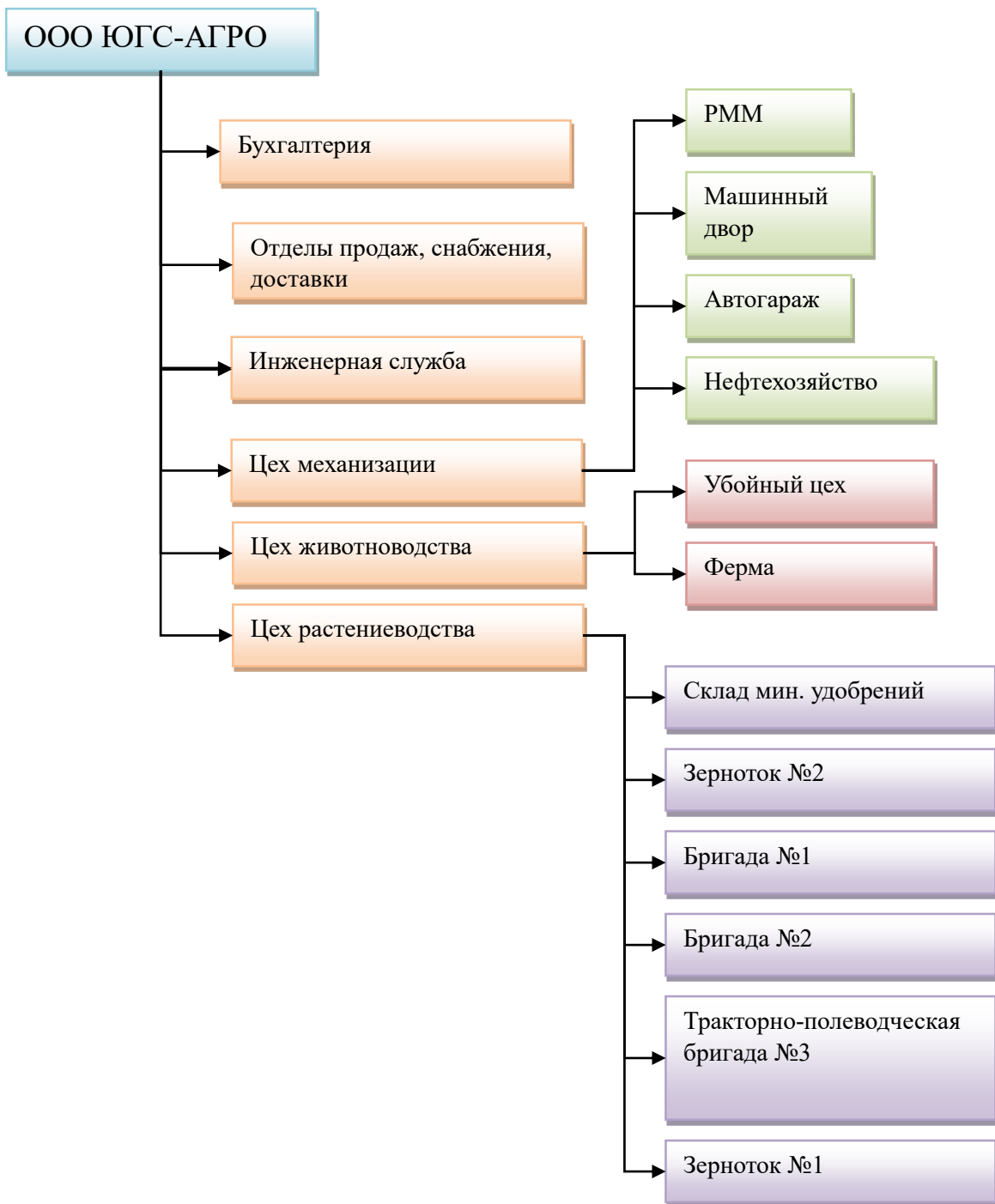


Рисунок 2 — Организационная структура ООО ЮГС-АГРО

Далее последовательно рассмотрим показатели, характеризующие производственную и финансовую деятельность предприятия: размер, обеспеченность земельными ресурсами, основными и оборотными средствами, себестоимость продукции, прибыль и рентабельность.

Рассмотрим основные показатели, характеризующие деятельность ООО ЮГС-АГРО (таблица 1).

Таблица 1 - Основные показатели деятельности предприятия ООО ЮГС-АГРО, тыс. руб.

Показатель	2021г	2022г	2023г	Отклонение 2023 г от 2021г (+,-),%
Валовая продукция (в ценах реализации 2023 г года), тыс. руб.	10813	10316	11243	+3,98
Денежная выручка, тыс. руб.	8582	8187	8923	+3,97
Прибыль, убыток (-) от продаж, тыс. руб.	27	566	12	-55,55
Площадь с-х угодий, га	680	680	680	0
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	13264	13702	14403	+8,58
в том числе основной деятельности	10611	10961	11522	+8,58
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	8010	8034	7999	-0,13
Среднегодовая численность работников, чел.	34	30	30	-11,76
в т.ч. занятых в с.-х. производстве	32	28	28	-12,5
Крупный рогатый скот, всего, голов	229	236	212	-7,42
в т.ч. коровы	130	130	130	0

Основным показателем размера предприятия принято считать стоимость валовой продукции.

В динамике по годам стоимость валовой продукции в ценах 2022 года имеет тенденцию увеличения в 2023 году по сравнению с 2021 годом на 3,98% вследствие увеличения количества продукции молочного скотоводства и составила 11243 тыс.рублей. В 2023 году по сравнению с 2021 годом денежная выручка увеличилась незначительно на 3,97% за счет увеличения объемов продаж и повышения цен реализации. На протяжении всего анализируемого периода предприятие является прибыльным и самая высокая прибыль была получена в 2022 году и составила 566 тыс.рублей. В 2023 году по сравнению с 2021 годом прибыль снизилась на 55,6%, это объясняется тем, что полная себестоимость растет более быстрыми темпами, чем денежная выручка.

Площадь сельскохозяйственных угодий на протяжении трех лет не изменилась и составляет 680 га.

Среднегодовая стоимость всех основных средств и средств основной деятельности на протяжении 3 лет имела тенденцию увеличения. В 2023 году по сравнению с 2021 годом она увеличилась на 8,6% вследствие переоценки основных средств.

Среднегодовая стоимость оборотных средств сократилась всего 0,13%.

Среднегодовая численность работников предприятия уменьшилась на 11,8 % по сравнению с 2021 годом, в том числе занятых в сельскохозяйственном производстве на 12,5%, текучесть кадров объясняется тяжелыми условиями труда в с.-х. производстве и низкой заработной платой.

Поголовье крупного рогатого скота уменьшилось на 117 голов или на 7,4%, поголовье коров осталось на прежнем уровне и составило 130 голов. Таким образом можно сделать вывод, что предприятия имеет неплохие результаты для стабильного развития своей деятельности

Результаты хозяйственной деятельности во многом зависят от уровня сложившейся специализации и концентрации производства. Под специализацией предприятия понимают сосредоточение его деятельности на производстве определенного вида или видов продукции. Цель специализации сельскохозяйственных предприятий – создание условий для увеличения прибыли, объема производства продукции, снижения издержек, повышения производительности труда, улучшения качества продукции.

Далее определим специализацию ООО ЮГС-АГРО, по структуре денежной выручки (таблица 2).

Таблица 2 - Состав и структура денежной выручки от реализации с.-х. продукции

Продукция	2021 г.	2022г.	2023г.	В среднем за 3 года	
	тыс. руб.			тыс. руб.	к итогу, %
1	2	3	4	5	6
Зерновые и зернобобовые культуры - всего	218	128	36	127	1,85
Прочая продукция растениеводства	86	93	66	82	1,19
<i>Итого по растениеводству</i>	304	221	102	209	3,04
Скот и птица в живой массе - всего:	547	966	474	662	9,63
в том числе:					
– крупный рогатый скот	547	966	474	662	9,63
Молоко цельное	4576	4902	6298	5259	76,51
Прочая продукция животноводства	63	-	-		
Продукция животноводства собственного производства, реализованная в переработанном виде:	958	483	726	722	10,5
в том числе	958	483	726	722	10,5
– мясо и мясопродукция (в пересчете на живую массу)- всего:					
в том числе.	959	483	726	722	10,5
– крупный рогатый скот					
<i>Итого по животноводству</i>	6144	6351	7498	6664	96,96
Всего по с.-х. производству	6448	6572	7600	6873	100,0

В производственной деятельности ведущей отраслью является животноводство, так как в структуре денежной выручки от реализации сельскохозяйственной продукции ее удельный вес составил 97% причем основу ее составляет выручка от реализации молока – 76,5, второе место занимает производство крупного рогатого скота – 20,1%. Продукция растениеводства в денежной выручке занимает всего – 1,6 % и практически полностью используется внутри предприятия для обеспечения кормами отрасль животноводства. Таким образом, ООО ЮГС-АГРО имеет

молочную специализацию с развитым производством крупного рогатого скота.

Обеспеченность сельскохозяйственных предприятий основными средствами производства является важным фактором, от которого зависят результаты хозяйственной деятельности, полнота и своевременность выполнения сельскохозяйственных работ, а следовательно и объём производства продукции, который оказывает существенное влияние на финансовый результат предприятия.

Рассмотрим финансовый результат в таблице 3.

Таблица 3 - Финансовый результат от реализации с.-х. продукции

Вид продукции	2021 г.		2022 г.		2023г.	
	Прибыль, убыток (-), тыс. руб.	Рентабельность, %	Прибыль, убыток (-), тыс. руб.	Рентабельность, %	Прибыль, убыток (-), тыс. руб.	Рентабельность, %
Зерновые и зернобобовые культуры – всего:	87	66,41	8	6,67	-11	-23,4
Прочая продукция растениеводства	22	34,38	15	19,23	-24	-26,7
Итого по растениеводству	109	55,9	23	11,6	-35	-25,5
Скот и птица в живой массе - всего:	-37	-6,33	-612	-38,78	-439	-48,1
– крупный рогатый скот	-37	-6,33	-612	-38,78	-439	-48,1
Молоко цельное	209	4,79	665	15,69	1763	38,9
Прочая продукция животноводства	0	0	-	-	-	-
Продукция животноводства собственного производства, реализованная в переработанном виде:	-977	-50,49	-503	-51,01	-1422	-66,2
В том числе – мясо и мясопродукция (в пересчете на живую массу) - всего	-977	-50,49	-503	-51,01	-1422	-66,2
в том числе – крупный рогатый скот	-977	-50,49	-503	-51,01	-1422	-66,2
Итого по животноводству	-805	-11,6	- 450	-6,62	-98	-1,3
Всего по с.-х. производству	-696	-9,7	-427	-6,1	-133	-1,7

На протяжении трех лет ООО ЮГС-АГРО в результате своей деятельности несет убыток. В 2023 году по сравнению с 2021 годом убыток снизился на 80,9%. Уровень убыточности отрасли животноводства и всего предприятия в целом за 2023 год составляет – 1,3% и 1,7% соответственно. Продукция растениеводства в 2021 г и 2022 г была прибыльной, а в 2023 году стала убыточной и убыток составил 35 тыс. рублей, следовательно данная отрасль будет иметь уровень убыточности, который в отчетном году составил - 25,5%. Несмотря на убыточную деятельность предприятие на протяжении 3 лет (2023-2021 гг) получало прибыль от реализации молока в размере -1763 тыс.рублей. В 2023 году, так же прибыльной была и прочая продукция растениеводства, только в 2023 году данная продукция была убыточной. В целом ООО ЮГС-АГРО на протяжении последних лет является нерентабельным, но старается улучшить свои финансовые возможности, о чем свидетельствует снижение убыточности предприятия.

2.2 Рекомендации по совершенствованию организации труда с использованием дистанционной работы и оценки их эффективности в ООО ЮГС-АГРО

Рассмотрим численность персонала предприятия на основе показателей таблицы 4.

Таблица 4- Численность и структура персонала предприятия

Категория работников	2021г.		2022 г.		2023 г.	
	чел.	к итогу,%	чел.	к итогу,%	чел.	к итогу,%
Всего по предприятию	34	100	30	100	30	100
из них работники, занятые в с.-х. производстве	32	94,1	28	93,3	28	93,3
в т.ч.: – постоянные	22	64,7	18	60,0	18	60,0
– сезонные и временные	2	5,9	2	6,7	2	6,7
Служащие	8	23,5	8	26,7	8	26,7
из них – руководители	3	8,8	3	10,0	3	10,0
– специалисты	5	14,7	5	16,7	5	16,7

Прочие работники	2	5,9	2	6,7	2	6,7
------------------	---	-----	---	-----	---	-----

Рассматривая численность персонала предприятия можно сделать вывод, что численность работников за три года имеет тенденцию сокращения – на 11,8%. В основном сокращение численности работников произошло за счет постоянных работников на 18,2 %, остальные работники в разрезе категорий остались неизменными. В структуре персонала предприятия наибольший удельный вес занимают работники, занятые в сельскохозяйственном производстве, их доля в 2023 году составляет 93,3%, из них на постоянных приходится – 60%, на сезонных и временных – 6,7%, на служащих – 26,7%.

Текучесть кадров в основном объясняется низким уровнем оплаты труда. Достаточная обеспеченность сельскохозяйственных предприятий необходимыми трудовыми ресурсами, их рациональное использование имеют большое значение для увеличения объема производства продукции и повышения эффективности производства.

Рассмотрим динамику использования трудовых ресурсов в таблице 5.

Таблица 5 - Динамика использования трудовых ресурсов

Показатель	2021 г.	2022г.	2023г.	2023 г к 2021 г, %
Отработано работником				
– дней	235	266	266	113,1
– часов	2000	2266	2266	113,3
Коэффициент использования годового фонда рабочего времени	0,83	0,95	0,95	0,12
Занятость в течении е рабочего дня, час.	8,5	8,5	8,5	100

Рассматривая динамику использования трудовых ресурсов в ООО ЮГС-АГРО можно отметить, что в 2023 году на предприятии было отработано в среднем одним работником 266 дней и 2266 часов, что на 13,1 % и 13,3% больше, чем в 2021 году. Коэффициент использования годового фонда рабочего времени в отчетном 2023 году равен 0,95, наблюдается

недоиспользование годового фонда рабочего времени, что свидетельствует о неэффективном использовании трудовых ресурсов.

Оценим эффективность и экономичность системы управления за последние три года.

Таблица 6 - Показатели эффективности и экономичности системы управления в 2021–2023 годах

Показатели	2021	2022	2023	2023 г. в % к 2021 г.
Численность управленческого персонала, чел	8	8	8	100,0
Общая численность работающих, чел	34	30	30	88,2
Удельный вес АУП в численности работников, %	23,6	26,7	26,7	113,1
Расходы на содержание управления, тыс. руб.	712,5	766,0	828,1	116,2
Средняя заработная плата АУП, руб.	18420,1	19950,4	23184,2	125,9
Объём реализованной продукции, приходящейся на одного человека АУП, тыс. руб.	1351,6	1289,5	1405,4	104,0
Удельный вес затрат на управление в затратах на производственный процесс, %	10,6	8,1	9,6	90,6

Как видно из таблицы, численность управленческого персонала не изменилась – 8 человек, однако, за счет роста общей численности работников предприятия удельный вес АУП возрос на 13,1 %. Расходы на содержание аппарата управления выросли на 16,2% и составили в конце 2023 года 828,1 тыс. руб. Объём реализованной продукции, приходящейся на одного человека АУП, вырос на 4,0 %, в то время, как оплата труда выросла на 25,9%.

В таблице 78 представлен анализ работников ООО ЮГС-АГРО на удаленной работе.

Таблица 7 – Анализ сотрудников ООО ЮГС-АГРО на удаленной работе

Категории персонала	Среднесписочная численность по годам, чел.			Количество сотрудников на удаленной работе		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Руководители	3	3	3	-	-	1
Специалисты	5	5	5	-	-	4
Работники	32	28	28	-	-	-
Прочий персонал	2	2	2	-	-	-
Всего	34	30	30	-	-	5

Как видно из таблицы, в 2021 и 2022 годах на предприятии ни один сотрудник не работал удаленно, в 2023 году дистанционно трудоустроены 5 человек. На удаленную работу был переведен отдел продаж и снабжения.

Сотрудники дистанционно привлекали новых клиентов, вели переговоры по телефону и в Zoom, проводили очные встречи и презентации, развивали базу текущих клиентов, работали в CRM-системе, выполняли планы по продажам, участвовали в командных мероприятиях, выполняли объем работы с поставщиками и заказчиками при помощи сети Интернет.

Однако, перевод на дистанционную работу отдела продаж вызвал сложности.

Целями отдела являются обеспечение запланированного объема продаж и его рост, а также расширение клиентской базы.

Работа отдела организована в тесном сотрудничестве с другими отделами: складом, отделом доставки, а также бухгалтерией и аппаратом директора.

Основные процессы отдела по достижению текущих показателей можно разделить на две группы:

- Продажи постоянным клиентам на согласованных условиях; - Согласование условий, заключение договоров и продажа новым клиентам.

Процессы, направленные на достижение перспективных показателей:

- стимулирование продаж клиентам компании;
- поиск новых клиентов.

После принятия решения о переводе компании на удаленную работу был проведен экспресс-анализ процессов отдела, определены ключевые взаимодействия и порядок их реализации. Текущие процессы отдела продаж представлены в таблице 8. (ПРИЛОЖЕНИЕ 1)

Обычно основная часть времени тратится на текущие процессы. Стимулирование сбыта – т.е. «горячие звонки» осуществляются ситуативно каждым менеджером по закрепленным за ним клиентам, когда нагрузка на текущие процессы невелика. Стимулом для менеджера является риск провала его личных планов продаж. Крайне редко стимулирование сбыта осуществляется по прямому указанию руководителя отдела. Поиска новых клиентов как такового нет; работа по расширению клиентской базы ограничивается размещением рекламных материалов по давно отработанной схеме. До недавнего времени клиенты сами находили компанию, а объемы продаж росли «самостоятельно».

Для контроля деятельности в конце месяца составляется отчет по отделу с детализацией по каждому руководителю. Объем продаж за месяц сравнивается с месячным планом. План, в свою очередь, составляется «на основе достигнутых показателей», с учетом сезонности и других прогнозных факторов. В настоящее время не ведется ежедневный объективный мониторинг текущей деятельности. Руководитель акцентирует внимание на субъективных ощущениях напряженности процесса: телефонных разговорах сотрудников и их поездках с бумагами в другие отделы.

Однако современные условия (переход на удаленную работу и тенденция снижения деловой активности) качественно повышают значимость этих процессов. Эти процессы необходимо перестроить.

Необходимость перехода к дистанционным формам работы выявила как достоинства, так и недостатки данного вида организации труда работников (таблица 9).

Таблица 9 – Достоинства недостатки удаленной работы

Плюсы удаленной работы	
Со стороны работника	Со стороны работодателя
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сокращение определенных видов затрат на дорогу и расходов, связанных с питанием. Возможность согласования с работодателем гибкого графика. 2. Отсутствие постоянного контроля со стороны работодателя 3. Возможность работать везде, где есть соответствующие технические условия. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. При выборе соискателя работодатель может нанять специалиста, проживающего в другом регионе. 2. Наличие возможности организовать удаленные рабочие места вблизи расположения важных клиентов организации 3. Возможность сохранения штата организации в кризисных ситуациях.
Минусы удаленной работы	
Со стороны работника	Со стороны работодателя
<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатки организации рабочего процесса на дистанции – отсутствие быстрой обратной связи и личного общения. 2. Неподходящее оснащение рабочего места в домашних условиях. 3. Дополнительная психоэмоциональная нагрузка, связанная с присутствием членов семьи в рабочее время. 4. Трудности самоорганизации. 5. Возможный ненормированный рабочий день. 6. Отсутствие опыта работы и четкого плана действий в сложившейся ситуации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не весь перечень работ в организации может быть переведен в удаленный формат. 2. Сложность оценки уровня квалификации и знаний сотрудника при организации поиска и подбора высокомотивированных, результативных сотрудников, обладающих навыком самоорганизации. 3. Необходимость технического оснащения удаленных рабочих мест. 4. Трудности организации контроля за процессом работы и оценки эффективности результата труда сотрудника. 5. Риск получения трудового результата низкого качества. 6. Риск рассекречивания коммерческой информации.

В таблице приведены только те преимущества и недостатки, которые чаще всего упоминались при опросе руководителей и сотрудников предприятия. Однако очевидно, что сегодня количество негативных моментов превышает количество позитивных.

Одним из ключевых факторов негативного отношения руководства к удаленной работе стала оценка эффективности работы и ее контроль. У половины работников отметили снижение качества результатов труда при увеличении нормы рабочего времени работников по сравнению с нормативом, что было связано с недостатками в организации и механизме управления.

После проведенного анализа эффективности условий удаленной работы сотрудников ООО ЮГС-АГРО было выявлено несколько недостатков:

- Отсутствие четко структурированной коммуникации между сотрудниками;
- Сложность перевода отдела продаж на дистанционную работу;
- Недостаточный контроль и мотивация персонала.

В результате условий организации труда персонала при переводе на дистанционную работу ООО ЮГС-АГРО выявили, что существуют проблемы, а именно отсутствие четко структурированной коммуникации между сотрудниками, сложность перевода отдела продаж и снабжения на дистанционную работу, недостаточный контроль и мотивация персонала.

Для решения выявленных проблем предлагается следующий комплекс мероприятий:

1. Внедрение материальной мотивации на основе KPI с целью мотивации персонала;
2. Совершенствование коммуникации между сотрудниками;
3. Организация дистанционной работы отдела продаж.

Рассмотрим ранее предложенные мероприятия подробнее.

Мероприятие № 1. Совершенствование коммуникации между сотрудниками

Рабочие процессы — это инструменты для построения коммуникации между руководителем и сотрудниками. Они помогают всем в команде лучше понимать друг друга, не бояться высказывать свое мнение и чувствовать поддержку. Построить открытую коммуникацию руководителю помогут такие активности:

- общение руководителя с сотрудником один на один;
- регулярные командные созвоны;
- встречи или чаты для обмена опытом;

- Office Hours — время, когда руководитель отвечает на вопросы сотрудников;
- чат для неформального общения.

Общение сотрудника с руководителем один на один. Регулярность созвонов определяет руководитель. Они могут происходить раз в неделю, в две недели или месяц. Главное, чтобы у сотрудников была возможность личного общения с ним.

Регулярные командные созвоны. Они нужны, чтобы обсудить рабочие вопросы и поделиться с командой успехами. На них руководитель может говорить о какой-то проблеме и предлагать другим членам команды высказать свое мнение или устроить мозговой штурм для решения задачи.

Встречи или чаты для обмена опытом. Нужны, чтобы внутри команды шло взаимообучение и люди лучше понимали, кто чем занимается. Такое обучение не только сблизит команду, но и поможет в работе: сотрудники поймут компетенции и задачи коллег и будут знать, к кому им обращаться по задачам.

Например, можно организовать встречи сотрудников два раза в месяц по четвергам. На них члены команды будут делиться опытом из своей зоны ответственности. В конце встречи можно узнавать, что было нового, что зацепило или с чем не согласны участники.

Office Hours с руководителем. Это рабочее время руководителя, когда он отвечает на любые вопросы сотрудников, даже на неудобные. Такой инструмент нужен, чтобы люди видели, что руководитель готов к общению и критике.

Чат для неформального общения. Обычно там завязываются близкие связи между сотрудниками — они узнают про увлечения друг друга и находят друзей по интересам. Это единственный инструмент для сдруживания команды среди рабочих процессов, который может работать без участия руководителя.

Организационное и техническое сопровождение коммуникаций в компании, для чего можно использовать широкий перечень технических средств, существующих на сегодняшний день (Zoom, Skype, Skype for business, WebEx, можно использовать группы в Viber, Telegram, WhatsApp и т.д.).

Мероприятие № 2. Внедрение материальной мотивации на основе KPI

Сотрудники ООО ЮГС-АГРО, получающие в качестве оплаты фиксированный оклад, ориентированы лишь на формальное выполнение своих должностных обязанностей и при этом совершенно не мотивированы на развитие, на повышение качества и эффективности выполняемых работ, увеличение объемов выполняемых операций на дистанционной работе. В то же время стратегии развития всех современных компаний предусматривают и рост объемов, и повышение качества продукции и услуг, и повышение эффективности, и все это ожидается от ее работников.

KPI (Key Performance Indicator) - это показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей. Можно сказать, что KPI - это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов.

При использовании KPI становится четкой и прозрачной система мотивации: поскольку фиксируются плановые и фактические значения, то руководителю ясно, за что и как мотивировать сотрудника. Тот, в свою очередь, хорошо понимает, при каких условиях и какое вознаграждение он получит, а за что его ожидает взыскания.

Стандартная мотивационная формула при материальном стимулировании имеет вид:

Заработная плата = Фиксированная часть (оклад) + Переменная часть (премия).

Система материальной мотивации с использованием KPI представлена в таблице 10

Таблица 10 - Система материальной мотивации с использованием КРІ

Ключевые показатели КРІ	Вес КРІ	Норма	Цель	Факт	Макс. премия	Факт премия
Качество работы	0,2	0,8	1	1	3500,00	3500,00
Выполнение плана	0,4	500000,00	1000000,00	758000,00	10000,00	5160,00
Дисциплина	0,4	0,8	1	0,6	4100	2050,00
Итого					17600,00	10710,00

Фонд премирования кредитного специалиста составляет 100% от должностного оклада, т.е. 17600 руб.

Расчет премии:

$$1. \text{Качество работы} = \frac{\text{факт}-\text{норма}}{\text{цель}-\text{норма}} \cdot 3500 = \frac{1-0,8}{1-0,8} \cdot 3500 = 3500 \text{ руб.}$$

$$2. \text{Выполнение плана} = \frac{758000-500000}{1000000-500000} \cdot 10000 = 5160 \text{ руб.}$$

$$3. \text{Дисциплина} = \frac{1-0,8}{1-0,6} \cdot 4100 = 2050 \text{ руб.}$$

Для всех показателей задаются три «уровня эффективности»:

1. База - худшее допустимое значение, «нулевая» точка, от которой начинается отсчет результата.

2. Норма - уровень, который должен обязательно достигаться с учетом обстоятельств (например, ситуации на рынке), особенностей и сложности работы, возможностей сотрудника. Это удовлетворительное значение показателя.

3. Цель - сверхнормативный уровень, к которому нужно стремиться.

Таким образом, премия по каждому КРІ вычисляется как доля от максимальной премии в зависимости от того, насколько фактическое значение данного показателя превышает нормативное.

Мероприятие № 3. Организация дистанционной работы отдела продаж

Определим задачи, которые нужно решить для перехода на дистанционную работу в таблице 11. (Приложение 2)

Таблица 11 - Задачи для перехода на дистанционную работу

Группа процессов	Примеры процессов и операций	Что нужно решить
1. Существующие процессы, которые относительно легко могут быть переведены в дистанционный режим работы	Прием звонков на офисный телефон и корпоративную почту Проверка наличия и резервирование товаров Подготовка коммерческого предложения (счета)	Организовать дистанционную работу: Обеспечить дистанционный доступ сотрудника к корпоративной электронной почте Обеспечить дистанционный доступ к программе Переадресацию звонков с офисного телефона
2. Существующие процессы, которые нужно кардинально изменить для перевода в дистанционный режим работы	Внутренний бумажный документооборот (заявки) Проведение совещаний и переговоров Подписание и передача клиенту бумажных документов	Изменить процессы: Отказаться от внутреннего бумажного документооборота, перевести его в электронную форму Заменить устные обсуждения на письменные Перевести совещания в режим видеоконференций Обеспечить учет устных взаимодействий Внедрить ЭДО
3. Существующие процессы, которые нельзя перевести в дистанционный режим работы	Подписание договора Бумажный документооборот до внедрения ЭДО клиентами	Изменить процессы: Организовать подписание, и оборот бумажных документов дежурными сотрудниками
4. Процессы, которые нужно выстроить заново	Контроль текущих задач и результатов внутри отдела Расширение клиентской базы	Разработать процесс контроля на основании объективных данных Выстроить процессы стимулирования продаж.

В дальнейшем передача подписанных документов со склада и из транспортного отдела будет организована непосредственно сотруднику бухгалтерии, который будет осуществлять централизованное сканирование документов. Также необходимо планировать процессы развития на долгосрочную перспективу. Разработка и реализация этих изменений – отдельный сложный процесс, но с учетом рисков экономического спада, уже наступившей новой реальности – это задача ближайшего будущего.

Таблица 12 - Перспективные процессы организации

Процессы развития		
Стимулирование продаж текущим клиентам	Менеджер	Один раз в месяц сотрудник отдела продаж связывается с клиентами. Выясняет текущие планы по объемам, записывает пожелания (скидка, рассрочка). Результат взаимодействия отражается в программе.
Проведение акций	Руководитель отдела продаж, Менеджеры отдела продаж	По результату собранных пожеланий и предложений разрабатывается маркетинговая акция. По акции делается персонализированная рассылка из программы.

Предлагаемые в данном исследовании мероприятия по совершенствованию организации труда с использованием дистанционной работы ООО ЮГС-АГРО подразумевает достижение целого ряда экономических целей (см. табл. 13).

Таблица 13 - Экономические цели совершенствования организации труда с использованием дистанционной работы ООО ЮГС-АГРО

Цели	Критерии оценки
Организация дистанционной работы отдела продаж	Процент увеличения продаж предприятия
Снижение производительности труда вследствие низкой мотивации	Процент увеличения выработки на 1 работника

Совершенствование коммуникации между сотрудниками	Процент увеличения продуктивности отдела
---	--

Результат представляется в виде разницы между затратами на внедрение предложений и предполагаемой экономической выгодой. Возможные затраты рассчитаны на основе технико-экономических показателей деятельности ООО ЮГС-АГРО обобщены в табл. 14.

Таблица 14 - Возможные затраты на внедрение методов совершенствования организации труда с использованием дистанционной работы ООО ЮГС-АГРО

Вид затрат	Содержание затрат	Размер затрат, руб.
Организация дистанционной работы отдела продаж	Внедрение ЭДО 1С:Документоборот	450000
Внедрение материальной мотивации на основе KPI	Не подразумевает затрат	0
Совершенствование коммуникации между сотрудниками	Не подразумевает затрат	0

Возможные выгоды представлены в таблице 15.

Таблица 15 - Возможные выгоды от внедрение комплекса мероприятий по совершенствованию организации труда с использованием дистанционной работы ООО ЮГС-АГРО

Вид выгоды	Содержание выгоды	Размер выгоды
Организация дистанционной работы отдела продаж	Предполагается, что организация дистанционной работы отдела продаж увеличит объемы реализованной продукции в 1,5 раза.	Увеличение дохода ООО ЮГС-АГРО на 1,5% - 13 384,5 тыс. руб.
Внедрение материальной мотивации на основе KPI	Предполагается, что внедрение материальной мотивации повысит доходы компании на 1,5% и следовательно, производительность труда увеличится на 1,5%.	Выработка составит 1173,35 тыс. руб./чел. Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами

		роста заработной платы составит 1,02.
Совершенствование коммуникации между сотрудниками	Увеличение продуктивности работников и производительности труда	-

Таким образом, согласно таблицы 8, доходы предприятия увеличатся на 2% или до 13 384,5 тыс. руб., при этом выработка на 1 работника увеличится до 1173,35 тыс. руб./чел.

Следовательно, внедрение мероприятий по совершенствованию организации труда с использованием дистанционной работы ООО ЮГС-АГРО является целесообразным и экономически выгодным.

Выводы по 2 главе

В ходе исследования была проанализирована деятельность - ООО ЮГС-АГРО, которая находится в Челябинской области, р-н Октябрьский, д. Уйско-чебаркульская, ул. Школьная, д.6 и занимается сельскохозяйственной деятельностью.

На сегодняшний день количество отрицательных сторон удаленной работы по результату анализа для сотрудников и работодателей превышает количество положительных. Одним из ключевых факторов негативного отношения работодателей к удаленной работе стала оценка эффективности труда и ее контроль.

Таким образом, анализ организации работы в условиях удаленной работы ООО ЮГС-АГРО показал, что существует ряд проблем, которые необходимо решить.

Основные проблемы:

- отсутствие четко структурированной коммуникации между сотрудниками,
- сложность перевода отдела продаж на дистанционную работу,
- недостаточный контроль и мотивация сотрудников.

Для решения данных проблем было предложено:

- организационное и техническое сопровождение коммуникаций в компании;

- использование инструментария KPI;

- наладка работы отдела продаж.

Все вышеуказанное даст возможность повысить эффективность работы персонала предприятия, эффективность управления предприятием, а следовательно, и эффективность производства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важность удаленной работы с каждым днем возрастает, поэтому работодатели в настоящее время должны акцентировать внимание на создании эффективных и гибких моделей удаленной работы, а также обеспечивать необходимые условия для продуктивного дистанционного труда.

Рассмотрев и изучив аспекты удаленной работы, а также связанные с ее внедрением вызовы и возможности, можно сделать вывод, что в настоящее время все более актуальным становится использование дистанционной работы на должностях, производительность и эффективность труда на которых не зависит от формата. Чтобы повысить эффективность работы сотрудников, теперь недостаточно материальных способов стимулирования. Чтобы привлечь и удержать персонал, повысить его лояльность по отношению к руководству, увеличить результативность каждого отдельного работника, нужно уметь максимально лаконично и уместно внедрять удаленную работу в деятельность сотрудников.

Внедрение удаленной работы в деятельность компании влечет ряд преимуществ, существенно влияющих на рост конкурентоспособности. При этом существуют риски дистанционного труда персонала, которые могут быть связаны с отсутствием прямого контроля, сложностью коммуникации и сотрудничества и так далее. Эффективное внедрение удаленной работы в компании позволяет достичь выполнения стратегических задач посредством привлечения в штат и удержания персонала высокой квалификации. Можно утверждать, что организации, использующие в своей практике дистанционный труд (если это позволяет специфика деятельности), в перспективе смогут быстрее остальных добиться роста различных показателей деятельности.

В российской практике традиционно принято работать в офисном пространстве, следовательно, у многих предпринимателей и руководителей

сформированы устоявшиеся представления о необходимости контроля за работниками непосредственно на рабочем месте, а удаленная работа вызывает сомнения в отношении достижения эффективности труда. Также в российском бизнес-пространстве уделяется большое внимание личным отношениям и коммуникации внутри коллектива, в связи с чем переход на удаленную работу воспринимается как угроза корпоративной культуре и сотрудничеству.

Развитие института удаленной работы в российской институциональной системе связано с реакцией бизнес-сообщества на кризисные явления, такие как пандемия COVID-19, которые стимулируют компании искать альтернативные способы организации бизнес-процессов для обеспечения ведения хозяйственной деятельности. Уровень распространения удаленной работы в России относительно невелик по сравнению с другими странами, что связано с рядом факторов, таких как культурные особенности, организационные предпочтения, технологическая подготовка и недостаточное понимание преимуществ удаленной работы. В данном контексте оценка организационной эффективности удаленной работы является важным шагом для принятия данной формы труда предпринимателями и руководителями в России.

Практическое исследование вопросов организации дистанционной работы было проведено на базе ООО ЮГС-АГРО. ООО ЮГС-АГРО занимается выращиванием зерновых культур. В компании работает 30 сотрудников, из них пять на дистанционном формате труда.

На сегодняшний день количество отрицательных сторон удаленной работы по результату анализа для сотрудников и работодателей превышает количество положительных. Одним из ключевых факторов негативного отношения работодателей к удаленной работе стала оценка эффективности труда и ее контроль.

Таким образом, анализ организации работы в условиях удаленной работы ООО ЮГС-АГРО показал, что существует ряд проблем, которые необходимо решить.

Основные проблемы:

- отсутствие четко структурированной коммуникации между сотрудниками,
- сложность перевода отдела продаж на дистанционную работу,
- недостаточный контроль и мотивация сотрудников.

Для решения данных проблем было предложено:

- организационное и техническое сопровождение коммуникаций в компании;
- использование инструментария КРІ;
- наладка работы отдела продаж.

При внедрении предложенных мероприятий доходы предприятия увеличатся до 13 384,5 тыс. руб., при этом выработка на 1 работника увеличится до 1173,35 тыс. руб./чел.

Следовательно, внедрение мероприятий по совершенствованию организации труда с использованием дистанционной работы ООО ЮГС-АГРО является целесообразным и экономически выгодным.

Все вышеуказанное даст возможность повысить эффективность работы персонала предприятия, эффективность управления предприятием, а следовательно, и эффективность производства.

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

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) (ред. от 04.07.2020) // Российская газета. – 04.07.2020. – № 144.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 11.04.2023) // Консультант Плюс. – <http://www.consultant.ru/document/>
3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 28.02.2023) // Консультант Плюс. – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/
4. Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Р
- б. Федеральный закон «О санитарно-эпидемиологическом благополучии
- в
- б. Рекомендации по учету микроповреждений (микротравм) утверждены
- и
- [Федеральный закон от 28.12.2013 N 426-ФЗ \(ред. от 28.12.2022\) «О](#)
- [б](#)
- [в](#)
- в. Всеобщая декларация прав человека» (принята Генеральной Ассамблеей ООН 10.12.1948) // Консультант Плюс. –
- [н](#)
9. Международного пакта об экономических, социальных и культурных
- [б](#)
10. К
- [д](#)
11. Конвенции МОТ № 155 «О безопасности и гигиене труда и производственной среде» 1981 г. // Консультант Плюс. –
- [н](#)
- [д](#)
12. Декларации МОТ «О социальной справедливости в целях

Дата обращения:

15.03.2023).

13. Конвенции МОТ № 187 «Об основах, содействующих безопасности и гигиене труда» 2006 г. // Консультант Плюс. –

h

14. Е

15. Международный пакт об экономических, социальных и культурных

р

16. Организация объединенных наций в Российской Федерации // Официальный сайт. – <http://www.unrussia.ru/ru/agencies/> (Дата обращения:

в

17. Бабосов, Е. М. Управление персоналом / Е. М. Бабосов. – М.:

т ТетраСистемс, 2021. – 288 с.

18. Базарова, Т.Ю., Еремина, Б.Л. Управление персоналом: учебник для узлов / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2020. – 560 с.

19. Васильченко, В. С., Управление трудовым потенциалом / В.С.

1 Васильченко, А.М. Гриненко, Е.А. Гришнова, Л.П. Керб. – К.: КНЭУ, 005. – 403 с.

20. Витвинова, Г.Э. Как организовать дистанционную работу работников в связи с коронавирусом? / Г.Э, Витвинова. // Налоговый помощник. – <https://nalogovaya.ru/article/trudovoe-pravo/kak-organizovatdistancionnuyu-rabo>

21. Генкин, Б. М. Основы организации труда: учеб. пособие / Б. М.

н Генкин, В. М. Свистунов. – М. : Норма, 2020. – 399 с.

22. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход / Н.А. Горелов, Д.В. Круглов, О.Н. Мельников; под ред. Н.А.

й Горелова. – М.: Юрайт, 2022. – 270с.

и

к

а

р

т

и

23. Гурова, И.М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта / И.М. Гурина. // Модернизация. Инновации. Развитие. – 2020. – Т.11. – № 2. – С. 128-147.
24. Дежкин, М.Ю., Смирнова, Т.В. Особенности дистанционной работы в пандемийный период / М.Ю, Дежкин, Т.В. Смирнова. // Вестник науки. – 2021. – Т.4. – № 10 (43). – С.78-89.
25. Дубровин, И. А. Экономика труда: учеб. / И. А. Дубровин, А. С. Каменский. – М. : Дашков и К, 2021. – 229 с.
26. Иванникова, Н.Н. Управление персоналом: шпаргалка / Н.Н. Иванникова, А.Н. Кошелева ; Научная книга. – 2-е изд. – Саратов : Научная книга, 2020. – 32 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. URL: 1994-9. –Текст: электронный.
27. Иванцевич, Д.М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 1993. – 300с.
28. Кожевников, О.А., Чудиновских, М.В. Регулирование труда дистанционных работников в России и за рубежом. / О.А. Кожевников, М.В. Чудиновских. // Вестник СПбГУ. – 2021. – № 4. – С. 563-583.
29. Лешукова, Н.А. Актуальные проблемы организации труда дистанционных работников / Н.А. Лешукова. // Жургал «Трудовое право». – 2015. – № 8. – <https://www.top-personal.ru/lawissue.html?2539>
30. Магура, М. Эффективное управление людьми невозможно без современных персонал-технологий / М. Магура // Человек и труд. – 2011. – №11. – С. 61-67.
31. Макареня, Т.А. Организация и планирование производства / Т.А. Макареня. – Таганрог: Метр, 2019. – 320 с.
32. Медведев, Н.П. Проблемы оптимизации регионального и

- муниципального управления в современной России /Н.П. Медведев. – М.: ИНФО, 2021. – 276 с.
33. Менеджмент организации: современные технологии / Под ред. В.А. Кузнецова. – Ростов на Дону: Феникс, 2021. – 480 с.
34. Мещеряков, Б.Г. Большой психологический словарь / Б.Г. Мещеряков, В.П. Зинченко. – М.: «ОЛМА Медиа Групп», «ОЛМА Пресс Образование», 2020. – 800с.
35. Министерство труда и социальной защиты // Официальный сайт. – <https://mintrud.gov.ru/>
36. Новожилов, В.В. Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании / В.В. Новожилов. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 302 с.
37. Орлов, В.Б., Бураншина, Е.И. Удаленная работа как новая реалья трудовых отношений: анализ факторов предрасположенности к удаленной работе / В.Б. Орлов, Е.И. Бураншина. // Вестник ЮГУ. – 2014. – № 4 (35). – С.40-46.
38. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021. – 352 с.
39. Плотинский, Ю.М. Модели социальных процессов / Ю.М. Плотинский. – М.: ЛОГОС, 2171. – 293 с.
40. Правдин, Д.И. Непроизводственная сфера: эффективность и стимулирование / Д.И. Правдин. – М.: Интер, 2020. – 224 с.
41. Рофе, А.И. Организация и нормирование труда / А.И. Рофе. – М.: [б.и.], 2020. – 402 с.
42. Савченко, В.А. Управление развитием персонала: Учебное пособие / В.А. Савченко. – К.:КНЭУ, 2020. – 351с.
43. Сергачев, В.А. Кадры как мерило качества работы государства / В.А. Сергачев // Белгородское бизнес-обозрение. – 2019. – № 2. – С. 15-19.

44. Скрипник, К.Д. Управленческая деятельность: структура, функции, навыки персонала: учебное пособие. / К.Д, Скрипник. – М.: 2020. – 314 с.
45. Смирнова, Е.Е. Управление персоналом : учебно-методическое пособие :
/ Е.Е. Смирнова, Л.А. Черкасова ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2022. – 76 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id> электронный.
46. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: учебное пособие.
/ А.М. Смолкин. – М.: ИНФРА М, 2020. – 376с.
47. Сотникова, С.И. Основы управления персоналом: учебное пособие.– Новосибирск: НГУЭУ, 2021 – 220с.
48. Удаленная работа в России [Электронный ресурс]// Государство. Бизнес. Технологии. – <https://www.tadviser.ru/index.php/>
49. Ужахова, Л.М. Управление персоналом учебное пособие / Л.М. Ужахова ; Тюменский государственный университет. – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2020. – 340 с. : ил. – Режим доступа: по п
50. Управление персоналом на предприятии. Новое в работе с кадрами: учебное пособие./ Кол. авт. М.: «Информцентр – директор» пазеты«Экономика и жизнь», НИИ труда, 2020. – 325 с.
51. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк ; под общ. ред. Г.И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 280 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120>
52. Управление персоналом организации : учебное пособие. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2021. – 512 с.

–

U

R

L

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица 8 - Описание текущих процессов отдела продаж

Процесс	Участники процесса	Текущая реализация процесса
Продажи постоянным клиентам		
Регистрация заказа = клиента	Менеджер, клиент	Менеджер принимает заказ по одному из каналов: <ul style="list-style-type: none"> • на корпоративную электронную почту менеджера • на офисный телефон • на мобильный телефон менеджера
Проверка наличия и резервирование товаров	Менеджер	Выполняется в программе 1С
Заказ товаров под заказ	Менеджер, отдел снабжения	Менеджер отдела продаж печатает бумажную заявку, идет в отдел закупок, и совместно с менеджером отдела закупок уточняет срок поставки. Менеджер отдела закупок проставляет на заявке срок поставки и подпись
Согласование доставки	Менеджер, отдел доставки	Менеджер отдела продаж печатает бумажную заявку, идет в отдел доставки, и совместно с руководителем отдела доставки определяет время и конкретную машину под погрузку, которая вносится в заявку с подписью руководителя отдела доставки.
Подготовка документов на отгрузку	Менеджер, руководитель отдела продаж, склад	Менеджер печатает пакет документов на отгрузку: <ul style="list-style-type: none"> • Складской ордер • транспортная накладная • УПД Документы подписывает по доверенности руководитель отдела продаж. Менеджер лично относит документы на склад
Контроль отгрузки	Менеджер, склад	Менеджер лично приходит на склад в конце рабочего дня и забирает

		исполненные складские ордера и УПД подписанные клиентами, которые забирают товар самовывозом
Контроль доставки	Менеджер, отдел доставки	Менеджер лично приходит в отдел доставки утром следующего дня и забирает транспортные накладные и УПД подписанные клиентом при получении
Передача документов в бухгалтерию	Менеджер, бухгалтерия	Менеджер собирает пакет документов и относит лично в бухгалтерию
Согласование условий, договорная работа и продажи новым клиентам		
Регистрация первичного интереса клиента	Менеджер, клиент	Менеджер фиксирует интерес клиента в сотрудничестве, который поступает: <ul style="list-style-type: none"> • на корпоративную электронную почту отдела • на офисный телефон
Закрепление потенциального клиента за конкретным менеджером	Руководитель отдела продаж, коллеги по отделу продаж	Устно проводится совещание. Определяется потенциальный оборот с клиентом (от него зависят бонусы менеджера) и потенциальные проблемы в работе с ним. Исходя из этого и текущей нагрузки потенциальный клиент закрепляется за одним из менеджеров
Подтверждение условий поставщиков для позиций, закупаемых «под заказ»	Менеджер, Отдел закупок	Менеджер отдела продаж печатает бумажную заявку, лично передает в отдел закупок. Затем, лично получает отработанную заявку с ценовыми условиями и сроками поставки и подписью руководителя отдела закупок
Формирование цен на позиции, отсутствующие в прайсе	Менеджер, Бухгалтерия	Менеджер отдела продаж печатает бумажную заявку, лично передает в экономический отдел. Затем, лично получает отработанную заявку с расчетом маржи и ценами с подписью руководителя экономического отдела

Подготовка коммерческого предложения	Менеджер, Руководитель отдела продаж Клиент	Менеджер готовит и распечатывает коммерческое предложение. Руководитель отдела продаж его подписывает по доверенности. Менеджер отправляет скан клиенту.
Обсуждение условий	Менеджер, руководитель, представители клиента	Очное совещание в переговорной организации или клиента
Согласование условий	Менеджер Представители клиента, Юридический отдел, Экономический отдел, Отдел доставки, Отдел безопасности	Менеджер запрашивает у клиента карточку с реквизитами и копию выписки из ЕГРН Далее процесс четко не структурирован, ведется хаотичная переписка между менеджером, представителями клиента и согласующими лицами компании с пересыланием замечаний и предложений
Визирование и подписание договора	Менеджер, Юрист, Директор	Юрист распечатывает договор и визирует с обратной стороны Менеджер лично несет договор на визирование в экономический отдел и бухгалтерию, затем передает в приемную. После подписания договора забирает его, готовит сопроводительное письмо, упаковывает, заказывает курьера для отправки клиенту.