

Гебриаль В.Н.

## Социальные аспекты феномена дистанционной работы как нового вида трудовых отношений

В силу ряда причин, таких как глобализация, ускорение темпа жизни, а главное – повсеместное использование информационно-коммуникативных технологий (ИКТ), которые за секунды способны связывать людей на разных концах планеты и передавать значительные объемы информации, всё большее распространение получает новый вид деятельности – дистанционная работа. Данный феномен постепенно трансформирует характер трудовых отношений, внося изменения в социальную сферу жизни работников и работодателей, а также модифицирует управленческие процессы в целом.

Дистанционную работу в некоторых источниках называют телеработой или удаленной работой. Существует также термин «фриланс» – от англ. «freelance» – «свободный художник», а точнее – внештатный сотрудник: независимый, свободный профессионал<sup>1</sup>. В современной литературе эти термины часто заменяют друг другом. Поэтому необходимо отметить, что фриланс является всего лишь частным случаем удаленной работы. Это удаленная работа без оформления отношений по трудовому кодексу, в некоторых случаях с фрилансером заключается гражданско-правовой договор об оказании услуг или выполнении работ (но в России на сегодняшний день такая форма сотрудничества встречается крайне редко). Тогда как дистанционная работа не исключает возможности зачисление сотрудника в штат компании.

Частично понятие удаленная работа пересекается с понятием аутсорсинг – от англ. «outsourcing» – «внешний источник». Под данным термином подразумевается передача компанией отдельных бизнес-процессов или функций на обслуживание другой организации (иногда отдельному человеку), специализирующейся в соответствующей сфере деятельности.

Все вышеупомянутые понятия объединяет одно – они возникли на заре развития ИКТ и непосредственно с ними связаны. Новые технологии позволяют работодателю и работнику находиться на любом удалении друг от друга. Люди, сотрудничающие таким образом годами, чаще всего никогда не встречались в реальной жизни.

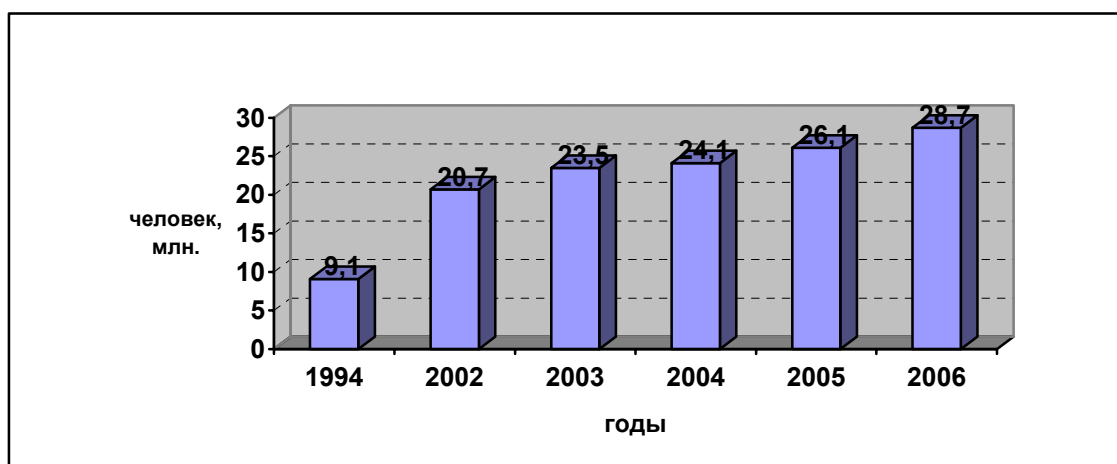
Понятие «дистанционное взаимодействие» («telecommuting») появилось в 1972 г. и связано с именем американского ученого Джека Ниллеса (Jack M. Nilles), который предположил, что работники не обязательно должны физически присутствовать в офисе, т.к. связь между сотрудниками возможно поддерживать с помощью современных средств коммуникации, в то время – преимущественно телефона. Но популярность данный тип работы приобрел прежде всего благодаря развитию всемирной сети Интернет. Вторым фактором, способствовавшим стремительному распространению этого феномена, слала поддержка его со стороны государственных властей, прежде всего правительства Соединенных Штатов и Европейского союза. Власти США были крайне заинтересованы в изучении телеработы, т.к. в этой стране остро стояла проблема транспортной доступности отдаленных регионов, транспортной непроходимости мегаполисов, а также малого числа рабочих мест в сельских районах. Для руководства ЕС важнейшей задачей является максимальная интеграция членов европейского сообщества в единое целое, а использование удаленной работы, при должной законодательной базе, способствует размыванию границы между странами-участницами союза.

Все эти и некоторые другие факторы привели к тому, что на сегодняшний день телеработа – обычное явление для Запада. Эта индустрия превратилась в значимую

<sup>1</sup> Антропов С.В. Я – фрилансер, или Как навсегда уйти из офиса. М: Эксмо, 2007. С. 7.

составную часть развитого информационного общества. Более того, не развивать в своей организации программы удаленной работы в Соединенных Штатах в некоторой степени означает нелояльность по отношению к усилиям государства и отсутствие социальной ориентированности. Поэтому на конец 2006 г. в США телеработниками тем или иным образом являлась почти четверть всего трудоспособного населения страны (см. таблицу № 1). Причем доходы даже фрилансеров нередко превышали заработную плату наемных офисных сотрудников, в то время как их рабочий день длился в среднем почти в два раза меньше.

Табл. № 1. Количество людей в США, которые хотя бы один день в месяц работают дистанционно, 1994-2006 гг.<sup>1</sup>



В России данная область трудовых отношений только начинает развиваться и становится полноценной частью рынка труда. С другой стороны – сфера удаленной работы в нашей стране легла уже на подготовленную техническую базу (прежде всего – это доступность скоростного Интернета во многих регионах, развитая система таких платежных систем как WebMoney<sup>2</sup> или Яндекс-деньги, а также высокая мощность и сравнительно низкая цена персональных компьютеров и ноутбуков). Кроме того, в России и некоторых странах бывшего Советского Союза достаточно много высококвалифицированных специалистов (в особенности технических), которые готовы работать за относительно небольшие по сравнению с удаленными работниками из США и Европы гонорары. Поэтому формирование этой сферы трудовых отношений в нашей стране проходит достаточно быстро. Так, только на веб-ресурсе free-lance.ru, который занимает около 25% рынка свободных фриланс-проектов (т.е. не имеющий дело с «наемные» удаленные работники и проектами, проходящими через студии), было заключено сделок на \$ 7 млн. Тогда как в 2005 году эта сумма не превышала \$ 1 млн.<sup>3</sup>

По степени вовлеченности в процесс телеработы и уровню самостоятельности можно выделить три группы удаленных работников:

<sup>1</sup> По данным WorldatWork, Telework Trendlines for 2006, February 2007.

<sup>2</sup> Согласно отчету, предоставленному компанией WebMoney за 2007 год, количество их пользователей превышает 5 млн. человек, 1,5 млн. из которых зарегистрировались в прошлом году. Также в 2007 году ими было произведено около 28 млн. транзакций на сумму 3,337 млрд. долларов. Причем, в договоре значится пункт о том, что операция с WebMoney не носит коммерческий характер. Но, не смотря на это, большинство из сделок имеют прямое отношение к оплате услуг фрилансеров, а также к телекоммерции.

<sup>3</sup> Мажирин А.В. Тенденции развития российского фриланс-рынка // Доклад на Российском Интернет-форуме-2008. С. 5.

1. «Наемные» удаленные работники (employee teleworkers). Это люди, зачисленные в штат компании на полный рабочий день, но хотя бы один день в месяц выполняющие свои должностные обязанности в любом удобном для них месте с доступом в Интернет, которое не связано с их компанией-работодателем. Встречаются случаи, когда «наемные» удаленные работники вообще не приходят в офис. При этом в качестве неоспоримых плюсов как для работника, так и для работодателя (а частично и для общества в целом), можно отметить решение проблем транспортного движения, экономию горючего (а в случае его импорта возможно предположить и уменьшение зависимости государства в целом от поставщиков нефти и газа), уменьшение загрязнения окружающей среды за счет уменьшения количества поездок к месту работы и обратно. Также необходимо упомянуть об общем улучшении качества жизни человека за счет более гибкого режима работы, который дает ему возможность исполнять свои социальные функции в удобное для него время и без вреда для производительности труда. Перешедший на удаленную работу человек не только становится свободнее, но в целом попадает в другую социальную среду: он имеет больше возможностей для общения, в том числе и в профессиональной сфере. Тогда как человек, постоянно находящийся в офисе, физически вынужден вести коммуникацию не с теми людьми, общение с которыми полезно с профессиональной точки зрения или интересно для них, а с теми, кто находится с ними в одном помещении. Важно отметить сочетание двух факторов – появление у человека больше свободного от работы времени и нехватку «живого» общения. В результате подобного сочетания высока вероятность того, что переведенный на дистанционную работу человек займет более активную социальную позицию и начнет играть значительную роль в жизни окружающих его групп людей, став членом родительского комитета, организатором субботников и т.п.

Чаще всего на частично удаленную работу переводят бухгалтеров, аналитиков, разработчиков ПО. По данным проведенного компанией WorldatWork в 2007 г. исследования<sup>1</sup>, в США 12,4 млн. человек хотя бы раз в месяц выполняют свои должностные обязанности дистанционно, являясь при этом штатными сотрудниками.

2. Люди, совмещающие основную работу с фрилансом. Это люди, постоянно работающие в какой-то организации, а в свободное от основной работы (либо учёбы) время по собственному желанию выполняющие отдельные проекты для получения дополнительного дохода и/или опыта. Проблема заключается в том, что только в идеале такие специалисты выполняют дополнительные проекты в свободное от основной работы время. На практике чаще всего оказывается, что они намеренно саботируют свою (чаще всего низкооплачиваемую) работу для того, чтобы получить дополнительный источник дохода, который, в силу бедственного положения некоторых профессионалов во многих регионах бывшего СССР, иногда оказывается необходимым для элементарного обеспечения жизни. Более того, на подработку тратится не только рабочее время, также используется служебный Интернет (в силу его низкой доступности в регионах) и другие технические ресурсы основного работодателя, а также время продуктивной мозговой активности служащего. В России на сегодняшний день это самая многочисленная группа телеработников.

3. Фрилансеры. Люди, которые связаны с работодателем минимальным количеством обязательств (иногда подписывается договор об оказании услуг или выполнении работы). Термин «фрилансер» корректно применять только к людям, выполняющим работу через Интернет. Фрилансеры ищут заказы (обычно разовые, но иногда предлагается и постоянная работа) на специализированных ресурсах, например, [www.free-lance.ru](http://www.free-lance.ru) и [www.weblancer.net](http://www.weblancer.net) в Интернете. Подобная деятельность – это их

<sup>1</sup> По данным WorldatWork, Telework Trendlines for 2006, February 2007.

основной вид работы и источник существования. Фрилансеры являются самой социально не защищенной группой удаленных работников: т.к. у этих людей нет постоянного работодателя, у них также «нет ни зарплаты, ни премиальных, ни отпускных»<sup>1</sup> и какого бы то ни было социального пакета. Более того, нет даже гарантии, что заказчик выполнит свои обязательства перед работником.

Фрилансерами чаще всего являются (и они наиболее востребованы на рынке удаленной работы) программисты, специалисты по тестированию, оптимизаторы сайтов, журналисты, переводчики, копирайтеры, и дизайнеры (преимущественно веб-, т.е. те, кто работает над созданием визуального образа Интернет-сайтов), а также представители других творческих профессий. Причем профессиональное образование работника не имеет существенного значения, т.к. убедиться в его подлинности по Интернету практически невозможно. Важно только то, как человек выполняет работу, т.е. его портфолио, а также его социальные связи и имидж в своем профессиональном сообществе. Спрос на перечисленные профессии прежде всего связан с тем, что с этими специалистами возможна как прямая, так и обратная дистанционная коммуникация без значительных потерь информации. Результаты работы этих людей (программные коды, статьи, переводы, графику и т.п.) достаточно просто передать по Интернету с помощью электронной почты, файлообменников или ICQ. Давать же задание подчиненным в письменной форме чаще всего оказывается намного эффективнее, чем в устной. Нахождение людей рядом способствует меньшей формализации проектов, что в последствии влечет за собой непонимание, потерю коммуникативного канала и как следствие – межличностные конфликты. Кроме того, современные технологии не только делают возможным одновременное взаимодействие в он-лайне двух людей, они также позволяют вести более сложные коммуникативные процессы, например, сеансы одновременной групповой работы над различными версиями программы.

По приблизительным подсчетам, в России фрилансерами являются около 37% работающих удаленно людей. Преимущественно это молодые специалисты или студенты, которых из-за нехватки опыта (или по другим причинам) не принимают на достойную по их мнению работу. Тогда как в США, Европе и Японии во фриланс в большинстве случаев уходят признанные профессионалы, которым доверяют и которые всегда будут обеспечены заказами, а значит и стабильно высоким доходом, – находятся они в офисе или нет. Еще одной особенностью западных фрилансеров является то, что они всегда заключают договоры на выполнение работ и платят с гонораров все необходимые налоги.

Рассмотрим причины, по которым люди переходят на удаленную работу:

1. Прежде всего – это свободный график, при котором человек может экономить время (к примеру, не стоять в пробках в час-пик), деньги (ходить в кино на дешевые утренние сеансы) и моральные силы («совы» могут не заставлять себя работать с раннего утра). К этому можно прибавить экономию времени и средств на дорогу, а также минимизацию стрессовых ситуаций из-за опозданий по причине затрудненного транспортного движения и вытекающее из этого снижение трудоспособности.

2. Как уже было отмечено выше – возможность совмещать социальные функции с работой. Особенно это важно для женщин, которые могут выполнять материнские обязанности без помощи третьих лиц, и при этом не жертвовать карьерой и материальным благосостоянием.

3. Возможность реализоваться в наиболее подходящей человеку сфере деятельности, а также получить желаемый социальный статус. Эта причина особенно актуальна для узких специалистов из маленьких провинциальных городов, в которых зачастую нет возможности для их трудоустройства. Для них фриланс – это

<sup>1</sup> Мурадова А. Фриланс. Когда сам себе начальник. М: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 17.

возможность работать по специальности, а не приспособливаться к условиям окружающей среды, выполняя социально не престижную работу, обладая при этом высокой квалификацией. Более того, фрилансеры без большого ущерба для своего финансового положения могут достаточно сильно менять специализацию. К тому же, электронный бизнес в целом и фриланс в частности, способствуют чрезвычайно быстрой инфильтрации человека в более высокие социальные круги (наиболее яркими примерами, безусловно, являются Билл Гейтс, Сергей Брин, Лэрри Пейдж, а среди фрилансеров можно отметить Эрни Зелински).

Факторы относятся по большей части только к фрилансу:

4. Минимизация возможных межличностных конфликтов между фрилансером и его работодателем в силу того, что эти люди чаще всего даже не знакомы. Им не важны привычки и манера работать друг друга. У работодателя мало возможностей контролировать процесс выполнения задания, и ему нужна только реализованная в срок качественная работа. А исполнителю – своевременная оплата в полном размере. Все остальное для фриланс-культуры не столь существенно. Кроме того, фрилансер огражден от конфликтов и интриг внутри коллектива, т.к. чаще всего работает один. К тому же, удаленные работники, как правило, испытывают коммуникативный голод, поэтому члены сообщества фрилансеров лояльно настроены к своим коллегам.

5. Фрилансер чаще всего может выбирать с кем ему работать, а с кем – нет. Ему психологически и материально легче, чем наемному работнику отказаться от выполнения задания. У него отсутствует страх быть уволенным, т.к. он работает с множеством работодателей.

6. Для людей с ограниченными физическими возможностями фриланс – это едва ли ни единственный способ вести достойный образ жизни и заниматься любимым делом. В частности, такие социальные проекты, как телемедицина и дистанционное образование, позволяют людям, частично или полностью потерявшим способность передвигаться уже после получения профессии, продолжать заниматься тем, что они делали до частичной потери трудоспособности. Очевидно, что в социально ориентированном обществе необходимо создавать как можно больше дистанционных рабочих мест, в том числе и для людей с ограниченными физическими возможностями.

7. Минимизация временных затрат на организацию труда – отсутствие отвлекающих факторов в процессе работы; сокращение времени на коммуникации носящие социальный, а не профессиональный характер; комфортно оборудованное рабочее пространство; обмен информацией с внешним миром в удобное для работника время. Поэтому, у фрилансера есть все предпосылки для того, чтобы наиболее эффективно организовать рабочий процесс.

8. Практически полное отсутствие пространственных ограничений. Успешный фрилансер может безболезненно сменить не только город, но и страну своего проживания. Все что ему нужно для работы – Интернет и компьютер с необходимым набором программного обеспечения. Отсутствие географически закрепленного места работы дают человеку почти безграничные миграционные возможности.

9. Фрилансеру, в отличие от его коллеги из офиса, никогда не придется выполнять чужую работу. Ему не надо имитировать перед руководством работу в то время, когда он её уже выполнил, для него нет необходимости находиться на рабочем месте на протяжении всего рабочего дня. У свободного работника, как правило, доходы больше соответствуют его способностям, чем у «офисного». Более того, фрилансеры сами решают сколько им работать, и соответственно – сколько получать.

10. Неприятие корпоративной культуры. Фрилансеру не нужно соблюдать обязательные для работника команды сплоченной организации процедуры – посещение корпоративных мероприятий, соблюдение дресс-кода, выполнения строгих инструкций и т.п. Для некоторых удаленных работников отсутствие корпоративной культуры в их

жизни, а соответственно и необходимости приспособливаться к ней (и вытекающая из этого минимизация внутриличностного конфликта) – решающий фактор при выборе способа работы.

11. И, наконец, многие удаленные работники отмечают, что для них фриланс – это возможность творческого самовыражения и получения радости от работы.

Точно оценить мировой рынок телеработы достаточно сложно, но одно сказать можно наверняка – он составляет много миллионов долларов. И с каждым годом суммы и количество людей, вовлеченных в удаленную работу, неуклонно возрастают.

Дистанционную работу в своей практике сейчас используют как огромные корпорации (по статистике на сегодняшний день только 33% российских компаний не имеют дело с телеработниками)<sup>1</sup>, которые экономят колоссальные суммы используя дешевую, но качественную рабочую силу (как правило, англоязычных индусов в случае с американскими компаниями; жителей провинций и граждан Белоруссии, в случае отечественных организаций), так и компании, фактически состоящие из одного человека (чаще всего – это фирмы связанные с разработкой программного обеспечения или предоставлением услуг в Интернет-бизнесе), у которых нет финансовой и управленческой возможности нанимать персонал на полный рабочий день.

Тем не менее, применяя удаленную работу, руководитель либо менеджер по управлению может столкнуться с множеством трудностей и конфликтных ситуаций. Очевидно, что нельзя заменить фрилансером работника у станка. Но есть и специалисты интеллектуального труда, которых не стоит переводить на удаленную работу. По опыту многих компаний можно сделать вывод, что не следует нанимать на удаленную работу управленческий состав и менеджеров проектов. В такой ситуации между лидером и исполнителем оказывается слишком длинная и ненадежная цепь промежуточных звеньев. Кроме того, на дистанционную работу не рекомендуется нанимать менеджеров по персоналу. Часть времени данный сотрудник может работать дома, но проводить собеседования и терененги менеджер должен только в офисе.

В использовании удаленной работы для организаций есть как положительные, так и отрицательные стороны. Чтобы понять, подходит ли такой тип работы конкретной компании, все их нужно тщательно проанализировать. Сначала выделим положительные моменты для работодателя, которые в основном связаны с тем, что при найме удаленного работника руководитель не ограничен географическими рамками, поэтому можно:

- Легче и быстрее найти нужного специалиста на выполнение любой задачи. Выбор работников в Интернет гораздо шире, чем в отдельно взятом городе, особенно, если это не мегаполис. Более того, современный уровень развития Интернета позволяет работодателю познакомиться с выполненными потенциальным сотрудником работами. На специализированных веб-сайтах по фрилансу как правило представлены специалисты широкого профиля. Человека, который способен выполнить нетривиальную сложную задачу правильнее искать в его профессиональном сообществе. Удобнее всего при этом использовать специализированные профессиональные форумы (программистов, дизайнеров, переводчиков и т.д.). По тому, что человек пишет в форуме, можно оценить уровень его компетенции. Но проблема заключается в том, что такие люди не всегда ищут работу. Поэтому заинтересованному в конкретном человеке заказчику нередко приходится самому посылать предложения о работе. Другой вариант – найти профессионала, который не ищет работу, но в котором заказчик будет уверен – это социальные сети (например, Одноклассники, ВКонтакте, МойКруг и т.п.). На сегодняшний день в западных странах

---

<sup>1</sup> *Мажирин А.В.* Тенденции развития российского фриланс-рынка // Доклад на Российском Интернет-форуме-2008. С. 3.

как минимум 10% компаний считают социальные сети не только эффективным способом маркетинга, но и незаменимым инструментом при найме молодых специалистов<sup>1</sup>.

- Существенно снизить себестоимость проекта. Во-первых, перенеся часть бизнеса в развивающиеся низкокзатратные экономики, т.к. специалист из Индии или Украины, как правило, готов работать за существенно меньшие деньги, чем, например, из Москвы или, тем более, Нью-Йорка. Во-вторых, нет необходимости оплачивать дополнительное рабочее место и нести расходы по его техническому оснащению, соответственно уменьшаются расходы на содержание и обслуживание помещения, эксплуатацию парковки, столовой и т.д. Более того, нередки случаи, когда в небольших компаниях, связанных с бизнесом в Интернете, все специалисты работают удаленно, соответственно необходимость офиса полностью пропадает.

Но для компаний есть и другие положительные моменты в использовании удаленной работы:

- Увеличение производительности труда работника. Во-первых, исследование, посвященное причинам спада производительности труда сотрудника, которое было проведено компанией Avaya в 2008 году среди 277 предприятий малого бизнеса из пяти стран, выявило, что 58% респондентов из России называют в качестве основной причины снижения трудоспособности стресс. Причем 95% из них говорят о том, что их стресс во многом связан с транспортными проблемами<sup>2</sup>. Во-вторых, удаленная работа позволяет избежать стандартные для офиса прерывания рабочего процесса. В-третьих, при переводе сотрудника хотя бы на частичную удаленную работу, у него заметно снижается количество пропусков «по личным обстоятельствам».

- Удаленная работа позволяет сделать жизнь работника более комфортной, что можно позиционировать как улучшение условий найма, которое в перспективе способствует удержанию специалиста. В случае с сотрудниками-женщинами – перевод их на удаленную (или частично удаленную) работу часто оказывается единственной альтернативой их полному отчуждению от коллектива на длительный срок. Кроме того, удаленную работу можно применять в мотивационных целях. Использование гибкого графика дает сотруднику возможность почувствовать себя хозяином своего труда и рабочего времени. Человек устанавливает режим своего рабочего дня, в соответствии с которым бывает на рабочем месте только в определенные часы, остальные задания исполняются удаленно.

- Фриланс – это способ привлечения новых молодых специалистов, необходимый для эффективного функционирования бизнеса сторонний взгляд на проблему, при этом не теряя своих штатных сотрудников.

- Возможность оперативно реагировать на потребность рынка, т.к. применение удаленной работы позволяет быстро и с наименьшими финансовыми вложениями найти специалиста на пробный проект для оценки того, каким образом будет развиваться данное направление деятельности компании.

- Возможность функционировать 24 часа в сутки за счет найма дистанционных сотрудников из разных временных зон. Например, создание колл-центра по такому принципу значительно улучшает качество взаимодействия компании с клиентами, не требуя при этом дополнительных расходов на оплату работы сотрудников в ночное время. Телеработа также может включать в себя деятельность так называемых распределенных рабочих групп. С помощью них компания, использующая несколько подобных групп специалистов в разных часовых поясах, организует непрерывную круглосуточную работу над срочными проектами.

<sup>1</sup> Источник: IDC, 2008.

<sup>2</sup> Стресс от транспорта // Computerworld. № 28 (621) от 19.08.2008. С. 29.

Все перечисленные факторы позволяют повысить эффективность функционирования организации и получить значительные конкурентные преимущества. Но в использовании труда телеработников кроется и ряд недостатков:

- Для работы с удаленными проектами нужны менеджеры с богатым опытом по управлению телеработниками, т.к. руководить людьми дистанционно – достаточно сложная задача. Стандартные подходы к лидерству и управлению по большей части не применимы к телеработе. Не все менеджеры, даже с большим опытом работы в стандартном офисе, уверены в том, что они могут управлять на расстоянии. Соответственно они не верят и в аналогичные способности своих подчиненных, поэтому категорически возражают против перевода сотрудников даже на частично удаленную работу, аргументируя это тем, что работа на дому снизит производительность труда данного человека. Более того, руководители боятся потерять контроль над рабочим процессом.

- По опыту западных компаний можно сказать, что «недостаточно хорошо организованная телеработа в масштабах трудового коллектива приносит убытки, а не прибыль». Кроме того, выяснилось, что некоторые специалисты, зарекомендовавшие себя в офисной работе отличными профессионалами, после короткого периода повышения эффективности и производительности труда на удаленной работе, перестают работать с прежним усердием и для того, чтобы избежать срывов сроков выполнения проекта их необходимо возвращать в офис<sup>1</sup>.

- Пропадает ощущение рабочего процесса. Работникам кажется, что над ними нет руководителя или что их работа не настоящая, поэтому они часто затягивают сроки или вообще уходят из проекта.

- Имеется ряд задач, результативность решения которых существенно повышается, если исполнитель и заказчик будут тесно взаимодействовать между собой. При решении подобных задач значительно повышается результат и от интенсивно сотрудничающих групп исполнителей заказа. Зачастую, важную роль играет командный дух и внутренняя мотивация коллектива, которую должны создавать лидер команды при личных контактах с исполнителями. Кроме того, в процессе коммуникации большое количество информации человек получает невербально, поэтому при использовании электронной почты, ICQ и т.п. часто встает проблема недопонимания. Единственное решение этой проблемы – видеосвязь. При её профессиональном использовании она значительно повышает эффективность коммуникации, позволяя проводить групповые видеоконференции и удаленные тренинги с телеработниками.

- Из-за отсутствия непосредственного контакта между сотрудниками и руководством размывается корпоративная культура, а от фрилансеров просто бессмысленно ждать выполнения корпоративных норм.

- Для компаний, в которых удаленный сотрудник работает в полном соответствии с трудовым кодексом и с использованием казенных средств производства, также очевидна проблема ответственности служащего за сохранность оборудования компании. Более того, встает вопрос о физической безопасности сотрудника и соответствия его рабочего места нормам медицинской безопасности.

- Информационная безопасность. Безусловно, при использовании сотрудником домашнего компьютера и стандартных систем передачи данных, очевидна проблема ответственности за конфиденциальность и сохранность служебной информации. Также существует риск непорядочности удаленного сотрудника. Но это относительный фактор, т.к. офисный шпионаж тоже не является редкостью.

---

<sup>1</sup> Шмелькова Е. Телеработа для всех.



• Являясь телеработником, человек значительно ограничен в удовлетворении своих потребностей в социальных контактах, творческом выражении и публичном признании<sup>1</sup>, что может снизить его трудовую мотивацию.

Для минимизации возможных потерь при использовании телеработы, необходимо изначально уменьшить связанные с ней риски. Выделим их:

1. Риск найти плохого специалиста. При рассмотрении кандидатуры потенциального работника необходимо обращать внимание на ряд факторов. Во-первых, тщательно изучить представленное им портфолио. Во-вторых, на веб-сайтах по подбору удаленного персонала взаимодействует две социальных группы – заказчики (работодатели) и исполнители (телеработники). На многих подобных сайтах существует система ранжирования участников обоих сообществ – это своеобразный индикатор доверия к членам данных социальных групп: за качественно выполненную работу исполнитель получает «+1» к своему рейтингу, а за некачественную или затянутую по срокам – «-1». Аналогичная система оценки существует и для работодателей. Соответственно, две эти группы людей могут взаимодействовать, полагаясь на индексы доверия, что в свою очередь помогает минимизировать количество ошибок при подборе удаленного персонала (а работнику – при выборе работодателя). В-третьих, существует возможность получить дополнительную информацию об исполнителе/заказчике с помощью электронных платежных систем (WebMoney и PayPal), в которых отмечается, как долго человек использует систему и были ли на него жалобы, а если были – то какие.

2. Риск «плохого исполнения». Руководитель обладает двумя основными ресурсами – деньгами и временем – именно их следует контролировать в первую очередь, т.к. сотрудники могут не уложиться в бюджет или во временные рамки проекта. Для того чтобы этого не допустить, менеджер проекта должен тщательным образом обговорить все детали работы заранее, вплоть до штрафных санкций. Необходимо отметить, что удаленный технический проект невозможен без написания технического задания, пускай даже и формального. При его наличии современные ИКТ позволяют вести сложные коммуникативные процессы по работе над разными версиями продукта, а также делают возможной одновременную групповую работу. К тому же, удаленная работа связана с постоянным контролем, т.е. сотрудник должен хотя бы раз в неделю отчитываться перед руководителем проекта. Иначе риск того, что проект не будет выполнен в установленные сроки, возрастает многократно.

3. Риск утечки информации. Для минимизации этого риска, руководителю проекта необходимо разбить его на составные части таким образом, чтобы каждая часть не представляла в отдельности какой-либо ценности.

4. Правовой риск. В силу разных обстоятельств возникают ситуации, когда исполнитель не понимает или делает вид, что не понимает того, что выполненная ими работа принадлежит владельцу проекта. Поэтому, для избежания возможных конфликтных ситуаций и дополнительных издержек, руководителю необходимо обговорить этот пункт со своим сотрудником заранее и обязательно внести его в письменный договор о выполнении работ.

Наконец, в западных странах сейчас активно пропагандируется software reuse – концепция повторного (иногда многократного) использования преимущественно технических наработок. За счет комплексных действий по оформлению в модули, архивации, каталогизации и созданию библиотеки элементов в дальнейшем можно существенно сократить потерю времени работника. Особенно важно сохранить результаты труда высококлассных специалистов. Согласно статистике, удаленные

<sup>1</sup> Хахалин А.В. Перспективы телеработы в российской компьютерной индустрии // Материалы X Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых учёных «Ломоносов». Вып. 9. Ч. 1. 15–18 апреля 2003. С. 233.

разработчики ПО меняют работу раз в полтора года, что характеризует текучесть дистанционных работников в сфере ИТ в целом как достаточно высокую.

Разумеется, не все руководители сразу смогут смириться с тем, что их подчиненные не находятся в офисе на протяжении всего рабочего дня. Но таковы реалии современного информационного общества: происходит «интеллектуализация» труда, а вместе с этим меняется и вся система организации работы, происходит переход от системы оплачиваемого рабочего места к созданию возможностей для работы.

Суммируя все вышесказанное, отметим, что удаленная работа на сегодняшний день становится полноценной альтернативой посещениям офиса пять (а часто и шесть) дней в неделю практически для всех специалистов, занятых в сфере умственного труда. Телеработа при этом является промежуточным звеном между жестким офисным графиком и самостоятельной занятостью. Кроме того, применение компаниями в повседневной практике дистанционной работы, приносит её сотрудникам множество социальных и экономических выгод, существенно улучшая их качество жизни. Также, телеработа, поддерживаемая на государственном уровне, призвана частично решить проблему безработицы в удаленных регионах.

#### **Список литературы:**

1. *Антропов С.В.* Я – фрилансер, или Как навсегда уйти из офиса. М: Эксмо, 2007.
2. *Мажирин А.В.* Тенденции развития российского фриланс-рынка // Доклад на Российском Интернет-форуме-2008.  
– <http://2008.rif.ru/program/?type=details&id=25> (15.07.2008).
3. *Мурадова А.* Фриланс. Когда сам себе начальник. М: Альпина Бизнес Букс, 2007.
4. Стресс от транспорта // *Computerworld*. № 28 (621) от 19.08.2008. С. 29.
5. *Хахалин А.В.* Перспективы телеработы в российской компьютерной индустрии // Материалы X Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых учёных «Ломоносов». Вып. 9. Ч. 1. 15–18 апреля 2003. С. 232–233.
6. *Шмелькова Е.* Телеработа для всех.  
– <http://skyfamily.ru/books/iwork/index1.htm> (15.07.2008).
7. WorldatWork, Telework Trendlines for 2006, February 2007.  
– [http://www1.eere.energy.gov/vehiclesandfuels/facts/2007\\_fcvt\\_fotw486.html](http://www1.eere.energy.gov/vehiclesandfuels/facts/2007_fcvt_fotw486.html) (15.07.2008).