

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ**

**АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

**“ВЛИЯНИЕ УДАЛЕННОЙ ЗАНЯТОСТИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ ПАНДЕМИИ КОРОНАВИРУСА
(COVID-19)»**

Алекперова Шабнам Видади

БАКУ – 2022

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ**

**Директор Международного Центра
Магистратуры и Докторантуры
д.ф.э., доц. Ахмедов Фариз Салех оглы
Подпись _____
“ ____ ” _____ 20__ год**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

**“ВЛИЯНИЕ УДАЛЕННОЙ ЗАНЯТОСТИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ ПАНДЕМИИ КОРОНАВИРУСА
COVID-19”**

Код и название специальности: 060407 Менеджмент

Специализация: Управление персоналом

Группа: 209

**Магистрант:
Алекперова Шабнам Видади
_____ подпись**

**Научный руководитель:
к.э.н., доц. Ахундова Наиля
Фариз гызы
_____ подпись**

**Руководитель программы:
д.ф.э., доц. Шамхалова
Самира Октай кызы
_____ подпись**

**Заведующий кафедрой:
д.э.н. проф., Калбиев Яшар
Атакиши оглы
_____ подпись**

БАКУ – 2022

Elm andı

Mən, Ələkbərova Şəbnəm Vidadi qızı and içirəm ki, “Влияние удаленной занятости на эффективность деятельности организации при пандемии COVID-19” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

COVID-19 PANDEMİYASI ZAMANI UZAQDAN MƏŞĞULLUQUN TƏŞKİLATIN EFFEKTİVLİYİNƏ

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktuallığı: Pandemiyanın gətirdiyi ən çox öyrənilmiş və nəzərə çarpan dəyişiklik uzaqdan işləməyə keçiddir. Koronavirusdan qorunmaq baxımından uzaqdan işin effektivliyi göz qabağındadır, lakin onun işçilərin rifahının təmin edilməsi ilə bağlı başqa problemləri də var.

Tədqiqatın məqsədi: Bu dissertasiya işinin tədqiqində məqsəd distant işin müxtəlif müəssisə və təşkilatlara təsirini öyrənmək, əldə edilmiş təcrübə nəticəsində müəyyən edilmiş distant formatın üstünlüklərini və çətinliklərini araşdırmaq və bu sahədə yaranan tendensiyaları araşdırmaqdır. əmək bazarı, həmçinin uzaqdan məşğulluğun daha da yayılması və inkişaf etdirilməsi imkanlarını qiymətləndirmək.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Tədqiqat zamanı əsas tədqiqat metodları təhlil və sorğu metodları və statistik metodlar olmuşdur.

Tədqiqatın informasiya bazası: Informasiya bazasının mühüm hissəsini uzaqdan idarəetmə sahəsində yerli və xarici sahibkarların nəzəriyyəsi təşkil edir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqatda mühüm məhdudlaşdırıcı amil bütün kitabxanaların bağlanmasıdır, buna görə də ədəbiyyat çatışmazlığıdır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Tədqiqatın elmi yeniliyi kimi işçilərin distant işləməyə stimullaşdırılması meyarlarının, distant işləmə ilə bağlı imkanların və risklərin verildiyini göstərmək olar.

Nəticələrin istifadə olunma biləcəyi sahələr: Tədqiqatın nəticələrinin praktiki əhəmiyyəti kimi göstərmək olar ki, əldə edilmiş elmi-metodiki nəticələr pandemiya dövründə kadrların təşkili, idarəsini və motivasiyasını artırılması üçün lazımı tövsiyə verilib.

Açar sözlər: pandemiya, motivasiya, distant iş.

ВЛИЯНИЕ УДАЛЕННОЙ ЗАНЯТОСТИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ ПАНДЕМИИ COVID-19

РЕЗЮМЕ

Актуальность исследования: Наиболее изученным и ощутимым изменением, который был вызван пандемией, является переход к дистанционной работе. Эффективность удаленной занятости с точки зрения защиты от коронавируса очевидна, однако ему присущи иные проблемы, которые касаются обеспечения благополучия работников.

Цель исследования: Целью исследования данной диссертации является изучение влияния дистанционной работы на различные предприятия и организации, изучаются преимущества и сложности удаленного формата, которые были выявлены в результате приобретенной практики и рассматриваются тенденции, которые складываются на рынке труда, а также проводится оценка возможности дальнейшего распространения и развития дистанционной занятости.

Методы исследования: В ходе исследования основными методами исследования выступили методы анализа и опроса и статистические методы.

Информационная база исследования: Важную часть информационной базы составляют теории отечественных и зарубежных предпринимателей в области удаленного управления.

Ограничения в исследовании: Важным ограничительным фактором в исследовании является закрытие всех библиотек, следовательно недостаточное количество литературы.

Научная новизна и практические результаты исследования: В качестве научной новизны работы можно показать, что приводятся критерии стимулирования работников в удаленном режиме работы, возможности и риски, связанные с дистанционкой.

Сферы применения результатов исследования: В качестве практической значимости результатов можно показать, что полученные научно-методические результаты доведены до необходимых рекомендаций по совершенствованию организации, управления и мотивации персонала во время пандемии.

Ключевые слова: пандемия, мотивация, дистанционная работа.

СОКРАЩЕНИЯ:

ВОЗ	Всемирная Организация Здравоохранения
МОТ	Международная организация труда
COVID-19	Коронавирусная инфекция
и т.п	И тому подобное
IT	Information Technology, информационные технологии
И т.д.	И так далее
HR	Human resources, человеческие ресурсы

СОДЕРЖАНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ.....	8
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ СОТРУДНИКАМИ В УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОЙ ЗАНЯТОСТИ	11
1.1 Развитие новых форм занятости в условиях пандемии.....	11
1.2 Особенности организации удаленной работы в организации, возможности и риски.....	19
1.3 Влияние пандемии на эффективность деятельности организации.....	25
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ УДАЛЕННОЙ ЗАНЯТОСТИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	32
1.4 Анализ системы управления персоналом в условиях пандемии на примере отечественных организаций	33
2.2 Особенности оценки персонала.....	40
2.3 Анализ проблем управления и эффективности использования персоналом в условиях удаленной занятости.....	44
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОЙ ЗАНЯТОСТИ.....	48
3.1 Рекомендации по управлению персоналом в условиях удаленной занятости.....	48
3.2 Мотивация персонала и влияние уровня удовлетворенности работой на эффективность организации условиях удаленной занятости.....	55
3.3 Основные направления повышения экономической эффективности управления трудовыми ресурсами.....	60
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	71
Список таблиц.....	73
Список схем.....	73

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы: Удаленная (дистанционная) работа, которая представляет собой другую форму для организации трудового процесса, когда штатные сотрудники компании выполняют свои обязательства, за пределами рабочего пространства, а коммуникация между сотрудниками осуществляется благодаря цифровым технологиям. Данное явление еще до недавнего времени было не слишком распространено на мировом рынке.

Неоспоримо, что удаленная работа невозможна во всех видах хозяйственной деятельности. В самую первую очередь ее целесообразно рассматривать для транзакционных отраслей и специальностей, связанные с осуществлением различных видов коммуникаций, информацией, посредничеством, а также для предоставления некоторых видов профессиональных услуг – для сфер HR (подбор персонала), IT, финансов (аудита и бухгалтерии), переводческих и консалтинговых услуг, продаж, закупок и т.д.

Однако, данный формат работы вызывал множество вопросов и у сотрудников, и у работодателей, как в организационных и социально-экономических аспектах, также для правового обеспечения, несмотря на достаточную очевидность перспектива в условиях цифровой экономики, а также учитывая ряд других преимуществ.

Степень разработанности и изученности проблемы: В данных условиях развитие удаленной занятости (дистанционки) происходило низкими темпами, а предпочтение сохранялось за традиционными методами работы.

Но пандемия коронавируса, которая разразилась высокими темпами смогла внести свои коррективы. Весной 2020-го года был внедрен в деятельность многих предприятий метод массового внедрения удаленного (дистанционного) формата работы. Важность соблюдения режима изоляции заставило предпринимателей выводить своих работников на дистанционную работу (частично или

полностью), поскольку данное решение было единственным и возможным решением для эффективного функционирования в условиях пандемии, Следовательно, согласно оценкам экспертов, к концу апреля количество работников, которые трудятся на дистанции увеличилось в восемь раз.

Цель и задачи исследования:

В рамках поставленной цели:

- Изучаются преимущества и сложности удаленного формата, которые были выявлены в результате приобретенной практики;

- Рассматриваются тенденции, которые складываются на рынке труда, а также проводится оценка возможности дальнейшего распространения и развития дистанционной занятости.

- Проводятся анализ опубликованных исследований, который проводились в период ограничения в отношении основных участников, которые работают дистанционно, и экспертных мнений для соответствующих вопросов.

Объект и предмет исследования: Объектами исследования данной диссертации являются трудовые ресурсы и рынок труда в Азербайджане, а предметом является возникающие социальные и экономические отношения на рынке труда в условиях удаленной занятости.

Методы исследования: основными методами исследования выступили методы анализа и опроса и статистические методы.

Информационная база исследования: Основу формирования информационной базы исследования составляют теории зарубежных и отечественных экономистов в области дистанционного управления, материалы конференций в этой области, научные статьи.

Ограничения в исследовании: в качестве ограничения исследования хочется указать тот факт, что в данной ситуации с карантином библиотеки не функционируют, поэтому литературы по теме недостаточно.

Научная новизна исследования: в качестве научной новизны работы можно показать, что приводятся критерии стимулирования работников в удаленном режиме работы, возможности и риски, связанные с удаленной работой.

Практическое значение результатов и сфера применения: в качестве практической значимости результатов можно показать, что полученные научно-методические результаты доведены до необходимых рекомендаций по совершенствованию организации, управления и мотивации персонала во время пандемии.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ СОТРУДНИКАМИ В УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОЙ ЗАНЯТОСТИ

1.1 Развитие новых форм занятости в условиях пандемии.

Всемирной Организацией Здравоохранения (ВОЗ) 11-го марта 2020 года было объявлено о начале пандемии коронавируса (COVID-19). Данный вирус не является просто кризисом общественного здравоохранения, данный кризис затрагивает каждый сектор, и всем странам надо найти равновесие между минимизацией социального и экономического ущерба, охраной здоровья, а также не нарушение человеческих прав, предупредил тогда генеральный директор ВОЗ. Больше чем за год коронавирус унес жизни свыше трех миллионов людей в мире. Кризис здравоохранения стал глобальным социальным и экономическим кризисом, которым было нанесено беспрецедентный ущерб сфере труда, а также данный кризис обернулся катастрофой гуманитарного плана для миллионов людей на планете.

Правительства всех стран действительно старались найти баланс между целями в социальных, экономических и здравоохранительных сферах. Однако несмотря на стремление <следовать в научном русле>, и отказываясь от идеи, что данный выбор должно быть сделано <между жизнью и доходами людей>, создать такое равновесие оказалось очень трудным. Продолжалось развитие научных знаний для борьбы с вирусом, хотя степень терпимости людей к ограничениям, которые были приняты для борьбы с пандемией, варьировалась с течением времени между странами. Надежды на возобновления производственной деятельности, что ознаменовалось бы окончательным выходом из затяжного кризиса, разрушают следующие друг за другом волны инфекций. Но в данный момент, когда создались и сдаются пользованию в широком объёме вакцины, появилась реальная возможность преодолеть данный вирус и наряду с этим преодоления кризиса, который образовался из-за коронавируса, во многих

сферах труда. (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_795023.pdf)

Удаленная (дистанционная) работа, которая представляет собой другую форму для организации трудового процесса, когда штатные сотрудники компании выполняют свои обязательства, за пределами рабочего пространства, а коммуникация между сотрудниками осуществляется благодаря цифровым технологиям. Данное явление еще до недавнего времени было не слишком распространено на мировом рынке.

Неоспоримо, что удаленная работа невозможна во всех видах хозяйственной деятельности. В самую первую очередь ее целесообразно рассматривать для транзакционных отраслей и специальностей, связанные с осуществлением различных видов коммуникаций, информацией, посредничеством, а также для предоставления некоторых видов профессиональных услуг – для сфер HR (подбор персонала), IT, финансов (аудита и бухгалтерии), переводческих и консалтинговых услуг, продаж, закупок и т.д.

Однако, данный формат работы вызывал множество вопросов и у сотрудников, и у работодателей., как в организационных и социально-экономических аспектах, также для правового обеспечения, несмотря на достаточную очевидность перспектива в условиях цифровой экономики, а также учитывая ряд других преимуществ.

В данных условиях развитие удаленной занятости (дистанционки) происходило низкими темпами, а предпочтение сохранялось за традиционными методами работы.

Но пандемия коронавируса, которая разразилась высокими темпами смогла внести свои коррективы. Весной 2020-го года был внедрен в деятельность многих предприятий метод массового внедрения удаленного (дистанционного) формата работы. Важность соблюдения режима изоляции заставило предпринимателей

выводить своих работников на дистанционную работу (частично или полностью), поскольку данное решение было единственным и возможным решением для эффективного функционирования в условиях пандемии. Следовательно, согласно оценкам экспертов, к концу апреля количество работников, которые трудятся на дистанции увеличилось в восемь раз. Как и представляет цель данной диссертации, на сегодняшний день оценка и изучение результатов массовой практики удаленной работы является весьма актуальным.

В рамках поставленной цели:

- Изучаются преимущества и сложности удаленного формата, которые были выявлены в результате приобретенной практики;

- Рассматриваются тенденции, которые складываются на рынке труда, а также проводится оценка возможности дальнейшего распространения и развития дистанционной занятости.

- Проводятся анализ опубликованных исследований, который проводились в период ограничения в отношении основных участников, которые работают дистанционно, и экспертных мнений для соответствующих вопросов. ([file:///C:/Users/user/Dropbox/%D0%9F%D0%9A%20\(2\)/Downloads/distantсионная-работа-как-trend-vremeni-rezultaty-massovogo-opyta%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/user/Dropbox/%D0%9F%D0%9A%20(2)/Downloads/distantсионная-работа-как-trend-vremeni-rezultaty-massovogo-opyta%20(3).pdf))

С начала пандемии коронавируса согласно статистической оценке (Международная организация труда) МОТ, в результате мер для сдерживания коронавируса, общее количество часов, которые были отработаны за год, приблизительно уменьшилось на девять процентов, если сравнивать с 2019 ым годом. Это как потеря двухсотпятидесятипяти миллионов работников, с условиями полного дня работы. Данный показатель показывает то, что карантин из-за коронавируса повлиял на занятость, почти в 4 раза сильнее, чем финансовый кризис 2008-го года.

Для того чтобы понять, что реально испытывали работники в сфере труда, время потери нужно разделить на 3 части. Половина потерь рабочего времени составляет потеря работы: около 33 миллионов человек потеряли работу, а также еще больше людей – 81 миллионов людей – стали неактивными и ушли с рынков труда.

Другую половину потери времени составляет сокращение – или же полное приостановление рабочего времени, хоть и сохранялись трудовые правоотношения.

Если рассмотреть регионально, большая потеря рабочего времени составило у Северной и Южной Америки (потеря рабочего времени составил 13,7%), а в остальных регионах составило от 7,7% до 9,2%. Особенно остро потери ощущались в странах, с уровнем дохода ниже среднего. Там количество потерь составил 11,3%. В других странах, где уровень дохода выше среднего, потери были ниже среднемирового показателя.

Падение трудовых доходов являются следствием сокращения рабочего времени.

Не учитывая все меры поддержки от государства, то доходы труда за 2020 год уменьшились на 8,3 %, в сравнении с прежним уровнем пандемии, причем тут очень сильно пострадали государства Южной и Северной Америки и страны, у которых уровень дохода очень низкий. Если данный показатель выразить в числовом значении, то данная потеря равна 3,7 трлн долл. США.

Это проявилось наглядно с двумя миллиардами неформально работающими людьми, например: с шестью из десяти работников в мире. Большинству из данных работников пришлось выбирать между жизнью и доходом, когда отсутствует государственная защита и поддержка, отказываться работать равнозначно голоданию семей данных работников.

В начале пандемии коронавируса снижение доходов неформально оформленных работников оценивалось в 60%; для таких работников экономически-социальный кризис перерос в катастрофу.

Возникновение кризиса нанес сокрушительный удар по молодежи – по долгосрочным и ближайшим перспективам молодежи в сфере труда. До начала пандемии вероятность безработицы среди молодежи была выше в два раза, чем среди другого населения.

Кроме того, процесс профессиональной подготовки и образования подвергся сильному нарушению, молодое население теряло работу в гораздо большем количестве, в сравнении с другими группами населения.

Груз борьбы с пандемией, который лег на плечи молодого населения, проявился и по-другому. Молодым людям приходилось давать особые жертвы для защиты взрослого поколения. Вклад молодежи в солидарность поколений обошелся для них, к сожалению, очень высокой ценой. По опросам МОТ было выявлено высокий уровень депрессии и психологических проблем среди молодого населения. Опасной социальной патологией пандемии COVID-19 может стать чувство разочарованности в перспективах будущей работы и институтах общественной жизни.

Кроме этого, тяжелому воздействию от пандемии подверглись также женщины, которые работают. Когда закрылись учреждения по уходу и школы, на женщин легло неоплачиваемого труда по дому. Несмотря на то что получить количественные оценки трудно, напряженностью и стрессом, которые сопутствуют мерам по ограничению личной свободы, было вызвано резкий рост насилия в быте, в подавляющем количестве случаев которого жертвами являются женщины. Так же стоит не забывать о факте, что женщины составляют около 70% из специалистов мира в области ухода, социального обеспечения и здравоохранения, общее количество которых составляет 136 миллионов человек.

Их преданность делу, профессиональные навыки спасения и охраны здоровья и жизнью означают работу в напрягающих возможности человека условиях, а иногда даже угрожающих их собственному жизни и здоровью.

Также можно расширить список тех, на кого пандемия повлияла больше всех. Работники- мигранты, оказались брошенными на произвол судьбы. Они были уволены из-за закрытий организаций и предприятий, но не получилось выехать из страны, из-за того что закрылись границы. С другой стороны некоторые оказались в зоне риска заражения так-как работали в бытовых условиях.

Принципы MOT:

1) Стоит понимать то что, некоторым государственным лидерам получилось сделать намного больше, чем другим и это благодаря бюджетному пространству которым они обладают. Такие действия соответствуют первому принципу MOT из четырех по преодолению социальных и экономических последствий пандемии COVID-19, которые получили широкое признание среди государств- членов. Не стоит отрицать, что макроэкономическая политика стимулирования, которая была принята правительствами всех стран планеты, при высоком уровне поддерживания со стороны финансовых международных учреждений, сыграла важную роль в смягчении социального и экономического ущерба, которая была нанесена пандемией. Так как пандемия еще не закончилась, потребность в стимулах так же сохраняется. Хоть и удар от вируса был очень сильным по сфере труда, без данных и нужных усилий, он был бы невероятно жестче.

2) Вторым принципом основ политики MOT является мера поддержки рабочих мест, доходов населения и предприятий во время пандемии. Одним из самых важных действий по сохранению потенциала общества по производству, является поддержание жизнеспособный предприятий, которая выходит за рамки

перспектив и обычной модели бизнеса, призванная не допустить, чтобы предприятия оказались жертвами мер по сдерживанию и самой пандемии. К ним относятся расширение доступа к кредитам, финансовая поддержка, арендные и налоговые каникулы.

3) К третьему принципу МОТ, который в условиях сильного распространения коронавируса имеет важное значение, без сомнений относится обеспечение благополучия, а также здравоохранение работников. Именно тут для директивных органов стал предметом пристального внимания тонкий баланс между минимизацией социальных и экономических потерь и охраной здоровья, о котором и говорил генеральный директор ВОЗ. Основной целью здесь является то, предотвращение заражения вирусом в офисах и вообще рабочих местах, а также, соответственно обеспечение, чтобы сфера труда не стала источником распространения вируса в обществе.

4) И наконец последним принципом является стимулирование и поощрение социального диалога для реализации и определения самых уместных мер реагирования на экономически-социальные исходы коронавируса. Данный принцип может легко принижаться как якобы общий ответом МОТ почти на любую появившуюся проблему, а также он может быть отвержен самыми упрямыми скептиками как препятствие для принятий скорых и эффективных решений, когда нужно быстро и энергично действовать. Но несмотря на это, это однозначно больше, чем повторение уже заученной мантры. (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_795023.pdf)

В ходе изменений, которые происходят в экономике, создаются новые предприятия и компании. Благодаря трем новшествам появление данных компаний и предприятий стало возможным:

— эксплуатация новейших форм мобильных устройств – планшетов, мобильных телефонов, и других, – которые дают доступ в социальную сеть работникам, сервис-провайдерам и покупателям, любом месте и в любое время. На сегодняшний день за 400 долларов можно купить телефон с такими мощностями, которые в 1975 году были у суперкомпьютеров за миллионы долларов.

— Развитие высокоскоростных сетей и Интернет;

— Большие данные, возможные благодаря тому что возникли интернет-платформы колоссальных масштабов, которые созданы в коммерческих целях и имеют широкое географическое присутствие.

Данные 3 направления дают определенные экономическо-социальные эффекты:

— В последнее время сокращаются границы и расстояния благодаря сетям;

— Стираются границы между местом отдыха, домом и местом отдыха;

— Создаются новые исходные материалы.

На сегодняшний день теоретически любой человек обладающий телефоном может стать предпринимателем, создавать сервисы или места для сервисов, с целью заработать денег размещать сервисы, чтобы как минимум выжить до следующей зарплаты, увеличить свои доходы или повысить устойчивость доходов. Владельцы собственности переосмысливают свою деятельность и доходы, стараясь найти новые пути и возможности извлечения прибыли.

Мнения ученых расходятся относительно влияния четвертой промышленной революции и цифровой экономики на экономику, а также на рынок труда.

Некоторые считают, что эти явления – один из этапов развития технологий и что электричество, сильнее повлияло, чем цифровые технологии. Другие

считают, что технологии кардинально меняют экономику и быт в целом. Несмотря на расхождение мнений на сегодняшний день особенно становится очевидным, что рынок труда терпит значительные изменения и вместе с ним изменяется и занятость. Перед экспертами и учеными встают новые вопросы для исследования, которые требуют тщательного изучения.

В мире больше начинают пользоваться спросом гибкие бизнес-модели, которые умеют перестраиваться с возникновением новых проблем и задач, способные создавать новые услуги, рынки и товары. И это приводит, в свою очередь, к появлению новых форм занятости. Это формы занятости как: частичная занятость, свободная занятость, удаленный труд и работа по краткосрочным контрактам. У работников появляется возможность совмещения нескольких видов работ. В условиях виртуализации и цифровизации социальной жизни, работу сравнивают с каким-либо делом или занятием, а не привязанностью к определенной организации и деятельности. (<https://bit.ly/3aKLydb>)

1.2 Особенности организации удаленной работы в организации, возможности и риски;

Среди тех сотрудников, которым пришлось работать на своем рабочем месте, меры профилактики как ношение масок, дистанцирование, мытье рук стали частью повседневной трудовой жизни. Несмотря на эти профилактики происходят трагические события, связанные с заражением и гибелью людей на рабочем месте и в основном это происходит из-за характера работы- связь с инфицированными пациентами и работниками в учреждениях здравоохранения и ухода, а также в секторах, предполагающие контакты с клиентами, например:

- Розничная торговля, где работники находятся в тесном общении с людьми;
- Общественный транспорт;
- Мясопереработка, где остро проявляются факторы риска.

Несмотря на всю трагичность, данные примеры затмеваются вызовами, которые стоят на пути защиты работников неформального сектора. Здесь главной причиной, которая принуждает к работе, является добывание средств для проживания.

Ситуация меняется, когда сотрудникам получается избежать риска заражения в коллективе, если они частично или полностью переходят на дистанционную работу.

Если верить оценкам МОТ, на дистанционный режим можно перевести приблизительно 18% во всем мире, а в развитых странах около 35-40% существующих рабочих мест. От доступа в Интернет и от характера выполняемых заданий зависит уровень адаптации рабочих мест. Наиболее изученным и ощутимым изменением, который был вызван пандемией, является переход к дистанционной работе. Эффективность удаленной занятости с точки зрения защиты от коронавируса очевидна, однако ему присущи иные проблемы, которые касаются обеспечения благополучия работников.

При сравнении с рисками коронавируса, хоть и эти проблемы кажутся вторичными, сильную озабоченность вызывают проблемы эргономические и психосоциальные, а также проблемы, которые связаны с отсутствием привычных атрибутов рабочих мест:

- Продолжительность рабочего времени;
- Интенсивность труда;
- Очное взаимодействие;
- Четкое разграничение личного и профессионального времени.

Данные проблемы необходимо рассматривать наряду с реальными преимуществами дистанционной работы:

- Улучшение баланса между личной и трудовой жизнью;
- Возможность повысить уровень инклюзивности рынка труда;

- Большая свобода выбора формы организации рабочего времени;
- Избавление от затрат времени, денег, которые связаны с поездками на работу и стресса;

Акцент быстро сменился с области защиты работающих на проблему доступности вакцин, с начала второй половины 2020-го года, когда были начаты программы по прививкам населения. Действительно, так как эффект от вакцин становится все более очевидным фактором, возможность прививать людей и население в достаточном количестве и быстром темпе

начало рассматриваться как возможность устойчивого возобновления трудовой и экономической жизни.

На начальных стадиях правительства стран уделяли главное внимание вакцинации основных сотрудников, а также уязвимых групп населения, например:

- Работники по уходу;
- Медработники;
- Педагоги;
- Моряки.

Несмотря на это генеральный секретарь Организация Объединенных Наций (ООН) предупредил о < очень неравномерном и несправедливом > раздачи вакцин, очень большую часть которых используют в малом количестве стран, которые могут закупаться вакцинами.

Данное положение было описано Генеральным директором ВОЗ как:

< контрпродуктивную в клиническом плане, пагубную для эпидемиологии

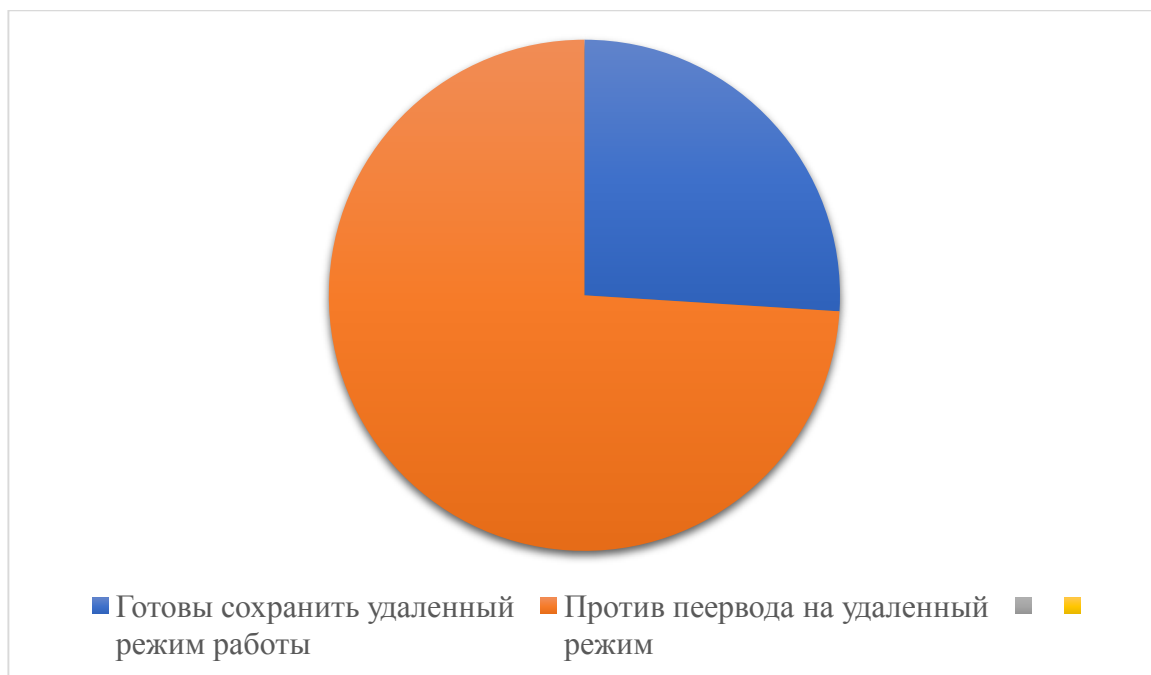
И неоправданную моральным образом >. Она может рассматриваться и как предосудительное препятствие на пути восстановления, которое ориентированно на человека в сфере труда. (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/--relconf/documents/meetingdocument/wcms_795023.pdf)

Один из важных преимуществ — это образования для сотрудника комфортного и приятного места. Такое сложение обстоятельств позволит работнику сконцентрироваться на работе и качественнее делать работу.

Также стоит рассмотреть отрицательные стороны дистанционной работы. Я, считаю одним из важных минусов удаленной работы является неполный контроль работодателем за работой и результатами труда работников. Возможно, недобросовестное и нечестное отношение к труду сотрудниками, неполное исполнение обязанностей или сокрытие какой-либо информации. А также, каждую работу невозможно организовать дистанционно из-за специфики работы предприятия. Возникают сложности с процессом созданием и управления эффективного механизма взаимодействия звеньев структуры управления. А также существует высокий риск разглашения какой-либо коммерческой тайны.

Таким образом, по сферам деятельности важную долю в рынке дистанционной работы занимают продажи (14%), образование (74%), маркетинг (6%), HR (6%). Если верить статистике то 74% компаний планируют навсегда оставить на дистанционной работе как минимум 5% сотрудников, которые были переведены на такую работу из-за пандемии коронавируса. Такая цифра была получена исследователями Gartner по итогам опроса, которая была проведена среди 30 марта 2020-го года 317 финансовых директоров крупных предприятий и компаний.

Схема 1. Структура решений организаций по поводу перевода штатных сотрудников на дистанционную работу за 2020г

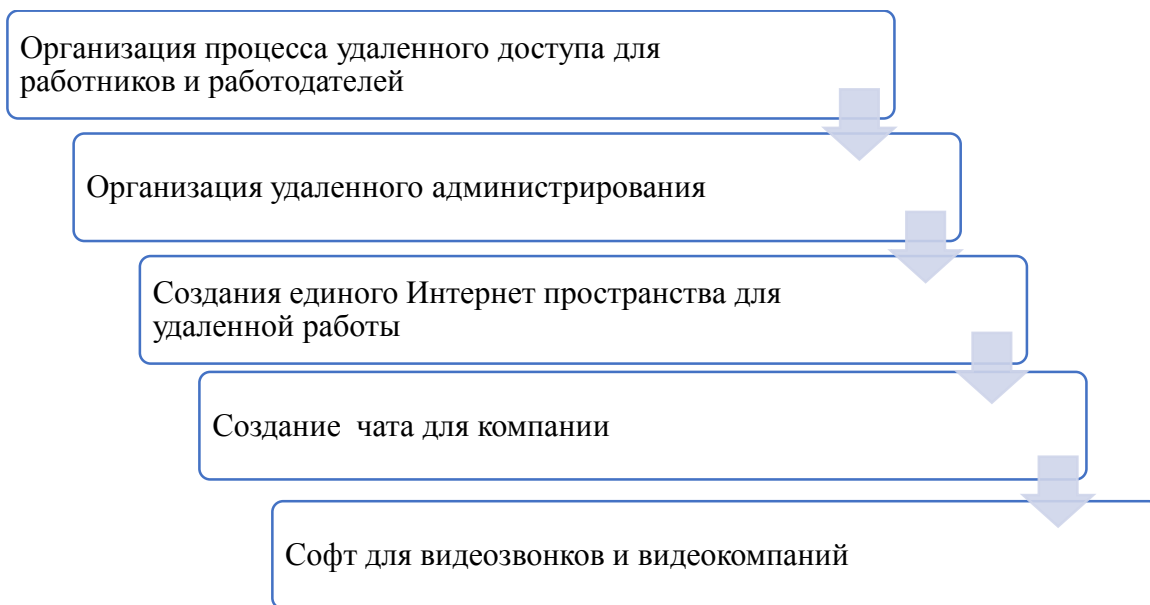


Источник: <https://bit.ly/3arBw0F>

Как было отмечено в Gartner, предприниматели видят в дистанционной работе возможность обойтись малой кровью, а также обеспечить минимальное отрицательное влияние изменений на эффективную деятельность.

Принцип организации дистанционной работы легко представить в виде алгоритма, который изображен на схеме.

Схема 2: Последовательность организации дистанционной работы персонала организации:



Источник: <https://bit.ly/3arBw0F>

Дальше указаны рекомендации с перспективами для повышения эффективности организации дистанционной работы, которая касается менеджмента организации. Такого рода рекомендациями, должны стать:

1) решение задач командной (нужно организовать механизм взаимодействия между сотрудниками и работодателем для того чтобы решения были приняты совместно);

2) стратегическое планирование задач;

3) делегирование обязанностей сотрудникам

4) контролирование выполнения дел руководством организации;

5) образование отчетов про анализы последних результатов деятельности организации, которые были получены при устраивании дистанционной работы (выявление недостающих моментов корректировка их).

(<https://bit.ly/3arBw0F>)

1.3 Влияние пандемии на эффективность деятельности организации;

Политологи решительно отреагировали на пандемию коронавируса, принимая нужные меры для защиты и спасения жизней и для замедления распространения коронавируса. Принятие ограничительных мер и введение режима изоляции для сдерживания пандемии коронавируса оказали разрушительные воздействия на, итак, неблагоприятную конъюнктуру на рынках производства, потребления и труда.

В общем 94% сотрудников на планете проживают в странах, где действуют режимы закрытия рабочих мест. Процессы прямых иностранных инвестиций и торговли, а также всемирной цепи снабжения, нарушаются, что ведет к важным последствиям процессам производства и рабочих мест, которые с ним связаны.

В странах где системы социальной защиты слабые или вообще отсутствуют огромное количество людей остались без постоянного дохода и прибыли. В большинстве стран уровень безработицы растет сильными темпами. По оценкам МОТ, количество часов работы в регионах и странах сократилось во втором квартале 2020-го года на 10,7% в сравнении с последним кварталом 2019-го года. И это равно 305 миллионов рабочих мест:

Пандемия создала в обществе социальные проблемы и неравенство, от которых в первую очередь страдают наиболее маргинализированные и уязвимые группы населения: более вероятно, это приведет к росту масштабов неравенства и нищеты. По оценкам Всемирного банка число людей, которые проживают в нищете и бедности увеличится на 70-100 млн человек, в сравнении с 2019-ым годом, когда данный показатель составлял 632 млн человек, что станет первым увеличением числа нищеты с 1998-го года. По всеобщим оценкам, число людей, которые продолжают жить в нищете, несмотря на постоянную работу, может возрасти до 35 млн человек.

Самая пострадавшая группа населения от пандемии – это работники неформального сектора.

Люди, которые работают в неформальном секторе, становятся наиболее уязвимыми с введением изоляционного режима. По глобальным оценкам доходы в месяц кризиса снизилась на 60% (около 80% в Латинской Америке и Африке). В мире ожидается уровень относительной бедности, которая определяется как доля работников, у которых месячных доход ниже 50% от средней зарплаты населения, возрастет для людей, работающих в неформальном секторе почти на 34%. Также наряду сильного влияния на доходы людей в неформальной секторе, стоит рассматривать факт того, что эти работники подвергаются значительному риску в плане безопасности и здоровья, так как их работа предполагает взаимодействие с клиентами или коллегами, также при отсутствии средств защиты, например: средств для дезинфекции лица и рук и масок.

Также в большинстве развивающихся стран средние, малые и микропредприятия действуют также в неформальном секторе. Если учитывать трудности, которые связаны с оформлением предприятий посредством регистрирования их даже в лучшие времена большинству средних, малых и микропредприятий во время кризиса не удастся получить доступ к пакетам помощи.

Резкое сокращение рабочего времени в первом и втором кварталах 2020-го года:

Таблица 1: Расчетное сокращение совокупного рабочего времени (в процентах) по сравнению с докризисными показателями:

	1-ый квартал 2020-го года	2-ой квартал 2020-го года
Мир в целом	4,8%	10,7%
Страны с низким уровнем дохода	1,7%	8,8%
Страны с уровнем дохода ниже среднего	1,9%	11,4%
Страны с уровнем дохода выше среднего	8,8%	9,9%
Страны с высоким уровнем дохода	2,3%	12,2%
Африка	1,7%	9,5%
Америка	1,7%	13,1%
Арабские государства	2,1%	10,3%
Азиатско-тихоокеанский регион	6,5%	10,0%
Европа и Центральная Азия	3,0%	12,9%

Источник: Вестник МОТ: COVID-19 и сфера труда. Четвертый выпуск

Работа по уходу

Лица, которые заняты в секторах, связанные с обеспечением ухода, 60–70% которых составляют женское население, представляющее собой очень уязвимую группу сотрудников, получающие низкую заработную плату, не получают нужного признания и чаще всего бывают заняты в неформальном секторе. Большинство из них оказались подвержены рискам для жизни и здоровья, а также лишились работы (например, работники, которые ухаживают за пожилыми людьми, так как дистанцирование в такой ситуации невозможно). До начала кризиса женщинам приходилось выполнять в более чем три раза неоплачиваемой работы по уходу, чем мужчины, а в условиях пандемии и режима изоляции объем данной работы только увеличился. И это еще сильнее ограничило шансы женщин в плане трудоустройства, а также усилило факторы, которые вызывают психологический и физический стресс. Кроме того, женщинам, которые выполняют работу по уходу и которые пытаются сочетать дополнительные домашние обязательства с нуждой дополнительных рабочих часов, вынуждено нести несоразмерно большую часть общественного груза, который связан с этим кризисом.

Предприятия, которые входят в группу риска

Кризис оказывает очень сильное влияние на средние, малые предприятия и микропредприятия, из-за их более высокого уровня уязвимости и низкой жизнестойкостью в связи с их размерами.

Есть вероятность банкротства в течении ближайших нескольких месяцев более 50 процентов средних и малых предприятий в странах **Организаций Экономического Сотрудничества и Развития**. Повсеместный кризис средних и малых предприятий и микропредприятий, которые являются важным источником рабочих мест и остовом экономики во многих странах, окажет внушительное воздействие на национальную экономику государств и мировые

перспективы роста, на ожидания и восприятие и на финансовый сектор, возможно который уже подвергается стрессу, в результате не приносящих должной отдачи портфелей инвестиций. В некоторых государствах ухудшение финансового положения средних и малых предприятий и микропредприятий может иметь отрицательные последствия в целом для банковского сектора. Приблизительно 47 млн работодателей, т.е. около 54% всех работодателей на планете, проводят коммерческую деятельность в самых пострадавших секторах, например:

- гостиничное хозяйство;
- обрабатывающая промышленность;
- общественное питание;
- розничная и оптовая торговля и недвижимость;
- предпринимательская деятельность, на долю которого приходится более в среднем 30 процентов ВВП.

Также, в этих 4-ех секторах заняты 389 млн самозанятых работников. С учетом самозанятых работников и работодателей в мире в самых пострадавших секторах работают и функционируют около 436 млн предприятий. Несмотря на то что маленькие экономические единицы во всем мире играют важную роль как источники рабочих мест, особенно в странах со средним и низким уровнем дохода, в особенности для женщин, они зачастую не имеют возможности доступа к кредитам, обладают лишь незначительными активами и часто не могут получить пользу из финансово- бюджетных мер в целом и пакетов мер стимулирования, которые связаны с нынешним кризисом.

К наиболее пострадавшим группам относятся:

Кроме вышеописанных последствий, которые связаны с выполнением работы по уходу которая не оплачивается, несоразмерно высокая доля женщин занята в пострадавших из-за коронавируса секторах обслуживания, как:

- 1) Гостиничное хозяйство;
- 2) Розничная торговля;
- 3) Общественное питание,
- 4) Также к этому сектору можно отнести домашних работников.

В целом где-то половина всех женщин, которые работали в докризисный период, подвергаются большому риску пострадать от кризиса. Данный негативный фактор свойственен только для кризиса, который связан с COVID-19, и объясняется высоким количеством концентраций женщин в секторах обслуживания, пострадавшими в наибольшей степени из-за изоляционного режима. Это справедливо в Европе и Северной Америке, где в секторах, которые подвержены риску занято большее количество женщин, чем мужчин. Эти данные нужно учитывать при принятии мер по восстановлению и чрезвычайных мер.

Молодёжь также страдает в непропорциональной степени во время кризиса и тем более во время вируса коронавируса. До пандемии COVID-19 в мире 178 млн молодых людей, или же больше четырех из каждых десяти молодых людей, которые трудоустроены во всем мире, работали в розничной торговле и оптовой сфере, гостиничного хозяйства, общественного питания и обрабатывающей промышленности, а также в иных отраслях обслуживания, также включая недвижимость, сильно пострадавшая от кризиса.

Подготовка и образование молодежи также серьезно пострадали. Последние данные, собранные по рабочей силе, являются свидетельством того, что среди молодежи безработица, в особенности среди молодых женщин, вырастает более высокими темпами, по сравнению с взрослым населением, которая относится к важной категории трудоспособного возраста. Из-за этого воздействия существует риск формирования так называемого изоляционного поколения. Есть определенные меры для реагирования в области экономической политики,

которые разработаны, не учитывая конкретные потребности молодых людей.

Например:

- 1) В частности, меры в кредитно-денежной политики и бюджетно-налоговой области;
- 2) Оказание экстренной финансовой помощи;
- 3) Предоставление налоговых льгот;
- 4) Замораживание выплат по ипотеке;
- 5) Освобождение от платы процентов по ссудам для образования и развития бизнеса.

Данный кроме безопасности и жизни пожилых людей, вирус угрожает и их:

- Социальным сетям;
- Доступности к медицинским услугам;
- Их пенсиям и их рабочим местам.

Воздействие на занятость и доходы пожилых людей будет значительным, учитывая то, что за последние тридцать лет на мировом уровне их количество в составе рабочей силы увеличилось почти на десяти-процентных пунктов. Такое увеличение часто является результатом экономической необходимости, особенно учитывая то, что в большинстве развивающихся стран менее двадцати процентов пожилых людей, достигших пенсионного возраста могут получать пенсии, поэтому потеря такого источника доходов может привести к росту бедности в пожилом возрасте. Особенно от экономических результатов вируса пострадали трудящиеся-мигранты и беженцы. Они, сосредоточены в основном в секторах с очень высоким уровнем неофициальной, временной или же незащищенной занятости, которая характеризуется отсутствием социальной защиты и низкой заработной платой, также и в сфере уходовой работы.

Для большинства мигрантов потеря работы оказывает не только непосредственное воздействие на личные доходы, но и также и ведет к

сокращению объема денежных переводов. Такие факторы как потеря или необходимость продления виз, разрешения на видов на жительство или работу будут еще более затруднять процесс возвращения сотрудников на рабочие места.

Беженцы зачастую сталкиваются с такими проблемами как:

- Получение законного доступа к рынкам труда;
- Охват национальных программ социальной защиты;
- Доступ к финансовым кредитам и услугам ;
- Свободное передвижения.

Для большинства беженцев потеря дохода, во время пандемии, привела к потере способности удовлетворять важные потребности. На планете насчитывается более 67 млн работников по дому, 75% которых работники неформального сектора, 80% – мигранты и подавляющее большинство которых - это женщины. Данные работники играют важную роль в обеспечении безопасности и здоровья домохозяйств, в которых работают, и семей, начиная с приготовления пищи и уборки, заканчивая уходом за престарелыми, больными и детьми.

Физическая близость к семьям, которых обслуживают, подвергает их высокому риску инфицирования COVID-19. Данный риск усугубляется во время ухода за больными, работы в нескольких домохозяйствах и во время совершения длинной езды на общественном транспорте. В случае болезни большинство домашних работников не могут получить доступ к пособиям по болезни, медицинскому обслуживанию или пособиям из-за производственной травмы. (https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_policy_brief_world_of_work_and_covid_19_russian.pdf)

2. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ УДАЛЕННОЙ ЗАНЯТОСТИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Анализ системы управления персоналом в условиях пандемии на примере отечественных организаций

Удаленная (дистанционная) работа, которая представляет собой другую форму для организации трудового процесса, когда штатные сотрудники компании выполняют свои обязательства, за пределами рабочего пространства, а коммуникация между сотрудниками осуществляется благодаря цифровым технологиям. Данное явление еще до недавнего времени было не слишком распространено на мировом рынке.

Неоспоримо, что удаленная работа невозможна во всех видах хозяйственной деятельности. В самую первую очередь ее целесообразно рассматривать для транзакционных отраслей и специальностей, связанные с осуществлением различных видов коммуникаций, информацией, посредничеством, а также для предоставления некоторых видов профессиональных услуг – для сфер HR

(подбор персонала), ИТ, финансов (аудита и бухгалтерии), переводческих и консалтинговых услуг, продаж, закупок и т.д.

Однако, данный формат работы вызывал множество вопросов и у сотрудников, и у работодателей., как в организационных и социально-экономических аспектах, также для правового обеспечения, несмотря на достаточную очевидность перспектива в условиях цифровой экономики, а также учитывая ряд других преимуществ.

В данных условиях развитие удаленной занятости (дистанционки) происходило низкими темпами, а предпочтение сохранялось за традиционными методами работы.

Но пандемия коронавируса, которая разразилась высокими темпами смогла внести свои коррективы. Весной 2020-го года был внедрен в деятельность многих

предприятий метод массового внедрения удаленного (дистанционного) формата работы. Важность соблюдения режима изоляции заставило предпринимателей выводить своих работников на дистанционную работу (частично или полностью), поскольку данное решение было единственным и возможным решением для эффективного функционирования в условиях пандемии, Следовательно, согласно оценкам экспертов, к концу апреля количество работников, которые трудятся на дистанции увеличилось в восемь раз. Как и представляет цель данной диссертации, на сегодняшний день оценка и изучение результатов массовой практики удаленной работы является весьма актуальным.

Одни разновидности бизнеса сильно пострадали, а наоборот другие, оказались в наиболее выгодном положении, за время карантина, которая была вызвана коронавирусом. Например, создатель интернет-гиганта Amazon (профилем его деятельности является электронная доставка и коммерция). За этот период Джефф Безос разбогател на двадцать четыре миллиарда американских долларов. И это все благодаря дополнительным клиентам, которые присоединились к данному сервису за все время карантина. А какие сложности и преимущества создают такие реалии в нашей стране? Какие вносятся изменения в стратегию по развитию бизнеса и результаты к которым все это приведет? Давайте эти вопросы рассмотрим на примере службы доставки еды Wolt.

Интервью с генеральным директором Wolt Azerbaijan Фуадом Бабаевым:

1) Как давно ваша компания существует в Баку?

Сервис запустили 15 июля 2019 года.

2) Количество заведений, с которыми вы работали до пандемии? Как клиентская база изменилась после?

На данный момент времени мы работаем в общей сложности с парой сотен кафе и ресторанов. Во время пандемии мы испытали сильный интерес со стороны

многих кафе и ресторанов, которые желали присоединиться к платформе Wolt и начать работать с доставкой. Такое явление вполне естественно, из-за того, что люди вынуждены сидеть дома, и спасательным кругом для них и для трудолюбивых владельцев кафе и ресторанов стала доставка еды. Со своей стороны, мы, стараемся максимально быстро добавлять на нашу платформу новые заведения, для того чтобы в эти трудные времена помочь индустрии.

В это же время по причине неясности нынешней ситуации и отсутствия клиентов очень большое количество кафе и ресторанов вовсе закрывается. Большинство даже потеряли от 50 до 80% своих продаж на неделю. В свою очередь, для того чтобы оперативно добавлять желающие кафе и рестораны на платформу, а также их продажи повысить, с нашей стороны было предпринято ряд мер в пределах кампании #supportyourlocalrestaurants (#поддержитеместныерестораны), которые включают в себя увеличение доставочной зоны, в социальных сетях и нашем приложении освещение деятельности местных брендов, а также продление рабочих часов Wolt,.

3) Было ли увеличено вами штат после карантина? Требования, предъявляемые вами курьерам и работникам? Кем являются эти люди, работающие у вас курьерами?

Касаемо нашего рабочего коллектива, мне бы хотелось отметить то, что, как и раньше, нанимать работников мы продолжаем, однако удаленное проведение процесса найма создает определенные трудности. За последние месяцы со стороны пользователей, курьеров и ресторанов в службу поддержки Wolt количество запросов выросло больше чем на 100 процентов, и по данной причине сейчас мы именно фокусируемся на усилении нашего персонала службы поддержки.

На платформе Wolt курьеры работают как независимые фрилансеры, сами решающие, сколько и когда им работать или работать ли вообще. Мы за

несколько последних недель к нашей платформе подключили несколько еще новых курьеров-партнеров. К данному вопросу мы относимся очень внимательно по причине того, что, заработки курьеров зависят от числа доставленных ими заказов и чтобы удостовериться о том что у нас заказов для всех курьеров достаточно. Очень важным фактором является между предложением и спросом всегда поддерживать баланс.

Хотя для отбора курьеров количественно критериев немного, мы стараемся строго придерживаться их качественного соответствия. Нужно быть энергичным и вежливым, а также иметь личное средство транспорта, в качестве частного предпринимателя зарегистрироваться в налоговой службе, а также хорошо знать город, для осуществления доставок. Одним из важных плюсов данной модели является появление возможности зарабатывать для людей без специализированного образования и иметь гибкий рабочий график. И именно по данной причине составлять портрет обычного курьера очень сложно. Они все уникальны, но их всех объединяют вышеуказанные требования.

4) Сложности появившиеся с началом пандемии.

С началом карантина в Европе мы хотели быть уверены, что каждый человек, который хоть как-то соприкасается с нашим сервисом, находится в полной безопасности. Первым шагом в данном направлении было сделано в течении нескольких дней, когда бесконтактная доставка еды была запущена. Мы от идеи к действующему функционалу перешли меньше чем за 2 недели и с середины марта предоставляем услугу доставки без контакта. С помощью данной функции мы минимизировали количество человеческих контактов в процессе доставки. Значит таким образом, заказы клиентов оставляются у двери, а рестораны выделяют специальные места в своих заведениях, откуда курьер, не пересекаясь с персоналом, сможет забрать еду.

Мы следуем рекомендациям ВОЗ, а также стараемся строго соблюдать все требования Оперативного штаба при Кабинете министров, соответствуя которым мы прописали свои правила для нашего персонала, курьеров и ресторанов. Если учитывать то, что глобально Wolt работает с больше чем пятью миллионами пользователей, 20 000 курьеров, а также 10 000 ресторанов, за считанные дни претворение всех этих дел в жизнь, а также поддерживание новых стандартов в карантинный период требует очень больших усилий. Вдобавок стоит отметить, что вся наша команда, включая службу поддержки, перешла в домашний режим работы.

Обычно наша служба поддержки работает в офисе, из-за того что для их работы нужно стабильное интернет-соединение и дополнительная техника. В течении 24 часов релокация в дистанционный режим команды поддержки далась нам трудно, но к новому режиму работы мы уже успели привыкнуть. Также были подготовлены онлайн-тренинг-материалы к вышесказанному для подключения новых ресторанов и набора курьеров, что потребовало очень быстрой адаптации к уже существующим процессам. Это все потребовало много работы, но мы рады, что смогли справиться с поставленными задачами. Для того чтобы быть уверенным в безопасности наших пользователей, курьеров и партнеров, а также мы внедрили программу поддержки для партнеров во время пандемии COVID-19, которая была создана с целью оказания финансовой поддержки курьерам, если у них будет выявлен коронавирус или помещения в карантин.

5) Было ли выявлено изменения в общей картине заказов? Например до карантина, больше заказывали закуски, но потом меню стало разнообразнее? Насколько часто заказывают сладкое? А спиртные напитки? Кстати говоря, доставляете ли вы спиртные напитки?

Каких-либо сильных изменений в регулярных заказах клиентов поесть или выпить мы не заметили. Любители фастфуда продолжают есть фастфуд, а те, кто

обожают и кушают салаты, все еще продолжают их заказывать. Скорее наблюдаются изменения во времени приема пищи: то есть люди стали позже завтракать, и это в свою очередь, слегка сместило время ужина и обеда. На нашей платформе алкоголь доступен, но в спросе на спиртные напитки каких-либо сильных изменений мы еще не замечали.

Мы всегда очень стараемся адаптировать предприятие под нужды людей и сохранять актуальность. В связи с карантином мы начали сотрудничать с 3-мя аптеками для того, чтобы у людей получалось заказывать медикаменты, не выходя из дома. Также сейчас мы работаем, чтобы доставлять продукты из магазина. Предоставив людям возможность не выходить из дома, мы можем внести свой вклад в борьбу против распространения болезни.

б) От чего зависит время доставки? Ваша территория покрытия доставки заказов состоит только из центра города? Планируете ли вы расширение зоны?

Перед собой мы поставили цель по поддержанию среднего времени доставки ниже тридцать пяти минут и, несмотря на своеобразные обстоятельства, можем справляться с поддержанием намеченных целей. При запуске наш сервис в основном был доступен в центральных зонах города Баку, но с началом режима пандемии мы постарались поддерживать как можно больше людей и ресторанов города и расширили территорию доставки на 15 процентов. В данный момент наша территория доставки покрывает весь Ени Ясамальский район, а самая северной точкой в зоне доставки является 9-й микрорайон. У нас нет сейчас планов остановиться на достигнутом, и продолжим наш рост поэтапным образом до конца 2020-го года.

7) В чем состоит основное преимущество вашей службы доставки?

Например, у нас есть логистическая оптимизация мирового уровня, в причину того, что мы оптимизируем всемирно более пятидесяти миллионов

маршрутов каждый день. А также, среднее время на ответ со стороны нашего персонала составляет меньше минуты, и это еще раз подчеркивает то, насколько для нас уровень сервиса важен. А также мы усердно работаем с дизайном нашего приложения, для того чтобы создать максимально удобный и приятный пользовательский опыт.

Вполне возможно, по этим причинам нашему приложению удалось получить настолько хорошие отзывы в нашей стране: на AppStore рейтинг 4,9 и на GooglePlay 4,7 и в AppStore в категории еды и напитков рейтинг номер 1. А также несмотря на то, что сама компания финская, мы всегда используем локальный подход, чтобы максимально удовлетворить требования наших пользователей. Мы очень тщательно относимся к подборке ресторанов в нашем приложении: с начала запуска мы всегда прислушиваемся к мнению пользователей, а также старались сотрудничать с самыми вкусными и популярными ресторанами нашего города. А также, мы периодически среди пользователей проводим опросы и узнаем, о том какие улучшения пользователи хотели бы увидеть в нашем сервисе.

8) Изменится ли и как именно изменится ваша работа после окончания карантина?

Полагаю, еще рано судить о том, что случится после карантина и какие из нынешних изменений превратятся в новые нормы индустрии. Сейчас мы больше фокусируемся на том, чтобы предоставлять качественный сервис пользователям и делать все, что в наших силах, для поддержки ресторанов. Мы продолжим вносить наш скромный вклад в развитие индустрии доставки в Азербайджане. Если обстоятельства в будущем будут требовать нового подхода к работе, мы адаптируемся и сделаем максимально возможное, чтобы предоставлять нашим пользователям сервис, соответствующий самым высоким международным стандартам. (<https://az.sputniknews.ru/20200424/fuad-babaev-423746087.html>)

2.2 Особенности оценки персонала

Без всяких сомнений, мы вступили в один из самых необычных периодов с точки зрения организации труда. Хорошо привычный нам мир в первых месяцах 2020-го года резко изменился, и правительствам, которые вооружены научными знаниями, пришлось предпринять решительные действия, чтобы спасти жизни людей. Без всяких сомнений, мы вступили в один из самых необычных периодов с точки зрения организации труда.

HR сталкивается с проблемами в условиях неопределенности, когда его тянут на разные направления:

- начиная от управления, планирования, коммуникации и реагирования на кризисы - заканчивая поддержанием определенного уровня непрерывности бизнес-операций.

Как и было предположено SHRM, для организаций важно стремиться управлять с минимальными потерями и без нарушения нормального бизнес-потока.

Объединение ваших работников вокруг общей цели:

- это сделать все возможное, для того чтобы вести бизнес обычным,
- может дать им возможность для переориентации и вдохновить их во время кризиса.

Поддержание организационных операций также обеспечивает некоторый комфорт, безопасность и нормальность, которые работники обычно находят в рутине жизни на работе.

Мы все можем столкнуться с неизведанной ситуацией и учиться на ходу. Это означает, что в настоящее время многие организации пересматривают свои стратегии обратной связи, и будет необходимо взвесить множество факторов, для удовлетворения своих уникальных организационных потребностей.

За время карантина мы слышали об предприятиях, которые решились либо отказаться от предстоящего или текущего цикла производительности и дать всем равную оценку или просто продолжать оценку, как и планировалось.

Но большинство руководителей пока не известно, как управлять оценкой уровня эффективности во время карантина.

1) Цель оценки эффективности

Целью управления эффективностью является следование процессу, способствующему эффективному управлению определенными командами и лицами для достижения целей и успеха организации. Эффективное управление организацией должно создавать общее понимание и согласованность по поводу того, что должны делать, учить отдельные группы или лица и что должно быть достигнуто, для того чтобы добиться успеха.

Оценки эффективности помогают рассмотреть достижения работников в сравнении с ожиданиями и целями, а также определять стандарты производительности различных уровней и типов ролей.

Если все правильно сделано, то такие оценки помогают устанавливать общие цели и языки в отношении навыков или поведения.

Также оценки являются важным инструментом, которые позволяют различать высоко- и низко эффективных работников и измерять различия и частоту в желаемом навыках и поведении. Они определяют, в каких отделах организации сотрудники преуспевают и где борются, а также где дополнительные ресурсы улучшают результаты организации.

Наконец, оценка эффективности играет роль в качестве основного компонента для направления прибавок к вознаграждению, возможностей развития и продвижения по службе.

Для многих предприятий оценка эффективности является важным инструментом измерения для регулирования эффективностью, а также она в

довольной степени зависит от предложенных целей и задач. Однако во время карантина организационные приоритеты и цели могут измениться.

2) Стоит ли продолжать проводить оценку эффективности во время пандемии COVID-19?

Когда принимаются решения, что делать в карантинное время, последующая схема может помочь некоторым руководством.

Ответы на последующие три вопроса могут вам помочь решить, сможете ли вы продолжить расценку эффективности или на время сократите свой подход:

1. Работает ли все еще большая часть ваших работников?

2. Правильно ли ваш процесс оценки эффективности установлен (например, вы провели более двух циклов)?

3. Привязываете ли вы премию к отзывам про эффективность?

Если ответом на первые два вопроса является да, то с точки зрения наследственности кадров, то ваше предприятие работает в нормальном режиме.

Также возможно, у вас получится запланировать оценку производительности соответственно плану.

Если же вашим ответом послужил нет на любой из первых двух вопросов, то вы можете рассмотреть подход к оценке, фокусирующийся на постановке целей, которые повторяются на протяжении всего карантина с особенным упором на постоянную обратную связь.

Вариант первый. Отменить проверку эффективности

Оценка производительности может занимать много времени и намеренно сосредотачивать внимание отдельного сотрудника в предприятии: взвешивание своей работы и уровня производительности коллег, объяснение и обобщение оценок или решений, в результате, — особенно для руководителей и менеджеров — рассмотрение последующих шагов, например:

1) Увеличения уровня вознаграждения;

2) Рекомендации для реализации плана по повышению производительности;

3) Изменение ролей.

Хоть и мнением о том, что руководство производительностью несправедливо, слишком распространено, отказ от оценивания производительности выглядит более выгодным для работников.

Но в случае отказа от оценок может произойти то, что руководители потеряют очень важные данные про эффективность бизнеса на тот момент, когда менеджеры должны будут принимать тяжелые решения о том, как и где сосредоточить ресурсы. В конечном итоге такое может привести к неправильным бизнес-решениям, а также увеличению текучести кадров, например когда высокоэффективные работники не получают должных возможностей и признания, которое они заслуживают. Также, если плохая производительность выявляется не будет, работники, которые нуждаются в поддержке, окажутся в конечном счете в затруднительном положении, а риски, которые связаны с производительностью организации, придут к застою.

Благодаря оценкам возможно различить сотрудников, работающих на высоком уровне, также тех, у кого есть нужда в развитии, и тех, кто находится в не правильной роли.

Если вам не удастся различить эти группы, такое может иметь последствия долгосрочного плана для вашего предприятия: когда менеджер отдельного работника не знает, каких нужных навыков не хватает работнику, предприятие не может предложить нужное обучение или инструктаж насчет этого вопроса.

Сотрудник должен добиться успеха.

По исследованиям Boston Consulting Group можно сказать, что возможности развития и обучения имеют важное значение во время карантина для поддержки эффективности организации. Еще одним ужасным последствием отказа от

оценивания эффективности является потеря связи и преемственности, обеспечивающие регулярную обратную связь.

Постоянная обратная связь помогает сотрудникам не только работать для достижения согласованных целей и не сбиваться с пути, но также помогает им почувствовать психологическую безопасность и связь, и это очень важно в кризисное время.

Вариант № 2. Упростите и пересмотрите процесс оценки эффективности

Во время карантина работники могут быть не сильно продуктивными из-за кризисных обстоятельств. Они могут иметь дело с резкими изменениями в жизни, приспосабливаться к полностью дистанционной работе, или совмещать вместе с обязанностями по уходу. В этой среде оценка производительности может стать тяжелым испытанием.

Также стоит обратить внимание на то, что если они вам кажутся слишком тяжелым грузом, независимо от ситуации, такое может являться сигналом вам о возможности для переосмысления своей структуры производительности.

В особенности, во время кризиса руководителей и сотрудников нужно поощрять к изучению, что возможно ли необходимо ли отнять что-то с тарелки работника.

Например, низкоприоритетный проект, которого можно вытеснить или пусть кто-то помладше возьмет на себя как дополнительное задание.

2.3. Анализ проблем управления и эффективности использования персоналом в условиях удаленной занятости

С начала пандемии количество организаций, которые применяют в своей деятельности дистанционный формат труда, заметно выросло. Так с 20 марта 2020 года было зафиксировано то, что 3 процента мировых организаций полностью перешли на удаленный режим работы; когда эпидемиологическая ситуация ухудшилась, такая тенденция стала более масштабной – к апрелю доля

таких предприятий составляла уже 14 процентов. Целый ряд отраслевых экспертов и исследовательских компаний наблюдали за развитием событий и отслеживали настроения людей (работодателей и персонала организаций), большинство из которых впервые столкнулись с удаленной занятостью.

Прежде чем проводить анализы данной информации, нужно указать некоторые принципиально важные моменты:

1) Удаленная работа

Для начала нужно понять, что дистанционная работа тут рассматривается конкретно в самоизоляционных условиях – то есть нужно учитывать, что данный формат занятости явился вынужденной и необходимой мерой, и большинство респондентов не было готово к этому (как эмоционально, также и в связи с жизненными условиями). Во-вторых, нужно отметить то, что имеются расхождение в результатах различных исследований, что объясняется разными масштабах и выборке проведенных опросов. Несмотря на это, изучение приведенных данных дает возможность выявить преимущества и сложности дистанционной работы с точки зрения работников и дает возможность для определенных общих выводов. Также можно сказать, что во время карантина удаленный формат был введен особенно в больших городах и охватил около половины занятых в коммерческой и бюджетных сферах, которые распространились чаще всего в тех профессиях и областях, где применение дистанции было реализуемо по характеру деятельности (сначала в финансовом и информационно-коммуникационном сегментах). По показаниям некоторых данных по сравнению с периодом до кризиса, к концу апреля число работников на дистанционной работе увеличилось в восемь раз (с 2 процентов до 16). Также она часто приобретала смешанные формы – например, обязанности по работе могли выполняться частично дистанционно, с частыми выездами работника на рабочее место. Закономерно, что на удаленную работу часто переходили

офисные работники, в большинстве случаев специалисты, получившие высшее образование, вполне спокойно отнеслись изначально к этому в сложившихся обстоятельствах, и даже проявившие определенную долю интереса. Как и было отмечено в одном из исследований, более половины опрошенных и раньше привлекала идея удаленной работы. Но в результате большинство персонала предприятий негативно отнеслась к удаленному формату, только четверть опрошенных посчитали положительным полученный опыт.

Основные проблемы, столкнувшись с работниками при удаленной работе, можно разделить на группы в порядке убывания степени их значимости таким образом:

1) Недостаточный уровень организованности дистанционного рабочего процесса – отсутствие личного общения, когда решаются рабочие вопросы, и оперативной обратной связи, которые влияют на эффективность труда;

2) факторы, которые в основном связаны с режимом изоляции – например, постоянное присутствие членов семьи и детей (что является серьезным моментом, который отвлекает и дает дополнительную эмоциональную психологическую нагрузку), недостаток общения и отсутствие движения (что может привести к проблемам со здоровьем);

3) трудности самоорганизации, которые проявились в трудностях совмещения личной жизни и работы, а также трудность сосредоточиться в домашней атмосфере на рабочих вопросах;

4) в домашних условиях неподходящий уровень оснащенности рабочего места – например плохая связь (качество интернета, и друг.) и отсутствие необходимой оборудования и мебели (слабый компьютер и т.п.).

Если не обращать внимания на группу проблем второго пункта (то есть проблемы, которые обусловлены самоизоляцией), становится ясно, что большинство минусов дистанционной работы, которые отмечены респондентами

разных опросов, находятся в плоскости организации. Причем недостатки организации удаленного труда зависят не только от работодателя (обеспечение работников нужным оборудованием и организация соответствующих бизнес-процессов и), но и от самого работника (проблемы с самоорганизацией проявились достаточно заметно – их показало почти треть опрошенных). Вместе с тем, большую долю проблем с организацией можно связать со слабой подготовленностью, так как введение дистанционного формата работы в данной ситуации произошло в вынужденном и экстренном режиме. В свою очередь это, соответствующим образом повлияло на эффективность удаленной работы, снижение которой также было зафиксировано почти третью персонала.

Преимущества работы в дистанционном формате, выделенные работниками, аналогично можно разделить на группы:

- 1) уменьшения определенных видов затрат – например, экономия денег на питание в офисе и дорогу;
- 2) увеличение свободного времени – например, более гибкий график, отсутствие времени дороги на работу, наличие возможности заниматься домашними делами, а также возможность дольше спать;
- 3) комфорт домашней обстановки.

То есть важными плюсами дистанционной работы, по мнению работников, являются временные и экономические составляющие. Важно заметить, что даже из-за резкого замедления деловой активности больше половины персонала (особенно офисного), которое было переведено на дистанционный труд, смог сохранить свой доход как прежде и именно для такой категории опрошенных стала явной экономия затрат. Также, те, у кого уменьшился доход во время карантина, навряд ли смогут оценить такой аспект как привлекательный. Еще одним минусом здесь является тот факт, что не каждому работодателю удалось

компенсировать работникам затраты для средств труда – данное подтвердили 54 процента опрошенных еще в начале введения пандемии.

Итак, преобладание отрицательных мнений со стороны работников организаций, если судить по итогам удаленной практики обусловлено в большинстве факторами, которые связаны с последствиями очень быстрого перехода на дистанционный формат занятости из-за пандемии и режима личной изоляции. Но, несмотря на все трудности, интерес к дистанционному труду среди сотрудников повысился – в одном из исследований было выявлено, что больше половины респондентов (57 процентов) желали бы продолжить работать в домашних условиях и после того как нормализуется эпидемиологической ситуации.

В целом приобретенный работниками опыт дистанционной работы можно считать очень успешным и показательным. Согласно экспертным оценкам, которые были сделаны по итогам исследований, которые были приведены выше, была обнаружена очень хорошая способность для адаптации к новым условиям работы для работников и высокую стрессоустойчивость. ([file:///C:/Users/user/Dropbox/%D0%9F%D0%9A%20\(2\)/Downloads/distantsionnay-a-rabota-kak-trend-vremeni-rezultaty-massovogo-opyta%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/user/Dropbox/%D0%9F%D0%9A%20(2)/Downloads/distantsionnay-a-rabota-kak-trend-vremeni-rezultaty-massovogo-opyta%20(5).pdf))

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОЙ ЗАНЯТОСТИ

3.1 Рекомендации по управлению персоналом в условиях удаленной занятости

Мир, в котором мы сегодня живем смело можно назвать миром информационных технологий. С появлением интернета, а также его повсеместным мировым развитием появились коммуникационные возможности на дальних расстояниях, а также стали развиваться новые трудовые отношения и организационные формы. В качестве одного из наиболее ярких примеров таких

организационных отношений можно привести удаленную работу. Впервые концепция возможности дистанционной работы была обозначена в 1972 году Д. Ниллесом. Уже в то время он указал на то что степень развития технологий того периода позволяет уменьшить число сотрудников в офисе. Но самую большую огласку понятие дистанционной работы получило в двадцать первом веке. На сегодняшний день лидером по числу занятых дистанционно работников является США. Если верить статистическим данным больше 21 миллионов американцев работают вне рабочего места. Судя по прогнозам аналитиков работников и нанимателей распространение дистанционной занятости вызывает интерес все больше, и этим это увеличивает приток работников, которые работает дистанционно пяти до десяти процентов в год. В общем, ступеню к развитию гибкости рынка труда является развитие удаленной занятости. Это- объективная тенденция не только для государств с переходной экономикой, но и для государств, у которых развита рыночная система.

На сегодняшний день, понятие работа в удаленном режиме имеет много синонимов: например, телекомьютинг, телеработа, дистанционная занятость и др. Во всех из них акцентируется момент, в котором «удаленная работа» — означает такую форму занятости, в котором сотрудник находится вдали расстоянии от работодателя и коммуницируя с работодателем с помощью средств связи и виртуальных технологий. Несмотря на это, большинство путает понятие фриланса с удаленной работой. Они отличаются между собой. К примеру, в дистанционной работе персонал устраивается в организацию или же в определенный штат организации, при этом ему предоставляется социальная защита и от него требуется следовать всем стандартам организации. А у фрилансера, в отличии от сотрудника, абсолютно нету какой-либо обязанности следовать правилам организации. Фрилансерам свойственно:

- 1) Не любят жесткие корпоративные стандарты и их ограничения;

- 2) В своей работе любят свободу выбора;
- 3) Они гордятся своим портфолио: причиной является то, что каждый пункт в их работе — это показатель их профессионализма.

Но любимая фрилансерами свобода выбора приводит к частому пожертвованию своим стабильным доходом, в том числе и определенными дополнительными социальными бонусами.

Несомненно, работа в «удаленке», другими словами, в режиме дистанционного доступа содержит в себе множество своих достоинств и недостатков. Самые распространенных плюсы следующие:

– В удаленной работе не существует понятия «добраться до работы вовремя», следовательно, отсутствуют финансовые и временные затраты, которые требуются на езду от дома до работы и обратно. В больших городах на перемещение тратится очень много времени. Например, если в день приблизительно тратиться час езды для того чтобы добраться до работы, значит, что человек тратит 2 часа в день на поездку от дома до работы и обратно. Когда сотрудник работает дистанционно, то это время он может потратить на выполнение каких-либо других целей и задач. Он может также отделить данное время своей семье и себе, при этом параллельно уменьшая финансовые расходы.

– Свободный график работы, другими словами, у сотрудника нет необходимости выполнять свои важные задачи, поставленные на сегодня с периода девяти утра до шести вечера. Он обладает возможностью выполнить поставленные на сегодня задачи в более удобные для него часы. Он может выполнить данную работу и днем, и вечером, и ночью. У работника появляется возможность самому учитывать свои биоритмы и свои хронотипы. Это удобно, потому что высокая степень работоспособности проявляется у

всех людей в разное время суток. Также появляется возможность работать в праздничные, а также в выходные дни.

– Возможность получить дополнительный заработок. Сотрудник может осуществлять проекты с другими, сторонними компаниями и при этом получать дополнительную прибыль. Тут у предпринимателя нет целого контроля над этим работником, поэтому он не может препятствовать контактированию этого работника с другими предприятиями.

– У работника на удаленной работе и работодателя есть возможность находиться в различных городах или даже странах. Появляется шикарная возможность для получения достойной работы для людей из глубинки, а также устроиться в иностранную компанию.

– Возможность изменения социальных условий. Работнику можно выбрать наиболее благоприятное место для своего пребывания, а также успешно выполнять работу. У работника есть возможность отправиться на берег реки, озера или моря, туда, где уютно и тепло, вместо загазованного и шумного города.

Несомненно, не только работник, а также и работодатель получает выгоду при удаленной форме занятости. Важным преимуществом выступает уменьшение расходов для содержания офиса. На сегодняшний день предоставление комфортного офиса является опциональным, из-за этого экономия финансов дает возможность вкладывать деньги для развития бизнеса. В качестве еще одного плюса можно отметить факт того, что круг в поиске специалистов с высокой квалификацией расширяется. У предпринимателя есть возможность не ограничивать себя территориально и устраивать сотрудников из других регионов и городов. Кстати, такое сложение обстоятельств также позволяет экономии на заработной плате. У сотрудников одной специальности финансовые нужды различаются в

зависимости от их места проживания. Как и показывает практика, действует правило, что чем меньше город, то тем ниже заработная плата. Также, однозначным плюсом дистанционной работы можно посчитать увеличение эффективности тех сотрудников, которые остались в офисе. В данной ситуации уменьшается количество факторов, которые отвлекают, так как уровень шума и количество бесед на ненужные и посторонние темы уменьшается.

Как было указано ранее, дистанционная работа имеет не только положительные аспекты, но и ряд отрицательных аспектов.

Данные отрицательные аспекты можно разделить на основные 2 категории:

- 1) социально-управленческие
- 2) технические

Данная диссертация акцентирует внимание на социально-управленческую направленность. Важным тут, с точки зрения предпринимателя, является отсутствие возможности контролировать и координировать работу подчиненного. Большинство руководителей не хотят лишаться себя полномочий власти, а также считают, что из-за удаленной работы рабочие отдаляются от общего рабочего процесса. Помимо этого, люди, работающие на дистанционной работе и работодатели утверждают, что домашняя обстановка оказывает влияние на уровень продуктивности деятельности работника. Дом — означает место, предназначенное для расслабления и отдыха. Дома существуют обязанности, которые часто мешают рабочей деятельности. Также у работников, которые работают в дистанционном режиме, ухудшается связь с другими работниками данной организации. У этих работников пропадает возможность обмениваться своими профессиональными опытами между собой, а также есть риск потерять «дух соревнования». Это связано с тем, что они не могут увидеть результаты коллег, работающих на данном отделе. Поэтому у удаленных работников уровень

лояльности и вовлеченности к организации очень слабый. Эти работники попросту не принимают участие в жизни предприятия, в котором они работают и не живут своей работой. Следовательно, степень того что данные работники перейдут на новое предприятие становится больше.

Всем новым работникам, которые управляются удаленно, вначале потребуется пристальное внимание руководителя: начальнику необходимо тщательно давать инструкции новоиспеченным работникам и подробно отвечать на вопросы. На данном этапе начальник должен стать для работника учителем, так как вся информация, которая будет подана через средства связи, работником усваивается намного тяжелее, чем эта же информация будет усваиваться при личном контакте. Работниками должно быть правильно воспринято миссия организации и то, что начальству требует от них. В этом и скрывается основной ключ для всех дальнейших взаимоотношений между работником и компанией. Но слишком пристально устраивать контроль над тем, как именно сотрудник организует свою работу не стоит. Начальству важно сосредоточиться на способах для улучшения производительности труда и результатах работника.

Важно отметить то, что руководитель должен как личность дозреть для удаленного управления. Дозреть – означает начать доверять людям. И реально, при дистанционном управлении персоналом могут уменьшиться уровень коммуникации, а также некоторые важные детали упускаться из виду. Главным фактором является набор для должностей топменеджмента работников с достаточно высоким уровнем профессионализма и каждого в определенной отрасли, чтобы потом не возникали проблемы с тем, что в нужный момент сотрудники просто будут сидеть, когда нужно будет принимать решения и будут просто бездействовать. В данной ситуации невозможно работать, не оценивая и контролируя деятельность подчиненных. Когда указывается на важность контроля и своевременной постановки целей и задач, важно сказать, что нужно в

определенно четко оговоренный период. Например, один раз в неделю или месяц, отправлять нужные рекомендации к процессу, а также ставить задачи перед работниками на определенный период. А также можно потребовать отчет не только о работе, которая была проделана, но и фотографии – данное должно быть регулярным процессом.

Известны ситуации на практике, когда без удаленного менеджмента практически невозможно обойтись. В данном случае нужно отметить определённые рекомендации, которых нужно придерживаться, для того чтобы построить эффективную систему удаленного управления в предприятии:

Таблица 2: Рекомендации по построению эффективной системы дистанционного менеджмента

Эффективная система дистанционного менеджмента	Правильно выстроить систему мотивации для всех работников (офисные работники на тех же условиях)
	Не перегружать дистанционных работников
	Контроль выполнения работы (регулярный обзвон)
	Правильный выбор сотрудников
	Правильный выбор технологий (отладить контроль хода рабочих процессов)
	Постоянная поддержка со стороны менеджера
	Культура доверия и уважения
	Не позволять временно работать на дома (либо всегда из дома, либо всегда в офисе)

Источник:

file:///C:/Users/user/Dropbox/%D0%9F%D0%9A%20(2)/Downloads/sistema-upravleniya-personalom-rabotayuschim-distantsionno%20(1).pdf

Несмотря на определённые подводные камни, управление на дистанции продолжает развиваться. Самыми важными предпосылками для удаленной

занятости является наличие широкополосного доступа к Интернету (для передачи огромных объемов информации), а также компьютерной техники у работника, который работает вне офиса. Таким образом, если подвести итог всему вышесказанному, нужно отметить, что менеджмент на дистанции развивается как очень популярная форма занятости. Как и в любых других ситуациях, при дистанционной работе существуют подводные камни и определенные недостатки, но несмотря на это растущая популярность уже говорит нам и о неоспоримых преимуществах нового течения. Предпосылками развития удаленного менеджмента, определенно, можно считать развитие компьютеров, IT-технологий и доступность сетевых ресурсов и т.д. Но в данном направлении на сегодняшний день существует некая неформальность и отсутствует нормативная база удаленной занятости из-за того, что она незакреплена как норма. Вместе с этим, именно рост удаленной занятости разрешит безболезненно пройти путь социально-трудовых отношений и трансформации обыденных форм занятости.

3.2 Мотивация персонала и влияние уровня удовлетворенности работой на эффективность организации условиях удаленной занятости

Дистанционный формат работы становится пыткой в начале для менеджера. На рабочем месте мотивация персонала очевидна — заметно становится сразу, что работник устал, выгорел и можно постараться выяснить причину состояния сотрудника. На дистанционной работе с коммуникациями дела проходят сложнее. В данной диссертации управленцы и предприниматели делятся советами и методами по мотивации, которые были применены в период удаленной занятости из-за пандемии.

- 1) Нужно начинать рабочий день с общения

Один из важных минусов дистанционной работы, о котором говорят и сами сотрудники, а также и руководители, — недостаток живой коммуникации и, как следствие, трудности с поддержанием настроения как команды в коллективе.

Рафаил Валиев, гендиректор и основатель научного и производственного центра “НовАТранс” признается, что до карантина его команда собиралась на рабочем месте не только для совещаний и работы, но также и для постоянных мастер-классов, тимбилдинговых активностей и тренингов. Так организация развивала корпоративную мотивацию, культуру и вовлеченность сотрудников. В дистанционном формате во время карантина бизнес ввел практику утренних и коротких встреч в Zoom.

Каждый день за десять минут до начала рабочего дня устраивался созвон, для того чтобы узнать и поговорить о настроении и самочувствии друг друга, чтобы подбодрить. Эта была минимум-программа для каждого такого совещания. Дальше начали экспериментировать: начали проводить минизарядки, вводили практику благодарности — то есть каждый работник рассказывал, кому из персонала и за что тот благодарен по итогам прошлого рабочего дня. Такие пятиминутки откликнулись у всей команды и поэтому мы решили продолжать проводить такие собрания также и когда карантин закончится. Организация перешла на смешанный формат, большая часть персонала осталась на дистанционке, а часть вернулась на рабочее место.

2) Помогите персоналу познакомиться поближе

На рабочем месте рабочие чувствуют командный дух и общность, контактируют. А при удаленном формате над этим надо специально работать, считают руководители, которые были опрошены. Можно организовать созвоны в лотерейном формате.

Мы в организации запустили проект Tea Happens. Одна программа-рандомайзер выбирает 3-ех случайных из списка тех работников, кто согласился

участвовать. Сотрудники договариваются об удобном времени для всех и по видеозвонку созваниваются. Но есть одно условие: на данной встрече говорить о работе нельзя. Вместо этого можно обсуждать новости, рассказать о себе или поделиться мыслями. Для дистанционных сотрудников — это хороший способ, чтобы пообщаться с коллегами. Как будто работники встретились в одной комнате отдыха чтобы попить чай.

По мнению персонала, такие чаепития уменьшают уровень тревожности. Так как пережить трудное время легче, когда рядом люди.

3) Тщательно развивайте корпоративную культуру

В офисе работники не только работают, но и также участвуют в культуре корпорации. Неформальное общение позволяет персоналу знакомиться, расширять кругозор, лучше друг друга узнавать, а также приятно проводить время. Генеральный директор Инфмаксимум- Александр Бочкин, чтобы мотивировать персонал рекомендует перенести в удаленный формат всю жизнь в офисе: мемы и шутки, общие корпоративные мероприятия и традиции, пятничные роллы.

На наши общие созвоны приглашаются интересные эксперты с лекциями, особенно без акцента на вопросы о работе. У нас были диетолог, преподаватель английского, фитнес-тренер, фотограф, дизайнер интерьеров и даже тату-мастер.

По интересам практикуем клубы, например, для любителей играть в CS у нас есть внутренний чат. Запускаем внутренние конкурсы и челленджи, а также поднять настроение иногда можно даже с обменом забавных фото.

Еще мы оплачиваем участие в конференциях или вебинарах, обучение. Наконец, придумываем совместные активности, вплоть до зарядки с утра и йоги в прямом эфире.

4) Помогите персоналу оборудовать рабочее место

Много советов для продуктивности в удаленном формате касаются организации пространства для работы. Персоналу рекомендуется выделить специальное место в квартире, и обустроить его в стиле офиса. Но не у всех сотрудников есть дополнительные деньги на покупку большого монитора, стеллажа, хорошего офисного кресла и стола. Поэтому часто персонал работает за кухонным столом или с ноутбуком на диване.

Для персонала будет отличной мотивацией, если предприятие возьмет на себя часть трат по обустройству места для работы.

Вот что можно сделать:

- обеспечивать канцелярией или хотя бы компенсировать траты на нее;
- компенсировать расходы на мобильную связь, электроэнергию и интернет;
- выдать сотруднику на временное пользование технику офиса — хороший монитор и принтер.

5) Работайте спринтами

Одним из вариантов для поддержки продуктивности персонала на дистанционной работе — это пользоваться методологией проектной работы. По рекомендациям основателя HR-стартапа TestWork.io Бориса Сысоева, следует внедрить практику Scrum — то есть для каждого сотрудника нужно подготовить список задач, которых важно выполнить за ближайшие четырнадцать - пятнадцать дней. Специалисты, ориентируясь на собственные предпочтения и возможности, самостоятельно распределяют нагрузку. В данной системе очень важно верно оценить трудозатраты. Нужно понимать, приблизительно сколько времени потребуется для решения какой-то определенной задачи. Время считает не только начальство, но и сам работник, причем последнее слово остается за ним.

Это прозрачная система, одновременно дисциплинирующая, а также мотивирующая. По словам Бориса Сысоева он против общего контроля

над временем, для него главное — результат. Каждый день проводятся небольшие собрания и совещания, где каждый сотрудник в нескольких минутах может рассказать о сложностях или же о достижениях в работе.

У них всего в команде пятнадцать человек. И данная система помогает им выполнять работу в определенные и нужные сроки.

б) *Предоставьте персоналу личное время*

При дистанционном формате работы сотрудникам трудно переключаться с домашнего режима на рабочий режим. В итоге некоторые начинают пропускать сроки и лениться, а другие же, наоборот, с утра до ночи сидят за компьютером и без перерыва увеличивают время на работу. Чтобы решить данную проблему, нужно определить для конкретных процессов четкие временные рамки и график работы.

Важно определить распорядок рабочего дня. Например, совещания в Skype проводятся в 10:30, а текущие с 9:00 до 20:00 дела обсуждают в мессенджерах. Кроме очень важных сообщений, остальные вопросы по работе переносятся на другое время.

Работники почувствуют заботу: личное время персонала по-прежнему принадлежит ему. И одновременно время расписание дисциплинируется отделом, что позволяет понять, что начальник на связи и готов отреагировать, поддержать или ответить.

7) *Предложите коллегам смешанный формат работы*

Работать либо только на дистанционке или только в офисе не обязательно. Пусть работники сами решают, когда и где им удобно решать нынешние задачи.

8) *Регламентируйте процессы*

При дистанционном формате персоналу неформального общения не хватает, но его лучше избегать в процессе встреч по работе. Генеральный директор Инфомаксимум, Александр Бочкин, ввел в организации правило:

придерживаться повестки на созвонах, вопросы обсуждать максимально эффективно и быстро. Проконтролировать важные моменты, а также потом разослать итоги встречи всем участникам должен организатор совещания.

Также были приняты другие правила этикета работы онлайн: стараться выглядеть опрятно, во время выступления коллег выключить микрофон, исключить из кадра членов семьи, а также домашних животных.

Для упрощения процессов попробуйте использовать онлайн-календари, например, фиксировать все встречи и созвоны от Google — добавьте ссылку на конференцию в Zoom. Тогда работникам не нужно будет искать, как ко встрече подключиться. Плюс еще сотрудники получают напоминание о встрече.

9) Руководите профессионально и активно

Дистанционный формат работы требует от начальника большего внимания и профессионализма к потребностям персонала. Начальству нужно контролировать персоналом и понимать, на котором из стадий находятся поставленные задачи, а также насколько работник лоялен к компании и продуктивен.

Еще один совет организаторам: поддерживайте работников, больше общайтесь с ними, а также фокусируйте их на нужных целях. Почаще давайте обратную связь: в случае недовольства, скажите корректно об этом, но сразу. Если есть повод то похвалите сотрудников. (<https://kontur.ru/articles/6087>)

3.3 Основные направления повышения экономической эффективности управления трудовыми ресурсами

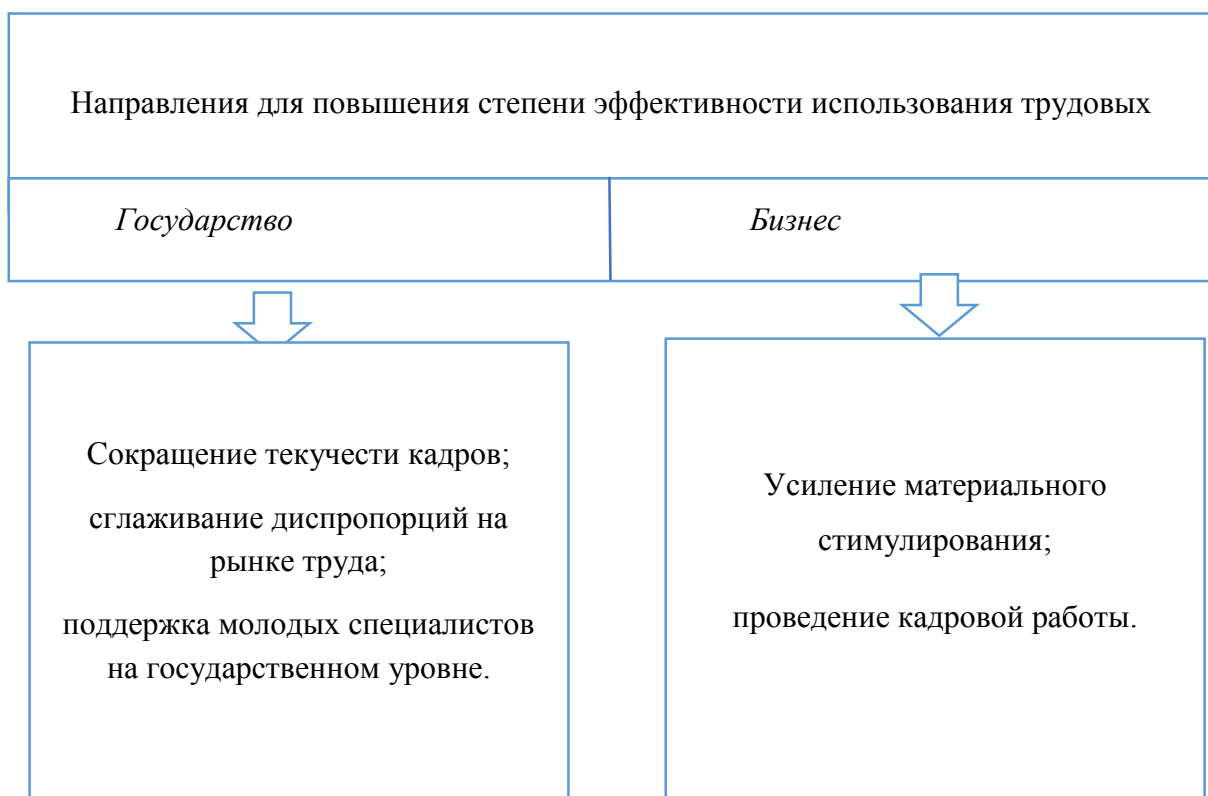
Сегодняшний уровень развития производства нелегко переоценить важность трудовых ресурсов в организации, из-за того, что они выступают важным ресурсом организации, а на этом этапе развития нету ни одной организации, которое бы функционировало, не привлекая человека. И из-за этого во время усиления конкуренции между организациями в сражении за рынки

сбыта продукции организации, когда техника, технологии и информация очень быстро устаревают, именно высоко конкурентные сотрудники становятся важным конкурентным преимуществом предприятия. Следственно, понимание значения человека меняется в организации и соответственно, отношение к человеку, ведь, чтобы на сегодняшний день успешно существовать на рынке, организациям недостаточно только обладать финансовыми и материальными ресурсами, но необходимо еще обладать и очень конкурентоспособным персоналом. В таком случае внутренние ресурсы организации выходят на первый план. Организации уделяют все больше средств и времени не на изучение поставщиков, посредников, конкурентов, окружающую среду или клиентов, а на свои внутренние возможности и на свой персонал, именно поэтому следует полностью изучать возможности использования трудовых ресурсов более эффективно. Также известно, что такая категория как трудовой ресурс впервые было введено С.Г. Струмилиным в 1922 году в научный оборот. Струмилин рассматривал трудовые ресурсы как: основной фонд, питающий каждое народное хозяйство – живая рабочая сила, которая принадлежит данному народу или стране. Термин ресурсы – это запасы, источники средств, средства доходов, а к трудовым ресурсам применительно источники средств для получения запасы ресурсов труда, и доходов от их использования.

Введение в научный оборот категории трудовой ресурс было не случайностью, так как это было обусловлено на основе административно-командных методов управления, особенностями экономически-социального развития экономики. Из-за этого трудовые ресурсы рассматривались с точки зрения количества как один из естественных видов ресурсов, которые необходимы для общественного воспроизводства. А структуры и аспекты качества формирования трудовых ресурсов были оторванными от носителя рабочей силы. Для того чтобы трудовые ресурсы были эффективно

использованы, все детали в системе должны быть взаимосогласованы, интегрированы и организованы. Интенсивность развития элементов, их взаимодействие, взаимозависимость между элементами обеспечивают уровень профессионального развития сотрудника. Необходимо обеспечить ряд действий для использования трудовых ресурсов более эффективным образом. Нужно проводить постоянную оценку работников на предприятиях, кадровых технологий которыми пользуются, уровня квалификации персонала, степень эффективности вложений в сотрудников. Ресурсом для использования трудовых ресурсов лучше является сокращение персонала за счет улучшения микроклимата ,нормализации условий быта и труда , развитие уровня сферы обслуживания ресурсов и предоставление жилья. На схеме изображены направления для повышения степени эффективности использования трудовых ресурсов.

Таблица 3: направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов.



Источник:

file:///C:/Users/user/Dropbox/%D0%9F%D0%9A%20(2)/Downloads/napravleniya-povysheniya-effektivnosti-ispolzovaniya-trudovyh-resursov-predpriyatiya%20(2).pdf

Одним из важных ресурсов для использования трудовых ресурсов более эффективно на уровне организации является усиление мотивации сотрудников материальным образом. Одним из методов улучшения действующей системы оплачивания труда является ее приверженность к последнему результату работы каждого члена персонала. Личная заинтересованность и мотивация в результатах труда каждого сотрудника станут очень важными стимулами для увеличения эффективности производства, качества продукции и производительности труда. В результатах труда верная организация оплаты труда персонала должна заинтересовать сотрудников. Нужно применять материальную и нематериальную мотивацию. Например, в качестве мотивации в материальном плане, кроме повышения зарплаты, надбавок и премий, можно также оплачивать проезд персонала до работы, покупать абонемент в спортивный зал, а также организовать бесплатные обеды и т.д.

В роли нематериальной мотивации возможны внедрение тимбилдинга в организации, поощрительные корпоративные мероприятия, поздравления команды со знаменательными датами, обучение перспективных сотрудников, выбирать лучшего работника месяца и другое.

На уровне государства с целью повышения уровня эффективности функционирования, кадрового обеспечения компаний и развития трудовых ресурсов, можно использовать меры для сглаживания структурных диспропорций на трудовом рынке. Очевидно, что перераспределение трудовых ресурсов обладает смыслом в пользу трудодефицитных городов и районов методом повышения географической мобильности людей, а также увеличения

масштабов миграции труда и другие. Также нужно повышать квалификацию работников. Такое может осуществляться, как работником самостоятельно методом прочтения специализированной литературы, получения дополнительного образования или прохождением тренингов, также и централизованно организацией. Например это может проявляться в привлечении специалистов аутсорсинговым способом, ведении в компании системы наставничества, для проведения и разработки тренингов в организации, направления персонала для получения высшего образования, на различные курсы вне компании и т.п. Нужно пользоваться самыми новейшими методами оценки персонала. Такое позволит определить настоящий уровень сотрудников компании, их знаний, умений, способностей и навыков, соответственно современным требованиям развития техники и науки, и более точно, чем это делали старые методики оценки персонала.

[file:///C:/Users/user/Dropbox/%D0%9F%D0%9A%20\(2\)/Downloads/napravleniya-povysheniya-effektivnosti-ispolzovaniya-trudovyh-resursov-predpriyatiya%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/user/Dropbox/%D0%9F%D0%9A%20(2)/Downloads/napravleniya-povysheniya-effektivnosti-ispolzovaniya-trudovyh-resursov-predpriyatiya%20(3).pdf)

Среди тех сотрудников, которым пришлось работать на своем рабочем месте, меры профилактики как ношение масок, дистанцирование, мытье рук стали частью повседневной трудовой жизни. Несмотря на эти профилактики происходят трагические события, связанные с заражением и гибелью людей на рабочем месте и в основном это происходит из-за характера работы- связь с инфицированными пациентами и работниками в усреждениях здравоохранения и ухода, а также в секторах, предполагающие контакты с клиентами, например:

- Розничная торговля, где работники находятся в тесном общении с людьми;
- Общественный транспорт;
- Мясопереработка, где остро проявляются факторы риска.

Несмотря на всю трагичность, данные примеры затмеваются вызовами, которые стоят на пути защиты работников неформального сектора. Здесь главной

причиной, которая принуждает к работе, является добывание средств для проживания.

Следует не забывать про то, что эти сотрудники избегают риск заражения разными болезнями в коллективе, если они переходят на частичную или полную дистанционную работу.

Если верить оценкам МОТ, во всем мире приблизительно 18% рабочих мест можно перевести на дистанционный режим, а в развитых странах около 35-40% существующих рабочих мест. От доступа в Интернет и от характера выполняемых заданий зависит уровень адаптации рабочих мест. Наиболее изученным и ощутимым изменением, который был вызван пандемией, является переход к дистанционной работе. Эффективность удаленной занятости с точки зрения защиты от коронавируса ясна, однако существуют дополнительные проблемы, которые касаются благополучия работников.

На прибыльность и развитие компании, а также его конкурентоспособность влияет много факторов, а также и трудовые ресурсы. В данной диссертации было приведено определение этого понятия, а также и определены различные пути эффективного использования и развития трудовых ресурсов. Перспективой дальнейших научных исследований в данном направлении является улучшение методов расчета повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

Особенности планирования по повышению степени эффективности по использованию трудовых ресурсов:

В современном мире важнейшим условием эффективной деятельности организации является планирование трудовых ресурсов. Так как в качестве экономического ресурса в производственном процессе пользуются трудом, нужно отметить, что в целом комплексе проблем развития организации трудовые ресурсы занимают важное место.

Под понятием планирования трудовых ресурсов организации понимают:

1. Организационное развитие компании
2. Организация, набор и обучение труда персонала;
3. Создание системы стимулирования труда сотрудников;
4. Работа для создания системы ценностных ориентаций организации;
5. Система социального обеспечения работников организации;

Когда разрабатываются цели для компании руководством необходимо определить необходимые ресурсы для достижения своих целей, а для этого требуются материалы, деньги и оборудование. Из начальства при планировании может редко упускаются данные нюансы. Также очевидным кажется потребность в человеческих ресурсах. К сожалению, планирование трудовых ресурсов очень часто надлежащим образом не ведется или же планированию не уделяется заслуженного внимания.

В результате оценивания наличных трудовых ресурсов и разработки программы по развитию трудовых ресурсов может быть определено использование трудовых ресурсов эффективным образом (обеспечение организации рабочей силой, анализа численности работающих, структуры и состава кадров, текучести кадров).

Планирование ресурсов труда должно представлять из себя применение соответствующих мер и процедур для набора команды и штатов. Данное планирование делится на 3 главных этапа:

1. Оценивание существующего персонала и ресурсов труда. Персонал оценивается по количественным и качественным параметрам;
2. Оценивание возможных будущих нужд в трудовых ресурсах зависимо от стратегических организационных целей и из краткосрочных целей и задач;
3. Разработка программ по развитию ресурсов труда, продвижению и подготовке кадров, а также мероприятий по найму

Когда планируется эффективное использование трудовых ресурсов надо стремиться установить оптимальную численность сотрудников, для обеспечения минимальной затраты человеческого труда.

Используются разные методы и способы при планировании необходимости в человеческих ресурсах.

Основу балансового метода составляет общая увязка ресурсов компании, и потребности в этих ресурсах за период действия плана. Если количества средств меньше нужного, то обязательно нужно находить новые источники, которые смогут помочь заполнить дефицит. Данные средства можно получить как с внутреннего, так и внешнего рынка.

Нормативный метод планирования заключается в том, что базой плановых заданий на некоторый период становятся порядки затрат разных ресурсов на единицу продукции (в данном случае трудовых).

К порядкам труда относятся нормы обслуживания, времени, выработки и численности. Эти порядки устанавливаются для персонала в соответствии с приобретенным уровнем развития технологии, организации производства, труда и техники.

По мере внедрения новой технологии и техники, рационализации рабочих мест, осуществления организационно-технических мероприятий, проведения аттестаций, который обеспечивают рост производительности труда, порядки и нормы подлежат необходимому пересмотру. Нормативным методом планирования пользуются самостоятельно, или же одновременно с балансовым.

Когда используется нормативный метод, то начальными данными для определения требуемого числа сотрудников являются производственная программы на плановый промежуток времени; трудоемкость производственной программы; нормы выработки; нормы времени; организационно-технические

мероприятия для снижения трудоемкости программы; отчетные и расчетные сведения о коэффициенте выполнения заданий; и др.

При простых расчетах количество нужды в новых работниках можно вычислить следующим образом:

$$A = V/C$$

Где: А это количество работников по плану; В= количество продукции, которую планируется выпустить; С- количество работы на одного сотрудника;

Количество работников по плану (А), которые заняты на работе, определяется с помощью формулы:

$$A = (D/E) * F$$

Тут D- степень трудоемкости данной работы; E- полезное количество работы одного сотрудника, F- коэффициент пересчета явочной численности в списочную (в прерывных производствах определяется отношением номинального времени к явочному, в непрерывных - отношением календарного к явочному).

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Без всяких сомнений, мы вступили в один из самых необычных периодов с точки зрения организации труда. Хорошо привычный нам мир в первых месяцах 2020-го года резко изменился, и правительствам, которые вооружены научными знаниями, пришлось предпринять решительные действия, чтобы спасти жизни людей. Без всяких сомнений, мы вступили в один из самых необычных периодов с точки зрения организации труда. Поддержание организационных операций также обеспечивает некоторый комфорт, безопасность и нормальность, которые работники обычно находят в рутине жизни на работе.

Мы все можем столкнуться с неизведанной ситуацией и учиться на ходу. Это означает, что в настоящее время многие организации пересматривают свои стратегии обратной связи, и будет необходимо взвесить множество факторов, для удовлетворения своих уникальных организационных потребностей.

За время карантина мы слышали об предприятиях, которые решились либо отказаться от предстоящего или текущего цикла производительности и дать всем равную оценку или просто продолжать оценку, как и планировалось.

Но большинство руководителей пока не известно, как управлять оценкой уровня эффективности во время карантина.

Целью управления эффективностью является следование процессу, способствующему эффективному управлению определенными командами и лицами для достижения целей и успеха организации. Эффективное управление организацией должно создавать общее понимание и согласованность по поводу того, что должны делать, учить отдельные группы или лица и что должно быть достигнуто, для того чтобы добиться успеха.

Мир, в котором мы сегодня живем смело можно назвать миром информационных технологий. С появлением интернета, а также его повсеместным мировым развитием появились коммуникационные возможности

на дальних расстояниях, а также стали развиваться новые трудовые отношения и организационные формы. В качестве одного из наиболее ярких примеров таких организационных отношений можно привести удаленную работу. Впервые концепция возможности дистанционной работы была обозначена в 1972 году Д. Ниллесом. Уже в то время он указал на то что степень развития технологий того периода позволяет уменьшить число сотрудников в офисе. Но самую большую огласку понятие дистанционной работы получило в двадцать первом веке. На сегодняшний день лидером по числу занятых дистанционно работников является США. Если верить статистическим данным больше 21 миллионов американцев работают вне рабочего места. Судя по прогнозам аналитиков у работников и работодателей распространение дистанционной занятости больше вызывает интереса и из-за этого увеличивается количество работников, которые хотят удаленно работать, где-то 5-10% в году. Короче говоря, развитие дистанционной работы делает рынок труда более гибким и это относится не только к странам, у которых экономика переходная, но и к развитым странам.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

На русском языке:

1. МОТ, 2020 год. Вестник Международной организации труда (МОТ): COVID-19 и сфера труда. Четвертый выпуск. 27 мая 2020 года
2. МОТ, 2020 год. Вестник Международной организации труда (МОТ): COVID-19 и сфера труда. Второй выпуск. 7 апреля 2020 года.
3. МОТ, 2020 год. Вестник Международной организации труда (МОТ): COVID-19 и сфера труда. Четвертый выпуск. 27 мая 2020 года.

Интернет ресурсы

1. https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_policy_brief_world_of_work_and_covid_19_russian.pdf
2. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_795023.pdf
3. http://www.cisstat.com/covid-19/1_2_ILO%20Monitoring%20LM%20Covid%2019_rus.pdf
4. <https://www.hse.ru/news/science/450192314.html>
5. <https://news.un.org/ru/story/2021/06/1404322>
6. <https://1economic.ru/lib/41195>
7. <https://1economic.ru/lib/113408>
8. <https://unece.org/sites/default/files/2021-06/New%20forms%20of%20employment%20RUS.pdf>
9. ILOSTAT, <https://ilostat.ilo.org/>
10. <https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/2019-06-ituc-global-rights-index-2019-report-en-2.pdf>
11. <https://www.un.org/development/desa/disabilities/publication-disability-sdgs.html>

12. <https://www.td.org/insights/managing-performance-evaluations-during-a-pandemic>

Список таблиц:

Таблица 1: Расчетное сокращение совокупного рабочего времени (в процентах) по сравнению с докризисными показателями.....	27
Таблица 2: Рекомендации по построению эффективной системы дистанционного менеджмента.....	54
Таблица 3: Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов...	62

Список схем:

Схема 1: Структура компаний решений компаний по вопросу перевода штата на удаленную работу за 2020г.....	23
Схема 2: Алгоритм организации удаленной работы сотрудников компании.....	24