

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования «Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации»**

*На правах рукописи*

**Пондо Екатерина Александровна**

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА  
ДИСТАНЦИОННЫХ РАБОТНИКОВ**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством (экономика труда)**

**ДИССЕРТАЦИЯ**  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель  
д.э.н., доцент Чуб Анна Александровна

Москва – 2021

## Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические аспекты стимулирования трудовой деятельности.....	15
1.1 Понятие, сущность и факторы стимулирования трудовой деятельности..	15
1.2 Дистанционные работники как особая форма занятых в условиях цифровой экономики .....	32
1.3 Зарубежный и отечественный опыт формирования и оценки эффективности системы стимулирования трудовой деятельности .....	43
Глава 2 Современное состояние и основные проблемы в сфере дистанционной занятости трудоспособного населения России.....	55
2.1 Анализ особенностей дистанционной занятости в контексте территориальной и отраслевой специфики отечественной экономики ....	55
2.2 Сравнительная оценка систем стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников (на примере организаций высшего образования и банковских организаций).....	68
2.3 Ведущие факторы стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников .....	86
Глава 3 Предложения по развитию системы стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников .....	112
3.1 Методика оценки стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников .....	112
3.2 Матрица оценки эффективности системы стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников .....	127
3.3 Разработка мероприятий по развитию системы стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников (на примере организаций высшего образования и банковских организаций) .....	138
Заключение .....	154
Список источников .....	159
Приложения .....	192

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Основными отличительными чертами формирования современной экономики выступают ведущая роль человеческого капитала, а также активное внедрение цифровых технологий во все сферы общественных отношений. В частности, в сфере трудовой деятельности процессы цифровизации привели к значительному увеличению количества сотрудников, выполняющих свои трудовые функции дистанционно. Согласно данным Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, на октябрь 2021 года дистанционно трудились около 3 млн россиян, что, в целом, отражает востребованность удаленной занятости на рынке труда в настоящее время [197].

Несмотря на увеличение количества дистанционных работников в связи с пандемией коронавирусной инфекции, способствовавшей ускоренному переходу большей части работников организаций на дистанционный формат трудового взаимодействия, следует отметить, что потребность отечественного рынка труда в сохранении дистанционной работы осталась крайне высокой и после отмены ограничительных мер. По данным опроса, проведенного Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ), более половины работающих россиян отмечают удобство удаленной работы (64%) [198], что позволяет предположить востребованность и значимость дистанционной работы в посткризисном периоде.

Особое внимание следует уделить тем отраслям экономики, в рамках которых организации наиболее активно привлекают к трудовой деятельности дистанционных работников. В настоящее время выделяется 5 лидирующих отраслей по количеству размещенных работодателями вакансий удаленной работы, к которым относятся: информационные технологии, системная интеграция и интернет; финансовый сектор, образовательные учреждения, услуги для бизнеса, розничная торговля.

Опираясь на представленные данные, а также обуславливая необходимость развития обозначенных отраслей в целях укрепления

производительных сил страны, следует отметить особую значимость исследования, направленного на развитие системы стимулирования труда дистанционных работников в финансовом секторе (на примере банковских организаций) и образовательных учреждениях (на примере организаций высшего образования), что позволит:

1) усилить ценность интеллектуальной деятельности в рамках других отраслей, за счет исследования периода активного внедрения дистанционной формы трудового взаимодействия в сферу высшего образования, а также стимулирования дистанционных работников в посткризисный период, выпускающую кадры высшей квалификации для разных отраслей экономики;

2) обеспечить качественное выполнение трудовых функций дистанционными работниками банковских организаций, за счет исследования активного периода ускоренного перехода большей части работников на дистанционный формат трудового взаимодействия.

Таким образом, следует отметить возможность развития трудового потенциала дистанционных работников с учетом актуальных подходов к стимулированию труда, включающих, в том числе, различные меры поощрения работников, выплаты дополнительных компенсаций, и позволит сформировать индивидуальный подход работодателей к трудящимся в рамках дистанционной занятости, что в настоящее время является фактором социально-экономического развития страны в целом.

Также следует отметить актуальность проводимого исследования в целях решения научной задачи, заключающейся в разработке научно-практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности труда дистанционных работников и повышение уровня трудового потенциала при становлении цифровых технологий в экономике, способствующей прорывному развитию Российской Федерации, в частности:

1) в рамках национальной цели «Цифровая трансформация»: достижению «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также

государственного управления [5];

2) в рамках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости»: созданию и совершенствованию цифровой экосистемы, содержащей виртуальные рабочие места руководителей и сотрудников организаций, обеспечивающие возможности обучения, исследования предприятий, проведение измерений и оперативный мониторинг процессов [6];

3) в рамках национального проекта «Цифровая экономика» и национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»: реализации мероприятий, направленных на обеспечение постоянно обновляемого кадрового потенциала цифровой экономики и компетентности граждан и подготовки кадров [6;7].

При этом, несмотря на значительное количество теоретических и прикладных исследований относительно влияния цифровизации на трансформацию трудовых отношений, зарождающиеся вопросы стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников в научных работах современных исследователей требуют дополнительной проработки.

В связи с вышеизложенным, диссертационное исследование, посвященное развитию системы стимулирования труда дистанционных работников, является актуальным.

**Степень разработанности темы исследования.** Существенный вклад в разработку проблем стимулирования труда внесли представители советской и российской школы, такие как Волгин Н.А., Вашаломидзе Е.В., Гапоненко Н.В. Генкин Б.М., Жуков А.Л., Катульский Е.Д., Кибанов А.Я., Кокин Ю.П., Краковская И.Н., Ладанов И.Д., Мазманова Б.Г., Меньшикова О.И., Миляева Л.Г., Михалкина Е.В., Пошерстник Н.В., Мейксин М.С., Пикалин Ю.А., Половинко В.С., Пронников В.А., Разумов А.А., Ракоти В.Д., Сафонов А.Л., Скляревская В.А., Солодянкина О.В., Тимошенко О.Ю., Федченко А.А., Хоменко Я.В., Шапиро С.А., Щербаков А.И., Яковлев Р.А. и др. Научные работы

обозначенных авторов посвящены фундаментальным аспектам стимулирования трудовой деятельности, в частности, раскрывают особенности экономического содержания труда.

Основные теоретико-методологические вопросы формирования стимулирования и мотивации трудовой деятельности нашли отражение в теориях мотивации зарубежных ученых: Маслоу А., Херцберга Ф., Мак-Грегора Д., Мак-Клелланда Д., Лоулера Э., Портера Л., и др. Обозначенная проблематика нашла свое продолжение в работах таких отечественных специалистов как Белкин Е.В., Герчиков В.И., Грачев М.В., Дятлов В.А., Ядов В.А. и др.

В научных трудах Гармонникова И.С., Гуськовой И.В., Дашковой Е.С., Егоршина А.П., Калиной А.В., Кибанова А.Я., Киселевой В.А., Криворотова В.В., Кружилина А.В., Куприянова С.В., Марико В.В., Пахтусова А.В., Серебровской Н.Е., Тельпуковой М.А., Фефиловой Е.А. и др. подробно рассмотрено понятие мотивации трудовой деятельности с учетом различных аспектов, в том числе с учетом влияния удовлетворения потребностей работника в коммуникации и установлении рабочих контактов на способность трудящегося к выполнению имеющихся трудовых функций, а также рассмотрения отношений людей в производственном процессе.

Проблемам развития и становления цифрового рынка труда посвящены работы Астафьевой И.А., Ванкевич Е.В., Варшавской Е.Я., Горьковой И.П., Делигировой О.А., Демченко Т.С., Долженковой Ю.В., Ефимова В.А., Забелиной О.В., Задорожной Г.В., Камаровой Т.А., Камневой Е.В., Локтюхиной Н.В., Майорова А.В., Матвеева Е.А., Полевой М.В., Сафонова А.Л., Сорокиной Г.П., Тонких Н.В., Тюхтяевой К.Г., Федченко А.А., Фирсовой А.Г., Черных Е.А., Чижевского А.И., Широковой Л.В. и др.

Проведенный литературный обзор выявил, что проблема стимулирования трудовой деятельности работников дистанционной формы занятости в настоящее время находится в стадии разработки, и требует

проведения дополнительных теоретических и практических исследований для ее детального изучения.

**Цель** исследования заключается в разработке и обосновании научно-практических рекомендаций по развитию системы стимулирования трудовой деятельности работников, занятых различными формами дистанционного труда.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих **задач**.

1) Систематизировать факторы, оказывающие стимулирующее влияние на трудовую деятельность дистанционных работников организации: экономические, цифровые, социально-психологические, факторы внешней среды; и сгруппировать их по критерию «степень интенсивности стимулирующего воздействия на трудовую деятельность дистанционных работников».

2) Уточнить содержание понятия «наемный дистанционный работник современного типа», с учетом выявления его отличительных характеристик в современных условиях цифровой трансформации трудовых отношений.

3) Разработать методику факторной оценки стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников, позволяющую ранжировать факторы, оказывающие стимулирующее влияние на трудовую деятельность дистанционных работников организации.

4) Разработать инструмент оценки эффективности системы стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников, способствующий принятию управленческих решений по ее совершенствованию.

5) Сформулировать основные направления развития системы стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников, выявленные на основании проведенного исследования на базе организаций высшего образования и банковских организаций.

**Объектом исследования** являются организации высшего образования и банковские организации, функционирующие на территории Российской Федерации, и имеющие в штате дистанционных работников.

**Предметом исследования** являются социально-трудовые отношения, возникающие в процессе стимулирования трудовой деятельности работников организаций высшего образования и банковских организаций, занятых различными формами дистанционного труда.

**Область исследования** соответствует п. 5.4. «Система отношений «человек-производство» (виды, содержание, разделение, кооперация, специализация труда и т.д.); закономерности и новые тенденции формирования, распределения, обмена и использования рабочей силы; механизмы повышения их эффективности в социальной рыночной экономике; пути эффективного использования действующих и создания новых рабочих мест» и п. 5.6. «Стимулирование и оплата труда работников; организация заработной платы и обеспечение её взаимосвязи с квалификацией персонала и результативностью производства; воспроизводственная и мотивационная функция заработной платы» Паспорта научной специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: экономика труда.

**Методология и методы исследования.** В процессе исследования применялись общенаучные методы исследования (анализ, синтез, обобщение, научная абстракция), статистико-математические методы (формирование и анализ таблиц сопряженности, корреляционный анализ методом ранговой корреляции Спирмена), социологические методы (метод анкетного опроса с использованием инструмента Google Forms, являющимся в настоящее время наиболее популярной формой обратной связи, позволяющей создавать неограниченное количество опросов и самостоятельно отслеживать процесс прохождения опроса респондентами; структурированное интервью).

**Информационную базу исследования** составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, регламентирующие трудовую деятельность дистанционных работников; данные Федеральной службы

государственной статистики (Росстат), Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации; публикации по теме исследования в специализированных изданиях; ресурсы сети Интернет; первичная отчетность и документация организаций высшего образования и банковских организаций, данные социологических опросов, а также собственные исследования автора.

**Научная новизна** исследования заключается в решении важной научно-экономической задачи по развитию системы стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников организаций высшего образования, а также банковских организаций.

#### **Положения, выносимые на защиту.**

1) Систематизированы факторы, оказывающие стимулирующее влияние на трудовую деятельность дистанционных работников, в том числе, выделены экономическая, цифровая и социально-психологическая группы, а также группа факторов внешней среды. Отличительной особенностью предлагаемой группировки является выделение цифровизации в качестве самостоятельной, отдельной категории факторов, влияющих на качество труда дистанционных работников по таким параметрам как: условия труда и организация рабочего места, содержание и организация труда работников, организация подготовки, повышения квалификации и переподготовки персонала; соблюдение трудового законодательства, производительность труда (С. 23-31).

2) Классифицированы подходы к определению содержания понятия «дистанционный работник» по таким критериям как: форма занятости, взаимодействие с трудовым коллективом, вид применяемых дистанционных технологий, правовой статус, что позволило уточнить содержание категории «наемный дистанционный работник современного типа», который определен как работник, не прикрепленный к одному рабочему месту, сепарированный от трудового коллектива, - осуществляющий дистанционную трудовую деятельность обособленно, с учетом возрастающей доли персонифицированности при исполнении должностных обязанностей;

обладающий устойчивой способностью к самодисциплине и управлению собственным временем, выполняющий порученную работу с целью получения дохода на удобной ему территории, с помощью современных технических средств в согласованный с заказчиком временной интервал, получая тем самым удовлетворение материальных и социальных потребностей (С. 32-40).

3) Разработана и апробирована методика факторной оценки системы стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников, которая включает в себя: проведение опроса по разработанной анкете, направленной на оценку системы стимулирования трудовой деятельности указанной группы сотрудников в зависимости от экономических, цифровых, социально-психологических факторов, а также факторов внешней среды; расчет показателя стимулирующего воздействия выявленных факторов на трудовую деятельность дистанционных работников, позволяющего обозначить наиболее значимые факторы влияния (С. 112-126).

4) Разработана матрица оценки эффективности системы стимулирования труда дистанционных работников, позволяющая проанализировать действующую систему стимулирования трудовой деятельности и сформировать меры по ее совершенствованию в направлении учета и дополнительного стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников (С. 128-137).

5) Разработаны основные направления по развитию системы стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников, способствующие решению представленных в исследовании групп проблем обозначенной системы (экономические, технические, коммуникационные, организационные, информационные и контрольные) в организациях высшего образования и банковского сектора (С. 84-85; С. 138-154).

**Теоретическая значимость работы** заключается в дополнении теории занятости категорией «сепаративные формы занятости», отличительными признаками которой являются: отделение от коллектива и коллективного труда, возрастающая роль персонифицированности при исполнении

дистанционных должностных обязанностей, что может быть использовано для дальнейшего углубленного изучения особенностей рынка труда в условиях цифровизации трудовых отношений. Кроме того, предложенная в диссертационном исследовании систематизация факторов, оказывающих стимулирующее воздействие на трудовую деятельность дистанционных работников, а также методика оценки стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников и матрица оценки эффективности системы стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников могут быть использованы для развития теоретических подходов к вопросам оценки и дальнейшего совершенствования системы стимулирования трудовой деятельности работников исследуемой формы занятости.

**Практическая значимость работы** состоит в возможности внедрения основных положений и выводов настоящего диссертационного исследования в деятельность организаций высшего образования, а также банковских организаций, имеющих в штате дистанционных работников, занятых различными формами дистанционного труда.

Использование основных выводов настоящего исследования позволит сформировать современную систему стимулирования трудовой деятельности, учитывающую специфику цифровизации трудовых отношений, и особенности восприятия работниками трудовой деятельности в дистанционном формате. Предложенные рекомендации будут способствовать планомерному развитию современной организации, использующей возможности цифровой трансформации рынка труда, и поддерживающей в целях долгосрочного стратегического развития и повышения эффективности трудовой деятельности дистанционных работников баланс ценностей сотрудника и целей организации.

**Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования.** Обоснованность и достоверность результатов научного исследования, а также выводов и рекомендаций, основывается на комплексном подходе к решению поставленных задач, с учетом корректной

обработки и анализа полученного в ходе исследования материала с использованием инструмента Google Forms, а также программы SPSS Statistics (репрезентативная выборка из 1779 респондентов, выполняющих трудовые функции дистанционно в исследуемых организациях).

Основные результаты диссертационного исследования обсуждались и получили одобрение на научных мероприятиях различного уровня: на Межвузовской молодежной конференции «Экономическая психология: проблемы и возможности» (Москва, Финансовый университет, 22 мая 2019 г.); на XI Международном научном студенческом конгрессе «Память о Великой Отечественной войне в сознании молодежи XXI века», посвященной 75-ой годовщине Победы в Великой Отечественной войне 1941-1945 гг. (Москва, Финансовый университет, 20 мая 2020 г.); на Межвузовском научно-практическом круглом столе: «Человеческий капитал в малых городах России: фактор кризиса или источник роста?» (Москва, Финансовый университет, Ивановский государственный университет, Союз малых городов России, 08 октября 2020 г.); на XVII Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» (Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, 24 ноября 2020 г.); на Всероссийской научно-практической конференции «Уровень и качество занятости населения в условиях «постковидной» экономики» (Москва, Финансовый университет, 25 февраля 2021 г.).

Основные выводы диссертационного исследования внедрены в практическую деятельность АО ЮниКредит Банк, в частности, применена методика по оценке стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников, что позволило выявить и проанализировать особенности экономического поведения работников организации, а также разработать комплекс мер по совершенствованию и развитию системы стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников банка.

Выводы и основные положения настоящего исследования внедрены в практическую деятельность ФГБОУ ВО «Московский государственный

университет пищевых производств». Использование матрицы оценки системы стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников позволило в процентном соотношении определить фактический уровень стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников, рассчитанный по результатам апробации методики оценки стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников в исследуемые организации (то есть на основании объединения количества выявленных факторов, оказывающих высокую и среднюю степень стимулирующего влияния на трудовую деятельность дистанционного работника). Кроме того, применение рекомендаций в практической деятельности вуза способствовало достижению уровня прозрачности системы выплаты премий и иных мер материального стимулирования работников организации.

Материалы диссертационной работы используются также Департаментом психологии и развития человеческого капитала Финансового университета в преподавании дисциплин «Организационное поведение» и «Управление человеческими ресурсами» по образовательной программе бакалавриата 38.03.01 «Экономика».

Получено Свидетельство о депонировании от 17 сентября 2020 г. № 214511 экземпляра произведения (объекта интеллектуальной собственности) «Методика факторной оценки мотивации персонала организации в условиях цифровой трансформации рынка труда».

Принято участие в прикладной научно-исследовательской работе по государственному заданию 2021 г. по теме: «Разработка методических основ для определения размеров окладов и премий должностным лицам учреждений, с которыми Правительство Российской Федерации заключает трудовые договоры, с учетом дифференциации по видам и объемам оказываемых данными учреждениями услуг и выполняемых ими работ».

Апробация и внедрение результатов диссертационного исследования подтверждены соответствующими документами.

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 7 работ общим объемом 7,1 п.л. (весь объем авторский), в том числе 5 работ общим объемом 5,7 п.л. опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

**Структура и объем диссертации** обусловлены целью, задачами и логикой исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 260 наименований и 4 приложений. Текст диссертации изложен на 204 страницах, содержит 16 таблиц, 14 формул и 31 рисунок.

## Глава 1

### Теоретические аспекты стимулирования трудовой деятельности

#### 1.1 Понятие, сущность и факторы стимулирования трудовой деятельности

Жизнь современного человека с каждым годом становится все более динамичной, претерпевающей значительные изменения, обусловленные трансформацией под воздействием цифровизации, проникающей во все сферы жизнедеятельности. Становление «digital» (цифровой) эпохи является не только первостепенной причиной видоизменения образа жизни и методов коммуникации, но и отправной точкой активизации новых сфер трудовой деятельности, нашедших отражение в российском законодательстве сравнительно недавно, но активно развивающихся под воздействием глобальной сети Интернет и цифровых технологий.

Ускоренное развитие современных средств цифровых коммуникаций породило новые формы занятости – дистанционную и фриланс, каждая из которых в настоящее время является полноценным конкурентом стандартной форме трудовой деятельности.

По данным службы исследований одного из самых крупных сайтов по поиску работы и сотрудников в мире HeadHunter, в 2018 году 64% российских компаний из всех существующих в стране уже привлекали к работе удаленных сотрудников. Чаще всего вакансии с возможностью удаленной работы в 2018 году в России размещали в сферах продаж (44%), IT (37%), банковском секторе (27%) и на административных позициях (22%). Наиболее востребованы у работодателей «удаленные» программисты и разработчики, интернет-маркетологи, трафик-менеджеры, рекрутеры, специалисты технической поддержки, операторы call-центров, веб-дизайнеры и контент-менеджеры [200].

В соответствии с представленной выше статистикой меняются методы взаимодействия работодателей с дистанционными работниками, требующими индивидуального подхода с позиции стимулирования трудовой деятельности, что влечет за собой необходимость рассмотрения не только сущностного содержания понятий «стимулирование труда» и «мотивация трудовой деятельности», но и существующих теорий мотивации с целью оценки возможности применения их положений к дистанционной занятости, активно развивающейся в условиях цифровизации общественных, в том числе, трудовых отношений.

Таким образом, первостепенной научной задачей настоящего параграфа является анализ современных подходов к понятиям «стимулирование труда» и «мотивация трудовой деятельности», с целью уточнения их содержания применительно к настоящей работе, а также выявления факторов, воздействующих на стимулирование труда и мотивацию трудовой деятельности работников.

Отличия «стимулирования труда» от «мотивации трудовой деятельности» заложены в этимологии данных терминов. Стимулирование труда (исходный термин «стимул» от латинского «stimulus» – остроконечная палка, которой погоняли животных [71] представляет собой внешнее, чаще всего, экономическое воздействие на работника со стороны работодателя. Мотивация трудовой деятельности (исходный термин «мотив» от французского «motif» - побудительная причина) [71] является внутренним побуждением работника, способствующим повышению эффективности выполнения возложенной на него трудовой функции.

Однако, при важных отмеченных отличиях, обозначенные термины имеют некоторое сходство, выражающееся в заинтересованности работника в выполнении возложенной трудовой функции [71], а также в побуждении к трудовой деятельности посредством как мотивов, так и стимулов.

Таким образом, можно отметить совокупное влияние стимулирования труда и мотивации трудовой деятельности на стремление работника

выполнять порученную работу качественно и ответственно, при выявленной особенности стимулирования труда работников – нематериальной нагрузке, которую можно интерпретировать как возможность реализации каждого члена трудового коллектива как личностей и работников одновременно [10].

Научные работы, посвященные проблемам стимулирования трудовой деятельности в разный период времени, позволили выявить иные особенности в трактовке представленных терминов.

При рассмотрении сущностного содержания понятий «стимулирование труда» и «мотивация трудовой деятельности», были всесторонне проанализированы подходы авторов к исследуемой теме. Проведенное исследование выявило ряд отличий в трактовке представленных понятий как выдающимися учеными (Жуков А.Л., Волгин Н.А., Пронников В.А., Ладанов И.Д., Травин В.В., Дятлов В.А., Шапиро С.А.), так и современными исследователями (Сорокина Г.П., Широкова Л.В., Астафьева И.А., Михайлова Ю.А., Ватыль Н.В.), при сравнении стимулирования труда и мотивации трудовой деятельности, представленных в таблице 1 в рамках исследований, нацеленных на изучение стандартных трудовых отношений, а также научных работ, посвященных дистанционной работе.

Таблица 1 – Сравнение подходов авторов научных работ к трактовке понятий «стимулирование труда» и «мотивация трудовой деятельности» в контексте стандартной и дистанционной форм занятости

Стимулирование	Мотивация	Авторы
1	2	3
Работы, посвященные стандартной форме занятости		
1) Процесс внешнего воздействия на трудовое поведение работника с использованием мер поощрения и принуждения, направленных на обеспечение его заинтересованности в достижении целей организации. 2) Свойство, способность и возможность направлять интересы работников на достижение требуемых результатов труда (большего его количества, более высокого качества, и т.д.) за счет,	1) Процесс формирования трудового поведения человека, определяемого его потребностями, ценностными установками и способностями, и направленного на достижение таких результатов, которые позволят удовлетворить возникшие потребности. 2) Составная часть процесса управления производительностью труда. 3) Побуждение к действию.	Жуков А.Л.[71], Волгин Н.А.[10], Пронников В.А., Ладанов И.Д.[16], Травин В.В., Дятлов В.А.[20], Шапиро С.А.[21]

Продолжение таблицы 1

1	2	3
<p>прежде всего, обеспечения взаимосвязи размеров заработной платы человека и его трудового вклада.</p> <p>3) Комплекс мер, дополняющий мотивационную политику и являющееся средством удовлетворения конкретных потребностей работника, по большей части материальных.</p> <p>4) Внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала.</p>	<p>4) Процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия.</p> <p>5) Стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.</p>	
Работы, посвященные дистанционной форме занятости		
<p>1) Экономические формы и методы побуждения людей, основанные на использовании материальной заинтересованности человека в повышении уровня денежной оплаты труда, в получении дополнительного денежного вознаграждения, вещественных побудителей, других стимулов.</p> <p>2) Стимулирование трудовой дисциплины исследуется в виде механизмов поощрения: морального и материального.</p>	<p>1) Процесс активизации мотивов работников и создания стимулов для их побуждения к эффективному труду.</p> <p>2) Система мер поощрения, не связанная с денежными выплатами, направленная на побуждение персонала к эффективной работе для достижения целей организации, в вузах – это поощрение преподавательского состава за качественную работу, не оказывающее прямого влияния на уровень заработной платы.</p> <p>3) Механизм стимулирования персонала к трудовой деятельности.</p> <p>4) Система мотивации - комплекс мер по материальной и нематериальной мотивации.</p>	<p>Сорокина Г.П., Астафьева И.А. [162], Сорокина Г.П., Широкова Л.В. [164], Михайлова Ю.А. [113], Ватыль Н.В.[49]</p>

Источник: составлено автором.

Представленные авторами научных работ формулировки дают основание обозначить отличительные характеристики понятий «стимулирование труда» и «мотивация трудовой деятельности» с позиции рассмотрения терминов авторами в разные периоды развития отечественной экономики.

Научные работы Жукова А.Л. [71], Волгина Н.А. [10], Пронникова В.А., Ладанова И.Д. [16], Травина В.В., Дятлова В.А. [20], Шапиро С.А. [21], содержащие подходы как к стимулированию труда, так и к мотивации трудовой деятельности работников как в период до официального закрепления понятия «дистанционная работа», так и первые годы после, с присущими ей особенностями в части регулирования трудовых отношений с дистанционными работниками, содержат четкое разграничение в трактовках исследуемых терминов. Мотивация трудовой деятельности представляется авторами как побуждение к действию в рамках трудовых отношений. Стимулирование труда в таких работах, чаще всего, представляется как внешнее воздействие на работника с учетом материальной составляющей, оказывающей особое влияние на его трудовую деятельность.

Исследуемый пул работ отражает основную функцию стимулирования труда – экономическую, и важнейшую социально-нравственную функцию мотивации трудовой деятельности.

Работы Сорокиной Г.П., Астафьевой И.А. [162], Сорокиной Г.П., Широковой Л.В. [164], Михайловой Ю.А. [113], Ватыль Н.В. [49], направленные на изучение дистанционной формы занятости в период с момента официального закрепления дистанционной работы в законодательстве Российской Федерации в 2013 г. до наших дней, чаще всего, представляют совокупность исследуемых понятий. Например, мотивация трудовой деятельности обозначается как система мотивов и стимулов, побуждающих работника к труду, тогда как стимулирование труда рассматривается как комплекс морального и материального механизмов поощрения.

Несомненное влияние на интегрированное смысловое восприятие терминов «стимулирование труда» и «мотивация трудовой деятельности» оказали зарубежные ученые [233; 238; 252], в основном массиве научных трудов которых отсутствует понятие «стимулирование труда», при

главенствующей роли мотивации трудовой деятельности, выраженной в совокупности внешних и внутренних стимулов и мотивов.

Таким образом, научные исследования последних лет позволяют отметить смешение устоявшихся в контексте стандартной формы трудовой занятости функций стимулирования и мотивации персонала. При определяющей значимости экономической, социальной и нравственной функций стимулирования трудовой деятельности в отдельности, современные работы по исследуемой тематике уделяют особое внимание социально-экономической функции стимулирования труда, отражающей единство на пути достижения целей компании, переплетающихся с конкурентным удовлетворением материальных потребностей работника. При этом, трансформируется функция мотивации трудовой деятельности в современных условиях цифровизации, преобразовываясь в социально-психологическую, то есть связанную с перспективами удовлетворения внутренних потребностей работника (в том числе в условиях нестабильности экономической системы, связанной с внешними угрозами, в условиях которых работник ищет поддержку и социальное партнерство), выбравшего ту или иную организацию, опираясь на возможности гармоничного развития и отсутствия дисбаланса в отношении целей компании и ценностей работника.

Особое значение в контексте современной парадигмы восприятия трудового процесса играет общество. Трансформация рабочего места и постепенная смена условий труда в силу цифровизации рабочего пространства, позволяет организациям находить индивидуальный подход к каждому работнику с учетом его ценностных ориентиров и индивидуальных особенностей. Таким образом, социальная составляющая функций стимулирования труда и мотивации трудовой деятельности в настоящее время занимает важное место в контексте восприятия современного работника организации. При этом, в рамках современных трудовых отношений по-прежнему остается актуальной совокупность основополагающих принципов стимулирования труда: доступность, осязаемость, постепенность, принципы

сочетания моральных и материальных стимулов, а также сочетания стимулов и антистимулов.

В настоящий момент можно отметить, что процесс прекаризации труда, основанный на периоде постепенного распространения неустойчивых форм занятости, не закрепленных определенное время в законодательстве, преобразуется в активную фазу рационализации трудовых процессов, непосредственным образом связанных с инновационной составляющей популярной в настоящее время дистанционной формы работы. Опыт прошлых лет накладывает отпечаток на современные тренды и тенденции на рынке труда, что способствует устойчивому росту интереса к актуальным формам занятости с позиции перспектив применения накопленных знаний и усовершенствования с их помощью возможностей выполнения возложенного участка работы в целях эффективной работы на благо организации, а также удовлетворения собственных потребностей.

Таким образом, в рамках исследования будут использоваться следующие термины и их значения, предложенные исследователем.

1) Стимулирование труда – внешнее воздействие на работника с целью роста уровня производительности труда с учетом ряда внешних факторов, в том числе индивидуальных особенностей восприятия информации, полученной извне, способных оказать влияние на качественное выполнение работником трудовой функции.

2) Мотивация трудовой деятельности – внутреннее побуждение каждого работника к качественному выполнению трудовых функций, сформированное под воздействием ряда различных факторов, в том числе под влиянием особенностей характера, а также с учетом взаимовлияния в рамках социальных взаимоотношений.

Обозначенные термины, используемые в работе, позволяют рассмотреть как стимулирующее, так и мотивационное воздействие на трудовую деятельность дистанционных работников, представляющих в совокупности эффективный механизм влияния на повышение качества труда

дистанционных работников в рамках выстроенной системы стимулирования трудовой деятельности, учитывающей стратегические цели работодателя и интересы работника.

В целях последующего выявления факторов, оказывающих стимулирующее и мотивационное воздействие на трудовую деятельность работников, предлагается рассмотреть подходы современных исследователей к определению сущности стимулирования труда и мотивации трудовой деятельности за период с 2014 года по 2020 год.

При анализе полученного материала была отмечена ценность рассмотренных в совокупности подходов к трактовке понятия «мотивация» с позиции единого общего взгляда на поведение человека, и в контексте мотивации трудовой деятельности, позволившей всесторонне изучить сходства в определениях, на основании которых предлагается объединить подходы в обозначенную классификацию по следующим признакам: с позиции целостного взгляда на поведение человека; как составляющую повседневной работы; с учетом побудительного эффекта; с психологическим аспектом; в интерпретации аффилиации молодого поколения.

Отличительной особенностью мотивации трудовой деятельности выступает формирование мотива как побуждения к активности в целях качественного выполнения возложенной трудовой функции.

Основные подходы к определению понятий «мотивация» и «мотивация трудовой деятельности» отражены в приложении А.

Мотивацию с позиции целостного взгляда на поведение человека рассматривают как современные российские, так и зарубежные ученые, а именно: Копейкин Г.В. [91], Круковская А.В. [95], Матюнина Д.И. [106], Пулатов С.Ю. [142], Цветкова И.И., Ламбру К.А. [187], Chua J., Ayoko O. [233] и др.

При этом Круковская А.В. [95] конкретизирует в своей работе, что мотивация является сложной системой движущих сил поведения, открывающейся субъекту в виде потребностей, интересов, целей, идеалов,

которые детерминируют человеческую деятельность. Данный подход представляет интерес с точки зрения обобщенного взгляда на поведение работников, однако его недостатком является отсутствие глубокого рассмотрения различного рода факторов, влияющих на поведенческие паттерны.

Рассмотренный категориальный признак дает основание выделить одним из факторов, влияющих на мотивацию работника к труду, *возможность удовлетворения, как минимум, базовых, витальных потребностей, выражающихся в общем благоприятном психологическом климате, комфортных и безопасных условиях труда.*

В свою очередь, Матюнина Д.И. [106] говорит о мотивации труда как о неотъемлемой части трудовой деятельности, с помощью которой сотрудники вдохновляются, а процесс становится продуктивным. Мотивацию как составляющую ежедневной работы представляют в своих работах также Цветкова И.И. и Ламбру К.А. [187].

Из вышесказанного можно выделить такой фактор, оказывающий стимулирующее и мотивационное влияние на трудовую деятельность работника как *установление эффективных рабочих контактов* при нахождении среди единомышленников, способных находить новые идеи для их воплощения с целью прогрессивного развития компании.

Широко распространена (Гармонников И.С. [56], Тельпукова М.А., Фефилова Е.А. [170] и другие исследователи) трактовка понятий стимулирование труда и мотивация трудовой деятельности с учетом побудительного эффекта, который активизирует коллектив и побуждает людей к труду. В том числе, интерес представляет работа Андрухович Е.Н. и Лашукевич Д.А. [33], в которой стимулирование и мотивацию трудовой деятельности представляют как физиологическое и психологическое побуждение человека к действию.

В рамках представленного в исследовании категориального признака с учетом побудительного эффекта, Павленко И.А., Гузиева Е.В., Никитина А.В.

[127] рассматривают стимулирование труда как процесс побуждения человека, в том числе, при помощи внешних (стимулирующих) факторов к определенной деятельности, направленный на достижение индивидуальных и общих целей, характеризующийся при этом двойственным характером. Пулатов С.Ю. [142] разделяет понятие «мотивация» на два вида – структурную, характеризующую ее как совокупность мотивационных теорий, которые основываются на идентификации побуждений, заставляющих людей осуществлять деятельность; и процессуальную, в этом случае теории мотивации изучают поведение людей с учетом их восприятия и познания.

Особый интерес представляет подход с выраженным психологическим аспектом, проявляющимся в совокупности внутренних процессов создания тех или иных действий, неразрывно связанных с полученным ранее опытом, влияющим на поведение человека и направляющим его по карьерному пути, а также формирующим у работника представление о собственных сильных и слабых сторонах личности. Такого подхода придерживаются следующие авторы современных исследований: Александров Б.В. [30], Nientied P., Toska M. [245], Peyton T., Zigarmi D., Fowler S. [248], и др. При этом, Александров Б.В. [30] в своем исследовании представляет мотивацию трудовой деятельности как сложный процесс, способствующий формированию психологических особенностей личности, влияющих на поведение человека и побуждающих его к трудовой деятельности.

Представленный подход дает основание выделить такой фактор, оказывающий преимущественно мотивационное влияние на трудовую деятельность сотрудников организации как осознание работником своих сильных и слабых сторон.

Мотивацию в понимании «мотивации аффилиации» молодого поколения, то есть с позиции доверительных и эмоционально значимых взаимоотношений, побуждающих юношей и девушек повышать свой личный и научный потенциал, рассматривают такие авторы как Зюзя А.А. [80], Оселедец М.В., Новикова Т.А. [124].

Подход, отражающий мотивирование молодого поколения, является глубоко актуальным в силу его рассмотрения в рамках настоящего исследования, связанного со становлением и развитием дистанционной формы занятости, находящейся в настоящее время на пике популярности [165].

Необходимо еще раз перечислить и подчеркнуть важность для целей исследования выведенных факторов, отражающих стимулирующее и мотивационное влияние на трудовую деятельность работников.

1) Благоприятный психологический климат, комфортные и безопасные условия труда.

2) Наличие эффективных рабочих контактов.

3) Осознание работником своих сильных и слабых сторон.

Однако, надо отметить, что выявленные факторы могут быть отнесены к факторам, оказывающим мотивационное воздействие на трудовую деятельность работника в связи с обоснованными подходами авторов обозначенных ранее исследований. Стимулирующее влияние на трудовую деятельность работника присутствует в таком выявленном факторе как «наличие эффективных рабочих контактов», так как работодатель сам формирует коллектив в той или иной организации. Этот факт, в свою очередь, дает основание предположить, что ротация кадров может оказать особое стимулирующее воздействие на персонал организации в целом, и на каждого работника по отдельности.

С учетом вышеизложенного, следует отметить, что современная трактовка понятия «мотивация трудовой деятельности» должна быть максимально широкой в отношении любых изменений в контексте новых трендов и тенденций на рынке труда. Этот факт дает возможность детального изучения и проведения сравнительного анализа существующих и наиболее распространенных видов мотивации трудовой деятельности, в том числе, с целью дополнения выведенных факторов, оказывающих стимулирующее и мотивационное воздействие на трудовую деятельность работников.

Сравнительный анализ видов мотивации трудовой деятельности представлен в Приложении Б.

Существующие долгое время такие типы трудовой мотивации как внешняя, внутренняя, материальная и нематериальная, представленные в приложении Б в работах российских авторов: Радионовой С.В., Абдуллиной Д.Р. [144], Трусова А.В. [175] и др., а также зарубежных исследователей: Jong J., Wilkin C., Rubino C. [238], Klopotan I., Mjeda T., Kurecic P. [234], Saether E. [241] дополнились новыми видами, собирающими целый пул сторонников. Например, психологическая мотивация, выраженная в потребности в общении, а также в предоставлении работникам прав и полномочий для участия в разработке фундаментальных для организации задач, рассмотрены в работах Моисеенко Н.В., Яковенко А.А. [115].

В соответствии с вышеизложенным, можно сделать вывод, что для современного работника одним из факторов, влияющих на качество труда, является *участие в принятии глобальных решений, способствующих формированию стратегических приоритетов и конкурентоспособности компании.*

Моральная мотивация, с выраженной потребностью в уважении со стороны коллектива и руководящего состава, описана в исследовании Орловой Л.А. и Макаровой Е.С. [123]. Кроме того, перечисленные ранее авторы обращают внимание на условия, в которых приходится работать человеку, а также возможность выстраивать дружеские отношения и отдыхать в установленное работодателем время, что, по их мнению, формирует организационный тип мотивации.

Рассмотренный вид мотивации дает возможность выделить такой фактор, оказывающий мотивационное воздействие на работника как *дружеские отношения с коллегами.*

Ряд зарубежных исследователей (Porter T., Gerhardt M. [249], и др.) являются сторонниками мотивации лидерства, сформированной на основании индивидуальных отличий, позволяющих потенциальным лидерам коллектива

брать на себя ответственность за группу людей или часть работы, что, в свою очередь, оказывает влияние на интенсивность прилагаемых усилий и настойчивость человека, как лидера.

В качестве фактора, оказывающего мотивационное влияние на трудовую деятельность работника, в данном случае, следует рассмотреть *возможность индивидуальной, а не коллективной работы, при которой наиболее ярко будет прослеживаться личная ответственность за конкретный участок работы.*

В рамках представленных выше и проанализированных видов мотивации, представляется целесообразным выделить следующие факторы, оказывающие стимулирующее и мотивационное влияние на трудовую деятельность работников организации.

- 1) Стратегические приоритеты и конкурентоспособность компании.
- 2) Дружеские отношения с коллегами.
- 3) Персональная ответственность.

Необходимо отметить, что факторы «дружеские отношения с коллегами» и «персональная ответственность» лежат в плоскости мотивационного влияния на производительность труда работников. При этом, фактор «стратегические приоритеты и конкурентоспособность компании» имеет существенное стимулирующее воздействие со стороны работодателя, проявляющееся в ситуации достижения поставленных целей организации, ее продвижения в различных рейтингах.

Проведенный анализ теорий мотивации позволил выявить новые факторы, оказывающие стимулирующее и мотивационное воздействие на трудовую деятельность работников.

На основании проведенного литературного обзора был сделан вывод, что все теории мотивации можно разделить на традиционные, содержательные и процессуальные.

Основы традиционной модели мотивации заложили такие специалисты как Тейлор Ф.У., Гант Г.Л., Форд Г. Оценка основных положений

традиционного подхода к мотивации позволяет выделить в качестве факторов, оказывающих стимулирующее влияние на трудовую деятельность работников, *факторы, содержащие материальную компоненту, например, заработная плата, премии, а также возможность получения дополнительных льгот*, способствующих улучшению материального положения потенциального работника.

Группа содержательных теорий мотивации объединяет таких российских ученых как Ядов В.А., Герчиков В.И., а также ряд зарубежных исследователей: Маслоу А., Херцберг Ф., Макклелланд Д., Рамперсад Х.

Анализ содержательных теорий мотивации дает основание подчеркнуть значимость новых, а также выявленных ранее факторов, оказывающих стимулирующее и мотивационное воздействие на трудовую деятельность работников, как:

1) фактор стратегических приоритетов и конкурентоспособность компании, который можно интерпретировать как соответствие целей компании личностным установкам работника, то есть достижение единой цели, соответствующей как корпоративной культуре и идеологии компании, так и являющейся высшей целью, обозначенной самим работником;

2) установление доверительных и уважительных отношений в коллективе, а также в контексте «руководитель – подчиненный», способствующих формированию у сотрудника организации чувства необходимости на данном рабочем месте;

3) изменения внешней среды, связанные, в том числе, с кризисными процессами в мировой экономике, на которые сам работник никак не может повлиять;

4) формирование инновационной экономики и глобализация рынка труда, а также конъюнктура и тенденции национального рынка труда. Следует отметить, что организации, имеющие инновационную составляющую в своей дорожной карте развития, и следующие современным тенденциям, всегда будут находиться на пике популярности у потенциальных кандидатов на

имеющиеся в компании вакантные должности. Трансформация рынка труда ускоряется под воздействием цифровизации окружающего пространства, что является отправной точкой смены приоритетов поколения, выросшего в цифровой среде, и, следовательно, требует инновационных подходов как в системе образования в целом, так и в части высших учебных заведений, реализующих актуальные и инновационные образовательные программы; профессий, содержащих инновационную компоненту; и первого места работы, соответствующего современным тенденциям с их высокими требованиями к уровню технической оснащенности организаций.

Например, в рамках Санкт-Петербургского экономического форума 2021 года были представлены топ-10 инновационных компаний в образовании, среди которых были как цифровые платформы и программные продукты, так и лаборатория нанотехнологий, система инжиниринга знаний, и аппаратно–программный комплекс для повышения эффективности обучения [203].

Группа теорий, также концентрирующих свое внимание на вопросах мотивации, – процессуальные теории. К данной группе относят: теорию ожиданий Врума В., теорию справедливости Адамса Д.С. и модель Портера-Лоулера. Основные положения рассмотренных процессуальных теорий мотивации позволили еще раз обосновать выявление такого фактора как *кризисные процессы в мировой экономике*.

Таким образом, на основании проанализированных традиционных, содержательных и процессуальных теорий мотивации были выделены следующие факторы, оказывающие стимулирующее и мотивационное влияние на трудовую деятельность работников.

- 1) Заработная плата.
- 2) Премии.
- 3) Предоставление дополнительных льгот.
- 4) Благоприятный психологический климат, комфортные и безопасные условия труда.

- 5) Наличие эффективных рабочих контактов.
- 6) Осознание работником своих сильных и слабых сторон.
- 7) Стратегические приоритеты и конкурентоспособность компании.
- 8) Дружеские отношения с коллегами.
- 9) Персональная ответственность.
- 10) Формирование инновационной экономики и глобализация рынка труда.
- 11) Конъюнктура и тенденции национального рынка труда.
- 12) Кризисные процессы в мировой экономике.

По результатам выявленных факторов, предлагается сформировать среди них группы, объединенные по общему признаку, с целью проверки в рамках настоящей работы оказывают ли выявленные факторы влияние на трудовую деятельность дистанционных работников, а также ранжировать сформированные группы с позиции выявления наибольшего влияния той или иной группы и факторов в них на стимулирование и мотивацию трудовой деятельности работника дистанционной формы трудовой занятости.

С учетом представленных факторов предлагается выделить основные группы факторов, побуждающих дистанционного работника к труду: экономические, социально-психологические, факторы внешней среды, а также группу цифровых факторов, представляющих особый интерес с позиции современных возможностей дистанционного работника в рамках трудовых отношений. Именно цифровизация как основной элемент обозначенной группы позволила выделить самостоятельную, отдельную категорию факторов, влияющих на качество труда дистанционных работников по таким параметрам как: условия труда и организация рабочего места, содержание и организация труда работников, организация подготовки, повышения квалификации и переподготовки персонала; соблюдение трудового законодательства, производительность труда. С учетом специфики дистанционной работы, а также в целях дальнейшего изучения в рамках исследования стимулирующего влияния выявленных факторов на трудовую

деятельность дистанционных работников, предлагается включить в обозначенные группы такие факторы как экономия денежных средств, расходуемых на проезд до места работы и обратно; оплата за переработку, а также особенности современного законодательства.

В завершение настоящего параграфа необходимо отметить, что преобладающее большинство выявленных факторов оказывает стимулирующее влияние на трудовую деятельность дистанционных работников, что обуславливает значимость разработки научно-практических рекомендаций, направленных, в первую очередь, на развитие системы стимулирования труда дистанционных работников. Выявленная особенность позволяет отразить данный факт в названии рисунка 1, содержащего факторы, оказывающие преимущественно *стимулирующее* влияние на трудовую деятельность дистанционных работников.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Факторы, оказывающие стимулирующее влияние на трудовую деятельность дистанционного работника

В соответствии с полученными результатами рассмотрения теоретических подходов и представленными факторами, в настоящее время меняется структура системы стимулирования труда, а также полярность действующих ранее методов.

## **1.2 Дистанционные работники как особая форма занятых в условиях цифровой экономики**

В настоящий момент современное общество находится в процессе переходного этапа в цифровую реальность, уже для многих ставшую неотъемлемой частью жизни. При этом, несмотря на своевременное принятие Федерального закона от 08.12.2020 № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях» [2], все нарастающая популярность выполнения трудовой функции в сети Интернет по-прежнему вызывает ряд вопросов с использованием дистанционной работы в тех или иных организациях. Особое внимание необходимо уделить не только положительному влиянию происходящих изменений в современном трудовом процессе на ускоренные темпы роста организации за счет широкого распространения удаленной работы, но и отрицательным сторонам цифровизации, в первую очередь связанным со сложностями в трактовке законодательно закрепленной терминологии широко используемой в настоящее время дистанционной работы.

Что касается положительных сторон для работодателя и работника, то, надо отметить, что дистанционный вид трудовой деятельности позволяет работодателям снизить издержки, улучшить баланс между работой и личной жизнью сотрудников, а также укрепить имидж главы компании как человека современного и заботящегося о работниках организации. Кроме того, для

некоторых работников данный вид занятости – это возможность трудиться даже в том случае, когда есть необходимость проводить большую часть времени дома.

В соответствии с этим необходимо подчеркнуть актуальность и популяризацию дистанционной формы взаимодействия в рамках трудовых отношений «работодатель-работник» на постоянной основе, а также в смешанном формате, что подтверждается также фактом, что в последние годы доля занятых удаленной работой постоянно увеличивается. По данным Минтруда России, на октябрь 2021 года около трех миллионов россиян продолжают работать удаленно, несмотря на то, что была снята часть ограничений, связанных с распространением новой коронавирусной инфекции COVID-19 [197].

В связи с обозначенными преобразованиями в трудовой сфере последних лет, возникает потребность в четком понимании терминологии не только дистанционной работы, подробно рассмотренной в современном трудовом законодательстве, но и интерпретации такой категории трудящихся как «дистанционные работники».

Литературный обзор научных исследований, проведенных отечественными специалистами в период с 2014 года по 2020 год, которые в той или иной степени затрагивают вопросы сущностного содержания понятия «дистанционный работник», показали достаточно низкую вариативность подходов к рассмотрению данной категории трудящихся. Основные подходы к классификации понятия «дистанционный работник» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация дистанционных работников по категориальным признакам

Категориальный признак	Классификация дистанционных работников	Разработчики и сторонники подхода
1	2	3
Форма занятости	1) Наемные работники. 2) Фрилансеры (самозанятые). 3) Заемные работники.	Сафонов А.Л. [154], Полевая М.В. [133], Камнева Е.В. [86], Долженкова Ю.В.,

Продолжение таблицы 2

1	2	3
		Руденко Г.Г. [67], Камнева Е.В., Долженкова Ю.В., Полевая М.В., Симонова М.М. [23]
Взаимодействие с трудовым коллективом	1) Дистанционный работник, сепарированный от трудового коллектива и коллективного труда при выполнении трудовой функции. 2) Дистанционный работник, работающий в виртуальной команде. 3) Работник умственного труда, который находясь удаленно от офиса, может выполнять свои трудовые обязательства, не теряя постоянного контакта с коллегами и работодателем в условиях гибкого графика рабочего времени.	Самотолкова А.Б., Веретехина С.В. [153], Dima A.-M., Țuclea C.-E., Vrâncescu D.-M., Țigu G. [234], Алексеева Н.В., Сазонов А.А. [32], Прокушев Е.Ф., Прокушева А.П. [140], Камнева Е.В., Гретченко А.И., Дедов Н.П., Жигун Л.А., Коробанова Ж.В., Крылов А.Ю., Неврюев А.Н., Полевая М.В., Полевой С.А., Пряжников Н.С., Симонова М.М. [22], Пондо Е.А. [137]
Вид применяемых дистанционных технологий	1) Дистанционные работники, выполняющие трудовую функцию с использованием компьютера, определенного программного обеспечения и сети интернет. 2) Работники, полагающиеся на массив смартфонов с приложениями для планирования, управления и отчетности о своей работе, а также дистанционной связи с менеджерами и коллегами. 3) Работники, взаимодействующие с работодателем с помощью информационно - коммуникационных сетей.	Панкратов А.В. [129], Коссов И.А. [92], Bakewell L., Vasileiou K., Long K., Atkinson M., Rice H., Barreto M., Barnett J., Wilson M., Lawson S., Vines J. [231], Шитов А.Н. [194], Тонких Н.В., Бабинцева А.В. [173], Полевая М.В., Камнева Е.В., Симонова М.М., Белогруд И.Н., Валишин Е.Н., Иванова И.А., Кохова И.В., Осипова О.С., Полевой С.А., Рязанцева М.В., Сахарова Н.В., Смирнова М.Е., Субочева А.О., Чуб А.А. [24]
Правовой статус	1) Работник, выполняющий трудовые функции на основе договорных отношений, определяемых национальным законодательством. 2) Работник, выполняющий трудовые функции на основе договорных отношений, определяемых международным законодательством.	Коссов И.А. [92], Воробьева О.А., Лазарева И.В. [54], Новикова И.В. [119], Алексеев К.В. [31], Орлов В.Б., Бураншина Е.И. [122], Шеленга Н.А. [193], Воробьева О.А., Шарафутдинов И.Р. [53], Курбангалеева О.А. [99],

Продолжение таблицы 2

1	2	3
	3) Лица, заключившие трудовой договор о дистанционной работе.	Пшенко А.Г., Козырев А.О. [143]

Источник: составлено автором.

Работы Сафонова А.Л. [154], Полевой М.В. [133], Камневой Е.В. [86], Долженковой Ю.В., Руденко Г.Г. [67], Камневой Е.В., Долженковой Ю.В., Полевой М.В., Симоновой М.М. [23] направлены на изучение такого категориального признака как форма занятости. Представленные авторы рассматривают дистанционного работника как в рамках взаимоотношений наемного работника и работодателя, так и в контексте трудовых взаимоотношений, возникающих на основании выполнения трудовых обязанностей работником у лица, юридически не являющегося его работодателем (заемный труд). Кроме того, обозначенные авторы рассматривают исследуемый вид работников и с позиции восприятия дистанционного работника как свободного специалиста, работающего на себя дистанционно.

Необходимо отметить научные труды, в которых авторы делали акцент на взаимодействие дистанционного работника с трудовым коллективом. Данный признак рассматриваемой категории трудящихся был выделен на основании работ Самотолковой А.Б., Веретехиной С.В. [153], Dima A.-M., Tuclea C.-E., Vranceanu D.-M., Tigu G. [234], Алексеевой Н.В., Сазонова А.А. [32], Прокушева Е.Ф., Прокушевой А.П. [140], Камневой Е.В., Гретченко А.И., Дедова Н.П., Жигуна Л.А., Коробановой Ж.В., Крылова А.Ю., Неврюева А.Н., Полевой М.В., Полевого С.А., Пряжникова Н.С., Симоновой М.М. [22], Пондо Е.А. [137]. Авторы отмечали такие особенности дистанционного работника как выполнение трудовой деятельности обособленно от рабочего коллектива, смещение интереса потенциальных дистанционных работников с коллективного труда на индивидуальный. При этом, командная работа чаще всего рассматривалась как работа в виртуальной команде, что, вероятно, в современных условиях может стать новым общемировым трендом.

Следует выделить научные работы, в которых авторами были рассмотрены различные применяемые дистанционные технологии, способствующие успешному выполнению возложенного участка работы трудящимися, выполняющими свои функции дистанционно. Данный категориальный признак представлен на основании пула работ таких исследователей как Панкратов А.В. [129], Коссов И.А. [92], Bakewell L., Vasileiou K., Long K., Atkinson M., Rice H., Barreto M., Barnett J., Wilson M., Lawson S., Vines J. [231], Шитов А.Н. [194], Тонких Н.В., Бабинцева А.В. [173], Полевая М.В., Камнева Е.В., Симонова М.М., Белогруд И.Н., Валишин Е.Н., Иванова И.А., Кохова И.В., Осипова О.С., Полевой С.А., Рязанцева М.В., Сахарова Н.В., Смирнова М.Е., Субочева А.О., Чуб А.А. [24]. Цифровые технологии в исследованиях обозначенных авторов, необходимые в рамках специфики трудовой деятельности дистанционных работников, представлены не только программным обеспечением и сетью Интернет, уже ставшие базовыми элементами цифрового трудового взаимодействия, но и такими технологиями как приложения, установленные на смартфоны, осуществляющие сбор информации в целях планирования графика трудовой деятельности, и составлении отчета о проделанной работе.

Также имеется значительное количество трудов, акцентирующих внимание на взаимосвязи дистанционной работы с применением информационно-коммуникационных технологий, позволяющих выводить разные виды работ на новый уровень. Например, в исследовании Панкратова А.В. [129] речь идет о повышении уровня занятости молодых людей, чему в значительной степени может способствовать увеличение и улучшение функционирования виртуального рынка труда, что также поможет вывести трудовые ресурсы страны на новый конкурентоспособный уровень, основанный на интернет-технологиях, которые уже давно и активно используют в развитых странах.

В общем объеме работ Коссова И.А. [92], Воробьевой О.А., Лазаревой И.В. [54], Новиковой И.В. [119], Алексева К.В. [31], Орлова В.Б.,

Бураншиной Е.И. [122], Шеленга Н.А. [193], Воробьевой О.А., Шарафутдинова И.Р. [53], Курбангалеевой О.А. [99], Пшенко А.Г., Козырева А.О. [143]. превалируют исследования, основной опорной точкой которых является раскрытие понятия «дистанционная занятость» в контексте определенной сферы деятельности, в то время как «дистанционный работник» в большинстве случаев рассматривается как работник, заключивший трудовой договор о дистанционной работе [1], что соотносится с положениями действующего законодательства.

Безусловно, термины, представленные в четкой формулировке в Трудовом кодексе Российской Федерации, являются полноценными и завершенными, но не исключают возможности смыслового дополнения, отражающего индивидуальные особенности категории людей, выбирающих тот или иной вид занятости.

Таким образом, данные, представленные в таблице 2, позволяют сделать следующие выводы:

- наиболее активно применяемая терминология для проведения самостоятельных исследований берет начало в Трудовом кодексе Российской Федерации, и является отправной точкой для последующего наложения собственных результатов анализа на ограниченные законом рамки утвержденного определения, позволяющего авторам осознавать как реальность предлагаемых дополнений к существующим трактовкам, так и применимость их на практике, что подчеркивает важность законодательного закрепления и других востребованных видов занятости, например такой как фриланс;

- большая часть зарубежных исследователей представляет дистанционного работника с позиции мобильности, свободы самовыражения, и использования современных технических средств, тогда как как российские исследователи больше склонны подчеркивать принадлежность работника к той или иной организации при выполнении обязательного условия - заключения трудового договора.

Анализ научных работ, посвященных изучению наиболее распространенных в настоящее время форм занятости, выявил сложности, связанные с восприятием дистанционного работника и пониманием трудового процесса в новых условиях.

В исследовании Ходова Л.Г. [183], посвященном надомному труду в рыночной экономике, рабочий процесс на дому определяется «наличием у работника современной информационной и коммуникационной техники и достаточной квалификации, позволяющей ему успешно решать конкретные задачи, собирать и обрабатывать информацию, быть в постоянном контакте с клиентом, коллегами и руководством, принимать решения в пределах своей компетенции, находясь при этом дома», что не согласуется с положениями трудового законодательства в силу разночтения и трактовки существующих норм, закрепленных в Трудовом кодексе. В своей работе Ходов Л.Г. под надомным трудом понимает также дистанционную работу и фриланс, в силу существующего и объединяющих эти формы занятости признака – возможность работать, находясь дома.

В работе Лопухина В.Ю. [105], при формулировании определения дистанционной формы занятости не был учтен важный пункт, касающийся обязательного использования информационно-телекоммуникационных технологий перспективным работником. Также автор говорит о том, что «специфика дистанционной формы занятости, как правило, исключает оформление официальных трудовых отношений», что не согласуется с положениями, закрепленными ст. 312.1 гл. 49.1 Трудового кодекса Российской Федерации.

Опираясь на данные Интернет-ресурса Trud.com по поиску работы, Титов В.Н. [171] говорит о «динамичном развитии рынка удаленной работы в целом, и, в частности, такой его области, как международный фриланс», представляя фриланс как составную часть удаленной работы. Надо отметить, что указанный Интернет-ресурс перед знакомством со статистическими данными, предлагает придерживаться следующей терминологии: удаленная

работа - сотрудничество между работодателем и сотрудником, при котором они находятся на расстоянии, сотрудник не посещает офис каждый день (работает в офисе иногда или не работает вообще), работодатель и сотрудник обмениваются информацией преимущественно через Интернет; фриланс - форма сотрудничества между специалистом и работодателем (точнее – клиентом), при которой специалист сохраняет самостоятельность (не работает в найме, является частным предпринимателем). Следует отметить, что формулировка, касающаяся понятия «удаленная работа», была представлена сайтом задолго до внесения существенных изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в январе 2021 г., объединивших в контексте законодательства такие понятия как дистанционная и удаленная работа. При этом, международный фриланс не регулируется рамками законодательства и не является областью удаленной работы, как было отмечено ранее.

Таким образом, в ходе проведенного исследования было выявлено, что в модификацию имеющихся трактовок понятия «дистанционный работник» необходимо ввести дополнение, характеризующее данный тип сотрудника с как востребованный и перспективный в контексте прогрессирующей кадровой политики любой организации в настоящее время. Обозначенная характеристика позволяет отметить, что происходящий сегодня процесс цифровизации труда невозможен без когорты людей, воспринимающих мобильность как одну из основных характеристик работоспособности и трудолюбия. При выборе данного типа занятости, владение современными техническими средствами должно сопровождаться осознанием собственной дисциплинированности и способностью грамотно управлять своим собственным свободным временем, осознанным и четким расщедоточением рабочих обязанностей в течение дня среди прочих дел, не относящихся к трудовой деятельности [137].

Также необходимо обозначить компоненту, безусловно привлекающую молодое поколение в деятельность с рассматриваемым типом занятости – возможность найти баланс между работой и личной жизнью, не

жертвовать чем-либо, но грамотно уравнивать, развиваясь в том числе как квалифицированный специалист своего дела. Более того, развитие данной формы трудовой деятельности нуждается в формировании новой методики взаимодействия и сотрудничества с рассматриваемой категорией людей, – взаимоотношения работников стандартного типа с дистанционными сотрудниками должно приветствоваться с учетом необходимого обмена опытом для дальнейшего успешного и стабильного роста репутации организации [137]. Необходимо выделение группы людей в компании с возможностью периодического проведения эмпирических исследований, посвященных дистанционной работе. Рассмотренные и выявленные на данном этапе постулаты не гарантируют отсутствие еще более современных характеристик данных работников, преобразовывающихся с течением времени, например, через десятилетие. Возможность непрерывно наблюдать и исследовать рассматриваемую форму занятости как феномен 21 века поможет предвосхищать некоторые проблемы последующих лет.

В соответствии с вышеизложенным представляется, что *наемный дистанционный работник* современного типа – это работник, не прикрепленный к одному рабочему месту, сепарированный от трудового коллектива, - осуществляющий дистанционную трудовую деятельность обособленно, с учетом возрастающей доли персонифицированности при исполнении должностных обязанностей; обладающий устойчивой способностью к самодисциплине и управлению собственным временем, выполняющий порученную работу с целью получения дохода на удобной ему территории, с помощью современных технических средств в согласованный с заказчиком временной интервал, получая тем самым удовлетворение материальных и социальных потребностей.

При этом, необходимо подчеркнуть, что работники, выбравшие дистанционный труд под воздействием внешних факторов в качестве основной работы, при этом не достигшие достаточного для удаленной работы

уровня самоорганизации, вероятно, не смогут выполнять возложенные на них трудовые обязанности качественно и в требуемый срок.

Следует отметить, что среди многоаспектности и дифференцированности выбора человеком «своего» вида современной занятости важно подчеркнуть объединяющий новые формы трудового взаимодействия элемент – сепарацию от группы, отделение от коллектива и коллективного труда. Рабочий процесс с каждым днем становится все более персонифицированным, с присущей индивидуальной ответственностью за результат своей работы.

В связи с чем, в исследовании предлагается объединить понятия, применяемые в отечественной, зарубежной и международной практике, существующие для определения дистанционных форм занятости (дистанционная, удаленная, платформенная и виртуальная занятость, дистанционное присутствие, телеработа), а также такой вид трудовой деятельности как фриланс в единую группу *сепаративных форм занятости*.

В целях обобщенного взгляда на состояние современного рынка труда, а также уточнения признака «сепарации от трудового коллектива» каждой из обозначенных дистанционных форм занятости, далее будет детализировано сущностное содержание исследуемых понятий.

Сепарация работника, выбравшего трудовую деятельность в рамках *платформенной занятости*, обусловлена спецификой трудовой деятельности в сети Интернет. Образовательная революция, связанная с достижениями человечества в условиях повсеместной компьютеризации, наличие огромного количества электронных площадок для торговли, консалтинга и др., а также выход на рынок труда «цифрового» поколения Z, способствовали появлению платформенной занятости, позволяющей работникам трудиться дистанционно и обособленно [41].

Использование виртуального пространства для взаимодействия работника с работодателем позволяет использовать систему видеоконференции для воплощения среды виртуальной конференции при

дистанционном присутствии участников встречи. При явно выраженной сепаративной составляющей, отличительными чертами *дистанционного присутствия* на такого рода совещаниях являются: изображения, которые имитируют размер реального человека, точные жесты, видеоизображение и звук на студийном уровне, контакт глаз среди большой группы пользователей, обеспечивающей полный эффект присутствия на конференции, а также скрытые камеры, которые в меньшей степени влияют на участников встречи [29].

Под *фрилансом* предлагается считать различного рода трудовые задания, выполняемые работником в рамках гражданско-правовых норм, в срок и согласно условиям, описанным в договоре, от одного или нескольких потенциальных работодателей.

Следует отметить, что объединение таких понятий как дистанционная, удаленная, виртуальная занятость и телеработа в единую группу сепаративных форм занятости имеет место быть на основании синонимичности обозначенных терминов. Кроме того, термин «телеработа» (от английского «telework») интегрирован в отечественную научную литературу из-за рубежа, где такой термин означает, в переводе на русский язык, - удаленную работу, в свою очередь, законодательно приравненную к дистанционному труду в январе 2021 года.

В завершение настоящего параграфа следует подчеркнуть актуальность, значимость и своевременность широкого распространения дистанционной работы, совпавшие с периодом активной фазы цифровизации общественных, в том числе, трудовых отношений. Обозначенный факт позволил объединить в исследовании существующие и активно развивающиеся формы работы в единую группу сепаративных форм занятости, привлекающих еще больше сторонников каждого выделенного вида в силу не только структурированного и законодательно закрепленного определения, но и ряда присущих им особенностей.

### **1.3 Зарубежный и отечественный опыт формирования и оценки эффективности системы стимулирования трудовой деятельности**

В настоящее время вопрос формирования системы стимулирования трудовой деятельности персонала остро стоит в повестке будущего любой организации, при этом перспективы создания, анализа и интеграции в существующие организации особой системы стимулирования труда дистанционных работников, как новой категории трудящихся, в российской литературе практически не освещены.

В целях комплексного анализа подходов к формированию и оценке системы стимулирования трудовой деятельности работников организаций в развивающуюся систему стимулирования труда дистанционных работников, предлагается поэтапный подход к изучению обозначенной темы.

1) Изучение подходов к развитию системы стимулирования трудовой деятельности.

2) Анализ подходов к оценке уровня удовлетворенности работников трудом посредством использования работодателем различных инструментов воздействия на трудовую деятельность работников в целях изучения в настоящем исследовании положительных и отрицательных сторон аспектов, представленных отечественными и зарубежными учеными.

3) Формирование выводов, полученных в ходе анализа подходов к развитию системы стимулирования трудовой деятельности.

Таким образом, рассмотрим некоторые подходы современных ученых к содержанию понятия «система стимулирования труда».

В научных трудах Тарасова В.С. [168; 169] выделяется ряд принципов, соответствие которым поможет компании выстроить сильную и устойчивую к изменениям систему стимулирования труда работников. К ним автор относит: комплексность; системность; регламентацию; специализацию; стабильность; целенаправленное творчество. Кроме того, автор говорит о системе стимулирования как о системе мотивации, которая является важнейшей

составляющей частью управления персоналом.

Рассматриваемая система раскрывается в работе Воскресенского А.В. и Морозовой О.И. [55] как мотивационный механизм, являющийся главным инструментом в повышении результатов деятельности любой организации. Авторы утверждают, что для получения положительного влияния на организацию, система должна быть упорядочена, эластична и результативна.

Исследование Вольтова А.В., Кадетовой Н.Ю., Пигалкиной Е.Б. [52] содержит представление о системе мотивации работников как о мотивирующей организационной среде, в которой создаются условия, которые максимально способствуют повышению производительности труда работников.

Авторами Рочевым К.В., Полищук С.А., Марченко Д.С. [150] в работе, посвященной вопросам создания инновационной среды, способствующей стимулированию труда работников в системе профессионального образования, описана система оценки и стимулирования труда, в контексте исследования приравненная к системе мотивации работников. Авторы делают акцент на системном подходе к стимулированию, который, по их мнению, предполагает комплексное воздействие на каждого члена коллектива с учетом организационной структуры.

Лаптева А.А., Вукович Г.Г. [101] представляют в своем исследовании среду, способствующую повышению производительности труда работников как систему различных показателей. По мнению авторов, система должна сочетать интересы организации как в целом, так и отдельных подразделений, конкретных сотрудников, а также стимулировать достижение высоких финансовых результатов работы. При этом, исследователи отмечают, что правильное сочетание материальных и нематериальных рычагов будет способствовать созданию эффективной системы стимулирования труда.

В исследовании Бессарабовой Н.В. [39] дано определение системе стимулирования труда работников современной организации, представленное как комплекс материальных и нематериальных стимулов, используемых

организацией для того, чтобы обеспечить качественную и результативную работу и лояльность сотрудников. Автор отмечает, что применение грамотной системы стимулирования труда в компании является важнейшим фактором результативности работы, влияющей, в свою очередь, на степень раскрытия трудового потенциала работника, что сказывается на деятельности компании в целом.

Стимулирующее и мотивационное воздействие на работника в качестве совокупности различных внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают работника обеспечивать эффективную деятельность предприятия, рассматривают в своей работе Паршина В.Ю. и Валькович О.Н. [130]. Исследователи обращают внимание на психологическую составляющую, выраженную в том, что любая система, сформированная с целью повышения качества трудовой деятельности, действует посредством трудового мотива, формирование которого происходит, когда субъект управления распоряжается необходимым набором благ, которые соответствуют социально обусловленным потребностям человека.

Левашова Ю.В. [102] в своей работе также подчеркивает важность системы стимулирования трудовой деятельности работников, и отмечает, что подходящая компании система способна не только увеличить производительность труда, но и повысить конкурентоспособность организации на рынке.

Анализ информации, полученной методом литературного обзора российских исследований, позволил выявить некоторые особенности восприятия современными исследователями системы стимулирования трудовой деятельности в целом. А именно: комплексность, упорядоченность и системность как признаки, были выявлены в работах, как наиболее значимые и влиятельные с позиции результативности действий работника в трудовом процессе. Особый интерес представляет рассмотрение системы стимулирования трудовой деятельности с позиции психологии человека, а

также стимулов, побуждающих к действию при наличии всех составляющих для успешного выполнения возложенных трудовых функций.

Кроме того, необходимо отметить особенности существующих исследований по актуальной теме. Одними из важнейших являются:

- 1) незначительное количество работ, направленное на изучение системы стимулирования труда именно дистанционных работников;
- 2) процесс адаптации в коллективе рассматривается как фактор, усиливающий воздействие на трудовую деятельность работника крайне редко, при существенной роли факта прохождения данного этапа сотрудником в целях последующего понимания основ работы и применения на практике «изученных» рабочих процедур.

Обозначенные особенности также позволили в рамках исследования представить трактовку такого термина как *система стимулирования трудовой деятельности*, под которой предлагается понимать совокупность факторов, оказывающих воздействие на работника с целью повышения качества труда, подкрепленную личными и профессиональными интересами, стремлениями, сформированную в том числе с учетом нынешнего ритма жизни, а также, отчасти, навеянными тенденциями современного общества, побуждающими человека честно и добросовестно выполнять то или иное дело, представленное в рамках выбранной трудовой деятельности.

Необходимо отметить, что структура современной системы стимулирования трудовой деятельности может быть волатильна в зависимости от масштаба и финансовых возможностей компании, ее стратегических целей и вида деятельности. При этом эффективность работы сотрудников компании будет напрямую зависеть от грамотно построенной и практическим путем откорректированной системы.

Далее обозначим возможные подходы к оценке современными и зарубежными учеными системы стимулирования трудовой деятельности, способствующие повышению качества трудовой деятельности посредством роста уровня удовлетворенности рабочим процессом. При этом, необходимо

учитывать различия в стратегических целях разнообразных организаций, что влечет за собой естественную смену методов оценки, либо сочетание нескольких.

Исследование Верченко Ю., Борисовой А., Бружуковой О. [258] направлено на определение уровня стимулирования трудовой деятельности работников пищевой промышленности. Авторами предлагается методика, согласно которой респонденты оцениваются посредством 25 пар утверждений, составленных на основании различных аспектов трудового взаимодействия с последующей оценкой данных респондентами ответов по 7-балльной шкале. Полученные дифференцированные баллы дают возможность наиболее полно оценить эффективность деятельности по стимулированию трудовой деятельности работников в организациях, связанных с пищевой промышленностью. Исследование проводилось на 7 предприятиях пищевой промышленности Ростовской области.

Данная научная работа представляет особую ценность для настоящего диссертационного исследования с точки зрения анализа представленной подробной системы показателей оценки эффективности деятельности по стимулированию трудовой деятельности работников в организациях отрасли пищевой промышленности.

Научный труд Pungnirund В. [250] посвящен изучению взаимосвязи между развитием и обучением персонала, организационной справедливости, а также анализу уровня производительности труда работников. Методом анкетирования были получены, и в дальнейшем использованы для углубленного анализа ряда аспектов взаимодействия с работниками организации, данные 217 респондентов, среди которых числились менеджеры по персоналу, менеджеры по продаже, руководители структурных подразделений.

Работа вызывает интерес в части изучения произведенной оценки влияния разрешения внутриорганизационных конфликтов и внештатных

ситуаций на рабочем месте на аспекты трудовой деятельности работников, находящихся в плоскости настоящего исследования.

В исследовании Lasebikan O.A., Ede O., Lasebikan N.N., Anyachie U.E., Oguzie G.C., Chukwujindu E.D. [242] предлагается метод систематической выборки, позволяющий определить уровень удовлетворенности работой медицинских сотрудников федерального медицинского учреждения Нигерии. Анализ уровня удовлетворенности трудом проводился на базе полученных посредством анкетирования 236 медицинских работников в 1 медицинской организации (Национальная ортопедическая больница Нигерии), данных, раскрывающих отношение сотрудников учреждения к финансовому вознаграждению, условиям труда, инфраструктуре, возможностям обучения/спонсорства, стилю руководства.

Авторы обозначенного исследования подробно обосновывают эффективность сектора здравоохранения путем анализа командной работы различных категорий специалистов: медицинских врачей, медсестер, руководителей группы медицинских работников, и приходят к выводу о том, что уровень стимулирования трудовой деятельности медицинских работников взаимосвязан с уровнем предоставления услуг, а уровень удовлетворенности работой персонала медицинской организации потенциальным пациентом во многом зависит от того, насколько эффективно используются методы стимулирования трудовой деятельности работников. Кроме того, информация о квалификации участников опроса позволила учесть данный аспект в целях дальнейшего проведения исследования.

Авторы одного из научных исследований Wiegand J.P., Drasgow F., Rounds J. [259] подчеркивают в своей работе асимметрию в отношении стимулирования труда, мотивации, и общей удовлетворенности работой, которая зависит от субъективного соответствия и «точности самооценки».

В научной работе обосновывается авторский подход к описанию потенциальной неверной асимметрии в части сопоставления таких аспектов как соответствие должности, удовлетворенность результатами работы и

производительность труда. Авторы подчеркивают, что недостаточные возможности для участия в работе, в которой были бы удовлетворены интересы самого работника, приведут к неудовлетворенности, в то время как достаточные возможности, в том числе экономические, приведут к относительному удовлетворению потенциального работника.

Обозначенные аспекты могли бы способствовать детальному подходу к изучению уровня удовлетворенности трудом, например, в соответствии с существующей теорией поколений, предельно актуальной в настоящее время в силу выхода на работу Поколения Z.

В статье Strenitzerová M., Achimský K. [256] рассматривается ситуация на рынке труда в почтовом и логистическом секторе Словакии. Авторы научной работы предлагают новую перспективу оценки стимулирующего, а также мотивирующего воздействия ряда факторов на сотрудников, которая не только количественно определяет общую удовлетворенность от работы, но и определяет рабочие характеристики, влияющие на производительность труда и лояльность сотрудников. Исследование проводилось методом опроса 1775 работников, с использованием регрессионного и корреляционного видов анализа полученных результатов исследования.

Особого внимания заслуживает обозначенная авторами взаимосвязь между трудовым капиталом и организационной устойчивостью, которая включает в себя ряд важных факторов, воздействующих на качество труда: инновации, культурное разнообразие и окружающая среда. При этом, организационная устойчивость рассматривается не только с позиции финансовых результатов, но и с точки зрения важности усилий работы персонала в команде, а также социальных аспектов трудовой деятельности, что позволило в исследовании подтвердить важность выявленных ранее факторов, оказывающих влияние на трудовую деятельность потенциальных работников.

Различные методы для определения концепции смысла и значения понятия «работа» использовались в научной статье Pignault A.,

Houssemand С. [247]. В качестве основного метода исследования использовался опрос 366 человек. Статья содержит всесторонний анализ теоретических моделей значения термина «работа», одна из которых вызывает особый интерес с позиции обоснованности пяти основных теоретических аспектов: центральная роль работы как жизненной роли, общественные нормы в отношении работы, ценные результаты работы, важность целей работы и идентификация роли в работе.

Несмотря на полученную авторами информацию о потенциальных участниках опроса в различных профессиональных онлайн – социальных сетях, в представленном вопросном листе не содержатся пункты, касающиеся выполнения трудовой функции онлайн, а также отсутствует вопрос о приемлемом для респондента графике работы (полный день, гибкий график, сменный, вахтовый) и типе занятости (полная занятость, частичная занятость, проектная работа, волонтерство, стажировка), что не позволило в полной мере применить полученные результаты научного труда Pignault A., Houssemand С. [247] в контексте перспективного авторского исследования.

В исследовании Steffgen G., Sischka P.E., Henestroza M.F. [255] предлагается новый подход к оценке качества рабочих мест, структурированный с помощью модели вакансий и ресурсов. Были разработаны два новых показателя, проверенные на трех языках (немецкий, французский, люксембургский): индекс качества работы и индекс качества занятости. Исследование проводилось методом телефонного интервью с репрезентативной выборкой из 1522 работников Люксембурга. При изучении полученных результатов исследования были использованы факторный анализ, корреляция и иерархический корреляционный анализ.

Отличительной чертой научной работы является подход авторов к вопросу мониторинга изменений на рынке труда и их влиянию на условия, в которых трудится работник; к оценке проводимых мероприятий, позволивший разработать ряд показателей качества работы, включающий, в том числе, показатели психосоциальных условий труда.

Обращаясь к более ранним научным трудам, посвященным исследованию стимулирования трудовой деятельности работников, следует отметить методику оценки лояльности персонала, разработанную в 1999 г. российскими учеными Почебут Л.Г. и Королевой О.Е. [138], взявшими за основу в своем исследовании шкалу равнокажущихся интервалов Терстоуна Л. Основным методом исследования в данной работе выступает анкетирование - сформулирован ряд высказываний, предполагающих как позитивный, так и негативный характер, в которых выражается отношение к исследуемой проблеме в зависимости от поставленных задач, то есть формируется первичный набор суждений. Затем происходит обработка и анализ полученных данных.

Также был учтен в целях дальнейшей работы четкий алгоритм проведения исследования и его структурированность.

Особый интерес в настоящее время вызывают исследования, связанные с изучением современных возможностей исследования качества труда в рамках развития цифровой экономики.

Одним из таких исследований является работа Ендовицкой Е.В. [235], в которой индивидуальное и социальное творчество работника рассматривается как основа адаптации промышленных предприятий к цифровой экономике. В качестве методики оценки креативности персонала была предложена тестовая диагностика, которая позволяет измерить уровень творческой компетентности отдельных сотрудников и целевых групп. Апробация методики проходила на трех промышленных предприятиях.

Отличительной и, безусловно, положительной стороной данной работы в контексте преемственности для последующих современных исследований, является подход автора к интерпретации результатов исследований, связанных с изучением личных качеств работника, - автор говорит об отличающихся результатах обозначенных работ в связи с проведением исследований в разных отраслях деятельности организаций, что позволило в рассматриваемой работе дифференцировать личные и трудовые качества с

помощью применения концепции социального творчества. Следует особо отметить авторскую методику оценки творческого потенциала персонала, которая позволяет измерить как уровень творческого опыта отдельных сотрудников и целевых групп, так и определить причины полученных результатов исследования, а также оценить перспективы достижения тех или иных целей. Кроме того, полученные данные могут способствовать качественному формированию системы стимулирования труда работников с экономической точки зрения.

Еще одно значимое исследование было проведено российскими исследователями Тюриковым А.Г., Боровинских О.С., Голубевой К.А., Кунижевой Д.А. [176] в сфере образования. Работа направлена на оценку качества образовательных услуг через перечень базовых личностно-профессиональных и универсальных компетенций, приобретаемых уже в процессе обучения. Методика исследования заключается в проведении опроса преподавателей и студентов, работодателей и выпускников, а также контент-анализа требований по вакансиям на рынке труда, с последующим использованием индексного метода, на основании которого была сформулирована и представлена уровневая шкала, способствующая определению уровня той или иной компетенции в рамках проводимого исследования.

Рассмотренные методики проведения исследований в той или иной области дают основание предположить, что существенно важные научно-исследовательские задачи вышеуказанных авторов решались, чаще всего, с применением такого метода исследования как опрос/анкетирование. При этом, необходимо отметить особенный подход отечественных и зарубежных ученых к решению поставленных задач, в частности, использование уникальных методик расчета тех или иных показателей. Представленная база данных по вариативности оценки различных систем в рамках той или иной сферы деятельности, позволяет отметить актуальность и востребованность различных методов оценки, совместно использующихся в работах

современных авторов.

Однако проведенный анализ современных работ по оценке уровня удовлетворенности работников трудом, посредством использования работодателем инструментов стимулирующего воздействия, в том числе, в отношении работников дистанционного типа, выявил существенный пробел в искомой теме. При этом, в рамках ускоренного в 2020 г. пандемией коронавирусной инфекции COVID-19 перехода большей части работников организаций на дистанционный формат работы, а также в связи с увеличивающимся с каждым годом потоком цифровой информации, потребляемой человеком, необходимо обозначить острую актуальность обозначенной темы в современном трудовом обществе.

На основании проведенного детального анализа ряда научных работ, направленных на изучение и оценку уровня удовлетворенности трудом посредством влияния инструментов стимулирования трудовой деятельности, были сделаны следующие выводы с учетом применения к исследованию лучших практик в исследуемой отрасли при минимизации имеющихся недостатков рассмотренных научных трудов:

1) в целях выбора объектов для последующего исследования, необходимо провести анализ состояния современного рынка труда дистанционных работников на предмет выявления наиболее популярных отраслей, в которых дистанционные работники наиболее востребованы работодателями;

2) выявление обозначенных отраслей позволит ограничить исследование рядом организаций в выбранных сферах деятельности, обладающих отличительными особенностями, присущими той или иной организации;

3) исследование может быть проведено методом опроса и интервью, при этом изучение и оценка полученных результатов может быть произведена посредством корреляционного анализа, а также с учетом рассмотрения

особенностей половозрастных характеристик работников – участников исследования в той или иной организации.

В рамках первой главы выявлены 4 группы факторов, оказывающих преимущественно стимулирующее влияние на трудовую деятельность дистанционных работников; на основании рассмотрения сущностного содержания подходов к определению понятия «дистанционная работа» предложено объединить существующие в настоящее время и наиболее распространенные формы дистанционной работы в единую группу сепаративных форм занятости; изучены подходы современных исследователей к развитию системы стимулирования трудовой деятельности, а также проанализированы подходы к оценке уровня удовлетворенности работников трудом посредством использования работодателем различных инструментов воздействия на трудовую деятельность работников.

Представленные выводы позволяют перейти к исследованию наиболее востребованных отраслей экономики в части предложенных работодателями вакансий дистанционной работы.

## Глава 2

### Современное состояние и основные проблемы в сфере дистанционной занятости трудоспособного населения России

#### 2.1 Анализ особенностей дистанционной занятости в контексте территориальной и отраслевой специфики отечественной экономики

Проведенный в первой главе исследования анализ теоретических аспектов стимулирования трудовой деятельности позволил сформулировать основную задачу второй главы, заключающуюся в изучении современного состояния и существующих проблем в сфере дистанционной занятости. В целях решения поставленной задачи выбрано наблюдение в период с октября 2019 года по июль 2021 года за динамикой ежемесячного количества вакансий дистанционной занятости через сайт по поиску работы HeadHunter.ru в качестве метода научного исследования, что позволило всесторонне рассмотреть актуальную в настоящее время дистанционную форму трудового взаимодействия.

Подчеркивая актуальность и востребованность дистанционной работы на современном рынке труда, особенно с учетом новой реальности, необходимо отметить, что дистанционная работа стала причиной смены парадигмы трудового восприятия. Устоявшиеся паттерны рабочих взаимоотношений не оправдали ожиданий как работников, так и работодателей в чрезвычайной ситуации, возникшей в первом полугодии 2020 года. В связи с чем возникла потребность в детальном изучении специфики дистанционного трудового взаимодействия, выраженной как в региональном аспекте, так и отраслевом. В таблице 3 представлено общее число вакансий дистанционной работы в период с декабря 2019 г. по август 2020 г. по данным сайта по поиску работы HeadHunter.

Среднее количество вакансий в период начала 2020 года составило 9061. Небольшой разрыв в количестве вакантных предложений работодателей

в период с декабря 2019 года по февраль 2020 года говорит о планомерном развитии обозначенной формы занятости на фоне стремительной цифровизации общественных отношений.

Таблица 3 – Общее число предложений работодателей о дистанционной работе в период «первой волны» пандемии COVID-19

Докризисный период		Пик пандемии		Период регрессии	
Декабрь 2019	9183	Март 2020	8317	Июнь 2020	7750
Январь 2020	8751	Апрель 2020	7621	Июль 2020	8603
Февраль 2020	9250	Май 2020	6884	Август 2020	10812
Среднее значение по периодам	9061	Среднее значение по периодам	7607	Среднее значение по периодам	9055

Источник: составлено автором по результатам ежемесячного мониторинга вакансий о дистанционной работе сайта hh.ru.

Средний показатель количества вакансий в период пика пандемии, вызванной распространением новой коронавирусной инфекции COVID-19, составил 7607 вакансий, что почти на 1500 предложений о дистанционной работе меньше, чем в предыдущем периоде. По данным таблицы 3 можно заметить существенное сокращение количества вакантных дистанционных рабочих мест, колеблющееся при переходе из одного месяца в другой, почти на 1000 предложений о работе. Учитывая сложность обозначенного периода, обусловленного не только нездоровой эпидемиологической обстановкой, но и, как следствие, нестабильностью в отношении сохранения трудовых рабочих мест большого числа граждан нашей страны, данная закономерность представляет собой отражение происходящих процессов дестабилизации экономики в период кризиса. Таким образом, за июнь безработица в Российской Федерации достигла рекордных показателей - 6,2%, то есть без работы оказались около 4,6 млн россиян. При этом, сравнивая показатели безработицы в первом квартале, а также в апреле 2020 г. (5,8 %) и мае 2020 г. (6,1%), необходимо сказать, что по итогам первого квартала уровень безработицы в целом по стране составлял 4,6%, то есть без работы числились около 3,4 миллионов человек [214].

Необходимо отметить, что процесс дестабилизации экономики происходит на фоне существенного снижения реальных доходов граждан нашей страны. По данным Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, во втором квартале 2020 года реальные располагаемые доходы россиян сократились на 8%. В целом за первое полугодие доходы россиян, по официальным данным, упали на 3,7% [227]. Что касается среднего показателя заработной платы работника дистанционной формы трудового взаимодействия, а также среднего уровня заработной платы всех работников в целом по стране, то общие тенденции, выявленные и представленные в настоящем исследовании, в период «первой волны» пандемии COVID-19 можно проследить по таблицам 4 и 5.

Таблица 4 – Заработная плата дистанционных работников по месяцам за период с декабря 2019 года по август 2020 года («первая волна» пандемии)

В рублях

Докризисный период	min	max	Пик пандемии	min	max	Период регрессии	min	max
Декабрь 2019	40 000	145 000	Март 2020	45 000	190 000	Июнь 2020	40 000	190 000
Среднее значение	<u>92 500</u>		Среднее значение	<u>117 500</u>		Среднее значение	<u>115 000</u>	
Январь 2020	35 000	145 000	Апрель 2020	50 000	200 000	Июль 2020	45 000	195 000
Среднее значение	<u>90 000</u>		Среднее значение	<u>125 000</u>		Среднее значение	<u>120 000</u>	
Февраль 2020	45 000	190 000	Май 2020	45 000	200 000	Август 2020	45 000	195 000
Среднее значение	<u>117 500</u>		Среднее значение	<u>122 500</u>		Среднее значение	<u>120 000</u>	
100 000			121 667			118 333		

Источник: составлено автором по результатам ежемесячного мониторинга вакансий о дистанционной работе сайта hh.ru

Данные таблицы 4 отражают существенных рост средней заработной платы работников дистанционной формы трудового взаимодействия за период «первой волны» пандемии, пришедшейся на март – май 2020 года. Вероятно, это связано с востребованностью обозначенного формата работы, и, в то же

время, общей технической неподготовленностью большинства российских компаний в кризисный период вынужденной самоизоляции в связи с пандемией коронавирусной инфекции.

При этом, следует отметить, что средний показатель заработной платы дистанционных работников в период «первой волны» пандемии COVID-19 вырос по сравнению с докризисным периодом и периодом регрессии. Это может быть связано с острой необходимостью компаний в высококвалифицированных кадрах дистанционного формата работы, способных обеспечить бесперебойную работу внутри компании, и, возможно, заменить собой несколько работников стандартной формы занятости. Организации осознают, что для достижения своих стратегических целей и задач в такой непростой период жизни необходимо либо оценить возможности и усилия уже работающих сотрудников компании, либо способствовать приему на работу специалистов IT-службы, в совершенстве владеющих возможностями современных технических средств связи.

Переходя к рассмотрению среднего уровня заработной платы работников в целом по стране, представленного в таблице 5, следует проанализировать данные, также разграниченные по трем периодам: докризисном, пике пандемии и периоде регрессии в 2020 г., что позволит провести сравнительный анализ уровня оплаты труда дистанционных работников и работников стандартной формы занятости. Что касается уровня оплаты труда среднестатистического работника России, то следует сказать, что в докризисный период средняя заработная плата работника той или иной организации составляла 52057 руб., что на 2057 руб. больше, чем средний размер оплаты труда в пик пандемии (50334 руб.). Анализируя данные по начисленной заработной плате работникам организаций в период регрессии, можно сказать о некотором понижении среднего значения по сравнению с активной фазой пандемии.

Таблица 5 – Средняя заработная плата всех работников в целом по стране за период с декабря 2019 года по август 2020 года

В рублях

Докризисный период		Пик пандемии		Период регрессии	
Декабрь 2019	62 239	Март 2020	50 948	Июнь 2020	52 123
Январь 2020	46 674	Апрель 2020	49 306	Июль 2020	50 145
Февраль 2020	47 257	Май 2020	50 747	Август 2020	47 649
Среднее значение по периоду	52 057	Среднее значение по периоду	50 334	Среднее значение по периоду	49 972

Источник: составлено автором по данным Росстата о среднемесячной номинальной начисленной заработной плате работников по полному кругу организаций в целом по экономике Российской Федерации в 1991-2021 гг.

Понижение среднего значения уровня оплаты труда говорит о стагнации экономики страны, и попыткам организаций трансформироваться под новые условия, представляющие собой в настоящий момент новую реальность. При этом, следует отметить, что понижение среднего уровня заработной платы работников российских организаций прогнозировали специалисты ВЭБ.РФ еще в апреле 2020 г. Представители государственной корпорации развития России говорили, что в апреле—июне 2020 года реальные доходы россиян сократятся на 17,5%. Но они также отмечали неточность и усредненность показателей, ведь у многих граждан доходы на тот момент уже сократились минимум на 50% [205].

Таким образом, интерес вызывает возможный сравнительный анализ средней заработной платы дистанционных работников и среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников организаций в целом по стране в разрезе первой, второй и третьей «волны» пандемии, представленный на рисунке 2. Необходимо учесть, что период с мая 2021 года по июль 2021 года условно ознаменовывает период «третьей волны» пандемии коронавирусной инфекции COVID-19.



Источник: составлено автором на основании данных Росстата и сайта по поиску работы hh.ru

Рисунок 2 – Сравнительный анализ среднего уровня заработной платы дистанционного работника и среднестатистической номинальной начисленной заработной платы работников организаций по стране с учетом пандемии COVID-19

Следует отметить, что, в целом за исследуемый период средний уровень заработной платы дистанционного работника существенно выше средней заработной платы работника организации по стране. Обстоятельства непреодолимой силы, такие как пандемия коронавирусной инфекции COVID-19, незначительно повлияли на колебания суммы как в заработной плате дистанционного работника, так и в среднемесячной заработной плате работников в целом. Но, наряду с вышесказанным, следует отметить уменьшение среднего уровня заработной платы работников дистанционной формы занятости в период «второй волны пандемии», при повышении среднего уровня оплаты труда работников организаций по стране. Данный факт может быть связан с готовностью граждан нашей страны к повторению сложной ситуации, возникшей в апреле 2020 г. на фоне неподготовленности большей части работодателей к полному и экстренному переходу на дистанционный режим работы, что спровоцировало возможные попытки сохранить стандартные рабочие места, при перспективах вновь не увеличивать количество «цифровых» рабочих мест. Период «третьей волны» пандемии в своих показателях приблизительно соответствует «первой волне», и позволяет

предположить, что потребность в дистанционных работниках в современных условиях будет только расти вместе со средней заработной платой, особенно, в периоды наибольшей потребности организаций, совпадающей со всплеском заболеваемости в стране, именно в дистанционных работниках.

Важно отметить, что период вынужденной самоизоляции оставил существенный отпечаток как на всей экономике государства в целом, так и на большинстве граждан нашей страны. Например, страховая компания «Росгосстрах Жизнь» вместе с научно-техническим центром «Перспектива» провели опрос в июне 2020 года о доходах в период пандемии. Исследование было проведено в период с 26 февраля 2020 года по 03 марта 2020 года, в нем приняли участие 1500 россиян старше 18 лет из всех регионов Российской Федерации. Полученные результаты показали, что за время пандемии доля россиян со среднемесячным доходом ниже 15 тыс. руб. возросла с 38,1% до 44,6%, в то же время увеличилась и доля крайне бедного населения, живущего на доход менее 5 тыс. рублей. При этом, каждый пятый респондент сообщил о падении доходов с момента распространения неблагоприятной эпидемиологической обстановки, вызванной пандемией коронавирусной инфекции COVID-19 [217]. Данные опроса представлены на рисунке 3.

Наибольшее число россиян, согласно опросу, проживают на заработную плату от 5 тыс. до 15 тыс. руб. в месяц. Доля обозначенной группы людей с указанным ранее доходом за время пандемии выросла с 31,2% в феврале до 36,5% в июне. При этом, больше всего граждан с таким доходом проживает в Кабардино-Балкарии (56,3%), Астраханской области (55%), Ставропольском крае (52,6%), Новгородской (42,9%) и Волгоградской (48,3%) областях.

Доля респондентов со среднемесячным доходом от 15 тыс. до 25 тыс. руб. выросла с 25,6% в феврале до 28,2% в июне. Максимальное количество жителей с таким доходом зафиксировано в Хабаровском крае (50%), Московской (43,8%), Белгородской (41,7%), Владимирской (40%) и Свердловской (39,1%) областях.



Источник: опрос 1,5 тыс. россиян СК «Росгосстрах жизнь» совместно с центром «Перспектива», 2020 год

Рисунок 3 – Как изменились доходы граждан России в период пандемии

О среднем числовом значении дохода на уровне менее 5 тыс. руб. в месяц сообщили 8,1% респондентов в июне. Наибольшая доля опрошенных с доходом до 5 тыс. руб. проживает в Хабаровском крае (30%), Забайкальском крае (25%), Кабардино-Балкарии (25%), Волгоградской (24,1%) и Оренбургской (17,9%) областях.

Общее количество россиян с доходом 25–35 тыс. руб. снизилось с 15,3% в феврале до 13% в июне, при этом с доходом 35–50 тыс. руб. — с 11,5% до 8,5%, а с доходом 50–100 тыс. руб. уменьшилось вдвое — с 7,6% до 3,5%.

При этом, доля респондентов с доходом более 100 тысяч руб., выросла с 1,8% до 2,1%. Жителей с доходом 50–100 тыс. руб. больше всего в Ямало-Ненецком автономном округе (33,3%), Московской области (18,8%), городе Москве (17,5%), Ханты-Мансийском автономном округе (11,1%) и Мурманской области (10,5%). С доходом от 100 тыс. руб. — в Москве (15%), Мурманской (10,5%), Тюменской (5,6%), Ростовской (5,6%) и Астраханской (5%) областях.

Сопоставив представленные в проанализированном опросе данные с динамикой роста количества вакансий дистанционной работы в обозначенных регионах страны, получены результаты, отраженные в таблице 6.

Таблица 6 – Количество вакансий дистанционной работы в регионах с различным уровнем дохода граждан

Регионы	Процент граждан, проживающих в регионе с обозначенным средним уровнем дохода, %					Среднее количество вакансий о дистанционной работе в период с декабря 2019 года по август 2020 года
	Менее 5 тыс. руб.	5 – 15 тыс. руб.	15 – 25 тыс. руб.	50 – 100 тыс. руб.	Более 100 тыс. руб.	
1	2	3	4	5	6	7
Москва	-	-	-	17,5	15	1742
Московская область	-	-	43,8	18,8	-	500
Свердловская область	-	-	39,1	-	-	278
Ростовская область	-	-	-	-	5,6	190
Волгоградская область	24,1	48,3	-	-	-	151
Ставропольский край	-	52,6	-	-	-	129
Тюменская область	-	-	-	-	5,6	98
Оренбургская область	17,9	-	-	-	-	75
Ханты-Мансийский автономный округ	-	-	-	11,1	-	74
Владимирская область	-	-	40	-	-	69
Хабаровский край	30	-	50	-	-	68
Астраханская область	-	55	-	-	-	56
Астраханская область	-	-	-	-	5	56
Белгородская область	-	-	41,7	-	-	55
Мурманская область	-	-	-	10,5	10,5	44
Новгородская область	-	42,9	-	-	-	26
Ямало-Ненецкий автономный округ	-	-	-	33,3	-	24
Забайкальский край	25	-	-	-	-	16
Кабардино-Балкарская Республика	25	56,3	-	-	-	11

Источник: составлено автором.

Представленные в таблице 6 данные позволяют сделать вывод: *чем выше среднедушевой уровень дохода у граждан, проживающих в определенном регионе, тем чаще встречались соответствующие региону проживания предложения о дистанционной работе на сайте по поиску работы HeadHunter.ru.*

И, соответственно, *чем ниже среднедушевой уровень дохода граждан, проживающих в определенном регионе, тем меньше вакансий о дистанционной работе предлагается на указанном выше сайте.*

Кроме того, необходимо учесть тот факт, что заработная плата дистанционных работников устанавливается на уровне не ниже минимального размера оплаты труда, утвержденного в том или ином регионе. При этом, регион выполнения трудовой функции указывается в трудовом договоре с дистанционным работником.

Также особое внимание следует уделить Ямало-Ненецкому автономному округу, Мурманской и Астраханской областям. Обозначенные регионы имеют небольшое количество вакансий о дистанционной работе при достаточно большом проценте граждан с высоким среднедушевым показателем дохода. Это может быть связано с общей неблагоприятной экономической ситуацией в регионе. Аналогичная ситуация возникла в одном из наименее вовлечённых в дистанционный трудовой процесс регионов, - Кабардино-Балкарской Республике. При этом, большой процент населения обозначенной территории имел среднедушевой доход от показателей менее 5 тыс. руб. до 15 тыс. руб. В июле 2020 года российский медиахолдинг РБК, совместно с рейтинговым агентством «Национальные кредитные рейтинги», представил результаты исследования, проведенного в целях выявления лучших регионов России, опираясь на такие факторы как качество жизни их жителей с точки зрения личного благосостояния, общей благоустроенности окружающей обстановки, включающей также социальную инфраструктуру. Значения каждого из показателей для всех регионов страны ранжируются от наилучшего до наихудшего с присвоением балльных оценок от 1 до 7, где 1 – наихудший показатель, а 7 – наилучший [218]. В обозначенном рейтинге Кабардино-Балкарская Республика заняла одно из последних мест, - полученное по результатам проведения исследования значение составило 1,07 балла. При этом, рейтинг региона по такому значению как индекс «белых доходов», отражающий долю занятых, имеющих официальные трудовые доходы, также занимает одну из последних строк, и составляет – 1 балл. Учитывая, что дистанционная работа, согласно гл. 49.1 Трудового кодекса Российской Федерации [1], представляет собой официальное закрепление

трудовых отношений посредством заключения трудового договора, то выявленный низкий процент официальных трудящихся Кабардино-Балкарской Республики может говорить об общей неблагоприятной обстановке в регионе, провоцирующей появление элементов теневой занятости, которые не способствуют развитию территории в целом, а также не раскрывают скрытый потенциал трудового капитала при широких возможностях сети Интернет, и работе в ней.

Существенные различия в количестве вакансий дистанционной занятости могут быть связаны с общим уровнем технической оснащенности регионов, а также обеспеченности трудовыми ресурсами высшей квалификации, необходимыми для успешной работы посредством цифровых технологий. Образовательный рейтинг регионов России за 2016 год, включающий в себя такие показатели как обеспеченность образовательными услугами (численность студентов вузов на 10 000 чел. населения региона), финансовая обеспеченность (отношение средней заработной платы преподавательского состава высшей школы к средней зарплате по региону), научная результативность (численность защитившихся аспирантов из расчета на 10 000 чел. населения) [220], показал следующие результаты. На первое место в 2016 году вышла Томская область, по итоговым показателям набравшая 100 баллов, - высшая отметка исследования. На втором месте оказалась Москва – 82,80 балла. На третьем – Санкт-Петербург – 80,18 баллов. Один из самых низких итоговых показателей обозначенного исследования был зафиксирован в Забайкальском крае – 40,43 балла.

Сопоставляя полученные в ходе анализа образовательного рейтинга данные и информацию, представленную в таблице 6, следует отметить обоснованность высказанного предположения о влиянии количества квалифицированных специалистов на рост дистанционной занятости в регионе.

Высокий уровень технической грамотности дает возможность говорить о повышенном уровне оплаты труда по сравнению со специалистом среднего

уровня знаний и технических навыков. Согласно исследованию, проведенному в августе 2020 года сервисом развития карьеры в IT Хабр Карьера, уровень оплаты труда в московских вакансиях обычно выше аналогичных предложений по г. Санкт-Петербург, в среднем, на 13%, и выше региональных примерно на 40%. При этом, в настоящее время в регионах повышается спрос именно на IT-специалистов, и, в силу низкого уровня конкуренции, у работников данного направления есть шанс перейти на более высокооплачиваемые позиции в обозначенной сфере [221].

В подтверждение указанных данных, подчеркивающих востребованность такой профессиональной области как информационные технологии в контексте выбора потенциальными дистанционными работниками места выполнения трудовой функции в настоящее время, следует провести сравнительный анализ популярных в России отраслей деятельности с учетом периода с декабря 2019 года по июль 2021 года. Обозначенные данные представлены в таблице 7.

Представленные в таблице 7 данные говорят об отрасли информационных технологий как о лидирующей в настоящее время сфере деятельности российских организаций с наибольшим количеством предложений работодателей о дистанционной работе – 82109, следующей отраслью в порядке уменьшения количества предложений работодателей о дистанционной работе выступает финансовый сектор – 43358. Далее, отставая от предыдущей сферы более чем на 10 тысяч вакансий, расположился образовательный сектор – 31242. Следующей выступает сфера услуг для бизнеса – 25944. И последней в пяти лидирующих сферах является отрасль розничной торговли – 24051.

Таблица 7 – Наиболее востребованные отрасли деятельности организаций для дистанционной работы (по количеству вакансий) за период с декабря 2019 года по июль 2021 года

Месяц/период	Отрасль				
	Информационные технологии, системная интеграция, интернет	Финансовый сектор	Образовательные учреждения	Услуги для бизнеса	Розничная торговля
1	2	3	4	5	6
Общее количество вакансий за период с декабря 2019 г. по июль 2021 г.	<b>82 109</b>	<b>43 358</b>	<b>31 242</b>	<b>25 944</b>	<b>24 051</b>
<b>2019 год</b>					
Декабрь	2900	1219	2248	1877	898
<b>2020 год</b>					
Январь	2530	1362	1823	888	1732
Февраль	2350	1537	1673	1101	1633
Март	2125	1223	1539	1075	1101
Апрель	1061	1208	218	1950	766
Май	915	1129	408	1938	692
Июнь	1766	1286	828	774	1067
Июль	1727	1493	795	1009	1239
Август	3186	1673	1416	1156	1452
Сентябрь	3882	1896	2388	1229	1366
Октябрь	3951	1908	2306	1458	1279
Ноябрь	4297	1913	1922	1321	1243
Декабрь	3892	1840	1977	744	1148
Общее количество вакансий по 2020 г.	<u>31 682</u>	<u>18 468</u>	<u>17293</u>	<u>14 643</u>	<u>14 718</u>
<b>2021 год</b>					
Январь	3808	2120	1535	617	1176
Февраль	5276	2488	2220	1128	1238
Март	7490	2883	2647	1337	1255
Апрель	6215	3065	1087	1158	1065
Май	7724	3362	990	1038	1055
Июнь	8463	4742	1569	2057	1249
Июль	8551	5011	1653	2089	1397
Общее количество вакансий по периоду 2021 г.	<u>47 527</u>	<u>23 671</u>	<u>11 701</u>	<u>9 424</u>	<u>8 435</u>

Источник: составлено автором посредством ежемесячного мониторинга сайта по поиску работы HeadHunter.ru

Согласно появлявшимся вакансиям в период с декабря 2019 года по июль 2021 года наиболее востребованными в отношении дистанционных

работников стали: информационные технологии, системная интеграция и интернет; финансовый сектор, образовательные учреждения, услуги для бизнеса, розничная торговля.

Данная особенность позволила выбрать в качестве базы для проведения научного исследования организации высшего образования (ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», ФГБОУ ВО «Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)», ФГБОУ ВО «Московский государственный университет пищевых производств») и организации банковской сферы (АО «ЮниКредит Банк», АО АКБ «Международный финансовый клуб» (Банк МФК), АО «Россельхозбанк»), расположенные в Москве, являющейся абсолютным лидером по количеству предложенных работодателями вакансий дистанционной работы.

## **2.2 Сравнительная оценка систем стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников (на примере организаций высшего образования и банковских организаций)**

Анализ дистанционной занятости в исследуемых организациях позволил выявить ряд особенностей функционирования системы стимулирования труда в исследуемых отраслях, что позволило сформулировать основные отличительные характеристики обозначенной системы в различных организациях.

Детальное изучение ряда локальных нормативных актов организаций сферы образования (Коллективный договор, Положение об оплате труда, Положение о дистанционной работе, трудовой договор с дистанционным работником), а также проведенное структурированное с работниками организаций высшего образования и организаций банковской сферы выявило существенные отличия в системе стимулирования труда двух исследуемых

отраслей экономики. Кроме того, существующая система в рамках каждой отдельно взятой организации, принявшей участие в исследовании, направлена на повышение эффективности труда как работников стандартной формы занятости, так и дистанционных работников. При этом, происходящий в настоящее время процесс цифровизации трудовых отношений способствует развитию дистанционной формы работы: труд становится более персонифицированным, - *рассчитанным не только на квалификацию, но и ресурсы личности*, а также внешние факторы, способствующие качественному выполнению возложенного участка работы, что влечет за собой естественный процесс смены приоритетов современных работников, осознанно выбравших дистанционную форму занятости как основной вид трудовой деятельности. Следует учесть, что система стимулирования трудовой деятельности работников дистанционной формы занятости планомерно формируется и развивается в каждой организации, имеющей в штате дистанционных работников, но, при этом, в настоящее время работодателями используются одинаковые методы стимулирующего воздействия на трудовую деятельность обозначенной категории трудящихся, несмотря на существенные отличия в восприятии работниками дистанционной формы трудового взаимодействия. Более глубокое рассмотрение системы стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников двух разных отраслей позволит не только определить единые тенденции развития анализируемой формы занятости, но и выявить проблемные области, замедляющие процесс развития той или иной компании. В связи с вышеизложенным, в исследовании представляется перспективным анализ действующих систем стимулирования труда дистанционных работников организаций высшего образования и сотрудников организаций банковского сектора, подчеркивающий необходимость внедрения и развития в современных организациях системы стимулирования трудящихся, выполняющих свои функции дистанционно.

Система стимулирования труда персонала организаций банковского сектора экономики распространяется, в том числе, на дистанционных

работников. Первостепенно рассмотрим особенности трудового взаимодействия в дистанционном формате работы обозначенной сферы, а также условия труда, влияющие на эффективность выполнения трудовой функции.

Следует отметить, что потенциальный дистанционный работник, при оформлении документов на вакантную должность, обсуждает уровень заработной платы и дополнительные условия, необходимые для качественного и своевременного выполнения трудовой функции дистанционно, что отражается в трудовом договоре. Таким образом, трудовой договор именно с потенциальным дистанционным работником в банковской структуре часто *не имеет утвержденной организацией формы, он всегда уникален* относительно каждого сотрудника, - в нем прописаны не только все положения, регламентирующие деятельность работника данного формата согласно Трудовому кодексу Российской Федерации, но и ряд дополнений и уточнений, позволяющих работодателю и работнику найти компромисс.

Закрытая коммуникационная среда в каждом банке, с одной стороны, позволяет работнику чувствовать себя максимально защищенно на рабочем месте, но, с другой стороны, провоцирует появление недоверия в силу ограниченности получаемой информации, в том числе, финансового характера.

Следует отметить, что дистанционная работа для персонала организаций банковского сектора экономики является привычной, - часть работников и раньше 2020 г. выполняла возложенные трудовые функции дистанционно. Однако пандемия коронавирусной инфекции COVID-19 2020-2021 гг. позволила выявить подразделения, успешно справившиеся с работой в дистанционном режиме, что спровоцировало сохранение данного формата работы не только для некоторых работников, но и для ряда внутренних структур без изменения уровня заработной платы.

При этом, работники, трудящиеся в подразделениях, переведенных на дистанционный режим работы на постоянной основе, но находящиеся в числе

меньшинства несогласных с закреплением дистанционной формы занятости, попали в сложное положение: возникла необходимость перевода, либо увольнения.

Кроме того, несмотря на сложный для мировой экономики период пандемии, *организации банковского сектора экономики не прибегали к сокращению численности штата работников* в период вынужденного перевода работников на дистанционный формат работы. Рабочий процесс не был остановлен, технические сложности и трудности коммуникаций были устранены в короткий срок, что позволило банкам, не понижая уровень производительности труда, сэкономить бюджет.

Необходимо сказать, что те работники, которые выполняли свои трудовые функции дистанционно в связи с вынужденным переходом на обозначенный формат работы, *реже использовали законодательно закрепленную возможность компенсации расходов на сеть Интернет*, чем работники, осознанно выбравшие дистанционный формат трудового взаимодействия.

Причиной обозначенных действий работников может служить либо слабая осведомленность персонала о возможностях получения компенсаций, либо минимизация компенсационных выплат, при сопоставлении с потраченным работником времени на оформление сопутствующих документов, не представляющая особой ценности.

Обстоятельства непреодолимой силы, выраженные в последствиях первой волны пандемии, позволили организациям банковского сектора экономики *начать разработку ряда приоритетных для той или иной организации программ, способствующих повышению уровня цифровизации всего банка в целом*. В силу строгой политики конфиденциальности организаций банковского сектора экономики, названия и подробное описание элементов данных программ в настоящем исследовании отсутствуют. Общие положения, объединяющие банковские структуры, представляют собой формирование цифровых рабочих мест, переустройство и перепланировку

рабочих помещений в силу перспективного сокращения числа фактически присутствующих работников, а также совершенствование программного обеспечения, позволяющего работать в замкнутой программной среде, посредством цифровых комбинаций для входа и последующего взаимодействия.

Особого внимания заслуживает подход организаций банковского сектора к контролю за рабочим процессом и ответственному дистанционному выполнению возложенных трудовых функций на работников. Некоторые банки использовали *еженедельные дистанционные совещания как способ контроля за трудовым процессом*. Отличием такого рода совещаний от рабочих встреч стандартного типа являлось вовлечение в переговоры и выступление в качестве докладчиков о проделанной работе рядовых сотрудников, с помощью презентаций и выделенного времени освещавших свои функциональные обязанности и выполненную в определенный срок работу. Данная форма контроля особенно часто применялась до установления программного обеспечения, позволяющего следить за количеством времени, проведенным каждым работником в той или иной рабочей программе. Существенным минусом обозначенных совещаний являлось колоссальное количество времени, затраченное работниками на подготовку к отчетному дню при наличии большого количества текущей работы.

Оплата труда работников банковских структур регламентирована локальными нормативными актами, отсутствующими на корпоративных сайтах, и не позволяющих содержательно ознакомиться с тем или иным документом. Посредством структурированного интервью было выявлено, что *ежемесячная заработная плата* банковского работника выплачивается без добавления каких-либо ежемесячных коэффициентов, повышающих уровень итоговой ежемесячной выплаты. При этом, возможность выплаты премии зависит от принятого решения руководства того или иного банка, но такие выплаты производятся раз в год, - как правило, по истечении календарного года. Кроме того, в банковской среде широко *распространено использование*

ключевых показателей эффективности (KPI) при расчете выплаты премий сотрудникам банка.

При расчете премии на каждого работника того или иного подразделения банка, расчет производится исходя из ряда факторов:

- 1) объем выделенных средств на все подразделение;
- 2) достижение работником KPI, согласованных и утвержденных с непосредственным руководителем;
- 3) отсутствие нарушений в работе, приводящих к замечаниям и выговорам.

При этом, объем денежных средств для ежегодной выплаты премии работникам банка определяется высшим руководством и не подлежит изменению.

Формирование и согласование KPI на предстоящий календарный год происходит посредством индивидуального собеседования руководителя структурного подразделения с каждым подчиненным, который в рамках назначенной встречи обозначает 2-3 цели, способствующие стратегическому развитию как подразделения, так и всего банка в целом. Руководитель структурного подразделения утверждает или дорабатывает представленные KPI, добавляя 1-2 ключевых показателя в рамках собственного видения развития подразделения. Такой формат позволяет утвердить 4 KPI на каждого работника структурного подразделения банка.

Еще одним ключевым показателем является уровень рабочей коммуникации. В конце каждого года в том или ином банке происходит анонимный опрос работников в отношении уровня владения профессиональной коммуникацией, межличностного общения в коллективе того или иного работника. Полученные данные составляют пятый KPI. Таким образом, нарушения в работе, проблемы с рабочей коммуникацией, а также полученные в ходе трудовой деятельности замечания и выговоры, отражаются на уровне выплаты ежегодной премии.

Всего на последующий календарный год рядовому работнику утверждается 5 ключевых показателей, в процентном соотношении представляющие собой 100% (достижение одного КРІ приравнивается к выполнению 20% от ежегодно устанавливаемых целей). По итогам года руководитель структурного подразделения анализирует полученные данные по каждому из работников, и в индивидуальном порядке формирует перечень лиц, достигнувших всех утвержденных ранее КРІ, что является верхним пределом для выплаты премии. Соответственно, лицам, достигшим не всех обозначенных в начале календарного года КРІ, уровень выплаты премий снижается. Следует отметить, что сотрудники отдела продаж могут иметь невысокий оклад, но их премия может составлять 50-100% от всего оклада. При этом, сотрудники иных подразделений банка чаще всего имеют оклад выше, чем у сотрудников отдела продаж, но их премия устанавливается в пределах 10-30% от всего оклада. Работники, перевыполнившие установленный план в 20% по тому или иному показателю, могут рассчитывать на получение бонусов к ежегодной премии.

Проблемой в контексте трудовых взаимоотношений в банковской среде часто является отсутствие информации о полученных дифференцированных процентах за выполнение ключевых показателей эффективности, особенно связанных с межличностными отношениями, что в итоге и формирует общую премиальную сумму к выплате работнику.

Подводя итог анализу системы стимулирования труда работников банка, можно представить формулу, отражающую расчет ежемесячной заработной платы, а также расчет ежегодной премии работникам банковских структур.

Формула расчета ежемесячной заработной платы работника организации банковского сектора (1)

$$ЗП = О + Н + К, \quad (1)$$

где ЗП – заработная плата за отчетный период;

О – должностной оклад работника, руб.;

Н – стимулирующие выплаты, руб.;

К – компенсационные выплаты, руб.

Следует учесть, что полагающиеся работнику компенсационные выплаты также будут выплачиваться ежемесячно, но по письменному запросу трудящегося.

Формула расчета ежегодной премии (2)

$$П = О \times (K_1 \times n + K_2 \times n + \dots K_n \times n), \quad (2)$$

где П – ежегодная премия;

О – должностной оклад работника, руб.;

$K_1, K_2$  – коэффициент выполнения ключевого показателя эффективности (KPI);

n – удельный вес каждого KPI.

При этом, удельный вес каждого показателя определяется в порядке значимости в стратегических целях развития структуры. Соответственно, наиболее значимым показателем будет являться тот, который в перспективе способен оказать максимальное влияние на конечный результат в рамках каждой отдельной организации.

Система стимулирования труда работников организаций высшего образования является более открытой системой, по сравнению с организациями банковской сферы, в силу доступности локальных нормативных актов высших учебных заведений в электронном виде, представленных на корпоративных сайтах. При этом, обозначенная система распространяет свое действие как на работников стандартной формы занятости, так и на дистанционных работников.

Трудовой договор с потенциальным дистанционным работником в образовательном учреждении высшего образования, как правило, *имеет утвержденную организацией форму* и содержит раздел, содержательно отличающий трудовой договор с дистанционным работником от трудового договора с работником стандартной формы занятости, - «иные условия трудового договора». Обозначенный раздел содержит пункты,

подтверждающие согласие на обработку персональных данных работника, в том числе с применением автоматизированных систем; обеспечение работника программно-техническими средствами и средствами защиты информации, необходимыми для качественного выполнения трудовой функции; договоренность об использовании личного, либо арендованного оборудования; выплату компенсации за использование личного оборудования и возмещение расходов, связанных с его использованием.

Основными видами компенсационных выплат, используемых при расчете суммы компенсации и возмещения расходов дистанционному работнику, являются:

1) компенсация за использование принадлежащего работнику и арендованного оборудования в рабочих целях;

Расчет суммы компенсации ежемесячно производится исходя из данных о средней стоимости компьютера и его сроке полезного использования (согласно Общероссийскому классификатору основных фондов (ОКОФ)), а также количестве рабочих дней и часов.

Расчет производится по формуле (3)

$$K_o = S_{\text{тех}}/C_{\text{исп}} * ((K_{\text{д/ф}} * K_{\text{ч/ф}})/(K_{\text{д/о}} * K_{\text{ч/о}})), \quad (3)$$

где  $K_o$  – сумма компенсации за использование принадлежащего работнику и арендованного оборудования в рабочих целях;

$S_{\text{тех}}$  – средняя стоимость оборудования;

$C_{\text{исп}}$  – срок полезного использования (согласно коду ОКОФ);

$K_{\text{д/ф}}$  – фактическое количество рабочих дней в расчетном месяце, индивидуально согласованное с работодателем;

$K_{\text{ч/ф}}$  – фактическое количество отработанных работником часов в расчетном месяце;

$K_{\text{д/о}}$  – общее количество дней в расчетном месяце;

$K_{\text{ч/о}}$  – общее количество часов в сутках.

Таким образом, в случае, если стоимость компьютера равна 70 000 руб., срок полезного использования данного вида техники составляет 36 месяцев

(по коду ОКОФ 330.28.23.23 «Машины офисные прочие»), а компьютер работником используется в течение 22 дней по 8 часов ежедневно, то, согласно представленной формуле можно рассчитать сумму компенсации за использование принадлежащего работнику и арендованного оборудования в рабочих целях.

$$K_o = 70\,000/36*((22*8)/(30*24)) = 70\,000/36*0,24 = 467 \text{ руб.}$$

2) возмещение расходов, связанных с бесперебойной работой в сети Интернет;

Расчет суммы, подлежащей возмещению, производится исходя из информации о средней стоимости тарификационного плана в том или ином регионе, а также количестве рабочих дней и часов.

Расчет производится по формуле (4)

$$V_{и} = S_{и}*((K_{д/ф}*K_{ч/ф})/(K_{д/о}*K_{ч/о})), \quad (4)$$

где  $V_{и}$  – сумма расходов на бесперебойную работу в сети Интернет, подлежащая возмещению;

$S_{и}$  – месячная стоимость подключения к сети Интернет;

$K_{д/ф}$  – фактическое количество рабочих дней в расчетном месяце, индивидуально согласованное с работодателем;

$K_{ч/ф}$  – фактическое количество отработанных работником часов в расчетном месяце;

$K_{д/о}$  – общее количество дней в расчетном месяце;

$K_{ч/о}$  – общее количество часов в сутках.

Таким образом, если подключение к сети Интернет в месяц стоит 700 руб., а компьютер с доступом к глобальной сети используется работником в течение 22 дней по 8 часов ежедневно, то, согласно представленной формуле (4), можно рассчитать сумму расходов на бесперебойную работу в сети Интернет, подлежащую возмещению.

$$V_{и} = 700*0,24 = 168 \text{ руб.}$$

3) компенсация за электроэнергию;

Расчет ежемесячной компенсации за электроэнергию производится с

учетом информации о среднем тарифе за электроэнергию в том или ином регионе за 1 кВт/ч., а также усредненным количеством расходуемой электроэнергии в месяц в рабочее время.

Расчет производится по формуле (5)

$$K_3 = T_{cp} * n, \quad (5)$$

где  $K_3$  – сумма компенсации за электроэнергию;

$T_{cp}$  – средний тариф за электроэнергию в зависимости от региона проживания работника;

$n$  – усредненное количество расходуемой электроэнергии в месяц в рабочее время.

Таким образом, если средний тариф на электроэнергию составляет порядка 6 руб. за 1 кВт/ч, а усредненное количество расходуемой электроэнергии в месяц в рабочее время составляет 15 кВт, то по формуле, представленной выше, можно произвести соответствующие расчеты.

$$K_3 = 6 * 15 = 90 \text{ руб.}$$

Обобщая перечень затрат при расчете суммы компенсации и возмещения расходов, можно предположить, что потенциальный дистанционный работник, планирующий осуществление трудовой деятельности посредством арендованного оборудования, будет получать в месяц порядка 725 руб. сверх установленной заработной платы как сумму всех полагающихся трудовым договором компенсационных выплат.

Надо отметить, что в силу специфики образовательной деятельности, дистанционные работники, трудящиеся на постоянной основе в рамках взаимодействия с работодателем по сети Интернет, являются в настоящее время скорее исключением, чем правилом. Следовательно, работники к оформлению документов для получения данных компенсационных выплат, чаще всего, не прибегают.

Необходимо сказать, что широкое распространение *дистанционная работа в организациях сферы высшего образования получила в связи с пандемией коронавирусной инфекции COVID-19*, что подчеркивает

нетипичность дистанционной формы занятости в обозначенной сфере. Кроме того, перевод на дистанционную форму работы был осуществлен временно, на основании нездоровой эпидемиологической ситуации, после возобновления которой все работники вернулись к выполнению трудовых функций в стандартном режиме на своих рабочих местах. Возникшая ситуация осветила коммуникационные проблемы в контексте дистанционной формы занятости, и еще раз подчеркнула значимость образовательного процесса как возможности очной передачи знаний посредством деловой коммуникации профессорско-преподавательского и научно-педагогического состава вуза со студентами, но, при этом ускорила изучение и совершенствование ряда специализированных программ, позволяющих выходить на связь посредством сети Интернет.

Однако, у многих образовательных организаций высшего образования *возникли сложности с выбором способа контроля исполнения поручений, данных руководством.* В случае проведения работодателем контроля за проведением лекционных и семинарских занятий, были использованы возможности программного обеспечения, позволяющие рандомно посещать текущие занятия согласно расписанию. В отношении выполнения трудовой функции работниками из числа административно-управленческого персонала способы контроля фактически отсутствовали, в силу отсутствия установленных программ, позволяющих отследить рабочую активность сотрудника на компьютере.

Следует отметить, что основные положения и особенности регулирования трудовых взаимоотношений между работодателем и работником в организациях высшего образования, чаще всего, *содержатся в Положении о дистанционной работе.* Обозначенный локальный нормативный акт позволяет потенциальному дистанционному работнику ознакомиться не только с порядком оформления и прекращения трудовых отношений, но и иными особенностями организации дистанционного режима работы, принятыми в той или иной образовательной организации.

Оклад и полагающиеся стимулирующие выплаты не отличаются для работника стандартной формы трудового взаимодействия и дистанционного работника, что часто вызывает непонимание у работников дистанционной формы занятости, так как, чаще всего, дистанционные сотрудники организаций высшего образования отмечали существенное увеличение объема работы.

Важно отметить, что по результатам проведенного интервью, содержащего вопросы относительно уровня оплаты труда сотрудников за период 2019-2021 гг., с работниками, занимающими руководящие должности в области управления персоналом и руководителями планово-финансовых отделов организаций высшего образования, было выявлено общее повышение уровня заработной платы как профессорско-преподавательского состава, так и административно-управленческого персонала вузов, несмотря на сложную эпидемиологическую обстановку, связанную с широким распространением новой коронавирусной инфекции COVID-19. Оплата труда научных работников, чаще всего, сохранялась на прежнем уровне.

*Оплата труда работников организаций высшего образования регламентирована локальными нормативными актами, чаще всего находящимися в открытом доступе на корпоративных сайтах.* Основопологающими в контексте выплаты заработной платы и премии являются:

- 1) Положение об оплате труда работников;
- 2) Положение о стимулирующих выплатах работникам;
- 3) Положение об эффективном контракте, показателях и оценке эффективности деятельности работников из числа профессорско-преподавательского состава;
- 4) Методика распределения фонда ежемесячной надбавки научно-педагогическим работникам за персональный вклад в науку и учебный процесс.

Оклады в образовательных учреждениях высшего образования устанавливаются приказом ректора согласно профессиональным квалификационным группам (ПКГ) с учетом требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации, соответствующим профессиональной деятельности.

Должностной оклад *работникам из числа профессорско-преподавательского состава* (декан, директор института, заведующий кафедрой, профессор, доцент, старший преподаватель, преподаватель, ассистент) рассчитывается по формуле (6), исходя из 36 – часовой рабочей недели, что соответствует расчетному количеству нагрузки в рамках выполнения учебной, воспитательной, учебно-методической работы.

$$O_{\text{ппс}} = 36 * n, \quad (6)$$

где  $O_{\text{ппс}}$  – должностной оклад работника из числа профессорско-преподавательского состава, соответствующий расчетному количеству нагрузки (норме выработки часов);

$n$  – количество рабочих недель в году (за вычетом отпуска работника, а праздничных дней в году).

Должностной оклад *работника из числа руководителей структурных подразделений, учебно-вспомогательного персонала, научно-технического работника* выплачивается за выполнение работы в рамках 40-часовой рабочей недели. Размер должностного оклада устанавливается приказом ректора.

Далее перечислим основные виды выплат стимулирующего характера работникам организаций сферы высшего образования:

- 1) за интенсивность и высокие результаты работы;
- 2) за качество выполняемых работ;
- 3) надбавка за персональный вклад в учебную и научную деятельность;
- 4) премиальные выплаты по итогам работы за период (месяц, квартал, полугодие, год, учебный семестр, учебный год);
- 5) единовременные премии.

Данные виды выплат в части условий для их получения, процентного соотношения и критериев (показателей) стимулирования регламентируются локальными нормативными актами каждого отдельного высшего учебного заведения.

Большое количество и объемность существующих в образовательных организациях локальных нормативно-правовых актов подчеркивает проблему нежелания работников, чаще из числа административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала, вникать в суть формирования той или иной выплаты, что, в свою очередь, создает эффект непрозрачности выплат и провоцирует недоверие к работодателю.

В образовательных организациях высшего образования существуют особенности при назначении стимулирующих выплат работникам из числа научно-педагогического состава вуза.

Основой для оценки эффективности деятельности научно-педагогических работников и их персонального вклада в учебный процесс и учебную деятельность вуза является выполнение работником индивидуального плана работы, составленного и согласованного с непосредственным руководителем. Научно-педагогический работник, выполнивший индивидуальный план и заполнивший индивидуальную карту оценки эффективности, имеет право претендовать на получение стимулирующей надбавки за вклад в учебный процесс и учебную деятельность. Сумма надбавки зависит от количества набранных работником баллов за выполнение того или иного критерия и показателя эффективности, не включенного в индивидуальный план работы.

Таким образом, ежемесячная заработная плата работника организации высшего образования может быть рассчитана по формуле (7)

$$S_{зп} = O + H + K, \quad (7)$$

где  $S_{зп}$  – ежемесячная заработная плата работника, руб.;

$O$  – должностной оклад работника, руб.;

$H$  – стимулирующие выплаты, руб.;

К – компенсационные выплаты, руб.

Премии в образовательных организациях высшего образования, чаще всего, выражаются в абсолютном значении, что не предполагает применение формул для их вычисления.

Следует также учесть различия, существующие в рамках исследования двух сфер деятельности организаций. Банковские структуры часто используют в работе методы наказаний в виде лишения ежегодных премий и иных выплат в случае, если работник не соблюдает требования общей корпоративной культуры, - не соблюдает установленный в организации дресс-код, проявляет бестактность в общении с коллегами (может быть выявлено в результате анонимного опроса работников) или клиентами. Причинно-следственная связь в данном случае между несоблюдением требуемых норм и наступившим последствием является закономерным фактом, без вмешательства посторонних сил в указанный процесс, что является элементом прозрачности в структуре кадровой политики.

Система наказаний в образовательных организациях, имеет чаще разъяснительный характер, впоследствии трансформирующийся в сокращение уровня стимулирующих выплат. Безусловно, в случае беспрецедентных нарушений, повлекших ряд негативных событий с точки зрения организации учебного процесса, образовательные организации также используют меры наказания, но, чаще в виде выговоров, провоцирующих в ряде случаев сокращение уровня ежемесячной заработной платы на определенный период.

Существует некоторое отличие между образовательными и финансовыми структурами в рамках прохождения процедуры аттестации кадров. В банковской системе аттестация персонала представляет собой формализованную процедуру, необходимую для прохождения большей частью работников один раз в год. Что касается образовательной среды, то, в силу специфики деятельности, аттестация проводится только для той части персонала, которая задействована в учебном процессе:

преподаватели/руководящий состав факультетов, департаментов, кафедр.

Также следует отметить жесткий контроль организаций банковской сферы за охраной любой исходящей информации, а также информации, содержащейся на рабочих компьютерах персонала, в том числе, для организации внутреннего цифрового взаимодействия. Имея ряд финансовых обязательств перед гражданами, обращающимися в тот или иной банк, настолько строгая политика конфиденциальности является оправданной. Организации сферы высшего образования, как правило, имеют унифицированную форму такой политики, являющейся базовой и стандартной для всех организаций обозначенной сферы деятельности.

При этом, как в случае непрохождения аттестации персоналом, так и при распространении конфиденциальной рабочей информации, к работнику могут применяться меры административного и уголовного наказаний, что также сказывается на стимулировании персонала.

Проведенный анализ системы стимулирования труда работников организаций высшего образования, а также работников организаций банковского сектора выявил ряд актуальных проблем, систематизированных в исследовании по следующим группам, представленным на рисунке 4.

При различной специфике деятельности обозначенных организаций, были выявлены общие группы проблем системы стимулирования труда: экономическая и контрольная, требующие особого внимания с позиции подходов к их решению.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Систематизация проблем системы стимулирования труда организаций высшего образования и организаций банковского сектора

Кроме того, важно отметить, что каждая из обозначенных групп проблем так или иначе имеет экономическую составляющую, что подчеркивает ее значимость в части формирования научно-практических рекомендаций, направленных на развитие системы стимулирования труда дистанционных работников.

Также выявлены существенные отличия в подходах к стимулированию персонала в зависимости от специфики трудовой деятельности и исследуемой отрасли, выраженные в большем внимании образовательных организаций к широкому спектру возможностей для финансового поощрения работников в течение учебного года, при ограниченных возможностях получения премий в банковских организациях в течение календарного года.

Существенным отличием выступает подход к уровню владения техническими программами: работники организаций высшего образования

чаще говорили о возможностях получения стимулирующей выплаты или одобрения руководства в случае применения в образовательном процессе высокого уровня технической грамотности, при обязательном условии к требованиям владения техническими средствами связи в организациях банковского сектора.

Таким образом, проведенный анализ систем стимулирования труда дистанционных работников подчеркивает актуальность темы настоящего исследования, а также выбранных в качестве базы для проведения дальнейшего исследования организаций высшего образования и организаций банковского сектора.

### **2.3 Ведущие факторы стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников**

На выбранных в качестве базы настоящего диссертационного исследования объектах были изучены факторы, оказывающие стимулирующее воздействие на трудовую деятельность дистанционных работников.

Исследование было проведено в трех организациях высшего образования: ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», ФГБОУ ВО «Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)», ФГБОУ ВО «Московский государственный университет пищевых производств», а также в трех организациях банковской сферы: АО «ЮниКредит Банк», АО АКБ «Международный финансовый клуб» (Банк МФК), АО «Россельхозбанк».

В основу исследования положена разработанная анкета, представленная в приложении В, и ориентированная на оценку стимулирующего воздействия различных факторов (экономических, цифровых, социально-психологических, факторов внешней среды) на трудовую деятельность персонала организации в условиях активного перехода

на дистанционный формат работы с использованием цифровых технологий.

Структура и формулировки вопросов анкеты позволили не только получить информацию относительно стимулирующего воздействия различных факторов на трудовую деятельность сотрудников организации, но и на основе углубленного анализа полученных результатов путем формирования таблиц сопряженности и проведения корреляционного анализа методом ранговой корреляции Спирмена, выявить скрытые закономерности влияния различных факторов на общий уровень стимулирования респондентов в зависимости от их половозрастных характеристик и должностных позиций.

Наиболее значимыми в ходе исследования во всех организациях – участниках опроса выступают следующие факторы.

1) Заработная плата, денежная премия.

Представленные факторы является лидерами в отношении стимулирующего воздействия на трудовую деятельность работников дистанционной формы занятости в рамках проведенного исследования, что отражено на рисунке 5.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Процентное распределение ответов респондентов организаций – участников исследования, отражающее факт влияния рассматриваемых факторов на трудовую деятельность дистанционных работников (оплата труда, премии)

Большинство работников каждой из организаций, принимавших участие в исследовании, отметили значительное стимулирующее воздействие

данных экономических факторов на трудовую деятельность дистанционного работника.

Сложный для мировой экономики и, в частности, для российских организаций, период пандемии коронавирусной инфекции COVID-19, начавшийся в 2020 г., запомнился работникам дистанционной формы занятости, в том числе, попыткой многих работодателей уменьшить уровень заработной платы работникам, перешедшим на цифровой формат занятости в силу непредвиденных обстоятельств того периода. По результатам исследования, проведенного аналитиками «СберДанных», каждому второму работнику в России сократили зарплату в период пандемии (с марта по май 2020 года) [227]. Однако данная проблема была решена в конце 2020 года, когда вступил в силу Федеральный закон от 08.12.2020 № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях» [2], ст. 312.5 которого говорит о недопустимости снижения уровня заработной платы работнику, выполняющему трудовые функции дистанционно.

2) Экономия денежных средств, расходуемых на проезд до места работы и обратно.

Интерес вызывает процентное распределение ответов респондентов на поставленный в анкете вопрос о наиболее привлекательных характеристиках дистанционной работы. Данные опроса по обозначенному вопросу отражены на рисунке 6. Опрошенные из числа работников каждой из организаций высшего образования, принимавших участие в исследовании, выделяли фактор экономии денежных средств, расходуемых на проезд до места работы и обратно, реже (15% от числа опрошенных в организации), чем организаций банковской сферы (более 25% опрошенных в организации). При этом, обозначенные процентные значения имеют особый вес в совокупности с еще одной, отмеченной респондентами, положительной стороной дистанционного

формата работы, - отсутствием необходимости тратить время на дорогу до работы и обратно (более 33% опрошенных из числа работников сферы высшего образования, и более 37% из числа банковских служащих).



Источник: составлено автором.

Рисунок 6 – Процентное распределение ответов респондентов организаций – участников исследования, отражающее факт влияния рассматриваемых факторов на трудовую деятельность дистанционных работников (экономия денежных средств, расходуемых на проезд до места работы и обратно; отсутствие необходимости тратить время на дорогу до места работы и обратно)

Результаты еще одного исследования отражают современный подход дистанционных работников к восприятию цифровой формы трудовой занятости: по данным опроса компании Adapt Emergency Monitoring, изучающей поведение российских потребителей в результате жизни в самоизоляции, 64% респондентов основным преимуществом дистанционной работы считают экономию денежных средств [222].

### 3) Цифровизация бизнес – процессов.

Большая часть респондентов, вне зависимости от основного направления деятельности организации, говорила об освоении новых компьютерных программ, цифровых технологий и общем уровне цифровизации рабочего пространства как о факте, оказывающем стимулирующее влияние на трудовую деятельность дистанционных работников, что содержит рисунок 7.

Представленное на рисунке 7 процентное распределение ответов респондентов на поставленный вопрос отражает влияние указанного фактора

на трудовую деятельность работников сферы высшего образования (более 88% опрошенных), а также сотрудников банковских организаций (более 92%).



Источник: составлено автором.

Рисунок 7 – Процентное распределение ответов респондентов организаций – участников исследования, отражающее факт влияния рассматриваемого фактора на трудовую деятельность дистанционных работников (цифровизация бизнес-процессов)

Согласно аналитическим данным на базе исследования российского рынка, консалтинговой компанией KMDA в 2020 г. был составлен отчет, посвященный цифровой трансформации [223]. Одним из элементов отчета выступал статус цифровой трансформации по отраслям, с распределением отраслей по группам: «начинающие», «догоняющие» и «лидеры», в зависимости от полученных в ходе опроса усредненных данных по цифровой зрелости организации. В рамках исследования были представлены данные, согласно которым сфера образования представляет собой «догоняющую» отрасль, тогда как банки и финансы находятся среди отраслей – лидеров. Кроме того, авторы исследования сообщают, что высокий уровень стимулирования персонала, поддержка руководства компании цифровизации бизнес-процессов и системная работа, направленная на улучшение состояния цифровой среды в организации, являются взаимосвязанными тезисами, отличающими лидеров среди организаций высокого уровня цифровой трансформации.

4) Виртуализация рабочего места и рабочего пространства.

Вопросы анкеты, направленные на изучение отношения респондентов к процессу преобразования рабочего пространства с учетом современных условий труда, а также видоизменения рабочего места с позиции цифрового подхода к выполнению поручений, выявили стимулирующее влияние факта виртуализации на трудовую деятельность дистанционных работников, что подтверждают данные, представленные на рисунке 8.

Рисунок 8 отражает большее стимулирующее влияние виртуализации рабочего места и рабочего пространства на работников банковской сферы (более 90% опрошенных), чем на сотрудников высших учебных заведений (более 85%).



Источник: составлено автором.

Рисунок 8 – Процентное распределение ответов респондентов организаций – участников исследования, отражающее факт влияния рассматриваемого фактора на трудовую деятельность дистанционных работников (виртуализация рабочего места и рабочего пространства)

Сегодня виртуализация рабочих мест представляет собой новый мировой тренд. Российские ученые ряда ИТ-компаний, опираясь на международный опыт разработки оборудования и практику его эксплуатации российскими заказчиками, разработали первый в России программно-аналитический комплекс (ПАК) для виртуализации рабочих мест [223]. Конфигурация оборудования позволяет трудиться одновременно 1000

пользователей, снизить нагрузку на оборудование в организациях, а также обеспечить качественный удаленный доступ работника из другой местности.

#### 5) Переход к цифровому формату трудового взаимодействия.

Большая часть опрошенных работников в ходе исследования сообщила о возросшем уровне стимулирующего влияния на трудовую деятельность в связи с переходом на дистанционный формат трудового взаимодействия, несмотря на экстренность принимаемых мер. Результаты исследования, подтверждающие обозначенный факт, представлены на рисунке 9.



Источник: составлено автором.

Рисунок 9 – Процентное распределение ответов респондентов организаций – участников исследования, отражающее факт влияния рассматриваемого фактора на трудовую деятельность дистанционных работников (переход к цифровому формату трудового взаимодействия)

Однако респонденты банковской сферы чаще говорили о полной готовности к переходу на дистанционный режим работы в результате пандемии (практически в каждой организации более 50% респондентов), чем представители образовательных организаций (порядка 30 - 40%).

Надо отметить, что с переходом на цифровой формат трудовых взаимоотношений увеличилась и нагрузка на работников в силу отсутствующих в период «первой волны» пандемии заранее оговоренных и согласованных рабочих временных интервалов, так как внеплановый переход на дистанционную работу повлек за собой не только изменение формата, но и устоявшегося усредненного графика работы с 9 до 18 или с 10 до 19. Данную

проблему как одну из ряда проблем, возникших в период пандемии, отметили работники Центра подготовки руководителей цифровой трансформации в рамках проведенного опроса среди госслужащих уровня руководителей и заместителей руководителей федеральных и региональных органов исполнительной власти, направленном на изучение практики перехода и управления организацией в условиях удаленной работы [225]. Исследование выявило технические сложности в процессе перехода на удаленный режим работы, а также проблемы организации и планирования, психологические, мотивационные, коммуникационные трудности, и проблемы, связанные с выстраиванием графика работы.

б) Наличие эффективных рабочих контактов.

Результаты опроса, отражающие степень стимулирующего влияния указанного фактора на трудовую деятельность дистанционных работников, представлены на рисунке 10.

Более 60% опрошенных работников организаций высшего образования, и 70% респондентов организаций банковской сферы выделили фактор наличия эффективных рабочих контактов как важный фактор, оказывающий влияние на качество труда дистанционного работника.



Источник: составлено автором.

Рисунок 10 – Процентное распределение ответов респондентов организаций – участников исследования, отражающее факт влияния рассматриваемого фактора на трудовую деятельность дистанционных работников (наличие эффективных рабочих контактов)

Однако каждый работодатель сталкивается со сложностями в коммуникации дистанционных работников с работниками стандартной формы занятости, находящимися в одном коллективе. В тоже время, преодоление такого рода препятствий сможет существенно повысить эффективность командной работы в направлении развития организации.

Одним из актуальных предложений по решению данной проблемы может стать приглашение в организацию фасилитатора каждое полугодие или любой другой временной интервал, удобный для работодателя и работника, с целью собрать командные сессии для обсуждения возможных путей улучшения взаимодействия и решения ключевых проблем компании, способствующих выработке общего поэтапного плана развития той или иной структуры.

#### 7) Персональная ответственность.

По результатам проведенного исследования было выявлено, что данный фактор группы социально-психологических факторов, оказывает особое воздействие на трудовую деятельность дистанционных работников, что подтверждают данные, представленные на рисунке 11.

Следует отметить особенность, связанную с ответами респондентов из разных отраслей деятельности: работники банковского сектора выше оценивали стремление к выполнению поручений с прежней долей ответственности при переходе на дистанционный режим работы, чем работники сферы высшего образования (в среднем 77% прошедших опрос работников банковских структур отмечали положительное влияние данного фактора на трудовую деятельность, в то время как представители образовательных организаций имеют средний показатель в этом отношении - 65%).



Источник: составлено автором.

Рисунок 11 – Процентное распределение ответов респондентов организаций – участников исследования, отражающее факт влияния рассматриваемого фактора на трудовую деятельность дистанционных работников (персональная ответственность)

Несмотря на то, что дистанционная работа подразумевает самодисциплину, высокий уровень ответственности и самостоятельности, организации стали чаще использовать программное обеспечение, направленное на контроль рабочих проектов и их этапов, а также учета рабочего времени дистанционных работников [226]. В настоящее время широко используются такие программы как ActivTrak, Kickidler, Yaware, Hubstaff, Битрикс 24, Trello.

8) Благоприятный психологический климат, комфортные и безопасные условия труда.

Результаты проведенного исследования, представленные на рисунке 12, выявили, что данный фактор, в целом, оказывает большее влияние на трудовую деятельность дистанционных работников организаций банковской сфере, по сравнению с респондентами сферы высшего образования.



Источник: составлено автором.

Рисунок 12 – Процентное распределение ответов респондентов организаций – участников исследования, отражающее факт влияния рассматриваемого фактора на трудовую деятельность дистанционных работников (благоприятный психологический климат, комфортные и безопасные условия труда)

Важно отметить, что респонденты организаций сферы высшего образования чаще всего отмечали, что комфортные и безопасные условия дистанционного труда заключаются в наличии собственного рабочего места, хорошо оборудованного технически (более 45% ответов респондентов), а также возможности выбирать площадку для дистанционной работы самостоятельно, будь то парк или близлежащее кафе (более 20% ответов опрошенных).

При этом работники банковской сферы, при схожести во взглядах на хорошо обустроенное технически рабочее пространство (более 30% ответов респондентов), являющееся, безусловно, одним из главных из факторов, обозначающих комфортные и безопасные условия труда, чаще подчеркивали значимость отсутствия четких временных интервалов для работы (более 14% ответов опрошенных).

Следует сказать, что работнику, перешедшему на дистанционный формат работы, необходимы пересмотр привычного оборудования в целях комфортной дистанционной работы, а также некоторые перемены в бытовом обустройстве квартиры в целях эффективной работы и самодисциплины.

9) Осознание работником своих сильных и слабых сторон.

По результатам проведенного исследования было выявлено, что обозначенный фактор группы социально-психологических факторов, оказывает существенное влияние на качество труда дистанционных работников, что подтверждают данные, представленные на рисунке 13.



Источник: составлено автором.

Рисунок 13 – Процентное распределение ответов респондентов организаций – участников исследования, отражающее факт влияния рассматриваемого фактора на трудовую деятельность дистанционных работников (осознание работником своих сильных и слабых сторон)

Проведенное исследования показало, что более 50% всех респондентов, принявших участие в опросе, вне зависимости от сферы деятельности организации, сообщили о существенном влиянии данного фактора на трудовую деятельность дистанционного работника.

Как правило, работник цифровой формы занятости осознает свои базовые преимущества и некоторые проблемы в работе, что усиливает стремление к самосовершенствованию работника в контексте осознания своих индивидуальных черт характера и иных свойств личности.

#### 10) Формирование электронных баз данных.

Следует отметить, что данный фактор также оказывает существенное влияние на трудовую деятельность дистанционных работников любой из исследуемых сфер деятельности.

В контексте анализа влияния данного фактора на трудовую деятельность дистанционного работника, следует сравнить полученные

результаты исследования со спецификой работы организаций высшего образования и банковских структур. Тогда как первые изначально нацелены на передачу фундаментальных знаний и классического опыта при безусловном внимании к современным тенденциям и реалиям современного мира, вторые на первое место ставят новаторские подходы к осуществлению трудовой деятельности при незначительном введении в историю становления того или иного процесса, что в рамках сферы деятельности банковского сектора, определенно, гарантирует успех. Иными словами, если в образовательной организации передача опыта является основополагающим звеном, на которое следует направлять вектор современных тенденций, но, уже с учетом нацеленности на закрепление той или иной информации у студентов в электронном виде, то в банковской среде первенство в освоении тех или иных современных технологий и акцент на новаторском подходе – определяют успех развития банковской структуры, и уже стали частью опыта, которым впоследствии будут делиться при успешном применении и внедрении новшеств в текущую деятельность организации.

Ускоренный в результате пандемии коронавирусной инфекции COVID-19 переход на дистанционный режим работы спровоцировал резкий скачок в отношении востребованности цифрового рабочего пространства и, в частности, потребности в электронных базах данных. Вопрос сохранности сведений, накопленных ранее, и полученных в период пандемии, в настоящее время волнует каждого, что сказалось и на результатах исследования. Успешно выполнять трудовую функцию работник дистанционной формы занятости может только в случае уверенности в сохранности персональных данных и результатах проделанной работы, а также если достаточно хорошо владеет техническими средствами связи, и находит возможность сохранить баланс между работой и личной жизнью, а также возможностью совершенствовать свои технические навыки или узнавать нечто новое в отношении трудовой деятельности, но уже для цифрового режима работы. Ответы респондентов на представленные в анкете вопросы в полной мере

подтвердили необходимость выделения такого фактора как «формирование электронных баз данных», что соответствует реалиям сегодняшнего дня и подчеркивает важность изучения имеющихся возможностей сети Интернет в части сохранения накопленного опыта той или иной деятельности в рамках цифрового режима работы.

#### 11) Кризисные процессы в мировой экономике.

По результатам проведенного исследования, представленным на рисунке 14, было выявлено, что фактор кризисных процессов в мировой экономике оказывает существенное стимулирующее влияние на трудовую деятельность респондентов.

Однако большее влияние обозначенного фактора было отмечено на работников из числа трудящихся в образовательных организациях (более 40% опрошенных), тогда как незначительное влияние данный фактор оказывает на представителей организаций банковской сферы (более 30%).



Источник: составлено автором.

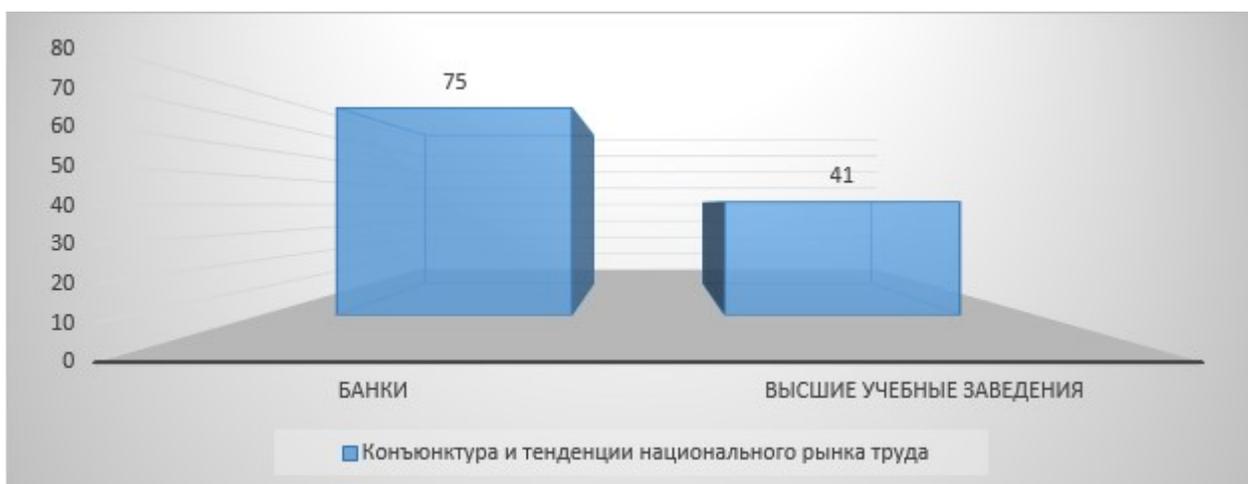
Рисунок 14 – Процентное распределение ответов респондентов организаций – участников исследования, отражающее факт влияния рассматриваемого фактора на трудовую деятельность дистанционных работников (кризисные процессы в мировой экономике)

Следует отметить, что возможность сокращения персонала компании в период кризисных явлений также оказывает существенное влияние на трудовую деятельность дистанционного работника. Однако, совместное исследование ВЦИОМ и Национального агентства развития квалификаций

представило данные, полученные в ходе опроса работников различных организаций в 2020 г., которые свидетельствуют о 81% организаций, в которых, несмотря на сложный период 2020 г., сокращение штата не произошло, и 3% компаний, которые, наоборот, увеличили численность персонала в нынешних условиях [230].

## 12) Конъюнктура и тенденции национального рынка труда.

Существенное стимулирующее влияние на трудовую деятельность дистанционных работников оказывает фактор конъюнктуры и тенденций национального рынка труда. Результаты исследования влияния обозначенного фактора на трудовую деятельность дистанционных работников представлены на рисунке 15.



Источник: составлено автором.

Рисунок 15 – Процентное распределение ответов респондентов организаций – участников исследования, отражающее факт влияния рассматриваемого фактора на трудовую деятельность дистанционных работников (конъюнктура и тенденции национального рынка труда)

Внедрение широкого спектра новых цифровых продуктов для ежедневного использования в работе, в том числе для повседневного выполнения поручений, а также ускоренный переход на дистанционный режим работы в связи с пандемией оказали наибольшее влияние на трудовую деятельность работников как из числа трудящихся в организациях образовательного сектора, так и на работников организаций банковского сектора экономики (более 70% опрошенных в каждой отрасли).

Безусловно, стремительная трансформация рынка труда под воздействием внешних факторов ускорила адаптацию каждого работника к новым и нестандартным условиям, которые спустя год уже приобрели статус тенденций. Изменения, произошедшие в контексте дистанционной занятости, требуют новаторских подходов и смелых решений, возникающих в процессе освоения цифровой трудовой реальности. Современные дистанционные работники не просто осознают данный факт, в нынешних условиях они доверяют только авторитарным руководителям, способным взять на себя ответственность за непривычные и, на первый взгляд, неочевидные и неудобные решения в целях улучшения ситуации в той или иной компании.

Произошедшая за последний год разбалансировка спроса на дистанционную занятость и предложения на нее, только подтверждают факт стимулирующего влияния на трудовую деятельность тенденций современного национального рынка труда: спрос на вакансии дистанционной работы в 2020 году превышал предложение, тогда как в начале 2021 года предложение превышало спрос [228].

### 13) Стратегические приоритеты и конкурентоспособность компании.

Согласно проведенному исследованию, данный фактор оказывает стимулирующее воздействие на трудовую деятельность работников дистанционной формы занятости вне зависимости от принадлежности работника к образовательному или банковскому секторам экономики. Полученные данные, представленные на рисунке 16, могут свидетельствовать о высоком уровне лояльности работников. Кроме того, обозначенные данные отражают большее влияние указанного фактора на трудовую деятельность дистанционных работников банковской сферы (более 90% опрошенных), чем на представителей организаций высшего образования (более 70% респондентов).

К сожалению, большинство российских компаний, наоборот, имеют низкий уровень лояльности персонала по ряду причин. Одной из них может являться недостаточная обоснованность необходимости следовать локальным

нормативным актам компании, а также, в целом, политике конфиденциальности организации, строго соблюдать существующие требования в отношении электронного документооборота, особенно со сторонними организациями. Это может быть вызвано как неопределенными и не закрепленными в организации требованиями к соблюдению вышеобозначенной политики, так и ее полным отсутствием.



Источник: составлено автором.

Рисунок 16 – Процентное распределение ответов респондентов организаций – участников исследования, отражающее факт влияния рассматриваемого фактора на трудовую деятельность дистанционных работников (стратегические приоритеты и конкурентоспособность компании)

Данная проблема должна быть воспринята организациями максимально серьезно, так как лояльность работников к компании, безопасность данных, так же как и охрана труда, вырабатываются годами, и в настоящее время требуют особого внимания. Многие локальные нормативно-правовые акты компаний требуют пересмотра в части формулирования единых мер сохранения безопасности работников и их персональных данных с акцентом на возможности и перспективы дистанционного труда. Кроме того, работники должны принимать активное участие в установлении перспективных целей развития организации, чтобы быть заинтересованными в их достижении наряду с руководящим составом.

14) Формирование инновационной экономики и глобализация рынка труда.

Согласно результатам проведенного исследования, отраженным на рисунке 17, в организациях высшего образования, а также организациях банковской сферы более 65% и 75% респондентов соответственно считают возможным сохранение дистанционной работы как для некоторых структурных подразделений организации на постоянной основе, так и в определенные дни в году (предпраздничные дни, пятницы и т.д.) после окончания периода пандемии, что говорит о планомерной адаптации персонала организаций-участников опроса к новым условиям, а также о стимулирующем влиянии фактора формирования инновационной экономики и глобализации рынка труда на трудовую деятельность дистанционных работников.



Источник: составлено автором.

Рисунок 17 – Процентное распределение ответов респондентов организаций – участников исследования, отражающее факт влияния рассматриваемого фактора на трудовую деятельность дистанционных работников (формирование инновационной экономики и глобализация рынка труда)

В данном случае необходимо отметить, что формирование инновационной экономики невозможно без принятия происходящих в настоящий момент трансформаций, существенно влияющих на вектор развития каждой организации. Адаптация персонала компании может

протекать в ускоренном режиме, - как правило, в случае, если большая часть коллектива состоит из молодых людей, уже давно вовлеченных в цифровой трудовой процесс или имеющих обширный опыт работы с цифровыми технологиями; но также адаптация может протекать довольно медленно, и причиной тому будет не только средний возраст работника в коллективе, но и ряд технических и коммуникационных проблем внутри организации.

Таким образом, проведенный анализ результатов исследования выявил ряд факторов, оказывающих непосредственное стимулирующее влияние на трудовую деятельность работников дистанционной формы занятости: заработная плата, денежная премия; экономия денежных средств, расходуемых на проезд до места работы и обратно; цифровизация бизнес-процессов, виртуализация рабочего места и рабочего пространства, переход к цифровому формату трудового взаимодействия, наличие эффективных рабочих контактов, персональная ответственность, благоприятный психологический климат, комфортные и безопасные условия труда, осознание работником своих сильных и слабых сторон, формирование электронных баз данных, кризисные процессы в мировой экономике, конъюнктура и тенденции национального рынка труда, стратегические приоритеты и конкурентоспособность компании, формирование инновационной экономики и глобализация рынка труда.

В рамках проводимого исследования были также выявлены факторы, не оказывающие стимулирующего влияния на трудовую деятельность работников дистанционной формы занятости.

Таким образом, выделены следующие факторы.

- 1) Предоставление дополнительных льгот.

Результаты проведенного исследования, представленные на рисунке 18, выявили, что данный фактор оказывает несущественное влияние на трудовую деятельность дистанционных работников (менее 15% опрошенных работников организаций банковского сектора, менее 5% респондентов организаций сферы высшего образования).



Источник: составлено автором.

Рисунок 18 – Процентное распределение ответов респондентов организаций – участников исследования, отражающее факт влияния рассматриваемого фактора на трудовую деятельность дистанционных работников (предоставление дополнительных льгот)

Опираясь на представленные данные, можно сказать о новой парадигме восприятия рабочего пространства, когда работники на первое место ставят уровень заработной платы и различные премии, а также удобство в организации рабочего процесса, благоприятный психологический климат, комфортные и безопасные условия труда, но не ждут дополнительных льгот за качественно проделанную работу.

2) Особенности законодательства, а также фактор оплаты труда за переработку.

Интерес вызывает процентное распределение ответов на поставленный вопрос об особенностях законодательства и оплате труда сотрудникам организаций за переработку, представленное на рисунке 19. Подавляющее большинство респондентов как организаций высшего образования, так и организаций банковской сферы сообщили об отсутствии стимулирующего влияния данного факта на трудовую деятельность дистанционных работников (более 55% работников в каждой из рассматриваемых сфер сообщили об отсутствии влияния особенностей законодательства на дистанционную трудовую деятельность), при этом незначительное количество респондентов отметили влияние факта оплаты труда за переработку на уровень

стимулирующего воздействия на трудовую деятельность дистанционных работников в данном контексте (менее 5% ответов респондентов из числа работников образовательных организаций, менее 10% ответов опрошенных из числа сотрудников организаций банковского сектора).



Источник: составлено автором.

Рисунок 19 – Процентное распределение ответов респондентов организаций – участников исследования, отражающее факт влияния рассматриваемых факторов на трудовую деятельность дистанционных работников (особенности законодательства, а также фактор оплаты труда за переработку)

Проблемой в контексте различных особенностей современного законодательства может стать отсутствие желания у работника вникать в организационно-правовые вопросы в отношении закрепления дистанционной формы занятости на современном рынке труда, что повлечет за собой не только искаженное представление работника об уровне ответственности в рамках цифровых трудовых взаимоотношений, но и незнание новых требований, соответствующим современным условиям, что, как следствие, может спровоцировать факт неполного соответствия потенциальной должности в рамках развития дистанционной формы занятости. В силу большего количества работников – представителей более зрелого поколения, являющихся приверженцами традиционной модели трудового взаимодействия, и в связи с экономической и политической нестабильностью, связанной с обстоятельствами непреодолимой силы – пандемией коронавирусной инфекции COVID-19, ускоривший переход работников в

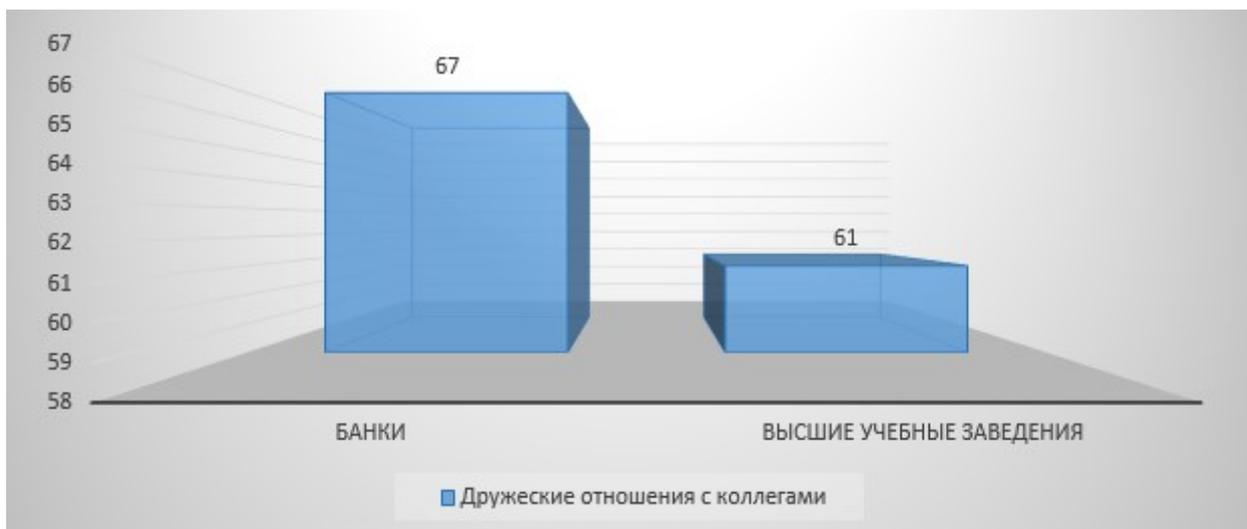
цифровую рабочую реальность, работники не считают необходимым изначально, даже в условиях вынужденного перехода, уделить должное внимание законодательному аспекту дистанционной формы занятости. И лишь в случае возникновения проблем, связанных с осуществлением трудовой функции дистанционно, работник обращается к нормам права и практике решения аналогичных проблем в сети Интернет.

Отчасти данная ситуация возникает в силу отсутствия в отдельных случаях понимания перспектив и сроков продления существующего режима дистанционной работы для той категории работников, которые не выбрали ее осознанно, а перешли на новый формат труда экстренно и безапелляционно.

Решением данной проблемы может стать появление локальных нормативно-правовых актов, касающихся дистанционной работы в каждой организации при коллективном, но добровольном участии в отношении заполнения обозначенного документа наиболее остро обозначенными темами со стороны как обеспечивающих специалистов, так и со стороны работников, занимающих руководящие должности. Следует отметить, что «Положение о дистанционной работе» уже создано и внедрено в работу многими образовательными организациями, в том числе, принимавшими участие в настоящем исследовании.

### 3) Дружеские отношения с коллегами.

При анализе полученных данных, представленных на рисунке 20, было выявлено, что работники организаций банковского сектора, так же как и работники организаций образовательной сферы отмечали практически полное отсутствие влияния данного фактора на трудовую деятельность (более 60% опрошенных каждой из отраслей) в контексте невозможности успешного установления дружеских взаимоотношений в рамках дистанционного формата трудового взаимодействия.



Источник: составлено автором.

Рисунок 20 – Процентное распределение ответов респондентов организаций – участников исследования, отражающее факт влияния рассматриваемого фактора на трудовую деятельность дистанционных работников (дружеские отношения с коллегами)

Такое распределение ответов может быть связано с необходимым условием, выраженным во владении определенными цифровыми навыками и компетенциями, в случае трудоустройства в организации, имеющие в штате дистанционных работников. Иными словами, кандидат на ту или иную вакансию изначально понимает, что дистанционная работа в организации существует и использовалась до наступления обстоятельств непреодолимой силы, способствующих ускоренному переходу большей части работников подразделений на вынужденную удаленную работу, что влечет за собой принятие сокращения перспектив межличностного общения и стандартного трудового взаимодействия с коллегами, а значит, что и на работоспособности данный фактор не скажется, либо скажется незначительно.

При этом, особо следует отметить отрасль образования, - большая часть организаций в сфере высшего образования столкнулась с существенными проблемами в организации дистанционного взаимодействия не только с персоналом, но и со студентами, так как данный формат работы не является нормой для всей сферы образования в целом. Безусловно, важную роль играет возраст работника, столкнувшегося с данными обстоятельствами: несмотря на богатый жизненный опыт, а также сформированные и развитые в

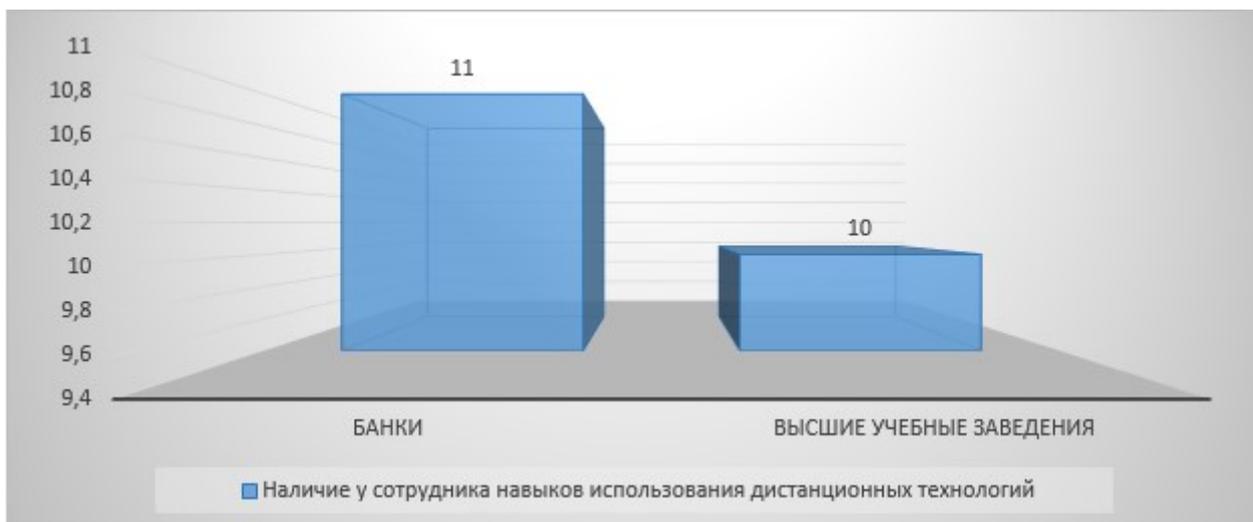
связи с этим навыки и умения, зачастую отсутствующие у работников молодого поколения, - по данным проведенного исследования, чем старше респондент, тем чаще он говорил о понижении уровня работоспособности в дистанционном режиме. Но, несмотря на возникшие сложности, необходимо сказать, что с течением времени нахождения работников в новом дистанционном «статусе», с помощью командной работы и приложенных усилий каждого из работников, осознающих, что полный переход на дистанционную работу в контексте образовательной организации на данном этапе невозможен, ситуация нормализовалась, что отразилось на представленных результатах исследования, которое было проведено в конце 2020 года, то есть спустя полгода после наступления первой кризисной волны.

4) Наличие у сотрудника навыков использования дистанционных технологий.

Низкий уровень стимулирующего влияния обозначенного фактора на трудовую деятельность дистанционного работника (более 10% работников банковской сферы и организаций высшего образования, сообщивших о неготовности к наступлению периода экстренного перехода на дистанционный режим работы), отражен на рисунке 21. Цифровизация, как новая реальность, трансформирует подходы к восприятию рабочего пространства и опыта современной дистанционной работы.

Подтверждением вышесказанному могут служить данные, полученные в результате анализа совместного аналитического доклада ВЦИОМ и Social Business Group, включающего мнения респондентов о дистанционной работе, в целом, и об уровне владения цифровыми технологиями, в частности.

Исследование выявило, что 60% опрошенных представляли свой уровень владения цифровыми технологиями как удовлетворительный, а 32% респондентов – как отличный [210].



Источник: составлено автором.

Рисунок 21 – Процентное распределение ответов респондентов организаций – участников исследования, отражающее факт влияния рассматриваемого фактора на трудовую деятельность дистанционных работников (наличие у сотрудника навыков использования дистанционных технологий)

При этом, по результатам факторного анализа были выделены наиболее значимые проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники организаций в рамках дистанционного формата занятости:

- «размывание» границ трудового дня и нарушение баланса трудового и личного времени;
- дефицит общения, недостаточный объем коммуникаций с коллегами и непосредственным руководителем;
- отсутствие необходимого технического и программного обеспечения, а также проблемы с высокоскоростной передачей данных по сети Интернет у потенциальных дистанционных работников;
- минимизация компенсационных мер по амортизации технических средств, принадлежащих сотруднику, и используемых им для выполнения возложенных трудовых обязанностей при работе в дистанционном формате.

Таким образом, исследование показало, что в рамках анализа результатов проведенного опроса, в настоящее время на трудовую деятельность дистанционных работников практически не оказывают стимулирующего влияния следующие факторы: предоставление дополнительных льгот, особенности законодательства; оплата труда за

переработку; дружеские отношения с коллегами; наличие у сотрудника навыков использования дистанционных технологий.

В рамках второй главы были проанализированы особенности дистанционной занятости в контексте территориальной и отраслевой специфики отечественной экономики, что позволило выявить наиболее востребованные в отношении дистанционных работников отрасли экономики: информационные технологии, системная интеграция и интернет; финансовый сектор, образовательные учреждения, услуги для бизнеса, розничная торговля, и выбрать в качестве базы для проведения исследования 3 организации высшего образования и 3 организации банковского сектора; на примере обозначенных организаций проведена сравнительная оценка систем стимулирования труда дистанционных работников, позволившая выявить и систематизировать ряд актуальных проблем для каждой из представленных сфер; на основании проведенного исследования в 3 организациях сферы высшего образования и 3 банковских организациях определены ведущие факторы стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников.

## Глава 3

### Предложения по развитию системы стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников

#### 3.1 Методика оценки стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников

В целях формирования основных направлений по развитию системы стимулирования труда дистанционных работников предложена методика оценки уровня стимулирования трудовой деятельности дистанционного сотрудника организации, которая включает в себя:

1) проведение опроса по разработанной анкете, направленной на оценку уровня стимулирования указанной группы сотрудников в зависимости от экономических, цифровых, социально-психологических факторов, а также факторов внешней среды;

2) расчет показателя стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников, позволяющего выявить наиболее значимые факторы влияния.

Опираясь на научные работы отечественных исследователей в сфере образования [47; 52; 128; 176], а также на данные, полученные в ходе ежемесячного мониторинга сайта по поиску работы hh.ru, на предмет наиболее востребованных отраслей для осуществления трудовой деятельности дистанционными работниками, в ходе которого образовательная и финансовые сферы трудовой деятельности вошли в топ-5 отраслей, наиболее популярных в части размещения вакансий о дистанционной работе работодателями, предлагается осуществить оценку уровня стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников организаций высшего образования (сфера образования) и банковских организаций (финансовая сфера).

Разработанная в целях последующего проведения опроса анкета,

ориентирована на оценку стимулирующего влияния 4 групп факторов (экономических, цифровых, социально-психологических и факторов внешней среды) на трудовую деятельность дистанционных работников организации с учетом активного перехода на дистанционный формат работы с использованием цифровых технологий.

Отбор факторов влияния проводился на основе литературного обзора теоретических работ отечественных (анализ базы электронной научной библиотеки eLIBRARY и КиберЛенинка; источников, размещенных в Российской государственной библиотеке) и зарубежных авторов (цитатно-аналитические базы Scopus и Web of Science), а также анализа кейсов и учета текущих событий, оказывающих значительное влияние на исследуемый вопрос (пандемия коронавирусной инфекции COVID-19).

Вопросы и варианты ответов анкеты были сформулированы таким образом, чтобы далее иметь возможность применения оценки полученных показателей для расчета показателей стимулирования трудовой деятельности рассматриваемой категории сотрудников, а именно:

1) содержащие последовательную градацию ответов - от наиболее воздействующего на уровень стимулирования трудовой деятельности дистанционного работника до оказывающего наименьшее влияние (коэффициенты от 1 до 0);

2) вопросы, содержащие одинаковые по значимости для целей диссертационной работы ответы, в связи с раскрытием в одном вопросе 5 факторов, содержащихся в анализируемой группе, и выбираемые респондентом с учетом особенностей его восприятия (коэффициенты от 5 до 1);

3) вопросы синонимичного типа, включенные в опрос в качестве камуфляжа целей исследования, и требующиеся для формирования, прослеживания и получения искреннего ответа по заявленной опросом тематике.

Примеры вопросов и ответов, подлежащих оценке, представлены в приложении Г.

Далее, на основании полученных результатов исследования был сформирован показатель стимулирования, ориентированный на выявление ведущих факторов стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников. В частности, была разработана формула, предполагающая расчет частных показателей по каждой из 4-х групп факторов, и последующее суммирование полученных значений для получения итогового общего показателя стимулирования трудовой деятельности дистанционного работника в организации.

Частный показатель стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по каждому из вопросов, входящих в исследуемую группу факторов (экономическая, цифровая, социально-психологическая, группа факторов внешней среды), формировался на основании формулы (8)

$$i_{\text{частных } k} = \sum A_n * m_n, \quad (8)$$

где  $A_n$  – значения коэффициентов, присвоенные ответам;

$m_n$  – процентное распределение ответов респондентов, преобразованное в числовое значение до тысячных;

$n$  – количество вариантов ответа на вопрос анкеты;

$k$  – количество вопросов, входящих в исследуемую группу факторов;

$\Sigma$  - сумма произведения значений коэффициентов, присвоенных ответам, на процентное распределение ответов респондентов, преобразованное в числовое значение до тысячных.

Далее производился расчет частного показателя стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по исследуемой группе факторов (9)

$$I_{\text{частный}} = \sum i_{\text{частных } k}, \quad (9)$$

где  $I_{\text{частный}}$  - частный показатель стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по группе факторов;

$i_{\text{частных } k}$  – частный показатель стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по каждому из вопросов, входящих в исследуемую группу факторов;

$\Sigma$  - сумма частных показателей стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по каждому из вопросов, входящих в исследуемую группу факторов.

Общий показатель стимулирования трудовой деятельности дистанционных сотрудников предложено рассчитывать как сумму вышеуказанных частных показателей (10)

$$I_{\text{общий}} = i_{\text{econ}} + i_{\text{dig}} + i_{\text{s-p}} + i_{\text{ext}}, \quad (10)$$

где  $i_{\text{econ}}$  – показатель стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по экономической группе факторов;

$i_{\text{dig}}$  - показатель стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по цифровой группе факторов;

$i_{\text{s-p}}$  - показатель стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по социально-психологической группе факторов;

$i_{\text{ext}}$  - показатель стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по группе факторов внешней среды.

Разработанная анкета была распространена в сентябре-декабре 2020 года среди дистанционных работников организаций высшего образования (ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», ФГБОУ ВО «Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)», ФГБОУ ВО «Московский государственный университет пищевых производств») и работников организаций банковской сферы (АО «ЮниКредит Банк», АО АКБ «Международный финансовый клуб» (Банк МФК), АО «Россельхозбанк»), расположенных в Москве, являющейся абсолютным лидером по количеству предложенных работодателями вакансий дистанционной работы.

В связи с имеющимися ограничениями в отношении возможных публикационных действий, связанных с политикой конфиденциальности организаций – участников опроса, анализируемым организациям высшего образования и организациям банковской сферы в рандомном порядке было присвоено буквенное значение (А, В, С, D, Е, F), в дальнейшем используемое в настоящей работе в целях соблюдения политики секретности и недопущения утечки информации.

Опрос, проведенный на базе обозначенных ранее организаций, представлял собой исследование с репрезентативной выборкой в 1779 человек, рассчитанной на основании полученной локальной информации о численности дистанционного персонала в той или иной организации.

На основании проведенного литературного обзора научных исследований, посвященных подходам к методике оценки стимулирования трудовой деятельности работников и уровня удовлетворенности трудом [135; 173; 225-228], сделан вывод о существенном стимулирующем влиянии экономических факторов на трудовую деятельность дистанционных работников. Ответы респондентов в ходе исследования, проведенного в организациях-участниках опроса, подтвердили факт наибольшего стимулирующего влияния вопросов группы экономических факторов на трудовую деятельность дистанционных работников, в связи с чем предлагается проиллюстрировать расчет частного показателя стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по экономической группе факторов ( $i_{econ}$ ).

Процентное распределение ответов респондентов на вопрос экономического блока анкеты представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Распределение ответов на вопрос экономического типа по каждой организации  
В процентах

Заданные ответы на поставленный вопрос	Распределение ответов респондентов по образовательным организациям			Распределение ответов респондентов по банковским организациям		
	А	В	С	Д	Е	Ф
<b>Экономические факторы</b>						
Заработная плата	37,5	28,1	29,7	36,5	34,5	37,3
Денежная премия	26	33,4	26,8	34,1	30,7	26,5
Предоставление дополнительных льгот	3	5,5	4,6	13,7	4,7	9,8
Экономия денежных средств, расходуемых на проезд до места работы и обратно	16,1	10	12,9	23,8	25,5	23,8
Оплата за переработку	5,5	7,1	8,4	0	10,1	2,9

Источник: составлено автором.

На этапе расчета частного показателя стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по экономической группе факторов ( $i_{econ}$ ) требовалось распределить числовые коэффициенты между представленными ответами респондентов, в порядке уменьшения значения коэффициента при снижении процентного соотношения ответов опрошенных работников. При этом, процентное значение, соответствующее количеству ответов респондентов в той или иной организации, было преобразовано в числовое значение до тысячных.

Распределение осуществлялось с помощью дифференциации коэффициентов между одинаковыми по значимости ответами (в связи с раскрытием в данном вопросе 5 факторов, включенных в группу) на поставленный в анкете вопрос по экономической группе факторов, таким образом, было учтено дальнейшее использование коэффициентов от 5 до 1.

Обозначенное действие отражает содержательность и ценность каждого из ответов на вопрос экономической группы, в связи с чем исследователем выбирались целостные значения, не равные 0.

В целях проведения расчетов присвоен максимальный показатель ответу с наибольшим количеством ответов респондентов (=5), что позволило представить отношение максимального показателя к количеству ответов как «средний шаг». При этом, необходимо отметить, что несмотря на то, что

максимальное значение уже было присвоено, в общем количестве ответов его учитывать необходимо для получения минимального коэффициента, не равного нулю:  $5/5 = 1$ .

На следующем этапе был произведен расчет частного показателя стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по экономической группе факторов, представленный в таблице 9.

По результатам расчета было выявлено, что частный показатель стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по экономической группе факторов в организациях высшего образования ( $I_{econ/edu}$ ) составляет 9,987, а в банковских организациях ( $I_{econ/fin}$ ) составляет 12,008. В целом, произведенный расчет позволил выявить больший уровень стимулирующего влияния факторов экономической группы на трудовую деятельность дистанционных работников организаций банковского сектора по сравнению с работниками дистанционной формы занятости организаций высшего образования.

Таблица 9 – Пример расчета частного показателя стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по экономической группе факторов по каждой из организаций, принимающих участие в исследовании

Организация	Расчет частного показателя стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по группе экономических факторов	Итоговое значение по организации	Итоговое значение по отрасли
А	$(5*0,375)+(4*0,26)+(3*0,161)+(2*0,055)+(1*0,03) = 1,875+1,04+0,483+0,11+0,03 = 3,538$	$I_{econ A}=3,538$	$I_{econ/edu} = 9,987$
В	$(5*0,334)+(4*0,281)+(3*0,1)+(2*0,071)+(1*0,055) = 1,67+1,124+0,3+0,142+0,055 = 3,291$	$I_{econ B}=3,291$	
С	$(5*0,297)+(4*0,268)+(3*0,129)+(2*0,084)+(1*0,046)=1,485+1,072+0,387+0,168+0,046 = 3,158$	$I_{econ C}=3,158$	
Д	$(5*0,365)+(4*0,341)+(3*0,238)+(2*0,137)+(1*0) = 1,825+1,364+0,714+0,274+0 = 4,177$	$I_{econ D}=4,177$	$I_{econ/fin} = 12,008$
Е	$(5*0,345)+(4*0,307)+(3*0,255)+(2*0,101)+(1*0,047) = 1,725+1,228+0,765+0,202+0,047 = 3,967$	$I_{econ E}=3,967$	
Ф	$(5*0,373)+(4*0,265)+(3*0,238)+(2*0,098)+(1*0,029) = 1,865+1,06+0,714+0,196+0,029 = 3,864$	$I_{econ F}=3,864$	

Источник: составлено автором.

Далее необходимо обозначить максимальные и минимальные значения, полученные в ходе расчетов, в целях последующего формирования уровневой шкалы, позволяющей распределить факторы, состоящие в экономической группе по уровням - от высокого к низкому, что говорит о степени стимулирующего влияния экономических факторов на трудовую деятельность дистанционных работников. Вышеуказанные максимальные и минимальные значения представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Максимальный и минимальный значения, полученные в ходе расчета частного показателя стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по экономической группе факторов по организациям-участникам исследования

Организация	max	min
1	2	3
A	1,875	0,03
B	1,67	0,055
C	1,485	0,046
D	1,825	0
E	1,725	0,047
F	1,865	0,029

Источник: составлено автором.

Отраженные в таблице 10 данные позволили вычислить величину рабочей части уровневой шкалы (V), которую можно представить как разницу между максимальным и минимальным числовыми значениями, полученными в ходе расчета частного показателя стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по экономической группе факторов по организациям, принявшим участие в исследовании. Расчет величины рабочей части уровневой шкалы представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Расчет величины рабочей части уровневой шкалы

Организация	Формула расчета величины рабочей части уровневой шкалы (V)	Величина рабочей части уровневой шкалы
A	$V = \max - \min$	1,845
B		1,615
C		1,439
D		1,825
E		1,678
F		1,836

Источник: составлено автором.

В целях дальнейшего распределения обозначенных значений по уровням, соответствующим критериям: высокий, средний и низкий, было задано количество уровней и установлена величина шага ( $V$  шага) как отношение величины работающей части шкалы к числу уровней. Число уровней было определено исследователем.

Таким образом, в исследовании была применена трехуровневая классификация значения показателя: высокий, средний и низкий уровни, указывающие на степень стимулирования трудовой деятельности дистанционного работника посредством полученных ответов респондентов в ходе проведенного опроса.

В таблице 12 представлен расчет величины шага между уровнями. Проведенные расчеты позволили присвоить значения трем уровням: высокому, среднему и низкому, путем вычитания величины шага между уровнями как из максимального значения, полученного в ходе расчета частного показателя стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по экономической группе факторов по организациям-участникам исследования, так и из полученного в ходе первичного вычитания значения.

Таблица 12 - Расчет величины шага между уровнями

Организация	Формула расчета величины шага между уровнями ( $V$ шага)	Величина шага между уровнями
A	$V \text{ шага} = V/3$	0,615
B		0,538
C		0,479
D		0,608
E		0,559
F		0,612

Источник: составлено автором.

Вычисленные значения, присвоенные высокому, среднему и низкому уровням, представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Значения, присвоенные каждому из трех уровней

Организация	Значения, присвоенные каждому уровню
А	<u>Высокая степень влияния</u> = от 1,26 до 1,875 <u>Средняя степень влияния</u> : от 0,645 до 1,25 <u>Низкая степень влияния</u> : от 0,03 до 0,644
В	<u>Высокая степень влияния</u> = от 1,132 до 1,67 <u>Средняя степень влияния</u> : от 0,594 до 1,131 <u>Низкая степень влияния</u> : от 0,055 до 0,593
С	<u>Высокая степень влияния</u> = от 1,006 до 1,485 <u>Средняя степень влияния</u> : от 0,527 до 1,005 <u>Низкая степень влияния</u> : от 0,046 до 0,526
Д	<u>Высокая степень влияния</u> = от 1,217 до 1,825 <u>Средняя степень влияния</u> : от 0,609 до 1,216 <u>Низкая степень влияния</u> : от 0 до 0,608
Е	<u>Высокая степень влияния</u> = от 1,166 до 1,725 <u>Средняя степень влияния</u> : от 0,607 до 1,165 <u>Низкая степень влияния</u> : от 0,047 до 0,606
Ф	<u>Высокая степень влияния</u> = от 1,253 до 1,865 <u>Средняя степень влияния</u> : от 0,641 до 1,252 <u>Низкая степень влияния</u> : от 0,029 до 0,640

Источник: составлено автором.

На следующем этапе были определены факторы, которые по результатам расчета частного показателя стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по экономической группе факторов оказывают различное стимулирующее влияние на трудовую деятельность дистанционных работников организаций – участников исследования. Распределение факторов экономической группы, оказывающих стимулирующее влияние на трудовую деятельность работников дистанционной формы занятости организаций, принявших участие в опросе, представлены на рисунке 22.

Аналогичная схема расчета была использована для вычисления остальных частных показателей стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по цифровой, социально-психологической группам, а также группе факторов внешней среды.

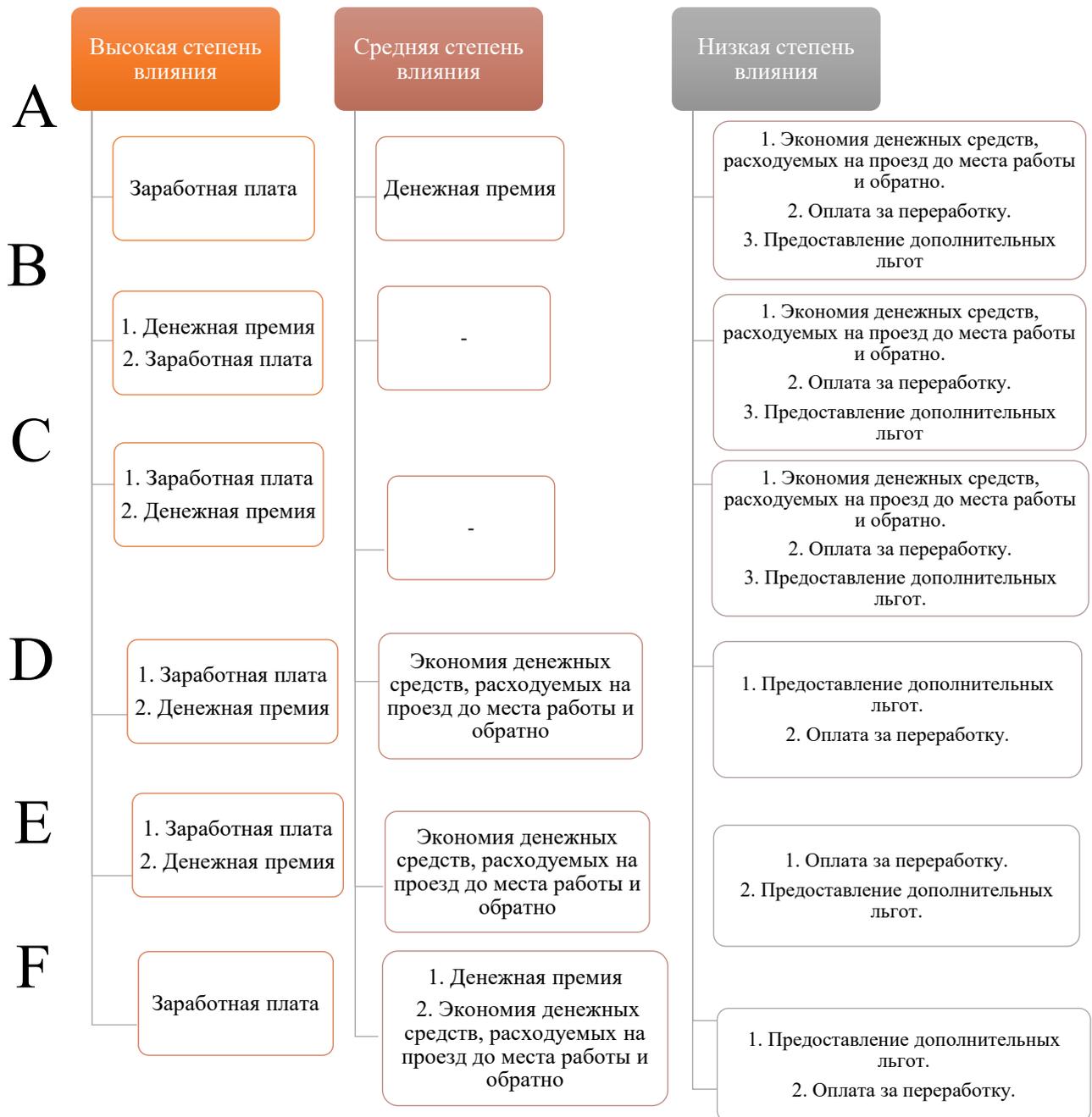
Обобщенные результаты расчета в части распределения выявленных в ходе диссертационного исследования факторов, оказывающих стимулирующее влияние на трудовую деятельность дистанционных

работников организаций высшего образования и организаций банковской сферы, представлены на рисунке 23.

Расчет частных показателей стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по каждой из четырех групп факторов выявил ряд отличий между организациями в части воздействия тех или иных факторов на трудовую деятельность дистанционных сотрудников.

Факторами, оказывающими высокую степень стимулирующего влияния на работников организаций высшего образования, чаще всего выступали: заработная плата, денежная премия, виртуализация рабочего места и рабочего пространства, наличие у сотрудника навыков использования дистанционных технологий, цифровизация бизнес-процессов; благоприятный психологический климат, комфортные и безопасные условия труда; стратегические приоритеты и конкурентоспособность компании, конъюнктура и тенденции современного рынка труда.

На респондентов из банковских организаций также оказывали высокую степень влияния вышеперечисленные факторы, но, при этом, в ходе расчета было выявлено, что на работников организаций банковской сферы также оказывают высокую степень влияния следующие факторы: персональная ответственность и переход на цифровую форму трудового взаимодействия.



Источник: составлено автором.

Рисунок 22 - Экономические факторы, оказывающие высокую, среднюю или низкую степень стимулирующего влияния на трудовую деятельность дистанционных работников организаций, принявших участие в исследовании

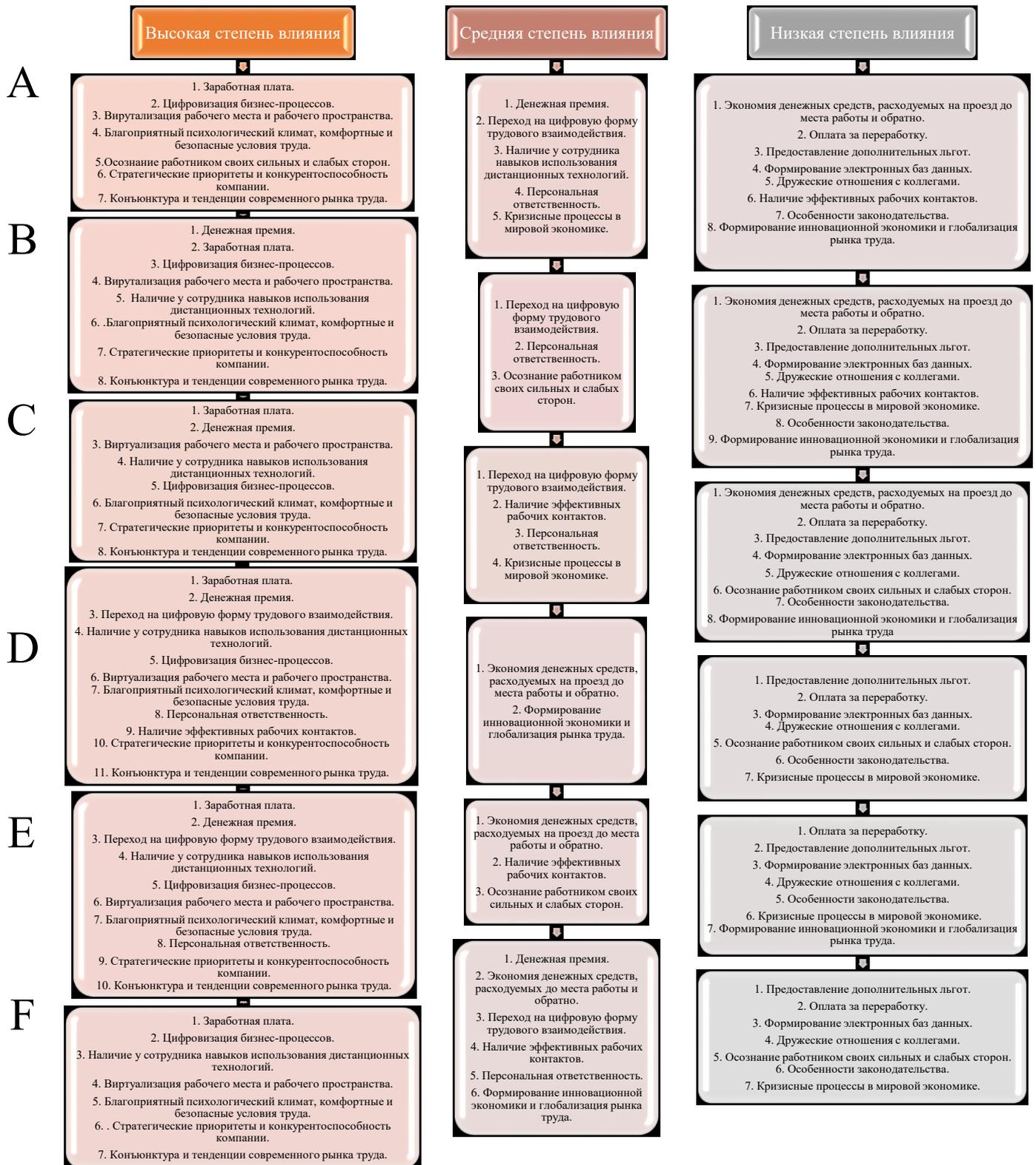
В части факторов, оказывающих низкую степень стимулирующего влияния на трудовую деятельность дистанционных работников, следует отметить факторы, совпадающие в ответах респондентов вне зависимости от сферы деятельности: предоставление дополнительных льгот; оплата за

переработку; формирование электронных баз данных, дружеские отношения с коллегами, осознание работником своих сильных и слабых сторон, особенности законодательства, кризисные процессы в мировой экономике.

Также имеет значение фактор, оказывающий низкую степень влияния только на работников организаций высшего образования: экономия денежных средств, расходуемых на проезд до места работы и обратно.

Таким образом, рисунок 23 содержит уточненное распределение факторов по степени их стимулирующего влияния на трудовую деятельность дистанционных работников, выявленное посредством расчета и сравнения полученных соответствующих частных показателей стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по экономической, цифровой, социально-психологической группам факторов, а также группе факторов внешней среды.

Полученные данные позволили рассчитать общий показатель стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по организациям-участникам исследования. Данный показатель представляет собой совокупность влияния факторов, оказывающих стимулирующее воздействие на дистанционных работников, что позволяет не только объективно оценить действующую систему стимулирования труда дистанционных работников организации, но и предложить меры по ее развитию и укреплению.



Источник: составлено автором.

Рисунок 23 – Распределение выявленных факторов по степени стимулирующего влияния на трудовую деятельность дистанционных работников

Расчет общего показателя стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников организаций высшего образования и организаций банковской сферы представлен в таблице 14.

На основании полученных результатов расчета общего показателя стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников той или иной организации, был сделан вывод о высоком уровне стимулирования трудовой деятельности среди работников организации высшего образования А; и о низком уровне стимулирования трудовой деятельности к выполнению возложенных трудовых функций – работников организации высшего образования В. Среди банковских организаций необходимо отметить общую высокую степень стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников организации Е, и низкую – организации F.

Таблица 14 - Расчет общего показателя стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников организаций высшего образования и банковских организаций

Организация	Расчет $I_{общий} = i_{econ} + i_{dig} + i_{s-p} + i_{ext}$	Общий показатель ( $I_{общий}$ )
А	3,538+2,962+2,56+2,958	12,018
В	3,291+2,806+2,398+2,947	11,442
С	3,158+2,986+2,757+2,902	11,803
Д	4,177+2,781+2,828+3,116	12,902
Е	3,967+2,814+3,081+3,198	13,06
F	3,864+2,71+2,643+2,9	12,117

Источник: составлено автором.

Следует отметить, что общий показатель стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников требует его детального изучения на базе каждой отдельно взятой организации, - высокий уровень стимулирования трудовой деятельности дистанционного персонала может говорить и о серьезном уровне развития персонала, который выражен в высокой степени вовлеченности работников различных структур компании в смежные внутренние рабочие процессы, что способствует повышению общего уровня стимулирования трудовой деятельности отдельно взятого работника каждой изучаемой организации, а также о возможном нахождении организации в

процессе серьезных структурных преобразований, что влечет изменение уровня стимулирования трудовой деятельности работников, и, как следствие, резкий скачок уровня производительности труда. При этом, важно учесть, что исследование проводилось в рамках изучения дистанционной формы трудового взаимодействия как среди работников, выбравших дистанционную работу осознанно и изначально, так и дистанционных работников, перешедших на обозначенный формат трудовой деятельности в силу обстоятельств непреодолимой силы, которыми является пандемия коронавирусной инфекции COVID-19, и, полагается вероятным, что уровень стимулирования трудовой деятельности работников организаций, применявших дистанционную форму повсеместно, в том числе, до пандемии коронавирусной инфекции COVID-19, будет выше, чем у организаций, перешедших на дистанционную работу внезапно и незапланированно.

В целом, применение методики для количественной и качественной оценки уровня стимулирования трудовой деятельности дистанционных сотрудников, способствовало выявлению экономических и социально-психологических паттернов их поведения, требующих учета при формировании системы стимулирования труда работников дистанционной формы занятости, а также внесения корректировок в действующую систему стимулирования работников стандартного формата работы.

### **3.2 Матрица оценки эффективности системы стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников**

В целях оценки эффективности существующей в организации системы стимулирования труда дистанционных работников, а также для последующей коррекции используемых при этом методов, необходимо провести анализ и проиллюстрировать действующую систему стимулирования труда дистанционных работников с позиции изучения уровня стимулирования

трудовой деятельности дистанционных работников в организации, основанного на полученных расчетах параграфа 3.1.

На примере образовательной организации А рассмотрим действующую систему стимулирования труда, включающую в себя воздействующие на трудовую деятельность дистанционных работников группы факторов: экономическую, цифровую, социально-психологическую, и группу факторов внешней среды. Для этого в рамках исследования предлагается считать максимальный уровень стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников в организации как 100%.

В целях возможности проведения последующего расчета и выявления фактического уровня стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по каждой из исследуемых групп факторов, на первом этапе, предлагается использовать равномерное распределение процентов по каждой из групп (по 25% в каждой), что в рамках настоящего исследования будет считаться сбалансированным уровнем стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников.

Таким образом, на начальном этапе оценки эффективности имеющейся системы стимулирования труда дистанционных работников в организации, максимальное процентное распределение по каждой из групп, включающих в себя те или иные факторы, будет выглядеть так:  $100\%/4 = 25\%$ . На рисунке 24 представлен сбалансированный уровень стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников в организации.

Расчет фактического уровня стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников в организации А будет производиться с учетом объединения количества факторов, оказывающих высокую и среднюю степень стимулирующего влияния на трудовую деятельность дистанционного работника, без учета факторов, отнесенных респондентами к группе с низкой степенью влияния.

<b>Экономическая группа</b> 25 %	<b>Цифровая группа</b> 25 %
<b>Социально-психологическая группа</b> 25 %	<b>Группа факторов внешней среды</b> 25 %

Источник: составлено автором.

Рисунок 24 – Сбалансированный уровень стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников в организации по каждой из групп факторов

Таким образом, для расчета фактического уровня стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по каждой из групп факторов, необходимо учесть, что в каждой группе содержатся 5 факторов так или иначе воздействующих на качество труда дистанционного работника. Как было сказано ранее, при расчетах будет использоваться сумма факторов, включенных в группы с высокой и средней степенью стимулирующего влияния на трудовую деятельность дистанционного работника.

Произведем расчет фактического уровня стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников организации А. Если 5 факторов представляют собой 25%, то 2 фактора, выявленные в ходе исследования как элементы экономической группы, оказывающие высокую или среднюю степень стимулирующего влияния на трудовую деятельность дистанционного работника, будут равны X процентов. В результате решения поставленной задачи был рассчитан фактический уровень стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по экономической группе, равный 10%. Аналогичным образом был произведен расчет фактического уровня стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по трем другим группам факторов: цифровой, социально-психологической, группе факторов внешней среды.

Таким образом, матрица оценки фактического уровня стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников организации А будет выглядеть так (11; 12; 13; 14)

$$\begin{aligned} \text{- по экономической группе:} \quad & 5 = 25 \% \\ & 2 = X \% \end{aligned} \quad (11)$$

$$\begin{aligned} \text{- по цифровой группе:} \quad & 5 = 25\% \\ & 4 = X\% \end{aligned} \quad (12)$$

$$\begin{aligned} \text{- по социально-психологической группе:} \quad & 5 = 25\% \\ & 3 = X\% \end{aligned} \quad (13)$$

$$\begin{aligned} \text{- по группе факторов внешней среды:} \quad & 5 = 25\% \\ & 3 = X\% \end{aligned} \quad (14)$$

Произведенный расчет по каждой из групп факторов, оказывающих стимулирующее влияние на трудовую деятельность дистанционных работников организации А, представлен на рисунке 25.

Результаты расчета по экономической группе факторов на примере организации А, соотнесенные со значением рассчитанного ранее частного показателя стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по экономической группе факторов, выявили, что действующий в настоящее время уровень стимулирования трудовой деятельности по обозначенной группе является пониженным.

<b>Экономическая группа</b>	<b>Цифровая группа</b>
10 %	20 %
<b>Социально-психологическая группа</b>	<b>Группа факторов внешней среды</b>
15 %	15 %

Источник: составлено автором.

Рисунок 25 – Фактический уровень стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников организации А по каждой из групп факторов

Частный показатель стимулирования трудовой деятельности дистанционного работника по экономической группе факторов, рассчитанный подробно в параграфе 3.1 исследования, был самым высоким из исследуемых четырех групп факторов, что может говорить о необходимости корректировки действующей системы стимулирования труда дистанционных работников с позиции материальной составляющей.

На данном этапе следует проанализировать полученные данные с учетом не только специфики деятельности организации, но и ряда обстоятельств, способствующих или препятствующих развитию структуры организации той или иной отрасли, потенциально повлиявших на полученные данные: половозрастные характеристики персонала, среднесписочная численность, текучесть кадров, инновационная составляющая. Комплексный подход к анализу и взаимосвязи результатов, полученных в ходе расчета частных показателей стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников, а также анализу рассчитанного фактического уровня стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников, будет способствовать объективной оценке системы стимулирования труда в организации.

Таким образом, далее были рассчитаны проценты по каждой из групп факторов, оказывающих стимулирующее воздействие на трудовую деятельность дистанционного работника, в сумме представляющие собой общий фактический уровень стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников в организации. Расчет по организации А выявил, что общий уровень стимулирования трудовой деятельности дистанционного персонала составляет 60%. Аналогичный расчет, произведенный по каждой из организаций, принявших участие в исследовании, представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Общий фактический уровень стимулирования труда дистанционных работников организаций – участников исследования

В процентах

Организация	Фактический уровень стимулирования труда дистанционных работников
А	60
В	55
С	60
Д	60
Е	65
Ф	65

Источник: составлено автором.

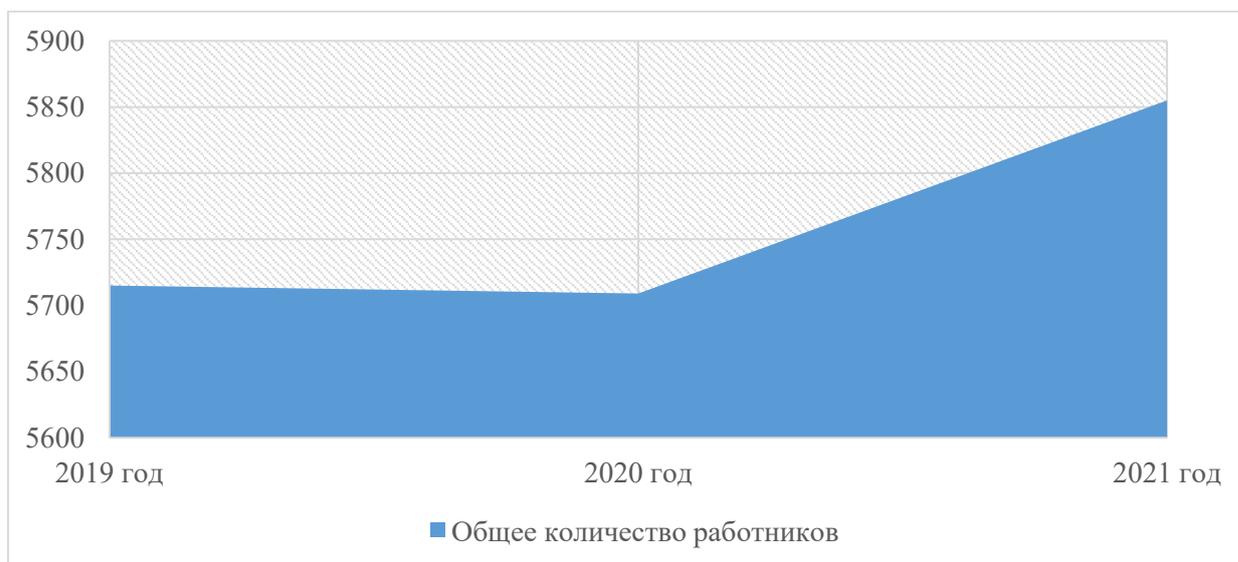
Полученные данные свидетельствуют о большем фактическом уровне стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников банковских организаций по сравнению с организациями высшего образования. Данный факт может быть связан с особенностями построения системы стимулирования труда внутри иерархически сложной банковской структуры. Но, тем не менее, подробный анализ следует проводить на основании каждой отдельно взятой организации, а также опираясь на глубокие и достоверные сведения о внутриорганизационных процессах, направленных на поддержание должного уровня стимулирования трудовой деятельности работников. В связи с ограничениями, связанными с политикой конфиденциальности в банковских организациях, а также на основании ограниченного доступа к сведениям, представляющим особую ценность для детального анализа полученных результатов расчета фактического уровня стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников организаций, в данном исследовании эти данные отсутствуют.

На примере отчетных показателей организации высшего образования А, представленных в общем доступе, рассмотрим действующую систему стимулирования труда работников стандартной и дистанционной форм занятости.

Несмотря на сложный для мировой экономики, и, в частности, для экономики Российской Федерации период, связанный с ускоренным переходом большей части работников на дистанционный формат трудового

взаимодействия, общая численность работников организации А за период с 2019 года по 2021 год возросла, о чем свидетельствуют данные, представленные на рисунке 26.

Представленные данные отражают позицию организации в сохранении рабочих мест в условиях нестабильности экономики.



Источник: составлено автором по результатам данных, представленных организацией А в общем доступе.

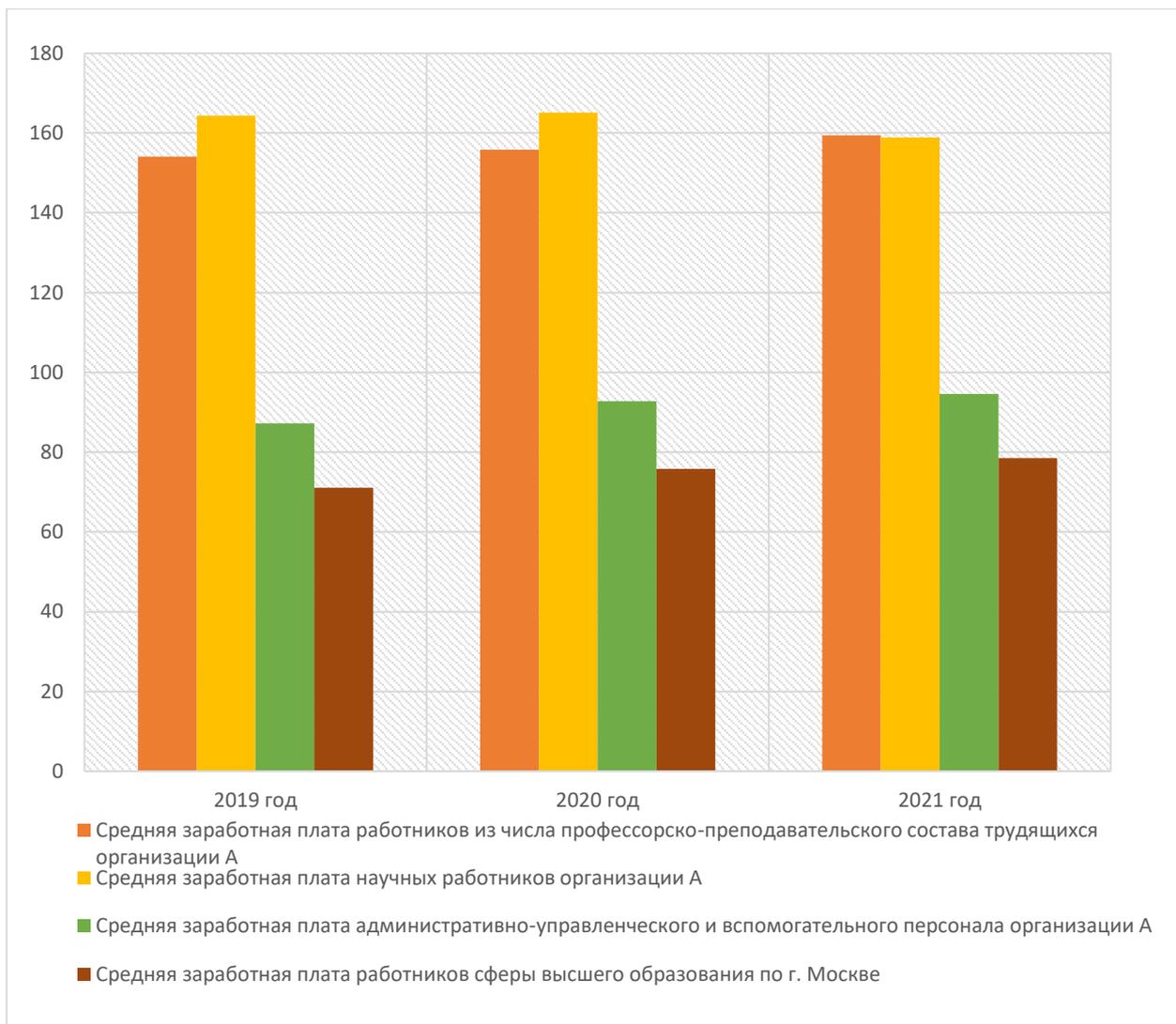
Рисунок 26 - Изменение численности работников организации А за период 2019-2021 гг.

Кроме того, следует отметить увеличение средней заработной платы профессорско-преподавательского состава работников организации: если в 2019 году средний уровень оплаты труда таких работников достигал отметки 154,1 тыс. руб., то к 2021 году средняя заработная плата увеличилась на 5,3 тыс. руб., и составила 159,4 тыс. руб., что отражают данные рисунка 27.

Следует учесть, что итоговые показатели по 2021 году можно будет оценить только в следующем рабочем году, однако значения, представленные на рисунке 27, уже сейчас обозначают вектор развития исследуемой организации в части планомерного повышения среднего уровня заработной платы сотрудникам анализируемой организации.

Анализируя среднюю заработную плату работников организаций высшего образования по Москве, равную 75,8 тыс. руб. в 2020 году (год ускоренного перехода многих работников на дистанционный формат

трудового взаимодействия), следует отметить более чем двукратное увеличение обозначенного значения, равное 155,8 тыс. руб., представляющее собой уровень оплаты труда работников из числа профессорско-преподавательского состава трудящихся исследуемой организации А.



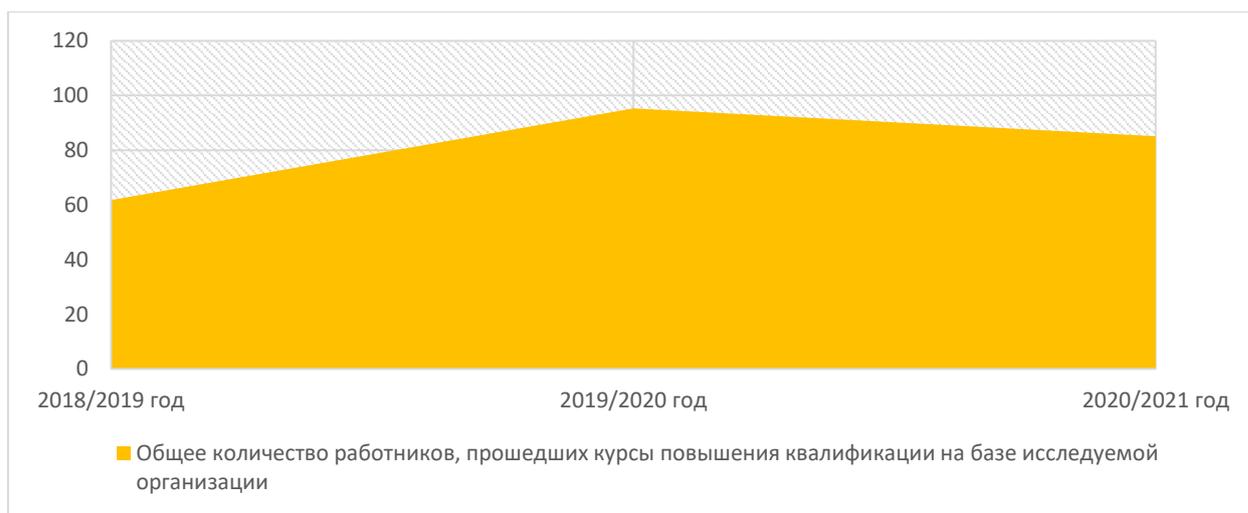
Источник: составлено автором по результатам данных, представленных организацией А в общем доступе.

Рисунок 27 - Изменение уровня средней заработной платы различных категорий работников организации А за период 2019-2021 гг.

Однако важно учесть структуру заработной платы профессорско-преподавательского состава исследуемой организации. Соотношение оклада и стимулирующих выплат представляет собой 70/30, что соответствует пунктам Приказа Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 01.02.2021 № 71 "Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников федеральных государственных бюджетных и автономных

учреждений, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, по виду экономической деятельности "Образование" [9].

Также необходимо отметить динамику изменения доли работников, прошедших курсы повышения квалификации на базе исследуемой организации в 2019-2021 гг., представленную на рисунке 28.



Источник: составлено автором по результатам данных, представленных организацией А в общем доступе.

Рисунок 28 - Общее количество работников, прошедших курсы повышения квалификации на базе организации А за период 2019-2021 гг.

Данные, представленные на рисунке 28, позволяют подтвердить факт общей потребности работников организаций в дополнительных знаниях, способных оказать особое воздействие на трудовую деятельность каждого работника, необходимых в период нездоровой эпидемиологической ситуации, связанной с распространением новой коронавирусной инфекции COVID-19 в 2020 г.

Постепенное снижение уровня прошедших курсы повышения квалификации работников в 2020 и 2021 годах. является закономерным с учетом резкого скачка в количестве таких работников в период ускоренного перехода на дистанционный режим работы в 2020 г., потребовавшего от каждого работника глубоких знаний не только в области основного направления трудовой деятельности, но и в части технической грамотности.

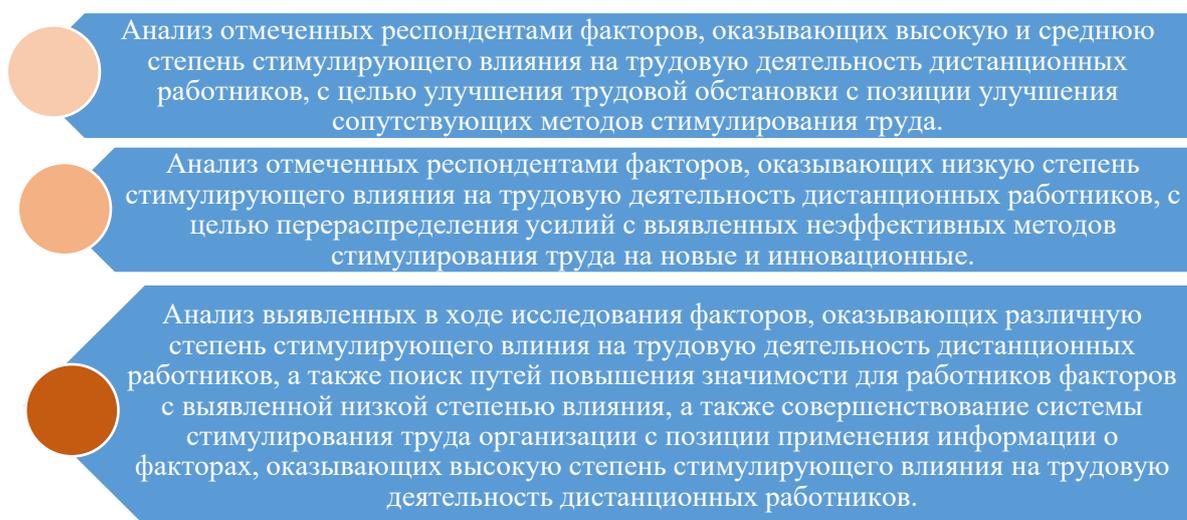
В целом, соотношение данных, полученных в ходе анализа отчетных данных организации А, представленной в открытом доступе, и результатов матрицы оценки эффективности системы стимулирования труда обозначенной организации позволили выявить дисбаланс значений, выявленных в ходе проведения исследования по выявлению факторов, оказывающих стимулирующее влияние на трудовую деятельность дистанционных работников в части влияния экономических факторов на респондентов, и фактических показателей, представленных организацией высшего образования. Подробное рассмотрение экономической группы факторов выявлено на основании полученного в ходе оценки эффективности стимулирования трудовой деятельности самого низкого значения из групп в данной организации, равного 10%. При этом, необходимо учесть, что факторы, содержащиеся в экономической группе, и чаще всего отмечаемые респондентами как оказывающие особое стимулирующее влияние на производительность труда, - фактор заработной платы и денежной премии, в полной мере поддерживаемые организацией А на уровне выше среднего по Москве, что подтверждают представленные ранее данные. Недостаточно оказывающие стимулирующее влияние на респондентов факторы экономической группы – это фактор оплаты за переработку; экономии денежных средств, расходуемых на проезд до места работы и обратно; а также предоставление дополнительных льгот. Следует отметить, что обозначенная разбалансировка может происходить в силу ряда причин.

Например, в связи со спецификой трудовой деятельности респондентов сферы высшего образования, в которой переработка не является достаточно распространенным явлением, по сравнению с работниками банковского сектора. Кроме того, формат дистанционной работы для исследуемой организации также является непривычным, - передача знаний в дистанционном режиме носит исключительно временный характер с перспективой сохранения успешно внедренных дистанционных технологий в очный учебный процесс после нормализации эпидемиологической обстановки

в стране и мире в целом. Отсутствие стимулирующего влияния факта предоставления дополнительных льгот может быть спровоцировано периодом проведения исследования (сентябрь-декабрь 2020 г.), когда вся страна еще находилась в стадии борьбы с очередной «волной» пандемии, что могло отразиться на ответах респондентов, основными волнующими вопросами многих из которых были вопросы, связанные с сохранением прежнего уровня оплаты труда и перспективах дальнейшей работы в случае, если респондент принадлежал к категории работников, дистанционный труд в рамках выполнения трудовой функции которой невозможен в прежнем объеме.

Проведенный анализ позволяет еще раз подчеркнуть необходимость комплексного подхода к анализу действующей системы стимулирования трудовой деятельности в организации, в том числе, с учетом ее специфики.

В целях коррекции методов стимулирования трудовой деятельности, на основании выявленного отношения дистанционных работников к тем или иным факторам, потенциальным образом оказывающих стимулирующее влияние на эффективность труда, предлагается рассмотреть несколько подходов к построению сбалансированного уровня стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников организации. На рисунке 29 представлены подходы к построению обозначенной системы.



Источник: составлено автором.

Рисунок 29 – Подходы к построению сбалансированного уровня стимулирования труда дистанционных работников в организации

Следует отметить, что применение того или иного подхода в целях совершенствования системы стимулирования труда дистанционных работников организации будет зависеть от ряда факторов: масштаб организации, финансовые возможности, перспективы развития, стратегия развития персонала.

Но, тем не менее, совокупность представленных подходов в той или иной степени позволит повысить уровень стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по каждой из групп факторов, представленных в настоящем исследовании.

### **3.3 Разработка мероприятий по развитию системы стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников (на примере организаций высшего образования и банковских организаций)**

Проведенное исследование, способствовавшее выявлению факторов, оказывающих стимулирующее воздействие на трудовую деятельность дистанционных работников, позволило предложить вариант определенной последовательности действий, направленных на возможность формирования и развития системы стимулирования труда дистанционных работников современных организаций с учетом возможного решения проблем, отмеченных в параграфе 2.2, что отражено на рисунке 30.

Необходимо отметить, что предложенные этапы построения системы стимулирования труда дистанционных работников являются базовыми, и требуют дополнения пунктами, соответствующими основному виду деятельности той или иной организации, с учетом полученных в ходе исследования расчетов как частных показателей стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по каждой из четырех групп факторов: экономические, цифровые, социально-психологические, факторы внешней среды, так и общего уровня стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников в организации. Кроме того, конкретизация

управленческих решений, способствующих совершенствованию системы стимулирования труда в конкретной организации, возможно только с учетом глубокого изучения внутренних процессов и локальных нормативных актов, чаще всего недоступных для пользователей в режиме общего доступа, что подчеркивает базовый уровень представленных далее этапов.



Источник: составлено автором.

Рисунок 30 – Этапы формирования базовой системы стимулирования труда дистанционных работников

Например, формирование базовой системы стимулирования труда дистанционных работников организаций высшего образования может быть дополнено этапом построения эффективной модели дистанционных образовательных технологий, обеспечивающих бесперебойную работу персонала, связанную с учебным процессом. Что касается системы стимулирования труда дистанционных работников банковских организаций, то, вероятно, значимым этапом будет являться этап формирования

усовершенствованного защищенного канала связи с потребителями финансовых услуг, обеспечивающим оборот денежных средств с экономией времени на прохождение целого ряда идентификационных процедур.

Представленная на рисунке 30 схема будет являться эффективной с точки зрения стимулирования труда только в случае открытого доступа к ней работников организации, то есть будет являться прозрачным элементом структуры организации в целом.

Первый этап предполагает формирование организацией общей концепции цифрового рабочего пространства, позволяющей проанализировать и скорректировать долгосрочную программу развития компании, при этом способной выявить области работы, в которых дистанционный труд обеспечит планомерный, но, при этом более быстрый виток развития в том или ином направлении, чем при выполнении той же работы в стандартной форме, исключая цифровое трудовое взаимодействие. На данном этапе организация принимает решение о допустимом количестве дистанционных работников, в связи с чем происходит процесс расчета требуемых закупок для осуществления бесперебойной дистанционной работы.

При формировании стратегии развития организации с учетом работы дистанционного персонала закладываются основы системы стимулирования труда работников сепаративной формы занятости.

Данный этап обуславливает необходимость *оптимизации штатной численности дистанционных работников* в той или иной организации в зависимости от сферы деятельности, потребностей компании и масштаба перспективных проектов.

Кроме того, в целях формирования современного и актуального цифрового рабочего пространства, *организациям следует направить усилия на разработку специального программного обеспечения (ПО)*, позволяющего осуществлять трудовую деятельность дистанционно. Данное ПО должно

обеспечить доступ работников к единой информационной среде, необходимой для качественного выполнения трудовой функции.

Второй этап представляет собой анализ рынка труда на предмет выявления кандидатов с необходимыми компетенциями для выполнения трудовой функции на конкретном участке работы. Кроме того, на данном этапе организация должна *сформировать цифровой кадровый резерв*, обеспечивая свою защищенность в случае столкновения с недобросовестными работниками, выбравшими дистанционную форму занятости. В данном случае перспективный работник может продемонстрировать глубокие знания в той или иной сфере, необходимые для успешного прохождения этапа и последующего принятия на работу.

Также важно учесть специфику будущей трудовой деятельности кандидатов. Например, организациям сферы образования *необходимо привлечь специалистов, способных усовершенствовать интерактивные формы проведения занятий в дистанционном формате*, - в настоящее время обозначенный вид лекций представляется возможным только при очном взаимодействии преподавателя со студентами. Своевременным для организаций банковской сферы будет *выработка решений по отлаженности процессов внутренних дистанционных коммуникаций с целью возможности ознакомления и выбора внутренних корпоративных проектов для совместной реализации*.

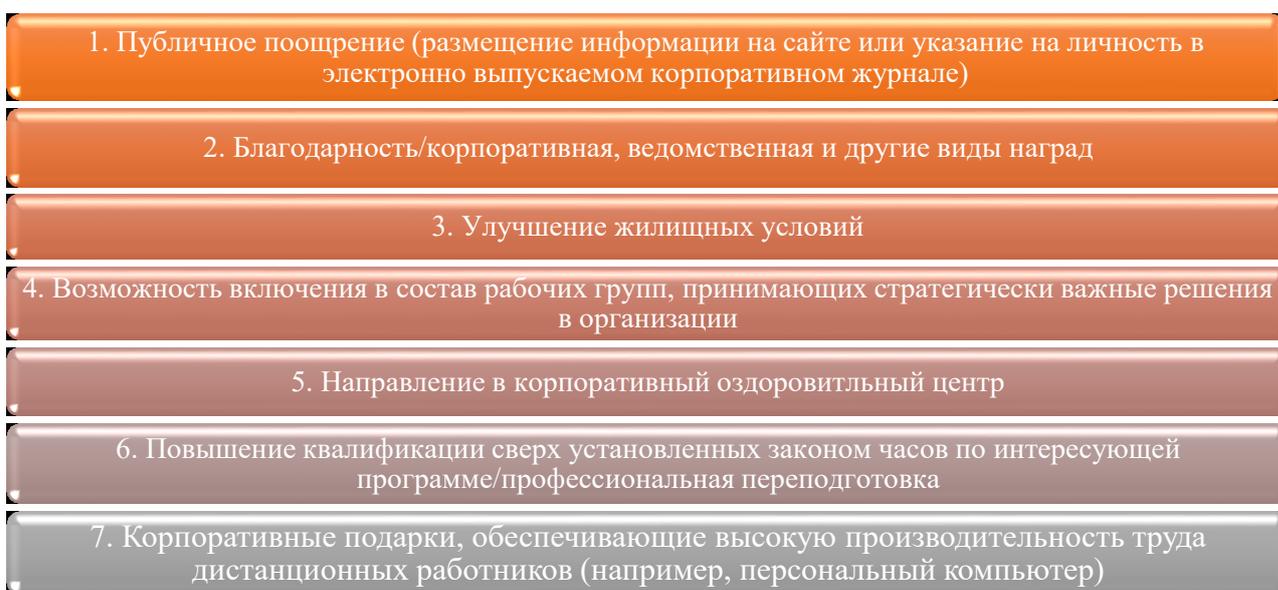
Третий и четвертый этапы, представляющие собой формирование системы оплаты труда дистанционных работников, а также возможность получения премий и иных мер материального вознаграждения являются лидирующими по степени стимулирующего влияния на трудовую деятельность работника дистанционной формы занятости. Это означает, что первостепенное значение перспективный кандидат на вакантную цифровую должность будет уделять именно материальной составляющей. В связи с этим *необходимо построение такой системы оплаты труда, которая бы являлась конкурентной на современном рынке труда. Что касается системы*

*премирования, то при ее построении необходимо учитывать прозрачность в отношении уровней поощрения. То есть работник должен ясно представлять, за что он получает материальное вознаграждение сверх установленной заработной платы, и какие усилия ему нужно предпринять, чтобы уровень премии был выше, чем в предыдущий раз. Безусловно, построение данной системы требует от организации слаженной и продолжительной работы ряда внутренних подразделений: как кадровой структуры, так и планово-финансового и юридического отделов; а также анализа со стороны подразделений, курирующих следование стратегии долгосрочного развития. Важно подчеркнуть, что полученные в ходе исследования на базе организаций высшего образования и организаций банковской сферы результаты говорят о незначительном интересе работников дистанционной формы занятости в продвижении по цифровой карьерной лестнице. В этой связи важно построить такую систему материального поощрения, которая обеспечила бы повышение дохода работника в рамках занимаемой должности.*

Следует отметить, что проведенное интервью с работниками организаций высшего образования и сотрудниками организаций банковской сферы выявило слабую регламентацию и освещение системы стимулирования труда среди работников всех подразделений. Необходимо подчеркнуть, что работники организаций банковской сферы отмечали данный факт чаще, чем работники сферы высшего образования. Таким образом, предлагается *повышение уровня прозрачности выплат стимулирующего характера посредством создания ресурса/программы*, которая бы позволяла работнику самостоятельно и последовательно отмечать свои достижения на рабочем месте, требующиеся для формирования уровня стимулирующих выплат. Таким образом, работники могут оценить свои усилия не только на ежегодном/ежеквартальном отчетном этапе, но и наблюдать динамику полученных результатов работы, что позволит в случае необходимости менять приоритеты среди возложенных трудовых функций. Данный формат «самоконтроля», с одной стороны, позволит повысить уровень

ответственности работников и снизить конфликтогенность рабочей среды, с другой стороны, снизит потребность в создании временных и дополнительных формах контроля, за исключением непрерывно работающих специалистов, ответственных за дистанционное заполнение элементов программы. Важно подчеркнуть, что создание такого рода программ окажет стимулирующее влияние не только на дистанционных работников, но и на работников стандартной формы занятости.

Пятый этап, представляющий собой построение системы нематериального поощрения, находит отражение в полученных результатах исследования на базе организаций высшего образования и банковских организаций в части влияния ряда факторов социально-психологической группы на качество труда дистанционных работников. Проект базовой системы нематериального поощрения представлен на рисунке 31.



Источник: составлено автором.

Рисунок 31 – Проект базовой системы нематериального поощрения

Надо отметить, что дополнение проекта базовой системы нематериального поощрения сопутствующими элементами должно происходить в рамках основного направления деятельности организации, а также исходя из возможностей организации. Обуславливая необходимость установления взаимосвязи между данным и предыдущим этапами, следует

сказать, что позиции, представленные на рисунке 31, могут быть отражены в отдельном блоке созданной программы, что *обеспечит беспрепятственный доступ работников не только к сопутствующим локальным нормативным актам, регламентирующим получение работником тех или иных корпоративных наград, но и представит алгоритм их получения*, - определенную последовательность действий (осуществление рабочей функции, нацеленной на достижение стратегической цели организации).

Шестой этап алгоритма формирования и развития системы стимулирования труда дистанционных работников нацелен на построение системы компенсаций, связанных с бесперебойной работой организации, имеющей в штате работников сепаративной формы занятости. Статья 312.6 Особенности организации труда дистанционных работников Трудового кодекса Российской Федерации содержит ряд положений, раскрывающих возможности получения работником выплат компенсационного характера.

Тем не менее, *дополнительной компенсацией как для организаций высшего образования, так и для организаций банковского сектора в рамках дистанционного режима работы может стать:*

- 1) возможность покупки за счет работодателя предметов первой необходимости в отношении бесперебойного выполнения трудовой функции. В силу выполнения возложенных обязанностей дистанционными работниками не в равных условиях, а с учетом индивидуальных ресурсов человека, следует рассмотреть перспективу предоставления потенциальным дистанционным работникам таких нестандартных, в части соотношения работа – личная жизнь, предметов как осветительные приборы и предметы мебели (стол, стул);
- 2) возможность компенсации стоимости проживания в гостинице в случае возникновения непредвиденных обстоятельств у работника;
- 3) возможность использования «корпоративного такси», не закрепленного за конкретным работником, но необходимого в случае созыва экстренного совещания, на котором обязаны присутствовать дистанционные работники в силу оговоренных при приеме на работу условий; а также

используемого в целях возможной передачи внутренних документов, требующихся дистанционному работнику для осуществления трудовой функции.

Седьмой этап алгоритма является одним из ключевых, так как содержит нормы времени труда и отдыха. В силу трансформации рабочего пространства, следует уделить особое внимание нормам рабочего времени в современных условиях. Проведенное исследование на базе организаций высшего образования и банковских организаций показало, что отсутствие четких временных интервалов для осуществления рабочего процесса является не основным, но существенным стимулирующим фактором. В соответствии с чем, организациям следует опираться на усовершенствованное законодательство в части утверждения времени отдыха и труда дистанционных работников при разработке локальных нормативных актов, регламентирующих рабочие временные интервалы, что было бы эффективно с точки зрения организации рабочего процесса при наличии в компании как трудящихся стандартной формы занятости, так и дистанционной.

*Представляется целесообразным формирование дистанционных рабочих групп по тому или иному направлению деятельности организации, а также определение пула дистанционных работников согласно территориальному распределению, что будет способствовать разработке графиков работы обозначенных коллективов по принципу часовых зон России.*

Стимулирующее влияние на трудовую деятельность дистанционных работников выражается в установлении прочных рабочих взаимоотношений в каждой группе по территориальному признаку, что позволит сотрудникам использовать не только личные индивидуальные возможности, но и коммуникационный потенциал других работников, что будет способствовать повышению эффективности труда.

Восьмой этап является фундаментальным в части формирования кадрового резерва организаций из числа работников дистанционной формы занятости. В настоящее время не существует регламентированных методов

проверки знаний работников сепаративной формы занятости, в связи с чем *представляется своевременной разработка методов оценки знаний дистанционных работников, соотнесенных с соответствующим уровнем цифровой квалификации дистанционных работников (отличительной чертой которой является уровень подготовки работника к трудовому взаимодействию в глобальной сети Интернет), которые бы способствовали определению уровня цифровых знаний и компетенций обозначенного работника.* Реализация обозначенной рекомендации позволит дифференцировать уровень заработной платы начинающего дистанционного работника и трудящегося дистанционной формы занятости с большим опытом работы. Стимулирующее воздействие на трудовую деятельность в данном случае может оказать установление доплаты за количество успешно выполненных проектов (банковская деятельность), а также установление надбавки за вклад в развитие системы высшего образования с учетом:

1) создания актуальных образовательных программ, нацеленных на повышение вовлеченности студентов и уровня интереса к занятиям в дистанционном формате;

2) повышения качества образования в связи с повышением уровня квалификации работника;

3) создания «цифровых портретов будущего работника» с учетом опыта работы в сфере подготовки кадров высшей квалификации, что способствовало бы идентификации общих характеристик обучающегося поколения, и трансформации полученных знаний в:

а) сведения о потенциальном количестве будущих абитуриентов;

б) информацию о наиболее популярных сферах (формах, видах) будущей трудовой деятельности нынешних студентов.

Этап аттестации рабочих кадров способен оказать стимулирующее воздействие на трудовую деятельность дистанционных работников в случае заинтересованности трудящегося в демонстрации своих глубоких знаний и навыков по теме цифрового рабочего взаимодействия.

Этапы 9 и 10 способны обеспечить бесперебойную работу организации, имеющей в штате дистанционных работников, как в период планомерного развития компании, так и в случае применения антиципативных мер, способствующих поддержанию необходимого баланса в последующий период наступления чрезвычайных обстоятельств непреодолимой силы, которыми в 2020 году стала пандемия коронавирусной инфекции COVID-19, обеспечившая экстренный переход на дистанционную форму занятости большей части персонала компаний, вне зависимости от готовности и желания людей трудиться в новом для большинства из них дистанционном формате.

Интервью, проведенное с работниками организаций высшего образования, а также сотрудниками организаций банковского сектора, выявило проблемы контроля за исполнением поручений при дистанционном режиме работы. Связи с чем предлагается разработка и внедрение структурированной автоматизированной системы контроля за дистанционным рабочим процессом и выполнением поручений. Необходимость структурности данной системы обусловлена спецификой деятельности организаций.

Внедрение обозначенной системы в организации высшего образования и организации банковского сектора позволит добавить, как структурный элемент, *автоматизацию набора отчетных сведений*, необходимых для достижения тех или иных показателей, влияющих на сумму итоговой премии. Данное действие позволит сократить время набора отчетных данных в систему. Следующим элементом структуры может стать контроль/верификация введенных данных со стороны руководящего состава организации.

Кроме того, отдельными структурными элементами обозначенной системы в рамках образовательной сферы должны стать:

- 1) автоматизированный контроль за исполнением поручений;
- 2) процесс мониторинга уровня вовлеченности преподавателя в дистанционный учебный процесс во время занятий.

В части дополнения элементами системы контроля дистанционных

работников организаций банковского сектора следует учесть иную специфику деятельности организации, и отразить в системе возможность дистанционного выполнения трудовых функций в согласованный с руководителем временной интервал. Необходимо усовершенствование программ, позволяющих отслеживать активность пользователя на рабочем компьютере, с учетом использования необходимого программного обеспечения; времени, отведенного на перерыв; идентификации пользователя посредством встроенной или портативной камеры.

Особое внимание следует уделить этапу 11, представляющему этап формирования системы увольнений и сокращений, включающей нормы и правила, заключенные в настоящий момент в гл. 49.1 Трудового кодекса Российской Федерации. На данном уровне организациям необходимо определить значимые нарушения, следствием которых будет являться увольнение дистанционного работника.

Построение надежной системы охраны труда дистанционных работников заключено на этапе 12. При построении данной системы необходимо учитывать важную особенность, - сепаративная форма труда, например, фриланс, часто реализуется за пределами Российской Федерации, при этом, так как само понятие фриланса и его основных положений не закреплено в законодательстве, то и представления об охране труда как таковые отсутствуют. Это же касается и дистанционной работы за пределами Российской Федерации, но, в данном случае, надо отметить, что работник не находится под правовой защитой страны, в которой им выполняется трудовая функция. Иными словами, *законодательство, касающееся регулирования труда дистанционных работников, требует внесения ряда положений в контексте выполнения трудовой функции за пределами страны. В частности, представляется целесообразным в ст. 312.1 при описании значения формулировки «другая местность» обозначить невозможность выполнения трудовой функции за пределами Российской Федерации.*

Заключительным этапом в процессе формирования и развития системы

стимулирования труда дистанционных работников является этап 13, включающий в себя усиленные меры по защите персональной информации как о работнике, так и о проводимой работе в рамках той или иной организации. Ужесточения требует обозначенная система в целом, так как до 2020 г. не было прецедента ускоренной вовлеченности такого количества дистанционных работников в рабочий процесс, что позволило бы максимально защитить как работников нового типа, так и сами организации. Надо отметить, что ускоренный переход на дистанционный режим работы большого количества работников стандартной формы занятости, а также последующее закрепление данной формы занятости на том же уровне вовлеченности, может способствовать формированию пула людей, незаконно получающих информацию через незащищенные источники, причисляемых в рамках исследования к представителям сектора неформальной экономики, продающих ценную цифровую информацию также через сеть Интернет. Взлом стандартных программ, отвечающих за сбор информации о плательщиках (оплата образовательных услуг – вузы, перевод денежных средств – банки), может негативно сказаться на доверии работников, что может способствовать повышению уровня текучести кадров даже в случае установленной работнику конкурентной заработной платы.

Таким образом, следует еще раз отметить важность ужесточения существующей политики конфиденциальности в каждой организации.

Опираясь на проведенное интервью с работниками организаций высшего образования, а также сотрудниками организаций банковского сектора, были выявлены сложности с работой в засекреченных программах, что позволяет *одним из решений данной проблемы предложить добавление на корпоративные устройства или покупку с уже встроенным сканером отпечатка пальца, что позволит ускоренно проводить процедуру идентификации дистанционного работника с учетом имеющегося программного обеспечения.*

Однако следует еще раз акцентировать внимание на выявленных

проблемах систем стимулирования труда дистанционных работников организаций высшего образования, а также банковских организаций, сгруппированных по общему признаку в параграфе 2.2. Предложенные ранее управленческие решения необходимо схематично представить в настоящем исследовании, что позволит сопоставить выявленные проблемы систем стимулирования труда дистанционных работников с рядом предложений по их нивелированию и развитию системы стимулирования труда в организации в целом. Сопоставление проблем стимулирования труда дистанционных работников с предлагаемыми решениями в контексте выявленных групп факторов, оказывающих стимулирующее воздействие на трудовую деятельность дистанционных работников, представлено в таблице 16.

Таблица 16 – Сопоставление проблем стимулирования труда с предложениями по их решению, отражающиеся на повышении уровня стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников

Группа проблем	Предложения по их решению	Способствует повышению уровня стимулирования трудовой деятельности по группе
1	2	3
Общие группы проблем, объединяющие исследуемые отрасли		
Экономические	1) оптимизация штатной численности дистанционных работников; 2) формирование цифрового кадрового резерва; 3) привлечение специалистов, способных усовершенствовать интерактивные методы взаимодействия в организации; 4) совершенствование элемента прозрачности в отношении различного рода выплат; 5) расширенный компенсационный пакет.	Экономическая, социально-психологическая
Контрольные	1) разработка методов контроля знаний дистанционных работников, соотнесенных с уровнем цифровой квалификации; 2) автоматизированная система контроля за выполнением поручений в дистанционном режиме/ее совершенствование.	Экономическая, цифровая, социально-психологическая

Продолжение таблицы 16

1	2	3
Группы проблем организаций высшего образования		
Технические	1) разработка программного обеспечения для дистанционной работы с акцентом на простоту и удобство используемого интерфейса работниками разных возрастов; 2) усиление политики конфиденциальности при работе с документами и персональными данными; 3) сканер отпечатка пальца для доступа к виртуальному рабочему столу.	Экономическая, цифровая, факторы внешней среды
Коммуникационные	1) выработка конкретных в каждой организации управленческих решений по отлаженности процессов внутренней дистанционной коммуникации, способствующей реализации возможности совместной работы команд из разных внутренних структур.	Социально-психологическая
Группы проблем организаций банковского сектора		
Информационные	1) информирование о происходящих процессах в организации; 2) информирование работников о возможном получении той или иной награды (например, приближаясь к п-летию со дня начала трудовой деятельности в организации и выполнении яда дополнительных условий).	Экономическая, цифровая, социально-психологическая
Организационные	1) формирование рабочих групп по тому или иному направлению деятельности, способствующее определению пула дистанционных работников, объединенных территориальным признаком в целях формирования графиков работы.	Социально-психологическая, факторы внешней среды

Источник: составлено автором.

Представленные в таблице 16 данные свидетельствуют об актуальности выявленных факторов, оказывающих стимулирующее воздействие на трудовую деятельность дистанционных работников, а также отражают необходимость реализации внесенных предложений по совершенствованию системы стимулирования труда дистанционных

работников, способных обеспечить комплексный подход к повышению фактического уровня стимулирования трудовой деятельности по четырем группам факторов в той или иной организации.

В заключение данной главы необходимо подчеркнуть важность применения этапов формирования и развития системы стимулирования труда дистанционных работников, учитывающих факторы, оказывающих различное стимулирующее влияние на трудовую деятельность дистанционных работников.

В целях развития системы стимулирования труда дистанционных работников необходимо учитывать ряд обозначенных сложностей, которые были выявлены в процессе структурированного интервью с руководителями кадровых служб и финансовых подразделений организаций высшего образования и банковских организаций, а также предложенных управленческих решений.

В настоящее время общее состояние системы стимулирования труда дистанционных работников в рамках управления персоналом тех или иных организаций говорит о недостаточном внимании к различным подходам стимулирования работников к труду. Если премирование работников часто регулируется Положением о стимулирующих выплатах, закрепляя порядок и размер выплат, то сами стимулирующие выплаты имеют волатильную структуру – они меняются в зависимости от должности, и в рамках одной должности. Этот факт может провоцировать создание конфликтогенной среды, что будет разобщать коллектив организации. При этом, надо отметить, что четкое уравнивание надбавок может отрицательно сказаться на стимулировании трудовой деятельности дистанционных работников, так как не будет понимания перспектив развития для увеличения дохода в рамках установленных границ. Для этого требуется создание локального нормативно-правового акта, регламентирующего действия работника для перспективы роста заработной платы.

Кроме того, необходимо использовать потенциал имеющихся у многих

организаций лечебно-оздоровительных комплексов. Направление на отдых в корпоративный оздоровительный комплекс может оказывать сильное стимулирующее и мотивационное воздействие на трудовую деятельность дистанционных работников, особенно с учетом скорректированных условий современного быта в посткризисный период.

Таким образом, обобщая вышесказанное, важно еще раз подчеркнуть значимость и необходимость принятия ряда управленческих решений, направленных на формирование и развитие системы стимулирования труда дистанционных работников.

В рамках третьей главы, на основании полученных результатов исследования, проведенного на базе 3 организаций сферы высшего образования и 3 банковских организаций, сделан вывод о высоком уровне стимулирования трудовой деятельности работников организации высшего образования А и банковской организации Е, и о низком уровне стимулирования трудовой деятельности к выполнению возложенных трудовых функций – работников организации сферы высшего образования В и банковской организации F; разработана матрица оценки эффективности системы стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников, позволившая рассчитать фактический уровень стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников организаций сферы высшего образования и банковских организаций; разработаны основные направления по развитию системы стимулирования труда дистанционных работников.

## Заключение

Проведенное исследование, посвященное развитию системы стимулирования труда дистанционных работников, в рамках изучения организаций высшего образования и организаций банковского сектора, позволило сделать следующие выводы.

Одной из основных задач, стоящих в повестке дня будущего, является планирование и формирование интеллектуального капитала в компаниях с целью своевременного и качественного обеспечения организаций квалифицированными специалистами, способными решать проблемы любой сложности в нынешних условиях цифровой трансформации трудовых отношений. Следует отметить, что современный дистанционный работник является олицетворением происходящих изменений, заключенных в ускоренном переходе на цифровую форму занятости в связи с обстоятельствами непреодолимой силы, возникшими на фоне пандемии коронавирусной инфекции COVID-19 в 2020-2021 гг., что, в свою очередь, вызывает повышенный интерес к дистанционной форме занятости в целом как со стороны потенциальных кандидатов на вакантные дистанционные должности, так и с позиции работодателя. Особого внимания заслуживают подходы к изучению и анализу современной системы стимулирования труда, которая бы способствовала планомерному развитию организации с учетом инновационной составляющей.

В исследовании отмечена актуальность происходящих преобразований на рынке труда в контексте дистанционной занятости, достигнута поставленная цель посредством теоретического и практического решения сформулированных задач, сделаны следующие выводы в каждой из глав, представленных в исследовании.

Проанализированы современные подходы к сущностному содержанию понятия «мотивация трудовой деятельности» и «стимулирование труда», в том числе были проанализированы основные теории мотивации и научные труды

современных исследователей по обозначенной тематике, что позволило выявить факторы, оказывающие преимущественно стимулирующее воздействие на трудовую деятельность дистанционных работников. Опираясь на полученные данные, предложена группировка выявленных факторов по общему признаку: экономические, цифровые, социально-психологические, факторы внешней среды. Отличительной особенностью данной классификации является выделение цифровизации в качестве самостоятельной категории факторов, влияющих на качество труда дистанционных работников.

Продолжая изучать феномен широкого распространения дистанционной занятости, рассмотрены современные подходы к определению понятия «дистанционный работник», что способствовало выявлению отличительных особенностей дистанционного работника в условиях цифровой трансформации трудовых отношений. Таким образом, была представлена классификация дистанционных работников по следующим категориальным признакам: форма занятости, взаимодействие с трудовым коллективом, вид применяемых дистанционных технологий, правовой статус, что позволило уточнить понятие наемного дистанционного работника, подчеркнув его основную особенность – мобильность и сепарированность от трудового коллектива. На основании выявленной особенности предложено объединить понятия для определения дистанционных форм занятости, применяемых в отечественной, зарубежной и международной практике, таких как дистанционная, удаленная, платформенная и виртуальная занятость, дистанционное присутствие, телеработа, а также такой вид трудовой деятельности как фриланс в единую группу сепаративных форм занятости.

В рамках диссертационного исследования раскрыты особенности подходов современных исследователей к формированию и развитию системы стимулирования труда.

В процессе изучения современного состояния и основных проблем в сфере дистанционной занятости трудоспособного населения России

исследовано территориальное и отраслевое распределение вакансий о дистанционной занятости, что позволило сделать следующие выводы:

- чем выше среднедушевой уровень дохода у граждан, проживающих в определенном регионе, тем чаще встречаются соответствующие региону проживания предложения о дистанционной работе на сайте по поиску работы HeadHunter.ru;

- уровень образования граждан, проживающих на той или иной территории, а также общая техническая оснащенность региона влияют на количество вакансий о дистанционной работе;

- наиболее востребованными отраслями деятельности организаций для дистанционной работы являются: информационные технологии, системная интеграция и интернет; финансовый сектор, образовательные учреждения, услуги для бизнеса, розничная торговля.

Таким образом, обозначенные выводы позволили выбрать в качестве основы для последующего проведения диссертационного исследования, а также проанализировать действующие системы стимулирования труда организаций высшего образования и организаций банковской сферы, расположенных в Москве, являющейся абсолютным лидером по количеству предложенных работодателями вакансий дистанционной работы.

На выбранных объектах диссертационного исследования были изучены выявленные ранее факторы, оказывающие стимулирующее влияние на трудовую деятельность дистанционных работников, что позволило как обозначить наиболее значимые факторы, оказывающие влияние на качество труда работников исследуемой формы занятости, так и выявить сопутствующие проблемы, с которыми сталкиваются дистанционные сотрудники организаций.

На основании выводов, полученных по результатам анализа результатов исследования, предложен комплексный подход к системе стимулирования труда дистанционных работников, заключающийся в следующих этапах.

1) На первом этапе предложена методика оценки стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников организации посредством проведения опроса в организациях высшего образования и организациях банковской сферы, с последующим расчетом как частных показателей стимулирования трудовой деятельности по каждому из вопросов анкеты, представляющему тот или иной фактор, так и расчетом общего показателя стимулирования дистанционных работников по образовательной или банковской организации с целью дальнейшего сравнения обозначенных уровней работников разных отраслей между собой.

2) На втором этапе разработана матрица оценки эффективности системы стимулирования труда дистанционных работников, позволяющая с помощью полученных ранее данных рассчитать фактический уровень стимулирования трудовой деятельности дистанционных работников по каждой из организаций, принявших участие в исследовании.

3) На третьем, заключительном этапе разработаны научно-практические рекомендации по развитию системы стимулирования труда, предполагающие первоначальный выбор цели последующих преобразований в организации, а также конкретные управленческие решения, способствующие планомерному развитию организации в целом.

Рассмотрев основные выводы проведенного исследования по каждой из представленных глав, следует сказать об ограничениях проведенного исследования.

Следует отметить, что исследование может быть подвержено дополнению или корректировке в случае использования иной эмпирической базы, что не снижает ценность работы, а лишь расширяет возможности применения формул расчета, содержащихся в ней, особенно, в случае использования теоретической базы на примере других областей трудовой деятельности.

Также существенным ограничением является ограничение распространения полученной в ходе исследования информации на базе

организаций высшего образования и банковских организаций, в силу соблюдения политики конфиденциальности, не допускающей утечку информации, даже в обобщенном виде при отсутствии возможностей скрыть наименования организаций.

Обозначенные ограничения не снижают значимости проведенного исследования, а позволяют рассмотреть перспективы их углубления в рамках исследуемой тематики.

Следует также отметить перспективы развития исследования в рамках исследуемой области. К таковым можно отнести возможности адаптации базовой системы стимулирования труда дистанционных работников, а также представленной матрицы оценки эффективности системы стимулирования труда дистанционных работников в той или иной организации.

Еще одним направлением, являющимся перспективным с позиции комплексного подхода к системе стимулирования труда дистанционных работников в организации, представляется изучение перспектив внедрения разработанной системы в региональные организации, а также возможности последующего проведения сравнительного анализа полученных результатов.

Обозначенные результаты проведенного исследования, а также связанные с ним ограничения, дают возможность сказать о завершении настоящей диссертационной работы, посвященной развитию системы стимулирования труда дистанционных работников.

## Список источников

### Нормативные правовые акты

1. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.06.2021) [принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_LAW\\_48699/](http://www.consultant.ru/document/cons_LAW_48699/) (дата обращения: 14.03.2021).

2. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях : федеральный закон [принят Государственной Думой 26 ноября 2020 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_LAW\\_48699/](http://www.consultant.ru/document/cons_LAW_48699/) (дата обращения: 08.04.2021).

3. Российская Федерация. Законы. О стратегическом планировании в Российской Федерации (ред. от 31.07.2020): федеральный закон [принят Государственной Думой 24 июня 2014 года]. – Справочно - правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_LAW_164841/) (дата обращения: 09.07.2021).

4. Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года [Распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 № 2227-р (ред. от 18.10.2018)] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_LAW\\_48699/](http://www.consultant.ru/document/cons_LAW_48699/) (дата обращения: 10.04.2021).

5. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года [Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_LAW\\_48699/](http://www.consultant.ru/document/cons_LAW_48699/) (дата обращения: 05.04.2021). – Текст : электронный.

6. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года [Утверждены Председателем Правительства Российской Федерации Д.А. Медведевым 29 сентября 2018 года] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_LAW\\_307872/](http://www.consultant.ru/document/cons_LAW_307872/) (дата обращения: 15.09.2020). – Текст : электронный.

7. Паспорт Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [Утверждена президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018 года] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_328854/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/). (дата обращения: 05.05.2021). – Текст : электронный.

8. Об утверждении Национальной стратегии в интересах женщин на 2017–2022 годы [Распоряжение Правительства РФ от 08.03.2017 № 410-р] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_LAW\\_48699/](http://www.consultant.ru/document/cons_LAW_48699/) (дата обращения: 20.04.2021).

9. Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, по виду экономической деятельности "Образование" [Приказ Минобрнауки России от 01.02.2021 №71] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст: электронный. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_382695/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_382695/) (дата обращения: 01.09.2021).

**Книги**

10. Волгин, Н.А. Доходы населения и оплата труда в современной России: анализ ситуаций, обоснование действий органов государственной власти и управления / Н.А. Волгин, Ю.П. Кокин. – Москва : Издательство РАГС, 2008. – 167 С. – ISBN 978-5-7729-0339-1.

11. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебник / Б.М. Генкин. – 8-е изд., пересмотр. и доп. – М.: Норма, 2009. – 464 С. - ISBN 978-5-468-00061-8.

12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова и др. – Москва: Издательство «Проспект», 2013. – 64 С. - ISBN 978-5-406-06365-1.

13. Мазманова, Б. Г. Управление оплатой труда. / Б. Г. Мазманова // М.: Финансы и статистика. – 2003. – 368 С. - ISBN 5-279-02215-2.

14. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу [пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина]. – 3-е изд. – Москва : Питер, 2013. – 351 С. – ISBN 978-5-459-00494-7.

15. Пошерстник, Н.В. Заработная плата в современных условиях / Н.В. Пошерстник, М.С. Мейксин. – 13-е изд. – СПб.: «Издательский дом Герда», 2008. – 528 С. – ISBN 5-94125-049-5.

16. Пронников, В.А. Управление персоналом в Японии. Очерки / В.А. Пронников, И.Д. Ладанов. – Москва : Главная редакция восточной литературы издательства «Наука», 1989. – 207 С. – ISBN 5-02-016669-3.

17. Ракоти В.Д. Наемный труд: стоимость, цена, прибавочная стоимость / В.Д. Ракоти. - М.: Издательство «Финансы и статистика», 2015. - 286 С. - ISBN 978-5-279-03567-0.

18. Рамперсад, Х.К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности / Х.К. Рамперсад, К. Туоминен. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 148 С. - ISBN 5-9614-0301-7.

19. Скляревская В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии / В.А. Скляревская. – М.: Дашков и К, 2012. – 340 С. - ISBN 978-5-394-01299-0.

20. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – Москва : Дело, 2000. – 108 С. – ISBN 5-7749-0062-2.

21. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – Москва : ГроссМедиа, 2005. – 224 С. – ISBN 5-476-00097-6.

### **Монографии**

22. Камнева, Е.В Цифровая экономика: социально-психологические и управленческие аспекты: коллективная монография / Е.В. Камнева, А.И. Гретченко, Н.П. Дедов [и др.]. – Москва : ООО «Издательство Прометей», 2019. – 172 с. – 500 экз. – ISBN: 985-5-907166-27-1.

23. Камнева, Е.В. Векторы формирования и развития кадров в цифровой экономике: монография / Е.В. Камнева, Ю.В. Долженкова, М.В. Полевая, М.М. Симонова. – Москва : ООО «Издательство Прометей», 2020. – 186 с. - 500 экз. – ISBN: 985-5-001720-31-7.

24. Полевая, М.В. Управление человеческими ресурсами в условиях глобальных изменений: монография / М.В. Полевая, Е.В. Камнева, М.М. Симонова [и др.]. – Москва : ООО «Издательство Прометей», 2019. – 236 с. – 500 экз. - ISBN: 978-5-907166-48-6.

25. Шапиро, С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации : монография / С.А. Шапиро. – М. : Директ-Медиа, 2015. – 171 С. - ISBN 978-5-4475-2544-6.

### **Диссертации**

26. Вашаломидзе, Е.В. Стимулирование труда государственных и муниципальных служащих : специальность 08.00.07 «Экономика труда» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Вашаломидзе Елена Валерьевна ; Институт труда Министерства труда и

социального развития Российской Федерации. – Москва, 1999. – 226 с. – Библиогр.: с. 162-176.

27. Копытова, А.В. Развитие методических положений по формированию системы стимулирования персонала организации : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Копытова Анна Васильевна ; ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина». – Тюмень, 2016. – 208 с. – Библиогр.: с. 174-194.

28. Трутт, А.В. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала организации как инструмента кадровой политики : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Трутт Анна Владимировна ; ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет». – Сочи, 2019. – 125 с. – Библиогр.: с. 113-121.

### **Патенты**

29. Система дистанционного присутствия, способ дистанционного присутствия и устройство сбора видеоданных: пат. RU 2 518 218 С2. – 2014.

### **Статьи в журналах**

30. Александров, Б.В. Мотивация осужденных к труду как одно из условий их ресоциализации / Б.В. Александров // Прикладная юридическая психология. – 2019. – С. 77-93. – ISSN: 2072-8336.

31. Алексеев, К.В. Правовое положение надомников и дистанционных работников: некоторые сходства и различия / К.В. Алексеев // Юридическая наука. – 2014. – С. 86-90. – ISSN: 2220-5500.

32. Алексеева, Н.В. Анализ степени влияния цифровой экономики на формирование основных трендов на рынке труда и социально-трудовых отношений в Российской Федерации / Н.В. Алексеева, А.А. Сазонов // Вестник

Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2019. – С. 28-36. – ISSN: 2072-8549.

33. Андрухович, Е.Н. Мотивация поведения потребителей на примере теории мотивации Марка Мак-Гира / Е.Н. Андрухович, Д.А. Лашукевич // Научные стремления. – 2015. – С. 14-16. – ISSN: 2311-4711.

34. Байербах, А.Г. Преимущества и недостатки дистанционной работы с помощью интернет-ресурсов на территории Российской Федерации / А.Г. Байербах, А.Э. Лукашова // Тенденции развития интернет и цифровой экономики. Сборник трудов конференции. – 2019. – С. 76-78. – ISSN отсутствует.

35. Байтенизов, Д.Т. Особенности развития фриланса на российском рынке труда: социологический аспект анализа / Д.Т. Байтенизов, О.Ю. Патласов // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2016. – С. 156-165. – ISSN: 1998-5320.

36. Баскакова, М.Е. Баланс семьи и работы: новые возможности в условиях цифровой экономики / М.Е. Баскакова, И.В. Соболева // Социологические исследования. – 2018. – С. 122-134. – ISSN: 1561-7785.

37. Белова, Н.А. Исследование мотивации спортивной деятельности / Н.А. Белова, О.О. Белова // Электронный научный журнал: «Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие». – 2014. – С. 1-8. – eISSN: 2307-9886.

38. Беляева, Е.В. Об основных принципах создания мотивационной системы современной организации / Е.В. Беляева, В.Е. Черникова // Проблемы развития предприятий: теория и практика. Сборник статей конференции. – 2019. – С. 16-19. – ISSN отсутствует.

39. Бессарабова, Н.В. Применение системы KPI при управлении трудовыми мотивационными процессами / Н.В. Бессарабова // Вестник ВИЭПП. – 2018. – С. 21-23. – ISSN: 2658-6886.

40. Бобков, В.Н. О модели трансформации труда преподавателей / В.Н. Бобков, Н.С. Маликов // Уровень жизни населения регионов России. –

2006. – С. 21-33. – ISSN 1999-9836.

41. Бобков, В.Н. Платформенная занятость: масштабы и признаки неустойчивости / В.Н. Бобков, Е.А. Черных // Мир новой экономики. – 2020. – С. 6-15. – ISSN: 2220-6469.

42. Босиков, В.И. Нетипичность места осуществления надомным работником трудовых функций / В.И. Босиков // Научный альманах. – 2016. – С. 384-387. – eISSN: 2411-7609.

43. Браун, Е.А. Применение норм о дистанционной работе в государственных органах / Е.А. Браун // ARS ADMINISTRANDI. ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ. – 2016. – С. 17-31. – ISSN: 2218-9173.

44. Бывалина, Д.С. Проблема мотивации поколения Y: как привлечь и удержать молодых работников / Д.С. Бывалина // Альманах современной науки и образования. – 2014. – С. 35-37. – ISSN: 1993-5552

45. Ванкевич, Е.В. Новые тренды в сфере управления человеческими ресурсами / Е.В. Ванкевич // Экономический вестник университета. – 2019. – С. 7-12. – ISSN 2306-546X.

46. Ванян, К.Э. Процессуальные теории мотивации: теоретические основы и практические рекомендации / К.Э. Ванян // Молодежный научный форум: Гуманитарные науки. - № 1(19). Текст : электронный. DOI отсутствует. – URL: [https://nauchforum.ru/archive/MNF\\_humanities/1\(19\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_humanities/1(19).pdf) (дата обращения: 10.11.2019). – ISSN отсутствует.

47. Варшавская, Е.Я. Оценка влияния возрастной и образовательной структуры населения на российский рынок труда / Е.Я. Варшавская // Вопросы статистики. – 2020. – С. 45-52. – ISSN 2313-6383.

48. Васильева, А.С. Совершенствование системы стимулирования труда государственных служащих / А.С. Васильева, Е.Р. Шварцзайд // ARS ADMINISTRANDI. Искусство управления. – 2013. – С. 59-67. – ISSN: 2218-9173.

49. Ватыль, Н.В. Отдельные аспекты правового обеспечения трудовой дисциплины в контексте развития инновационной экономики / Н.В. Ватыль //

Проблемы гражданского права и процесса. – 2019. – С. 304-311. – ISSN отсутствует.

50. Ветухова, И.А. Правовое регулирование нетипичных видов занятости работников в современных условиях / И.А. Ветухова // Проблемы законности. – 2012. – С. 93-105. – ISSN: 2224-9818.

51. Волгин, Н.А. Оплата труда – приоритет приоритетов экономической и социальной политики / Н.А. Волгин // Социология власти. – 2010. – С. 27-38. – ISSN 2074-0492.

52. Вольтов, А.В. Формирование мотивирующей организационной среды в районной системе образования: мотивационный проект индивидуального развития «успешный педагог» / А.В. Вольтов, Н.Ю. Кадетова, Е.Б. Пигалкина // Непрерывное образование. – 2018. – С. 40-42. – ISSN: 2225-9457.

53. Воробьева, О.А. Надомные и дистанционные работники: сравнительно-правовой аспект / О.А. Воробьева, И.Р. Шарафутдинов // Хуманитарни Балкански Изследвания. – 2017. – С. 44-46. – ISSN: 2603-4859.

54. Воробьева, О.А. Особенности правового регулирования труда дистанционных работников / О.А. Воробьева, И.В. Лазарева // Балтийский гуманитарный журнал. – 2018. – С. 379-380. – ISSN: 2311-0066.

55. Воскресенский, А.В. Система мотивационных нормативов как фактор повышения производительности работников кондитерских предприятий / А.В. Воскресенский, О.И. Морозова // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – С. 122-124. – eISSN: 2415-8402.

56. Гармонников, И.С. Особенности применения методов мотивации в рамках личной, групповой и корпоративной мотивации / И.С. Гармонников // Новая наука: стратегии и векторы развития. – 2015. – С. 81-84. – ISSN: 2412-9739.

57. Гарькин, И.Н. Тип нестандартной трудовой занятости: фриланс / И.Н. Гарькин, Л.М. Медведева, А.В. Ключев // Успехи современной науки. – 2016. – С. 10-12. – ISSN: 2412-6608.

58. Гвоздиков, И.А. Математическое и информационное обеспечение дистанционной занятости / И.А. Гвоздиков, А.В. Курочкин // Труд и социальные отношения. – 2017. – С. 32-44. – ISSN: 2073-7815.

59. Гиберт, М.Е. Анализ мотивации сотрудников полиции на основе методологии В.И. Герчикова / М.Е. Гиберт, Е.И. Громаков // ИННОВАТИКА. – 2015. – С. 266-273. – ISSN отсутствует.

60. Гогитидзе, Н.В. Правовые аспекты дистанционной занятости в Российской Федерации / Н.В. Гогитидзе, М.В. Гогитидзе // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике. – 2016. – С. 268-272. – ISSN отсутствует.

61. Горькова, И.П. Роль информационных технологий в трудовой занятости лиц с ограниченными возможностями здоровья / И.П. Горькова, А.Г. Фирсова, Д.В. Кутузов // Генезис экономических и социальных проблем субъектов рыночного хозяйства в России. – 2015. – С. 12-17. – ISSN отсутствует.

62. Гурова, И.М. Дистанционная работа как перспективная форма организации труда для российских предпринимательских структур / И.М. Гурова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2016. – С. 151-155. – ISSN: 2079-4665.

63. Дашкова Е.С. Мотивационный потенциал труда: основные требования к формированию и развитию / Е.С. Дашкова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. - 2011. – №1. – С. 222-225. - ISSN: 1814-2966.

64. Деева, Л.И. Особенности системы стимулирования труда на малом предприятии / Л.И. Деева // Современные научные исследования и инновации. – 2019. – С. 7. – eISSN: 2223-4888.

65. Делигирова, О.А. Информационные технологии в управлении персоналом вуза / О.А. Делигирова // Перспективы развития информационных технологий. - 2013. - 182 №14. - С.67-73. – ISSN отсутствует.

66. Долженков, С.А. Влияние современных информационно-коммуникационных технологий на развитие дистанционной занятости / С.А. Долженков // Труд и социальные отношения. – 2016. – С. 35-42. – ISSN: 2073-7815.

67. Долженкова, Ю.В. Дистанционная занятость: современные тенденции трансформации / Ю.В. Долженкова, Г.Г. Руденко // Социально-трудовые исследования. – 2020. – С. 50-56. – ISSN: 2658-3712.

68. Дробышева, Т.В. Образ своего поколения в представлениях разных групп россиян (на примере поколений «беби-бумеров», «х» и «миллениум») / Т.В. Дробышева, М.Ю. Войтенко, М.М. Дробышева // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. – 2019. – С. 220-230. – eISSN: 2074-1774.

69. Егоршин, А.П. Управление креативным персоналом как важнейшее направление развития предпринимательства / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова, Н.Е. Серебровская, В.В. Марико // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 5–1. – С. 66–73. - ISSN: 1818-4057.

70. Ефимов, В.А. Трансформация трудовых отношений в условиях информатизации / В.А. Ефимов // Теория и практика общественного развития. – 2018. – С. 35-38. – ISSN: 1815-4964.

71. Жуков, А.Л. В чем различие и что объединяет стимулирование труда и мотивацию персонала / А.Л. Жуков // Кадровый форум Черноземья. Сборник трудов конференции. – 2017. – С. 37-40. – ISSN отсутствует.

72. Забелина, О.В. Новые формы занятости и готовность работающего населения Российской Федерации к активному поведению на рынке труда / О.В. Забелина, А.В. Майорова, Е.А. Матвеева // Социально-трудовые исследования. Научно-практический журнал. - 2018. - №4(33). - С.13-27. - ISSN: 2658-3712.

73. Задорожная, Г.В. Формирование креативного потенциала персонала предприятия / Г.В. Задорожная // Креативная экономика. – 2012. – С. 106-110. – ISSN: 1994 – 6929.

74. Зайцев, Д.В. Виртуальная дистанционная занятость молодежи: социальное значение и прогноз / Д.В. Зайцев, И.В. Щелокова // Бюллетень науки и практики. – 2016. – С. 204-207. – eISSN: 2414-2948.

75. Зайцев, Д.В. Интернет-занятость молодежи: социально-психологические аспекты регулирования / Д.В. Зайцев, Н.С. Аринушкина // Бюллетень науки и практики. – 2017. – С. 328-332. – eISSN: 2414-2948.

76. Закалюжная, Н.В. Заемный труд и дистанционная занятость как основные формы нетипичных трудовых отношений / Н.В. Закалюжная // Вестник Московского университета. Серия 11: Право. – 2015. – С. 97-104. – ISSN: 0130-0113.

77. Зеленина, Н.Л. Мотивационная система возникновения и функционирования государственной собственности / Н.Л. Зеленина // Наука и бизнес: пути развития. – 2014. – С. 154-157. – ISSN: 2221-5182.

78. Золотов, И.С. Дистанционная занятость работников как пример для развития электронного документооборота трудовых отношений / И.С. Золотов // Проблемы реформирования российской государственности. Статья в сборнике трудов конференции. – 2018. – С. 131-134. – ISSN отсутствует.

79. Зорина, Е.М. Особенности правового регулирования труда надомников / Е.М. Зорина // Труды Оренбургского института (филиала) Московской государственной юридической академии. – 2010. – С. 206-215. – ISSN: 2073-8838.

80. Зюзя, А.А. Взаимосвязь мотивации аффилиации и мотивации достижения с успеваемостью старшеклассников и студентов / А.А. Зюзя // Социально-психологические вызовы современного общества. Проблемы. Перспективы. Пути развития. – 2017. – С. 142-146. – ISSN отсутствует.

81. Иванова, В.П. Мотивация достижения как мотивация компетентности / В.П. Иванова, А.Ж. Юсупова // Вестник Кыргызско-Российского Славянского Университета. – 2014. – С. 35-38. – ISSN: 1694-500X.

82. Идигешева, В.Л. Мотивационная система сотрудников сбыта / В.Л. Идигешева, В.К. Стародубцева // Производственный менеджмент:

теория, методология, практика.– 2018. – С. 93-95. – ISSN отсутствует.

83. Избиенова, Т.А. Дистанционные трудовые отношения как форма нетипичной трудовой занятости / Т.А. Избиенова, А.О. Чупракова // Марийский юридический вестник. – 2017. – С. 101-103. – ISSN: 2413-0664.

84. Иконникова, А.Е. Виды мотивации трудовой деятельности / А.Е. Иконникова, Е.В. Кизиль // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. – 2018. – С. 89-94. – ISSN: 2076-4359.

85. Камарова, Т.А. Дистанционная занятость: достоинства, недостатки и масштабы развития / Т.А. Камарова // Глобальный научный потенциал. – 2018. – С. 82-85. – ISSN: 1997-9355.

86. Камнева, Е.В. Рынок труда: социально-психологический аспект / Е.В. Камнева // Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста. – 2019. – С. 73-88. – ISSN отсутствует.

87. Катульский Е.Д. Развитие человеческого капитала в условиях экономики знаний /Е.Д. Катульский // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). - 2015. - №15. - С.74-78. - ISSN: 2079-4665.

88. Киселева, В.А. Взаимосвязь фактора справедливости и несправедливости мотивации и производительности труда / В.А. Киселева, А.В. Кружилин // Вестник ЮурГУ, Серия «Экономика и менеджмент», выпуск 19, 2011. – № 28. – С.81-86. - ISSN: 1997-0129.

89. Кнышов, А.В. Теории X, Y и Z Дугласа Макгрегора как ключевые элементы развития системы знаний о мотивации персонала к труду / А.В. Кнышов, Ж.В. Царицина // Novaum.ru. – 2017. – С. 112-115. – eISSN: 2500-1167.

90. Колесникова, Н.В. Сравнительная характеристика мотивационных систем в туристических фирмах России и Китая / Н.В. Колесникова, О.Н. Забарина // Россия – Китай: вектор развития. Статья в сборнике трудов конференции. – 2016. – С. 193-196. – ISSN отсутствует.

91. Копейкин, Г.К. Мотивация в системе управления добровольческим

трудом / Г.К. Копейкин // Ученые записки Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы. – 2016. – С. 58-66. – ISSN: 1993-8101.

92. Коссов, И.А. К вопросу о содержании и особенностях заключения трудового договора с дистанционным работником / И.А. Коссов // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2016. – С. 110-115. – ISSN: 2073-6304.

93. Краковская И.Н. Измерение и оценка человеческого капитала организации: подходы и проблемы / И.Н. Краковская // Экономический анализ: теория и практика. - 2008. - №19(124). - С.41-50. - ISSN: 2073-039X.

94. Криворотов, В.В. Система показателей мотивации персонала, влияющих на конкурентоспособность предприятия / В.В. Криворотов, А.В. Калина, А.В. Пахтусов // Вестник УРФУ. Серия: Экономика и управление. – 2012. - №4. – С. 32-45. - ISSN: 2412-5725.

95. Круковская, А.В. Соотношение понятий «мотив», «мотивация» и «мотивационная сфера» / А.В. Круковская // Научный поиск в современном мире.– 2014. – С. 220-221. – ISSN отсутствует.

96. Кудинова, А.А. Дистанционный труд как новая форма занятости современной молодежи / А.А. Кудинова // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы. – 2018. – С. 120-125. – ISSN отсутствует.

97. Кузнецов, С.А. Недостатки системы мотивации в России как следствие несовершенной системы управления персоналом / С.А. Кузнецов // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – С. 207. – eISSN: 2070-7428.

98. Кузьмина, А.А. Сравнительный анализ корпоративной культуры и системы мотивации акционерного общества и предприятий других организационно-правовых форм / А.А. Кузьмина // Вестник национального института бизнеса. – 2017. – С. 111-117. – eISSN: 2712-8814.

99. Курбангалеева, О.А. Особенности регулирования труда

дистанционных работников / О.А. Курбангалеева // Советник бухгалтера государственного и муниципального учреждения. – 2013. – С. 44-52. – ISSN: 2227-0698.

100. Курбатов, Е.В. Формирование системы мотивации персонала как инструмента административного менеджмента / Е.В. Курбатов // Студенческий вестник. – 2021. – С. 64-68. – ISSN отсутствует.

101. Лаптева, А.А. Стратегический контур развития мотивационной системы в банковской сфере / А.А. Лаптева, Г.Г. Вукович // Экономика устойчивого развития. – 2018. – С. 213-216. – ISSN: 2079-9136.

102. Левашова, Ю.В. Мотивационные аспекты в системе управления организациями самарского региона в условиях цифровизации экономики / Ю.В. Левашова // Известия Института систем управления СГЭУ. – 2019. – С. 131-134. – ISSN отсутствует.

103. Лифанова, Н.М. Социально-психологические аспекты управления молодежной интернет-занятостью: урбанистический контекст / Н.М. Лифанова, В.Д. Зайцев // XXV Страховские чтения. – 2017. – С. 152-156. – ISSN отсутствует.

104. Локтюхина, Н.В. Регулирование рынка труда и занятости населения в условиях развития информационно-коммуникационных технологий / Н.В. Локтюхина, И.В. Новикова // Уровень жизни населения регионов России. – 2017. – С. 40-49. - ISSN: 1999-9836.

105. Лопухин, В.Ю. Инновационный фриланс: новая форма трудовой занятости или инновационный образ жизни? / В.Ю. Лопухин // МЕТЕОР-СИТИ. – 2016. – С. 3-12. – eISSN: 2500-2422.

106. Матюнина, Д.И. Мотивация персонала организации. Основные теории мотивации / Д.И. Матюнина // Образование, наука, производство. – 2015. – С. 3916-3919. – ISSN отсутствует.

107. Медведева, М.Б. Дистанционная занятость в мировой экономике / М.Б. Медведева // Экономика. Общество. Человек. – 2017. – С. 272-275. – ISSN отсутствует.

108. Мелешенко, А.В. Особенности фриланса в России / А.В. Мелешенко // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – С. 71-72. – eISSN: 2409-529X.

109. Меньшикова, О.И. Стимулирование и мотивация труда научных работников / О.И. Меньшикова // Формирование экономических механизмов рынка. – 2008. – С. 43-57.

110. Метеличев, В.В. Мотивационное обеспечение профессионального развития педагога как система / В.В. Метеличев // Непрерывное образование в Санкт-Петербурге. – 2019. – С. 53-60. – ISSN: 2413-0575.

111. Мигунова, Ю.С. Социально-психологические особенности мотивационной сферы курсантов в системе МЧС России, занимающихся спортом / Ю.С. Мигунова // Вестник Санкт-Петербургского военного института войск национальной гвардии. – 2019. – С. 71-74. – eISSN: 2587-7402.

112. Миляева, Л.Г. Управление функционально-квалификационной конкурентоспособностью персонала организаций / Л.Г. Миляева // Мотивация и оплата труда. – 2017. – № 4. – С. 256–261. - eISSN: 2618-8856.

113. Михайлова, Ю.А. Производительность труда и мотивация персонала по продажам услуг телекоммуникаций в условиях дистанционного формата работы / Ю.А. Михайлова // Наука, техника и образование. – 2020. – С. 84-87. – ISSN: 2312-8267.

114. Михалкина Е.В., Скачкова Л.С., Гапоненко Н.В. Нормирование труда в вузах: анализ норм труда профессорско-преподавательского состава / Е.В. Михалкина, Л.С. Скачкова, Н.В. Гапоненко // Кадровик. Трудовое право для кадровика. - 2012. - №7. - С.38-49. - ISSN: 2074-0107.

115. Моисеенко, Н.В. Мотивация персонала на предприятии и ее виды / Н.В. Моисеенко, А.А. Яковенко // Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации. – 2018. – С. 195-197. – ISSN: 2312-8267.

116. Мусаев, Б.А. Рост дистанционной занятости как новая тенденция в развитии российского рынка труда / Б.А. Мусаев // Социально-трудовые исследования. – 2019. – С. 40-50. – ISSN: 2658-3712.

117. Никифорова, Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала / Л.Х. Никифорова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – С. 252-259. – eISSN: 2225-6431.

118. Никищенко, Д.В. Социальное партнерство в системе мотивационного механизма / Д.В. Никищенко, С.А. Раскина, Д.М. Рыбакова // Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации. – 2019. – С. 200-202. – ISSN отсутствует.

119. Новикова, И.В. Дистанционные формы занятости и их регулирование в России / И.В. Новикова // Актуальные проблемы социально-трудовых отношений. – 2016. – С. 12-15. – ISSN отсутствует.

120. Овакимян, Т.М. Дистанционная занятость и ее особенности / Т.М. Овакимян // International Scientific Review Of The Problems And Prospects Of Modern Science And Education. – 2019 – С. 111-114. – ISSN отсутствует.

121. Одаренко, Т.Е. Определение перспективных элементов системы мотивационного механизма для персонала отелей / Т.Е. Одаренко // Повышение конкурентоспособности социально-экономических систем в условиях трансграничного сотрудничества регионов. – 2018. – С. 233-235. – ISSN отсутствует.

122. Орлов, В.Б. Удаленная работа как новая реалия трудовых отношений: анализ факторов предрасположенности к удаленной работе / В.Б. Орлов, Е.И. Бураншина // Вестник Югорского государственного университета. – 2014. – С. 40-46. – ISSN: 1816-9228.

123. Орлова, Л.А. Нематериальная мотивация персонала: цели, виды, способы / Л.А. Орлова, Е.С. Макарова // Современный менеджмент: теория, методология, практика. – 2018. – С. 100-107. – ISSN отсутствует.

124. Оселедец, Т.В. К вопросу о мотивациях студентов к обучению / Т.В. Оселедец, Т.А. Новикова // Инновационная экономика и общество. – 2014. – С. 67-73. – ISSN: 2310-0710.

125. Охотникова, Е.В. Проблемы правового регулирования труда дистанционных работников в России / Е.В. Охотникова // Ученые записки

Тамбовского отделения РОСМУ. – 2019. – С. 128-134. – ISSN: 2658-4328.

126. Очур-оол, А.А. Недостатки современных систем мотивации персонала / А.А. Очур-оол // Новая наука: от идеи к результату. – 2016. – С. 138-140. – ISSN: 2412-9755.

127. Павленко, И.А. Мотивация персонала к труду как фактор повышения эффективности функционирования отечественных предприятий / И.А. Павленко, Е.В. Гузиева, А.В. Никитина // Экономика устойчивого развития. – 2016. – С. 282-285. – ISSN: 2079-9136.

128. Павленко, И.А. Основные тенденции и стратегические ориентиры образования в России / И.А. Павленко, Л.Н. Дробышевская // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2006. – С. 200-204. – ISSN: 1726-4618.

129. Панкратов, А.В. Дистанционный труд как новый вид социально-трудовых отношений / А.В. Павленко // Проблемы современной экономики (Новосибирск). Статья в сборнике научных статей. – 2014. – С. 71-76. – ISSN отсутствует.

130. Паршина, В.Ю. Совершенствование мотивационной системы современного предприятия / В.Ю. Паршина, О.Н. Валькович // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – С. 233-239. – eISSN: 2311-4320.

131. Пешкова, Н.Н. Двухфакторная теория мотивации Герцберга как один из методов эффективного управления профессиональной деятельностью человека / Н.Н. Пешкова, О.А. Темпель, Ю.А. Темпель // Проблемы устойчивого развития российских регионов. Статья в сборнике статей конференции. – 2014. – С. 404-407. – ISSN отсутствует.

132. Пикалин, Ю.А. Современные направления нормирования труда / Ю.А. Пикалин, А.В. Суханова // Финансовая экономика. - 2008. – С. 315-317. - ISSN: 2075-7786.

133. Полевая, М.В. Особенности управления работниками поколения Z / М.В. Полевая // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – С. 59-64. – ISSN: 0234-4505.

134. Половинко, В.С., Тимошенко О.Ю. Формирование современной системы стимулирования на основе метода каскадирования целей / В.С. Половинко, О.Ю. Тимошенко // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2010. – №2 – С. 5-12. – ISSN отсутствует.

135. Полубояринова, С.С. Содержание мотивации: процессуальные и содержательные теории / С.С. Полубояринова, Я.Ю. Радюкова // Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом. Статья в сборнике трудов конференции. – 2018. – С. 149-153. – ISSN отсутствует.

136. Пондо, Е.А. К вопросу о социально-психологических особенностях дистанционных работников / Е.А. Пондо // Научные статьи профессорско-преподавательского состава и студентов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Всероссийский журнал «Самоуправление». – 2019. – Выпуск 4 (117). – Том 2. – С. 265-268. – ISSN: 2221-8173.

137. Пондо, Е.А. Цифровая трансформация рынка труда в современных условиях / Е.А. Пондо // Горизонты экономики. – 2020. – Выпуск № 2(55). – С. 43-54. – ISSN: 2219-3650.

138. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – Санкт-Петербург : Изд-во «Речь», 2002. – 298 с.

139. Правкина, Я.Ю. Дистанционные социально-трудовые практики в структуре ценностей молодых людей / Я.Ю. Правкина // Система ценностей современного общества. – 2012. – С. 263-268. – ISSN отсутствует.

140. Прокушев, Е.Ф. Дистанционная занятость как фактор развития трудовых ресурсов / Е.Ф. Прокушев, А.П. Прокушева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. – С. 92-97. – ISSN: 2223-5639.

141. Прокушев, Е.Ф. Использование зарубежного опыта регулирования социально-трудовых отношений в коллективах / Е.Ф. Прокушев // Вестник Белгородского университета потребительской

кооперации. – 2009. – С. 40-49. – ISSN: 2071-7792.

142. Пулатов, С.Ю. Мотивация как фактор, побуждающий к труду / С.Ю. Пулатов // Белгородский экономический вестник. – 2016. – С. 107-112. – ISSN отсутствует.

143. Пшенко, А.Г. Трудовые отношения дистанционных работников в РФ / А.Г. Пшенко, А.О. Козырев // Вестник Международного института управления. – 2014. – С. 43-45. – ISSN: 1813-4157.

144. Радионова, С.В. Виды и формы мотивации работников агропромышленного комплекса / С.В. Радионова, Д.Р. Абдуллина // Молодежь и наука. – 2016. – С. 69. – eISSN: 2308-0426.

145. Разина, Т.В. Косвенная мотивация в структуре мотивации научной деятельности и формы ее проявления / Т.В. Разина // Новая наука: проблемы и перспективы. – 2015. – С. 58-64. – ISSN: 2412-9704.

146. Разумов, А.А. Заработная плата и бедность работающего населения / А.А. Разумов // Уровень жизни населения регионов России. – 2006. – С. 63-66. - ISSN: 1999-9836.

147. Решетникова, Ю.И. Перспективы развития нетрадиционных форм занятости на рынке труда / Ю.И. Решетникова // Human Progress. – 2017. – С. 6. – eISSN: 2414-4916.

148. Романцов, А.А. Дистанционная работа как конкурентное преимущество бизнеса в современной экономике / А.А. Романцов // Факторы развития экономики России. Статья в сборнике трудов конференции. – 2016. – С. 68-72. – ISSN отсутствует.

149. Рончка, К. Дистанционная работа. Телеработа / К. Рончка // Вестник юридического факультета Южного федерального университета. – 2015. – С. 51-53. – ISSN: 2313-6138.

150. Рочев, К.В. Вопросы создания инновационной мотивационной среды в системе профессионального образования / К.В. Рочев, С.А. Полищук, Д.С. Марченко // Известия Уральского государственного горного университета. – 2018. – С. 135-142. – ISSN: 2307-2091.

151. Руденко, Г.Г. Векторы развития экономики труда как науки в информационном обществе / Г.Г. Руденко, Ю.В. Долженкова // Костинские чтения. Сборник трудов конференции. – 2018. – С. 221-226. – ISSN отсутствует.

152. Сабетова, Т.В. Развитие системы стимулирования труда государственных служащих / Т.В. Сабетова // Финансовый вестник. – 2020. – С. 37-43. – ISSN: 2686-8156.

153. Самотолкова, А.Б. Электронная подпись в процессе взаимодействия с дистанционными работниками / А.Б. Самотолкова, С.В. Веретехина // Экономика, социология и право. – 2016. – С. 138-141. – ISSN: 1995-9648.

154. Сафонов, А.Л. Рынок труда и молодежь: особенности и перспективы востребованности, участие в балансировании системы социального страхования / А.Л. Сафонов // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика. – 2019. – Выпуск 7. Том 1. – С. 328-344. – ISSN отсутствует.

155. Селезнев, А.А. Критика теории самоактуализации А. Маслоу / А.А. Селезнев // Социально-экономические доминанты развития общества: история и современность. Статья в сборнике трудов конференции. – 2014. – С. 207-211. – ISSN отсутствует.

156. Семенова, Е.Н. Психологическая мотивация как метод профессиональной мотивации персонала / Е.Н. Семенова, В.И. Арокина // International innovation research. Статья в сборнике трудов конференции. – 2019. – С. 106-109. – ISSN отсутствует.

157. Семенова, Ю.А. Особенность трудовых практик фрилансеров в период пандемии COVID-19 / Ю.А. Семенова // Евразийский союз ученых. – 2020. – С. 40-46. – ISSN: 2411-6467.

158. Серeda, Д.М. Дистанционная занятость: оценка нового закона / Д.М. Серeda // Педагогическое образование на Алтае. – 2014. – С. 543-544. – eISSN: 2413-449X.

159. Сидельников, Ю.В. Вторая грань пирамиды Маслоу / Ю.В. Сидельников, А.А. Вартамян // Экономические стратегии. – 2006. – С. 128-135. – ISSN: 1680-094X.

160. Смагина, В.И. Возможности повышения производительности труда в организации с учетом теории поколений / В.И. Смагина, Н.Ю. Дианова // Россия: тенденции и перспективы развития. Статья в сборнике трудов конференции. – 2019. – С. 333-334. – ISSN отсутствует.

161. Солодянкина О.В. Материальное стимулирование работников на предприятии / О.В. Солодянкина // Вестник Ижевского государственного технического университета. – 2006. – № 5. – С. 79-83. – ISSN отсутствует.

162. Сорокина, Г.П. Вопросы стимулирования преподавателей вузов к продуктивному труду в виртуальной среде при смешанных формах обучения / Г.П. Сорокина, И.А. Астафьева // Russian economic bulletin. – 2021. – С. 218-224. – eISSN: 2658-5286.

163. Сорокина, Г.П. Диагностика научного потенциала организации / Г.П. Сорокина // Известия МГТУ МАМИ. – 2012. – С. 198-202. – ISSN: 2074-05.

164. Сорокина, Г.П. Современные мотивационные факторы и способы стимулирования труда преподавателей вузов при переходе к модели смешанного обучения в ракурсе научных теорий / Г.П. Сорокина, Л.В. Широкова // Modern economy success. – 2021. – С. 84-90. – eISSN: 2500-3747.

165. Степанов, А.Н. Дистанционная занятость как перспективная форма организации труда в России / А.Н. Степанов // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. Сборник трудов конференции. – 2018. – С. 170-174. – ISSN отсутствует.

166. Сулова, А.А. Мотивационные стратегии и эффективность адаптационных процессов в обучении курсантов системы органов внутренних дел / А.А. Сулова // Вестник Академии МВД Республики Беларусь. – 2017. – С. 220-224. – ISSN отсутствует.

167. Суховеева, Е.А. Труд надомников: история развития и особенности регулирования / Е.А. Суховеева // Аллея науки. – 2018. – С. 899-904. – eISSN: 2587-6244.

168. Тарасов, В.С. Проблемы становления и развития мотивационной политики в системе управления человеческими ресурсами / В.С. Тарасов // Белгородский экономический вестник. – 2018. – С. 23-32. – ISSN отсутствует.

169. Тарасов, В.С. Проблемы формирования и развития трудового потенциала в Российской Федерации / В.С. Тарасов // Молодежь в науке и предпринимательстве. – 2020. – С. 143-145. – ISSN отсутствует.

170. Тельпукова, М.А. Нематериальная мотивация. Формула нематериальной мотивации / М.А. Тельпукова, Е.А. Фефилова // XLVI Итоговая студенческая научная конференция Удмуртского государственного университета. Статья в сборнике трудов конференции. – 2018. – С. 221-227. – ISSN отсутствует.

171. Титов, В.Н. Свободная занятость (фриланс): перспективы на российском рынке труда / В.Н. Титов // Путеводитель предпринимателя. – 2018. – С. 262-267. – ISSN: 2073-9885.

172. Титова, А.Г. Управление мотивациями клиента в розничной торговле / А.Г. Титова, А.О. Колосов // Российское предпринимательство. – 2014. – С. 138-145. – ISSN: 1994-6937.

173. Тонких, Н.В. Дистанционная женская занятость: проблемы управления и перспективы развития / Н.В. Тонких, А.В. Бабинцева // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития. Статья в сборнике трудов конференции. – 2018. – С. 148-153. – ISSN отсутствует.

174. Тонких, Н.В. Дистанционная занятость в социально-экономическом развитии региональных систем / Н.В. Тонких, Т.А. Камарова // Профессиональное образование и рынок труда. – 2014. – С. 26-29. – ISSN: 2307-4264.

175. Трусов, А.В. Понятие и виды мотивации персонала / А.В. Трусов

// Вектор экономики. – 2019. – С. 78. – eISSN: 2500-3666.

176. Тюриков, А.Г. Формирование внутренней и внешней независимой оценки качества образовательных услуг в вузе / А.Г. Тюриков, О.С. Боровинских, К.А. Голубева, Д.А. Кунижева // Власть. – 2018. – Том 26. – № 9. – С. 147-152. – ISSN: 2071-5358.

177. Тюхтяева, К.Г. Нестандартная занятость в современном обществе / К.Г. Тюхтяева // Успехи современной науки и образования. – 2017. – С. 83-85. – ISSN: 2412-9631.

178. Федченко, А.А. Гибкая занятость: глобальный, российский и региональный аспекты / А.А. Федченко, Н.В. Дорохова, Е.С. Дашкова // Мировая экономика и международные отношения. – 2018. – С. 16-24. - ISSN: 0131-2227.

179. Федченко, А.А. Гибкие системы оплаты труда: возможности и перспективы / А.А. Федченко // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2010. – С. 15-19. - ISSN: 2074-8728.

180. Федченко, А.А. Дистанционность как прогрессивная форма занятости / А.А. Федченко, И.Ю. Олей // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление. – 2017. – С. 354-357. – ISSN отсутствует.

181. Хаценко, А.Н. Методический подход к проведению дистанционного аудита системы менеджмента качества (СМК) организации / А.Н. Хаценко, Г.А. Машенцева, Н.В. Предеус // Московский экономический журнал. – 2021. – С. 29. – eISSN: 2413-046X.

182. Хевсаков, А.В. Единство и дифференциация правового регулирования труда надомников / А.В. Хевсаков, М.Б. Тогузова, В.И. Босиков // Глобальный научный потенциал. – 2016. – С. 27-29. – ISSN: 1997-9355.

183. Ходов, Л.Г. Надомный труд в рыночной экономике: достоинства и недостатки / Л.Г. Ходов // Горизонты экономики. – 2017. – С. 104-107. – ISSN: 2219-3650.

184. Хоменко, Я.В. Экономические аспекты внедрения сбалансированного управления в системе оценки эффективности труда [Текст] / Я.В. Хоменко // Финансовая экономика труда. – 2019. – № 5, ч. 4. – С. 411–415. - ISSN: 2075-7786.

185. Хэддон, Л. Удаленная работа и изменение отношения «дом – работа» / Л. Хэддон, Р. Силверстоун // Информационное общество. – 2009. – С. 6-16. – ISSN: 1606-1330.

186. Цветкова, И.И. Мотивация и стимулирование: обобщающие и отличительные черты / И.И. Цветкова, М.А. Завгородний // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы. – 2016. – С. 130-135. – ISSN отсутствует.

187. Цветкова, И.И. Сущность понятий «мотивация» и «система мотивации персонала» / И.И. Цветкова, К.А. Ламбру // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации. – 2017. – С. 152-156. – ISSN отсутствует.

188. Чечулина, М.Ю. Фриланс как развивающаяся форма модернизации экономической активности / М.Ю. Чечулина // Экономика труда. – 2016. – С. 291-306. – ISSN: 2410-1613.

189. Чижевский, А.И. Роль и место информационных технологий в управлении персоналом / А.И. Чижевский, Т.С. Демченко // Новое поколение. - 2016. - №10. - С. 428-433. - ISSN: 2500-3569.

190. Чуланова, О.Л. Ресурсоэффективность технологии фриланса на современном рынке труда: подходы, преимущества и недостатки / О.Л. Чуланова, Д.В. Чуланов // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – С. 98-104. – ISSN: 2073-0071.

191. Шапиро, С.А. Мотивационные факторы управления интеллектуальным трудом / С.А. Шапиро // Путеводитель предпринимателя. – 2013. – С. 317-324. – ISSN 2073-9885.

192. Шапиро, С.А. Циклическая концепция мотивации труда / С.А. Шапиро // Труд и социальные отношения. – 2012. – С. 21-28. – ISSN: 2073-

7815.

193. Шеленга, Н.А. Правовое регулирование дистанционной работы: проблемы и перспективы / Н.А. Шеленга // Вестник Приднестровского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2015. – С. 103-109. – ISSN: 1857-1158.

194. Шитов, А.Н. Влияние цифровых технологий на трудовое право / А.Н. Шитов // Образовательная система в вопросах совершенствования правовой культуры. – 2019. – С. 169-174. – ISSN отсутствует.

195. Щербаков А.И. Национальная программа повышения производительности труда / А.И. Щербаков // Социально-трудовые исследования. Научно-практический журнал. - 2018. - №4(33). - С.6-12. - ISSN: 2658-3712.

196. Яковлев, Р.А. Реформирование оплаты труд в бюджетных учреждениях Российской Федерации (основные этапы) / Р.А. Яковлев // Уровень жизни населения регионов России. – 2013. – С. 84-92. – ISSN 1999-9836.

### Электронные ресурсы

197. РИА Новости. – DOI отсутствует. – URL: <https://ria.ru/amp/20211019/udalenka-1755170073.html> – (дата обращения: 03.11.2021). – Текст : электронный.

198. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ). – DOI отсутствует. – URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/udalennaja-rabota-po-russki-pljusy-i-minusy> (дата обращения: 21.09.2020). – Текст электронный.

199. ТАСС: экономика и бизнес. – DOI отсутствует. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/11313299> (дата обращения: 21.06.2021). – Текст : электронный.

200. Санкт-Петербургские ведомости. – DOI отсутствует. – URL: [https://spbvedomosti.ru/news/country\\_and\\_world/blizhe\\_k\\_domu/](https://spbvedomosti.ru/news/country_and_world/blizhe_k_domu/) (дата обращения: 10.01.2019). - Текст : электронный.

201. Новости рекламы и маркетинга. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.sostav.ru/publication/kak-motivirovat-rabotnika-povysit-zarplatu-luchshe-dobavte-smysla-29028.html> (дата обращения: 03.11.2017). – Текст : электронный.

202. Инсайдер. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.businessinsider.com/the-20-uk-best-companies-for-workplace-culture-as-voted-by-employees-2017-10?r=UK> (дата обращения: 19.10.2017). – Текст : электронный.

203. Новости. Рамблер. – DOI отсутствует. – URL: <https://news.rambler.ru/education/46560281-na-pmef-vybrali-top-10-innovatsionnyh-kompaniy-v-obrazovanii/> (дата обращения: 04.06.2021). – Текст : электронный.

204. Блог 4BRAIN. – DOI отсутствует. – URL: <https://4brain.ru/blog/теория-мотивации-макклелланда/> (дата обращения: 29.01.2015). – Текст : электронный.

205. Вести. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.vesti.ru/finance/article/2398279> (дата обращения: 15.06.2020). – Текст : электронный.

206. Деловая литература. – DOI отсутствует. – URL: [https://www.bookol.ru/delovaya\\_literatura\\_main/vneshnyaya\\_torgovlya/176796/fulltext.html/](https://www.bookol.ru/delovaya_literatura_main/vneshnyaya_torgovlya/176796/fulltext.html/) (дата обращения: 15.06.2020). – Текст : электронный.

207. Официальный сайт Научной электронной библиотеки Российской Академии Естествознания. – DOI отсутствует. – URL: <https://monographies.ru/ru/book/section?id=6583>. – Текст : электронный.

208. Блог Trud.com. – DOI отсутствует. – URL: <http://blog.trud.com/blog/2017/04/17/skolko-nas-frilanserov-i-udalenshikov/> (дата обращения: 17.04.2017). – Текст : электронный.

209. Блог Яндекс Дзен. – DOI отсутствует. – URL: <https://zen.yandex.ru/media/id/5ba3d1889202e100a9d72c06/pokoleniia-x-y-z-otlichiia-i-osobnosti-5bd4a7ebc1416b00ac140679> (дата обращения:

27.10.2018). – Текст : электронный.

210. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ). – DOI отсутствует. – URL: <https://wciom.ru/analytical-reports/analiticheskii-doklad/czifrovaya-gramotnost-i-udalennaya-rabota-v-usloviyakh-pandemii> (дата обращения: 04.09.2021). – Текст : электронный.

211. Блог HR-MEDIA. – DOI отсутствует. – URL: <http://hr-media.ru/trendy-razvitiya-motivatsionnyh-sistem-rossii-tseli-zadachi/> (дата обращения: 31.08.2017). – Текст : электронный.

212. Яндекс. Новости. Экономика. – DOI отсутствует. – URL: [https://yandex.ru/turbo/ng.ru/s/energy/2020-02-10/15\\_7790\\_energy.html](https://yandex.ru/turbo/ng.ru/s/energy/2020-02-10/15_7790_energy.html) (дата обращения: 10.02.2020). – Текст : электронный.

213. Яндекс zen. – DOI отсутствует. – URL: <https://zen.yandex.ru/media/annarusska/ekologiya-buduscego-ekotrendy-2020-goda-5f0b46454d9395629a2358bc> (дата обращения: 13.07.2020). – Текст : электронный.

214. Сайт rbc.ru. Экономика. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/19/06/2020/5eecd9db9a7947e77b3bc058> (дата обращения: 19.06.2020). – Текст : электронный.

215. Яндекс. Новости. – DOI отсутствует. – URL: [https://yandex.ru/turbo/s/ng.ru/economics/2020-08-02/4\\_7925\\_distance.html](https://yandex.ru/turbo/s/ng.ru/economics/2020-08-02/4_7925_distance.html) (дата обращения: 02.08.2020). – Текст : электронный.

216. Военное обозрение. Новости. – DOI отсутствует. – URL: <https://topwar.ru/170191-razrushitelnye-posledstviya-pandemii-dlja-rossijskoj-jekonomiki.html> (дата обращения: 14.04.2020). – Текст : электронный.

217. Сайт rbc.ru. Экономика. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/07/07/2020/5eff14959a794725e351de43> (дата обращения: 07.07.2020). – Текст : электронный.

218. Сайт rbc.ru. Специалисты. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.rbc.ru/specials/21/07/2020/5f1186599a79474d3fccad2> (дата обращения: 21.07.2020). – Текст : электронный.

219. Сайт rbc.ru. Технологии и медиа. – DOI отсутствует. – URL: [https://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/17/06/2015/5580515f9a7947e7bf4bfc99](https://www.rbc.ru/technology_and_media/17/06/2015/5580515f9a7947e7bf4bfc99) (дата обращения: 25.07.2020). – Текст : электронный.

220. Официальный сайт авторского аналитического интернет-журнала «Неэргодическая экономика». – DOI отсутствует. – URL: <http://nonerg-econ.ru/rdata/86/>. – Текст : электронный.

221. Хабр Карьера. – DOI отсутствует. – URL: [https://habr.com/ru/company/habr\\_career/blog/516056/](https://habr.com/ru/company/habr_career/blog/516056/) (дата обращения: 21.08.2020). – Текст : электронный.

222. Advertology. Наука о рекламе. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.advertology.ru/article148922.html> (дата обращения: 14.04.2020). – Текст : электронный.

223. Обзор исследования «Цифровая трансформация в России – 2020». – DOI отсутствует. – URL: <https://drive.google.com/file/d/1xVK4ISanDZSCN6kGAHXikrGoKgpVlcwN/view>. – Текст : электронный.

224. ТАСС. Новости партнеров. – DOI отсутствует. – URL: <https://tass.ru/novosti-partnerov/11655317> (дата обращения: 15.06.2021). – Текст : электронный.

225. Обзор результатов анкетирования среди руководителей из числа госслужащих. – DOI отсутствует. – URL: <https://udalenka.cdto.ranepa.ru/1>. – Текст : электронный.

226. Сайт Бухгалтерия.ru. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.buhgalteria.ru/article/kontrol-za-distantionnym-rabotnikom-chno-mozhno-i-chno-nelzya> (дата обращения: 25.06.2021). – Текст : электронный.

227. Сайт РБК. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/17/07/2020/5f119dad9a79475dd1458eeb?> (дата обращения: 25.08.2020). – Текст : электронный.

228. Сайт HH.RU. – DOI отсутствует. – URL: <https://hh.ru/article/28795> (дата обращения: 01.07.2021). – Текст : электронный.

229. Официальный сайт. Финансовый супермаркет Banki.ru. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10936276> (дата обращения: 03.11.2020). – Текст: электронный.

230. Ведомости. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/05/14/830289-vtsiom-rossiyane-distantcionnuyu-rabotu> (дата обращения: 15.05.2020). – Текст : электронный.

### **Источники на иностранных языках**

231. Bakewell, L. Everything We Do, Everything We Press: Data-Driven Remote Performance Management in a Mobile Workplace / L. Bakewell, K. Vasileiou, K. Long, et al. // CHI 2018. Honourable Mention. – 2018. – April 21-26. – Montréal, QC, Canada. - DOI:10.1145/3173574.3173945.

232. Blanchard, C. The importance of keeping employees satisfied: Three prevailing factors for health organization leaders / C. Blanchard, A. Baker, D. Perreault, L. Mask & M. Tremblay // Journal of Health Organization and Management. – 2021. – № 34 (1). – P. 23-39. – DOI:10.1108/JHOM-04-2019-0084.

233. Chua, J. Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement / J. Chua, O. Ayoko // Cambridge University Press and Australian and New Zealand Academy of Management. — 2019. - Volume 27 (3). - P. 1-21. - DOI:10.1017/jmo.2018.74.

234. Dima, A.-M. Sustainable Social and Individual Implications of Telework: A New Insight into the Romanian Labor Market / A.-M. Dima, C.-E. Țuclea, D.-M. Vrânceanu, G. Țigu // Special Issue Sustainable Human Resource Management. - 2019. – Volume 11(13). - DOI:10.3390/su11133506.

235. Endovitskaya, E.V. Assessment of the Company's staff creativity as the basis for their adjustment to the terms of the digital economy / E.V. Endovitskaya. – 2020. – DOI:10.1007/978-3-030-29586-8\_56.

236. Falguera, C.C. Relationship between nurse practice environment and work outcomes: A survey study in the Philippines / C.C. Falguera, J.A.A. De los

Santos, J.R. Galabay, et al. // *International Journal of Nursing Practice*. – 2021. – № 27(1). – DOI:10.1111/ijn.12873.

237. Jha, S. Understanding mindfulness outcomes: A moderated mediation analysis of high-performance work systems / S. Jha // *Humanities and Social Sciences Communications*. – 2021. – № 8(1). – DOI:10.1057/s41599-021-00708-x.

238. Jong, J. The association between perceived personal power, team commitment and intrinsic motivation for permanent and temporary workers / J. Jong, C. Wilkin, C. Rubino // *Economic and industrial democracy*. – 2018. – Volume 40. – Issue 2. – P. 257-279. - DOI:10.1177/0143831X18805848.

239. Khribich, A. Causality nexus of renewable energy consumption and social development: Evidence from high-income countries / A. Khribich, R.H. Kacem, A. Dakhlaoui // *Renewable Energy*. – 2021. – № 169. – P. 14-22. – DOI:10.1016/j.renene.2021.01.05.

240. Kitou, E. Energy-Related Emissions from Telework / E. Kitou, A. Horvath // *Environmental science & technology*. – 2003. – Volume 37. – № 16. – P. 3467-3475. - DOI:10.1021/es025849p.

241. Klopotan, I. Exploring the Motivation of Employees in a Firm: A Case-Study / I. Klopotan, T. Mjeda, P. Kurecic // *Business Systems Research*. – 2018. – Volume 9 (1). - DOI:10.2478/bsrj-2018-0012.

242. Lasebikan, O.A. Job satisfaction among health professionals in a federal tertiary hospital in Nigeria / O.A. Lasebikan, O. Ede, N.N. Lasebikan, et al. // *Nigerian Journal of Clinical Practice*. – 2020. – № 23 (3). – P. 371-375. – DOI:10.4103/njcp.njcp\_292\_19.

243. Lescevic, M. Prospect possibilities of remote work for involvement of latvian diaspora's in economy and businesses of Latvia / M. Lescevic, I. Kreituze // *Research for rural development*. – 2018. – Volume 2. - DOI:[10.22616/rrd.24.2018.069](https://doi.org/10.22616/rrd.24.2018.069).

244. Matsumoto-Takahashi, E.L.A. Factors determining job satisfaction of malaria community microscopists in Palawan, the Philippines: A cross-sectional mixed-methods study / E.L.A. Matsumoto-Takahashi, P. Tongol-

Rivera, E.A. Villacorte, et al. // *International Health*. – 2021. – No. 13 (1). – P. 22-29. – DOI:10.1093/inthealth/ihaa015.

245. Nientied, P. Motivation of Knowledge Workers – the Case of Albania / P. Nientied, M. Toska // *Organizacija*. – 2019. – Volume 52. – Issue 1. – P. 33-45. - DOI:10.2478/orga-2019-0004.

246. Nigro, H.O. Activity-based travel as a social signal of the city satisfaction index. study case in a medium-sized city of Argentina / H.O. Nigro & S.E. González Císaro // *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*. – 2020. – № 7. – DOI:10.1016/j.trip.2020.100207.

247. Pignault, A. What factors contribute to the meaning of work? A validation of Morin's meaning of work questionnaire / A. Pignault, C. Houssemand // *Psicologia: Reflexao e Critica*. – 2021. – № 34(1). – DOI:10.1186/s41155-020-00167-4.

248. Peyton, T. Examining the Relationship Between Leaders' Power Use, Followers' Motivational Outlooks, and Followers' Work Intentions / T. Peyton, D. Zigarmi, S. Fowler // *Frontiers in Psychology*. – 2019. – P. 2620. - DOI:10.3389/fpsyg.2018.02620.

249. Porter, T. An exploratory study of gender and motivation to lead in millennials / T. Porter, M. Gerhardt, D. Fields, et al. // *The Journal of Social Psychology*. – 2019. – Volume 159. – Issue 2. – P. 138-152. - DOI:10.1080/00224545.2019.1570902.

250. Pungnirund, B. Impact of effective implementation of HR practices on employee performance in pharmacy business in Thailand / B. Pungnirund // *Systematic Reviews in Pharmacy*. – 2020. – No. 11(2). – P. 621-630. – DOI:10.5530/srp.2020.2.90.

251. Rolf, Moeckel. Working from Home: Modeling the Impact of Telework on Transportation and Land Use / Rolf Moeckel // *44th European Transport Conference*. – 2016. – P. 207-214. - DOI:10.1016/j.trpro.2017.07.021.

252. Saether, E.A. Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit,

organization support of creativity, and pay justice / E.A. Saether // *The Journal of High Technology Management Research*. – 2019. – Volume 30 (2). – DOI:10.1016/j.hitech.2019.100350.

253. Sharit, J. The Employability of Older Workers as Teleworkers: An Appraisal of Issues and an Empirical Study / J. Sharit, S.J. Czaja, A.H. Mario, N.N. Sankaran // *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*. – 2016. – Volume 19 (5). – P. 457-477. - DOI:10.1002/hfm.20138.

254. Solis, M. Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance / M. Solis // *European Journal of Management and Business Economics*. – 2017. – Volume 26 (1). – P. 21-34. - DOI:10.1108/EJMBE-07-2017-002.

255. Steffgen, G. The quality of work index and the quality of employment index: A multidimensional approach of job quality and its links to well-being at work / G. Steffgen, P.E. Sischka, M.F. de Henestrosa // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. – 2020. – № 17(21). – P. 1-30. – DOI:10.3390/ijerph17217771.

256. Strenitzerova, M. Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector / M. Strenitzerova & K. Achimsky // *Sustainability (Switzerland)*. – 2019. – № 11(17). – DOI:10.3390/su11174591.

257. Thulin, E. New Telework, Time Pressure, and Time Use Control in Everyday Life / E. Thulin, B. Vilhelmson, M. Johansson // *Unit for Human Geography*. – 2019. – Volume 11 (11). - DOI:10.3390/su11113067.

258. Verchenko, Y. Assessment of personnel motivation as an effective tool for ensuring the success of food industry enterprises / Y. Verchenko, A. Borisova, O. Bruzhukova // *Paper presented at the E3S Web of Conferences*. – 2020. – № 175. – DOI:10.1051/e3sconf/202017515002.

259. Wiegand, J.P., Misfit matters: A re-examination of interest fit and job satisfaction / J.P. Wiegand, F. Drasgow & J. Rounds // *Journal of Vocational Behavior*. – 2021. – № 125. – DOI:10.1016/j.jvb.2020.103524.

260. Wood, A. Networked but Commodified: The (Dis) Embeddedness of Digital Labour in the Gig Economy / A. Wood, M. Graham, V. Lehdonvirta, et al. // Sage Journals Volume. – 2019. – Volume 53. – Issue 3. – P. 931-950. - DOI:10.1177/0038038519828906.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Приложение А**  
(информационное)

**Подходы к определению понятий «мотивация» и «мотивация трудовой деятельности»**

Таблица А.1 - Основные подходы к определению понятий «мотивация» и «мотивация трудовой деятельности»

Категориальный признак	Определение	Авторы
1	2	3
С позиции целостного взгляда на поведение человека	Сложная система движущих сил поведения, открывающаяся субъекту в виде потребностей, интересов, целей, идеалов, которые детерминируют человеческую деятельность.	Круковская А.В. [95] Пулатов С.Ю. [142]
	Посреднический механизм, в соответствии с которым трансформационное лидерство может влиять на результаты.	Chua J. Ауоко О. [233]
	Процесс выбора человеком определенного типа поведения под воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.	Копейкин Г.В. [91]
	Сложный процесс побуждения человека к действию, который управляет поведением человека, задает его направленность и ориентирован на достижение определенных целей.	Трусов А.В. [175]
	Динамический процесс, позволяющий управлять человеческим поведением; он задаёт направление поведения, активность деятельности человека, способность к самоорганизации и собранность, качество и количество усилий, направленных на достижение целей.	Иконникова А.Е. Кизиль Е.В. [84]
	Процесс мотивации труда персонала, группы, коллектива, то есть процесс формирования, закрепления и действия тех или других мотивов.	Цветкова И.И. Ламбру К.А. [187]
С побудительным эффектом	Деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего, и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей.	Гармонников И.С. [56], Трутт А.В. [28], Копытова А.В. [27]

Продолжение таблицы А.1

1	2	3
	Характеризуется как совокупность мотивационных теорий, которые основываются на идентификации побуждений, заставляющих людей осуществлять деятельность.	Пулатов С.Ю. [142]
	Выбор и использование методов и приемов побуждения людей к труду.	Тельпукова М.А. Фефилова Е.А. [170]
	Физиологическое и психологическое побуждение человека к действию.	Андрухович Е.Н. Лашукевич Д.А. [33]
	Процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленный на достижение индивидуальных и общих целей, характеризующийся при этом двойственным характером. Она представляет собой как внешнее по отношению к индивиду побуждение, так и внутреннее.	Павленко И.А., Гузиева Е.В., Никитина А.В. [127]
С психологическим аспектом	Представляющий собой образование психологических особенностей личности, влияющих на поведение человека и побуждающих его к трудовой деятельности.	Александров Б.В. [30]
	Подразумевает, что индивид познавателью обрабатывает свой опыт, проходящий через гибкие психологические структуры, которые позволяют людям направлять действия к достижению желаемых целей.	Peyton T. Zigarmi D. Fowler S. [248]
	Психологический процесс, который определяет (или возбуждает) направление, интенсивность и постоянство действий в продолжающемся потоке опыта, характеризующего человека в отношении работы.	Nientied P. Toska M. [245]
	Совокупность внутренних процессов, придающая поведению клиента энергетический импульс и общую направленность в выборе и приобретении товаров и услуг.	Титова А.Г. Колосов А.О. [172]
	Психофизиологический процесс, направленный на побуждение у трудящихся стремления к эффективной работе и качественному выполнению своих обязанностей с последующим	Семенова Е.Н. Арокина В.И. [156]

Продолжение таблицы А.1

1	2	3
В интерпретации мотивации аффилиации молодого поколения	разделением мотивации на иерархически организованные уровни.	
	Система целей, потребностей и мотивов, которые побуждают юношей вступать в познавательное общение в учебной деятельности.	Зюзя А.А. [80]
	Основное средство, которое дает повысить уровень заинтересованности студентов к учебному процессу, позволяет повысить их личный, научный, творческий потенциал.	Оселедец М.В. Новикова Т.А. [124]

Источник: составлено автором.

## Приложение Б

### (информационное)

#### Анализ видов мотивации трудовой деятельности

Таблица Б.1 – Сравнительный анализ видов мотивации трудовой деятельности

Вид	Определение	Авторы
1	2	3
Внешняя мотивация	Обусловлена внешними обстоятельствами и представляет собой самый высокий стимул, направляющий человека на выполнение трудовой деятельности с наибольшей отдачей.	Трусов А.В. [175]
	Тип мотивации, подразделяющийся на прямую мотивацию: зарплата, командировочные расходы и денежные вознаграждения; и косвенную мотивацию: социальные пособия, образование, страхование и другие пособия.	Klopotan I. Mjeda T. Kurecic P. [241]
	Воплощение чувства воли к поведению, которое соответствует личным целям человека и его личности в целом.	Saether E. [252]
Внутренняя мотивация	Сочетание трудовой деятельности и личной заинтересованности в своей работе, с пониманием значимости производимой работы, отсутствием ограничений в своих действиях и возможностью применить свои знания и опыт на практике.	Трусов А.В. [175]
	Характеризуется участием человека в определенной деятельности, потому что это ему приятно или интересно.	Jong J. Wilkin C. Rubino C. [238]
	Наиболее самостоятельный тип мотивации, означающий, что человек мотивируется задачей из интереса и удовольствия.	Saether E. [252]
Материальная мотивация	Зарплата, различного рода премии, надбавки и доплаты к ней; оплаченная организацией сотовая связь; предоставление служебного транспорта. В некоторых случаях – участие в капитале компании.	Моисеенко Н.В. Яковенко А.А. [115]
	При данном виде мотивации деятельность работников направлена на получение определенных благ, уровень которых во многом определяется эффективностью производственной деятельности, финансовыми результатами, финансовым состоянием конкретного предприятия и отрасли в целом.	Радионова С.В. Абдуллина Д.Р. [144]
Социальная или нематериальная мотивация	Предполагает повышение ощущения важности и значимости в коллективе за счет привлечения сотрудников к решению вопросов, связанных с управлением персоналом.	Орлова Л.А. Макарова Е.С. [123]
	Включает в себя питание работников за счет предприятия, приобретение спецодежды для	Моисеенко Н.В. Яковенко А.А. [115]

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
	сотрудников, обслуживание персонала в медицинских учреждениях, оплата больничных, путевок и наличие медицинского страхования сотрудников и членов их семей; программы, направленные на повышение квалификации персонала, карьерного роста и пенсионные программы.	
	Перспектива карьерного роста, скидки на товары и услуги предприятия.	Радионова С.В. Абдуллина Д.Р. [144]
Психологическая мотивация	Основана на потребности в общении, в том числе на уровне корпоративных мероприятий.	Орлова Л.А. Макарова Е.С. [123]
	Проявляется в предоставлении работникам достаточных прав и полномочий, привлечении подчиненных к формулированию целей и разработке решений, эффективная обратная связь с результатами работ и реакцией руководителя.	Моисеенко Н.В. Яковенко А.А. [115]
Моральная мотивация	Касается потребности в уважении со стороны руководства и коллектива организации.	Орлова Л.А. Макарова Е.С. [123]
Организационная мотивация	Внимание в отношении к условиям, в которых работает персонал, будь то рабочее место, комната отдыха, в которой сотрудник может отдохнуть во время перерыва, столовая и другое.	Орлова Л.А. Макарова Е.С. [123]
Мотивация лидерства	Индивидуальный конструкт различия, который влияет на решение лидера или будущего лидера взять на себя обучение руководству, роли и обязанности, что влияет на его/ее интенсивность усилий по руководству и настойчивость как лидера.	Porter T. Gerhardt M. [249]

Источник: составлено автором.

## Приложение В (информационное)

### Анкета

#### Ваше место работы:

1. образовательная организация
2. финансовая организация

#### 1. Оказал ли на Вас стимулирующее влияние переход на дистанционную работу в связи с введением режима самоизоляции из-за распространения новой коронавирусной инфекции COVID-19?

1. оказал существенное стимулирующее влияние
2. оказал незначительное стимулирующее влияние
3. незначительно понизил уровень стимулирующего влияния
4. существенно понизил уровень стимулирующего влияния
5. изменения не были замечены

#### 2. Как бы Вы оценили свою первоначальную готовность к переходу на дистанционную форму работы?

1. был(а) полностью готов(а)
2. частично готов(а)
3. был(а) абсолютно не готов(а)

#### 3\*. Что Вас больше всего привлекает в дистанционной работе? (выберите не более 3 пунктов):

1. работа посредством сети Интернет, облачных сервисов и онлайн-платформ
2. работа вне территории работодателя
3. взаимодействие с руководством в режиме онлайн
4. отсутствие необходимости тратить время на дорогу до работы и обратно
5. экономия денежных средств, расходуемых на проезд до места работы и обратно
6. индивидуальная ответственность
7. безопасность рабочего места/ безопасность личных данных при работе со своего компьютера
8. работа обособленно от группы
9. Другое:

#### 4\*. Какой стимул наиболее эффективно воздействует на Вас в отношении работы в дистанционном формате?

1. денежная премия
2. объявление благодарности
3. льготы в области социально-культурного и жилищно-бытового обслуживания
4. заработная плата
5. оплата, согласно нормам часов, за ставку заработной платы
6. ни один из факторов не мотивирует меня к работе в дистанционном формате
7. Другое:

#### 5. Какой опыт работы в дистанционном формате занятости Вы имеете?

1. менее полугода
2. менее одного года
3. от 1 года до 3 лет
4. от 3 до 5 лет

5. более 5 лет

**6\*. Что для вас представляют собой комфортные условия труда в дистанционном режиме работы? (выберите не более 3 пунктов)**

1. собственное рабочее место, оборудованное технически
2. свобода выбора места для работы (дом/кафе/парк и т.д.)
3. возможность оперативной связи с руководителем/куратором
4. отсутствие четких временных интервалов для работы
5. наличие в доме и близлежащих кафе скоростного Wi-Fi
6. уверенность в надежном пожарном и ином, обеспечивающем безопасность, оборудовании в месте выполнения работы
7. Другое:

**7. Комфортные условия труда в дистанционном режиме работы – один из важных факторов, побуждающих меня к трудовой деятельности.**

1. полностью согласен(а)
2. частично согласен(а)
3. частично не согласен(а)
4. полностью не согласен(а)

**8. Каким образом отсутствие личного общения с коллегами и руководителем влияет на Ваш уровень мотивации?**

1. существенно повышает
2. незначительно повышает
3. незначительно понижает
4. существенно понижает
5. не меняет уровень мотивации

**9. Мотивирует ли Вас дистанционный формат работы выполнять обязанности с прежней долей персональной ответственности?**

1. существенно мотивирует
2. незначительно мотивирует
3. не мотивирует

**10. Считаете ли Вы, что дистанционные технологии мотивируют наиболее эффективно выполнять трудовые обязанности, а также способствуют успешному установлению рабочих контактов?**

1. полностью согласен(а)
2. частично согласен(а)
3. частично не согласен(а)
4. полностью не согласен(а)

**11. В связи с переходом на дистанционный режим работы, чувствуете ли Вы изменение в признании руководством Вашей значимости на рабочем месте?**

1. мои знания и навыки в данной ситуации были высоко отмечены
2. мои знания и навыки не представляют в данной ситуации особого интереса для руководства
3. отношение руководства ко мне не изменилось

**12. Является ли стимулирующим фактором для Вас возможность освоения новых компьютерных программ, позволяющих осуществлять трудовую деятельность дистанционно?**

1. да, это возможность расширить кругозор
2. незначительно, я был(а) знаком(а) с этими программами
3. нет, цифровые технологии не вызывают у меня доверия

**13. Изменился ли уровень Вашего дохода в условиях перехода на дистанционную форму занятости?**

1. размер дохода сохранен
2. уровень дохода понизился, что понизило мой уровень производительности труда
3. уровень дохода понизился, но я осознаю, что такая ситуация временная
4. уровень дохода повысился
5. я не слежу за ежемесячным доходом
6. я не перешел(а) на дистанционный формат работы
7. Другое:

**14. Открываются ли перед Вами возможности карьерного роста в результате освоения дистанционных технологий?**

1. да
2. нет
3. не задумывался (ась) на этот счет

**15. Стимулирует ли Вас происходящий в настоящее время процесс цифровизации труда к освоению новых программ и технологий, чтобы сохранять конкурентные позиции на рынке труда?**

1. существенно стимулирует
2. незначительно стимулирует
3. не стимулирует

**16. Позволяет ли Ваша работа в дистанционном формате проявлять свободу самовыражения, например, использовать творческий подход к выполнению поручения?**

1. да, считаю это важным стимулом к работе
2. да, но я не испытываю в этом потребности
3. нет, но очень хотелось бы
4. нет, на мою производительность труда это не влияет

**17. Какой из видов работы является для Вас предпочтительным?**

1. стандартный - работа в стенах организации, посредством очного взаимодействия с коллегами и руководителем
2. дистанционный (удаленный) – работа вне стен организации, с использованием ИКТ
3. смешанный – часть трудовой недели работа в стенах вуза, часть – работа из дома посредством ИКТ
4. домашний – выполнение заданий из полученного от работодателя материала, и с использованием инструментов работодателя
5. фриланс – работа на определенный проект или конкретный временной интервал, как правило, вне стен организации, выполняемая посредством договора ГПХ

**18. Как повлияет на Вашу производительность труда формальное нормативно-правовое закрепление трудовых норм времени организации и оплаты труда в дистанционном формате?**

1. существенно повысит уровень производительности труда
2. незначительно повысит уровень производительности труда

3. снизит уровень производительности труда
4. не повлияет на уровень производительности труда

**19. Является ли для Вас важным стимулирующим и мотивирующим фактором работа в престижной организации, занимающем высокие рейтинговые позиции?**

1. да, это мотивирует к работе и позволяет почувствовать свою значимость
2. незначительно, но приятно работать в таком месте
3. нет, это не является стимулом к труду для меня

**20. Испытываете ли Вы чувство гордости, когда говорите о том, что Ваша организация занимает высокие рейтинговые позиции в своей области деятельности?**

1. да, меня это стимулирует и мотивирует к работе
2. нет, на моей производительности труда это не отражается
3. никогда не придавал(а) этому значения

**21. Способствовала ли эпидемиологическая ситуация в стране применению имеющихся у Вас специальных знаний в дистанционном формате работы для развития своего подразделения или развития организации в целом?**

1. существенно способствовала
2. незначительно способствовала
3. не способствовала
4. Другое:

**22. Какие из перечисленных факторов существенно повлияли на Вашу производительность труда за последний год?**

1. внедрение широкого спектра новых цифровых продуктов для ежедневного использования в работе, а также для повседневного выполнения поручений
2. значительные изменения в структуре организации
3. структурные преобразования, в частности, сокращение штата работников
4. усиление контроля выполнения поручений посредством внедрения новых цифровых технологий
5. ускоренный переход на другую форму работы в связи с пандемией
6. Другое:

**23. Считаете ли Вы необходимым сохранить дистанционную форму занятости в организации после нормализации эпидемиологической обстановки?**

1. да, считаю возможным полный переход на дистанционный режим работы
2. допускаю возможность перехода некоторых подразделений на дистанционный режим работы
3. считаю возможным дистанционный формат работы в определенные дни в году (например, предпраздничные дни, пятницы и т.д.)
4. нет, дистанционный режим работы не оправдал мои ожидания
5. Другое:

**24. Ваш пол?**

1. мужской
2. женский

**25. Ваш возраст?**

1. от 18 до 37
2. от 38 до 57
3. более 58

**26. Категория должностей, которую Вы занимаете?**

1. руководители
2. специалисты/обеспечивающие специалисты
3. Другое:

\*-возможность выбора от 1 до 3 ответов

**Приложение Г**  
(информационное)

**Примеры вопросов анкеты и предлагаемые варианты ответов к ним**

Таблица Г.1 – Примеры вопросов и ответов, подлежащих оценке

Количество вопросов	Пример ответов на вопрос	Присвоенные коэффициенты	Примечание
1	2	3	4
<b><u>Экономические факторы</u></b>			
<b><i>Что Вас больше всего привлекает в дистанционной работе?</i></b>			
1	Заработная плата	5	Распределение коэффициентов основано на факте раскрытия в одном вопросе 5 факторов экономической группы.
	Премии	4	
	Предоставление дополнительных льгот	3	
	Экономия денежных средств, расходуемых на проезд до места работы и обратно	2	
	Оплата за переработки	1	
<b><u>Цифровые факторы</u></b>			
<b><i>Оказал ли на Вас стимулирующее влияние переход на дистанционную работу в связи с введением режима самоизоляции из-за распространения новой коронавирусной инфекции COVID-19?</i></b>			
5	Оказал существенное стимулирующее влияние	1	Распределение коэффициентов основано на использовании максимального (1) и минимального (0) значений, присвоенных ответам с наибольшим и наименьшим стимулирующим влиянием на работников при равноудаленных значениях, присвоенных иным вариантам ответа. В каждом вопросе раскрывается 1 фактор из 5, обозначенных в группе.
	Оказал незначительное стимулирующее влияние	0,75	
	Изменения не были замечены	0,5	
	Незначительное понижение уровня стимулирующего влияния	0,25	
	Существенное понижение уровня стимулирующего влияния	0	
<b><u>Социально-психологические факторы</u></b>			
<b><i>Считаете ли Вы, что дистанционные технологии мотивируют наиболее эффективно выполнять трудовые обязанности, а также способствуют успешному установлению рабочих контактов?</i></b>			
5	Полностью согласен(а)	1	Распределение коэффициентов основано на использовании максимального (1) и минимального (0) значений, присвоенных ответам с
	Частично согласен(а)	0,66	
	Частично не согласен(а)	0,33	
	Полностью не согласен(а)	0	

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4
			наибольшим и наименьшим влиянием на качество труда работников при равноудаленных значениях, присвоенных иным вариантам ответа. В каждом вопросе раскрывается 1 фактор из 5, обозначенных в группе.
<b>Факторы внешней среды</b>			
<b><i>Является ли для Вас важным стимулирующим фактором работа в престижной организации, занимающей высокие рейтинговые позиции?</i></b>			
5	Стимулирует к работе и позволяет почувствовать свою значимость	1	Распределение коэффициентов основано на использовании максимального (1) и минимального (0) значений, присвоенных ответам с наибольшим и наименьшим стимулирующим влиянием на работников при равноудаленных значениях, присвоенных иным вариантам ответа. В каждом вопросе раскрывается 1 фактор из 5, обозначенных в группе.
	Незначительно стимулирует, но приятно работать в таком месте	0,5	
	Нет, это не является стимулом к труду для меня	0	

Источник: составлено автором.