

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Уральский гуманитарный институт
Кафедра управления персоналом и психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой



(подпись)

« 21 » 04 Ю.А. Токарева
2024 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Управление дистанционными сотрудниками
на примере ПАО КБ «УБРиР»

Научный руководитель: к.пс.н., доцент



О.А. Коропец

Нормоконтролер: лаборант



А.О. Ерпалова

Студент группы УГИМ-220023



Л.В. Зиннатуллина

Екатеринбург
2024 г.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Уральский гуманитарный институт
Кафедра управления персоналом и психологии
Направление подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»
Образовательная программа: Технологии в управлении персоналом

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой [подпись]
«27» 04 2024 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

студента Зиннатуллиной Лианы Вадимовны группы **УГИМ-220023**
(фамилия, имя, отчество)

1. Тема выпускной квалификационной работы Управление дистанционными сотрудниками на примере ПАО КБ «УБРиР»

Утверждена распоряжением по институту от «27» апреля 2024 г. № 33.11-05/2.121

2. Руководитель Коропец Ольга Анатольевна, доцент, кандидат психологических наук
(Ф.И.О., должность, ученое звание, ученая степень)

3. Исходные данные к работе цели и задачи исследования, сбор и анализ эмпирических данных

4. Перечень демонстрационных материалов презентации

5. Календарный план

№ п/п	Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении
1.	1 раздел (глава)	до 31 декабря 2023 г.	<u>окоп</u>
2.	2 раздел (глава)	до 25 мая 2023 г.	<u>окоп</u>
3.	3 раздел (глава)	до 31 мая 2024 г.	<u>окоп</u>
4.	ВКР в целом	до 7 июня 2024 г.	<u>окоп</u>

Руководитель [подпись]
(подпись)

Коропец О.А.
Ф.И.О.

Задание принял к исполнению 03.09.23
дата

[подпись]
(подпись)

6. Выпускная квалификационная работа закончена «07» июня 2024г.
считаю возможным допустить Зиннатуллину Л.В. к защите
выпускной квалификационной работы в Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель [подпись]
(подпись)

Коропец О.А.
Ф.И.О.

7. Допустить Зиннатуллину Лиану Вадимовну к защите магистерской
диссертации в Государственной экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры
№ 06 от «28» мая 2024 г.

Зав. кафедрой [подпись]
(подпись)

Тюхарева Г.А.
Ф.И.О.

РЕФЕРАТ

На выпускную квалификационную работу: «Управление дистанционными сотрудниками на примере ПАО КБ «УБРИР».

Данная ВКР выполнена на 89 листах (формат А4, шрифт Times New Roman, кегль 14, интерлиньяж 1.5) без учета приложений.

Количество таблиц – 10 (без учета приложений).

Количество рисунков – 27 (без учета приложений).

Ключевые термины: дистанционная занятость, дистанционный сотрудник, удалённая занятость, удалённый сотрудник, гибкие формы занятости.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх частей, заключения, библиографического списка, приложений.

Во введении раскрыта актуальность выбора темы, определены цели и задачи работы, её практическая значимость.

В теоретической части представлены основные понятия, цели, задачи и методы управления дистанционными сотрудниками, а также методы обучения и развития дистанционного персонала.

В практической части описывается общая характеристика исследуемой организации, состава и управления персонала, представлены результаты исследования существующей системы управления дистанционными сотрудниками на примере ПАО КБ «УБРИР», разработаны практические рекомендации по совершенствованию системы управления дистанционными сотрудниками.

В заключении подведены итоги исследования в соответствии с поставленными задачами.

Основными методами проведения исследования стали анализ научно-теоретических источников, анализ документов предприятия, наблюдение, анкетирование, интервьюирование с руководителем, синтез результатов исследования.

СОДЕРЖАНИЕ

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ	-
РЕФЕРАТ	3
ВВЕДЕНИЕ	5
1 Теоретические основы изучения проблемы управления дистанционными сотрудниками	8
1.1. Дистанционная занятость: история, определения	8
1.2 Подходы к управлению дистанционной занятостью персонала	14
1.3 Особенности организации работы дистанционных сотрудников	18
2 Исследование особенностей управления дистанционными сотрудниками в ПАО КБ «УБРИР»	22
2.1. Краткая характеристика предприятия	22
2.2. Качественно-количественная характеристика персонала ПАО КБ «УБРИР»	31
2.3 Анализ существующей системы управления дистанционными сотрудниками ПАО КБ «УБРИР»	43
3 Предложения и разработки рекомендаций по совершенствованию системы управления дистанционных сотрудников в ПАО КБ «УБРИР»	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	81
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	83
ПРИЛОЖЕНИЯ	90

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования продиктована переходом ряда организаций на гибкие формы занятости, что позволяют, с одной стороны, уменьшить расходы на сотрудников и увеличить производительность их труда в случае верного управления такими сотрудниками, что, в свою очередь, приводит к тому, что необходима актуализация профессионального портрета дистанционного сотрудника и необходим поиск новых решений по совершенствованию управления персоналом в слоях дистанционной занятости путём модернизации системы управления дистанционными сотрудниками в организации на основе управления развитием персонала.

Дистанционная работа, являющаяся особой формой организации трудового процесса, при которой штатные сотрудники компании исполняют свои обязанности за пределами рабочего пространства, не так давно была не очень распространенным явлением на российском рынке. Исследование и модернизация данного направления позволит сохранить экономический и социальный ресурс, даст возможность для развития дистанционного персонала.

Объект исследования – система управления персоналом в организации ПАО КБ «УБРиР».

Предмет исследования – система управления дистанционными сотрудниками в организации ПАО КБ «УБРиР».

Цель исследования – изучение особенностей организации труда дистанционных сотрудников ПАО КБ «УБРиР» и разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления дистанционными сотрудниками.

Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты управления дистанционными сотрудниками;
2. Изучить особенности организации работы дистанционных сотрудников;

3. Дать характеристику организации, рассмотреть количественный и качественный состав персонала ПАО КБ «УБРиР»;

4. Исследовать особенности управления дистанционными сотрудниками предприятия ПАО КБ «УБРиР»;

5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления дистанционными сотрудниками предприятия ПАО КБ «УБРиР».

База исследования: Публичное акционерное общество «Уральский банк реконструкции и развития». В качестве материалов исследования были использованы существующие аналитические и статистические данные; экономическая отчётность организации; законодательные и нормативные акты; учебная и научная литература; данные социологических опросов; открытые финансовые, и иные данные из сети Интернет.

Методология и методы исследования: анализ научно-теоретических источников, анализ документов предприятия, наблюдение, тестирование, интервьюирование с руководителем, синтез результатов исследования.

Теоретическую основу исследования изучения процессов управления персоналом из числа удалённых сотрудников составили работы отечественных и зарубежных авторов (Альтшуллер Г. занимался изучением проблем управления персоналом, в том числе и в контексте дистанционной работы, Базарова Т.Ю., Болонский Н.Н., Капустина С.Н. анализировали причины выгорания удалённого персонала, а также выявляли плюсы и минусы дистанционной работы, Коропец О.А., Тонких Н.В. рассматривали специфику, проблемы и новые возможности дистанционной женской занятости, Федоросеева В.Н., Юдина А.В. и др.); прикладные исследования по рассматриваемой проблеме.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использовать разработанные рекомендации по совершенствованию системы управления дистанционными сотрудниками в банковской сфере.

Структура работы, определённая целями и задачами исследования, включает в себя введение, три главы, заключение и список использованной литературы.

Результаты исследования апробированы на международных научно-практических конференциях и отражены в публикациях:

1. Зиннатуллина, Л. В. Особенности мотивации дистанционных сотрудников банковского сектора. / Л. В. Зиннатуллина // Материалы XXVI международной научно-практической конференции «Образование в XXI веке: между рутинной и творчеством», Екатеринбург, 11–12 апреля 2024 года. – Екатеринбург: Гуманитарный университет, 2024. – С. 673-676. – ISBN 978-5-7741-0446-8.

2. Зиннатуллина, Л. В. Управление работоспособностью и производительностью труда дистанционных сотрудников / Л. В. Зиннатуллина // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда : Материалы X Всероссийской заочной научно-практической конференции в рамках XV Всероссийского межвузовского кадрового форума им. А. Я. Кибанова «Инновационное управление персоналом», Москва, 9-16 мая 2024 года. – Москва: Государственный университет управления, 2024.

3. Зиннатуллина, Л. В. Управление дистанционными сотрудниками / Л. В. Зиннатуллина // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда : Материалы IX Всероссийской научно-практической конференции в рамках XIV Всероссийского межвузовского кадрового форума им. А. Я. Кибанова «Инновационное управление персоналом», Москва, 28 апреля 2023 года. – Москва: Государственный университет управления, 2023. – С. 95-97. – EDN ZQELHN.

1 Теоретические основы изучения проблемы управления дистанционными сотрудниками

1.1 Дистанционная занятость: история, определения

В современном мире динамичных изменений и инноваций, концепции дистанционной занятости, удалённой работы и вовлечения удалённых сотрудников становятся неотъемлемой частью стратегического управления человеческими ресурсами. Развитие информационных и коммуникационных технологий открывает новые перспективы для организаций в обеспечении гибкости трудовых отношений и обеспечении высокой производительности удалённого труда.

Дистанционная занятость, в своей сущности, представляет собой эволюцию трудовых форм, где место и время работы не ограничиваются территориальными рамками офиса. В контексте современного бизнеса, удалённая работа становится ключевым элементом стратегии, позволяющей компаниям привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников, независимо от их физического местонахождения.

Международные исследования, посвящённые вопросам дистанционной занятости, начались довольно давно, в связи с более ранним прогрессом информационных технологий. Этот фактор привёл к более активному использованию дистанционной занятости на мировом рынке труда по сравнению с Российской Федерацией. Первое упоминание реализации дистанционной работы, и одна из основных концепций была написана в 1972 году Д. Ниллесом. Он делал упор на том, что именно средства тех лет, и уровень их разработанности помогут снизить количество работников, трудящихся из офиса [52].

В зарубежных исследованиях для характеристики дистанционной и удалённой работы часто применяется термин «телеработа». Основным отличием телеработы от других форм занятости, как подчёркивают

исследователи, является возможность выполнения рабочих операций на расстоянии от традиционных рабочих мест. Преимущества и недостатки телеработы выделяются как для работника, так и для общества и организации. Ицхак Гарпаз выделяет основные преимущества для работника, связанные с увеличением автономии и гибкости. С позиции компании телеработа дает возможность увеличить кадровый резерв и снизить затраты на штат напрямую [45; 47].

Преимущества телеработы для общества – решение проблемы занятости для групп с особыми потребностями, а также экономию энергетических и инфраструктурных ресурсов [21; 24].

Тем не менее, выявляются и недостатки, такие как возможное чувство изоляции и отсутствие чёткого разделения между рабочим и домашним пространством для сотрудника. Организации, решившие внедрить телеработу, обязаны понести расходы на переход к новым методам работы и обучение сотрудников. Возможны трудности в адаптации новых сотрудников к организационной культуре и идентификации с ней. С точки зрения общества, недостатки телеработы связаны с возможным увеличением числа людей с аномальным типом занятости [13; 48].

Первое упоминание о дистанционной занятости в России появилось в 1990 году. Такая занятость напоминала «агентов на домашнем телефоне», которые предлагали услуги развивающихся предпринимательских структур. В начале 2000-х на наш рынок выходит большой объем транснациональных компаний и распространяется Интернет. Таким образом, формат дистанционной занятости начинают использовать такие специальности как программисты, дизайнеры, журналисты и переводчики. Именно тогда и закрепилось понятие «фрилансер».

В России удалённая работа получила законодательное подкрепление лишь в апреле 2013 г. с внесением в Трудовой Кодекс (далее ТК РФ) новой главы, посвящённой регулированию труда дистанционных работников. На уровне федерального законодательства было внедрено определение

дистанционной работы. Согласно ч. 1 ст. 312.1 ТК РФ, дистанционной работой является выполнение определённой трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения, вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с её выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети Интернет [1].

Возвращаясь к действующему законодательству и анализируя главу 49.1 ТК РФ 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 04.11.2022), стоит дифференцировать сильные и слабые стороны как для работника, так и для работодателя.

Согласно статье 312.1 Трудового кодекса Российской Федерации, дистанционными работниками являются лица, заключившие трудовой договор о дистанционной работе. Эти работники подпадают под действие трудового законодательства и других нормативных актов, регулирующих трудовые отношения [1]. Иначе говоря, сотрудник наделен такими же правами и гарантиями, как и любой другой работник.

К числу основных преимуществ для сотрудника можно отнести следующее: во-первых, экономия на расходах; во-вторых, комфортная, собственноручно выбранная обстановка; в-третьих, самостоятельное распределение времени работы и отдыха; в-четвёртых, сохранение работы во время кризиса, а также возможность работать из любой точки мира. При правильной организации и поддержке со стороны работодателя удалённая работа может быть эффективной и полезной [18].

Также выделяют проблемы, связанные с дистанционным видом работы, а именно утеря важной, секретной информации среди удалённых сотрудников; проблемы с оплатой и качеством труда; а также потеря

контроля на работниками, либо ввод чересчур строгих инструментов мониторинга, что негативно влияет на все аспекты работы сотрудника; не налажены инструменты для облегчения трудовой функции как удалённых сотрудников, так и HR [37].

Возникает профессиональная изоляция, нет ощущения организационной среды, малая защищенность со стороны законодательства, стираются границы между личной жизнью и работой, сотрудник претерпевает дополнительные затраты на специальное оборудование и оплату Интернета. Весьма большой проблемой является отсутствие правовой просвещённости, вследствие чего права работника ущемляются и повышается риск попадания в мошеннические схемы [6].

Ещё ряд авторов рассматривают разнообразие подходов к оценке эффективности и вызовов удалённой работы и видят в ней преимущественно недостатки и риски [7].

По сути, удалённая работа – это работа на расстоянии от непосредственного места нахождения работодателя, его офиса или представительства, иначе говоря, без физического присутствия на рабочем месте. Удаленная работа, которая представляет собой особую форму организации трудового процесса, при которой штатные сотрудники компании выполняют свои обязанности вне пределов рабочего пространства, а основные коммуникации в процессе работы осуществляются с использованием цифровых технологий, еще совсем недавно была не очень распространенным явлением на российском рынке [18; 35].

Основным отличием дистанционной занятости от других форм нестандартной занятости является то, что сотрудники находятся вдали от места, где требуются результаты их работы, или от тех рабочих мест, где эти работы обычно выполняются [16; 17].

На декабрь 2020 года компания WeWork поделилась итогами исследования об опыте удалённой работы. Больше трети (46%) сотрудников российских компаний продолжают работать дистанционно из-за пандемии.

По данным исследования HeadHunter и WeWork получается, что большая часть работников выбирают оптимальным вариантом выбираться из дома в офис пару дней в неделю (73%) [4].

Рассмотрим 2021 год исходя из полученных данных по исследованию hh.ru. За декабрь 2021 года больше половины (56%) респондентов высказались по поводу ухода с дистанционного режима работы – компании вернули всех своих сотрудников в офисы в течение 2021 года. Лишь 39% компаний не возвращали работников в офисы вовсе [19].

На второй квартал 2022 года в России в два раза снизилось число компаний, сотрудники которых работают удалённо. Исследование, проведенное платформой поиска работы SuperJob, показало, что лишь 26% компаний, принявших участие в опросе, продолжают работать в удаленном формате. Для сравнения, в конце марта 2020 года удаленный формат работы применялся в каждой четвертой компании, а в пик пандемии, в мае 2020 года, его использовали шесть из десяти компаний. Больше всего организаций с возможностью удаленной работы находится в Москве (15%), затем идет Санкт-Петербург (13%). В регионах этот формат сохранился у 7% компаний. Важно отметить, что доля удаленных сотрудников в общей численности персонала также уменьшается: в компаниях, где еще существует удаленный формат работы, таких сотрудников менее 10% в каждой второй компании [44].

На 2023 год, согласно результатам tadviser, в 2021 году дистанционная занятость составляла 5,7%, в 2022 году – снизилась до 4,9%, а в 2023 достигла 6,7%. Доля вакансий с гибридным режимом работы (часть времени – в офисе, часть – удалённо) также растёт. Если в 2021 году их доля составляла 0,5% от всех предложений, то в 2023 года она стала втрое выше – 1,7%. Лидеры по «гибриду» среди регионов – Москва (5,4%) и Санкт-Петербург (2,7%). В целом во всех отраслях наблюдается единый тренд: параллельный рост количества удалённых и гибридных рабочих мест [3].

В своём исследовании Галимова А.Ш. и Затонская А.А. сосредотачиваются на вопросах адаптации персонала при переходе на удалённую работу. Они отмечают, что наиболее значительной проблемой в этом процессе является именно адаптация сотрудников к новым условиям. Чтобы облегчить этот переход и сделать его максимально эффективным, авторы предлагают несколько ключевых подходов [12].

Прежде всего, они подчёркивают важность ознакомления работников с инструментами, необходимыми для выполнения их обязанностей в удалённом формате. Это может включать обучение работе с различными программами и платформами, которые используются для коммуникации и выполнения задач. Кроме того, Галимова и Затонская считают, что организация обучения через тренинги и мастер-классы играет важную роль в процессе адаптации. Такие обучающие мероприятия помогают сотрудникам не только освоить новые инструменты и методы работы, но и лучше понять, как эффективно организовать своё рабочее время и пространство в условиях удалённой работы. Авторы также выделяют необходимость проявления интереса со стороны работодателя к личной ситуации каждого сотрудника. Это может включать гибкость в расписании, понимание личных обстоятельств и поддержка в случае возникновения трудностей. Такое внимание способствует созданию доверительных отношений между руководством и персоналом, что, в свою очередь, улучшает общий климат в команде.

Таким образом, Галимова А.Ш. и Затонская А.А. предлагают комплексный подход к адаптации персонала при переходе на удалённую работу, включающий техническое обучение, организацию тренингов, индивидуальный подход к сотрудникам, признание их значимости и поддержку карьерного роста. Эти меры могут существенно облегчить процесс адаптации и способствовать более эффективной работе команды в новых условиях.

Ещё одним важным аспектом является подчёркивание значимости каждого работника для компании. Когда сотрудники чувствуют, что их вклад ценится и что они являются важной частью команды, это положительно сказывается на их мотивации и удовлетворённости работой [10]. Наконец, обеспечение возможностей для карьерного роста и профессионального развития является ключевым элементом успешной адаптации. Сотрудники должны видеть, что даже в условиях удалённой работы у них есть перспективы для развития и продвижения по карьерной лестнице [5; 33].

Подводя итог, термины – телеработа, гибкая форма занятости, удалённая занятость и дистанционная работа – активно используются российской практике. Однако особое внимание стоит обратить на значительное распространение терминов «удалённая занятость» и «дистанционная работа», которые стали особенно актуальными в связи с развитием цифровых технологий и изменениями в условиях труда, вызванными глобальными событиями, такими как пандемия. В данном исследовании под дистанционной работой понимается определённая трудовым договором деятельность индивида, что не зависит от местонахождения работодателя, и предполагающая под собой использование современных телекоммуникационных систем. Планомерное и постоянное управление дистанционными сотрудниками служит как обеспечением возможности совершенствования их профессиональных качеств, так и приобретения ими новых профессиональных компетенций.

1.2 Подходы к управлению дистанционной занятостью персонала

Дистанционная занятость, ставшая неотъемлемой частью современного бизнеса, требует новаторских подходов к управлению персоналом. Эффективное внедрение дистанционной работы зависит от грамотного управления, ориентированного на поддержку, коммуникацию и результативность. Управление коммуникациями также играет ключевую

роль: создание прозрачных каналов связи, регулярные видеоконференции и использование современных инструментов обеспечивают эффективную работу команды [2; 25; 26].

Оценка производительности на основе результатов работы, а не присутствия в офисе, становится основным критерием. Гибкая система мотивации, вовлечение виртуальной командной культуры и забота об эмоциональном благополучии создают благоприятное окружение для удалённых сотрудников [22].

В эпоху инноваций дистанционная занятость становится не только трендом, но и неотъемлемой частью современного рабочего опыта. Её успешное внедрение требует соблюдение ключевых подходов к управлению дистанционной занятостью персонала:

Во-первых, использование передовых технологий играет ключевую роль в успешном управлении дистанционным персоналом. Платформы для онлайн-встреч, совместной работы и обмена документами создают виртуальное офисное пространство, обеспечивая эффективную коммуникацию и совместную работу [27].

Во-вторых, создание гибкой рабочей среды, которая позволяет сотрудникам управлять своим рабочим временем и окружением. Поддержка гибкости графика, а также предоставление автономии в выборе методов и места работы способствует повышению производительности и удовлетворённости сотрудников [32].

В-третьих, эффективная коммуникация является основой управления дистанционным персоналом. Регулярные видеоконференции, онлайн-чаты и средства электронной почты не только обеспечивают связь, но и создают ощущение принадлежности к команде. Обратная связь играет важную роль в процессе оценки производительности и уточнении ожиданий [31].

В-четвёртых, становление чётких ожиданий и целей не только управляет ожиданиями, но и обеспечивает стабильность в работе.

Прозрачность в планах, приоритетах и оценках производительности создаёт фундаментальное понимание задач и вклада каждого сотрудника [28].

В-пятых, предоставление возможностей для обучения и развития дистанционных сотрудников поддерживает их профессиональный рост. Онлайн-курсы, вебинары и обучающие ресурсы обогащают навыки сотрудников и помогают им быть в курсе последних тенденций в своей области [30].

В-шестых, системы мотивации, адаптированные к дистанционной среде, становятся мощным стимулом для высокой производительности. Признание достижений, проведение онлайн-мероприятий и поддержка командной культуры создают виртуальное пространство для вовлечения и взаимодействия [34].

Необходимо чётко описывать задачи и цели, чтобы сотрудники понимали, что от них ожидается, и могли эффективно планировать свою. Также подчёркивается важность чёткой постановки задач и установления ясных ожиданий для сотрудников, работающих удалённо – регулярные встречи и использование систем управления проектами помогают поддерживать производительность [38].

Варламов А.Н. и Корнишин К.А. предлагают практические рекомендации по модернизации системы управления дистанционными сотрудниками в организации на основе управления развитием персонала [8]:

Во-первых, необходимы менеджеры, которые смогут управлять удалёнными специалистами, для этого рекомендуется, либо провести найм, либо из числа существующего менеджмента по управлению персоналом, из кадрового резерва, выделить менеджеров с богатым опытом управления. Обучить вновь принятых менеджеров, через проведение онлайн-обучения для сотрудников организации, что повышает квалификацию сотрудника, увеличивает уровень знаний (систематическое прохождение курсов повышения квалификации, обмен опытом с коллегами других компаний при помощи сети Интернет).

Во-вторых, из-за того, что не все менеджеры, даже с большим опытом работы в стандартном офисе, которые были уверены в себе, по итогу не могут также эффективно вести управление на расстоянии. Также менеджеры команды должны помнить о важной роли командного духа и о внутренней мотивации сотрудников, так как у дистанционного сотрудника куда меньше вариантов на социализацию и публичное признание, что, в свою очередь, может снизить его трудовую мотивацию. Необходимо создание общих чатов в мессенджерах для поддержания уровня осведомлённости коллектива и выяснения актуальной информации о проделанной работе. Для проектных организаций возможно создание отдельного чата, посвящённого конкретной выполняемой работе.

В последствии, для удалённых сотрудников необходимо предоставлять наставничество в удалённом формате со стороны более опытных сотрудников для разъяснения целей и задач компании, поставленных перед работниками. Для сотрудников, которым тяжело адаптироваться к овладению инструментами удалённой работы, нужно проводить тренинги по использованию необходимых платформ [9]. Организация регулярных тренингов и мастер-классов для сотрудников на удалённом формате помогает им осваивать новые инструменты и методы работы. Так, ряд авторов подчёркивают важность таких обучающих мероприятий, и предлагают использовать вебинары и онлайн-курсы для повышения квалификации сотрудников и адаптации их к новым условиям труда [20; 29].

Таким образом, оценка производительности на основе результатов работы, а не физического присутствия в офисе, становится ключевым критерием эффективности в условиях удалённой занятости. Введение гибкой системы мотивации, поддержание виртуальной командной культуры и забота об эмоциональном благополучии сотрудников формируют благоприятное окружение для работы на дистанционной работе. Эти меры позволяют создать условия, при которых сотрудники чувствуют себя вовлечёнными и мотивированными, что способствует повышению их производительности и

удовлетворённости работой. Предлагаемые рекомендации способствуют модернизации системы управления дистанционными сотрудниками в организации на основе управления развитием дистанционного персонала.

1.3 Особенности организации работы дистанционных сотрудников

Дистанционная занятость стала новой реальностью современного рабочего мира, требующей гибкости и новых подходов к управлению. Организация работы дистанционных сотрудников представляет собой сложную задачу, но с правильным подходом можно создать эффективную и вдохновляющую виртуальную рабочую среду. Рассмотрим основные особенности этого процесса:

1) Одной из главных особенностей дистанционной работы является гибкий график. Сотрудники имеют возможность адаптировать свой рабочий день в соответствии с индивидуальными потребностями и предпочтениями. Это создаёт условия для повышенной продуктивности и лучшего баланса между работой и личной жизнью [15; 49].

2) Для успешной дистанционной работы необходимо обеспечить надёжную технологическую инфраструктуру. Это включает в себя высокоскоростной доступ в интернет, использование современных инструментов для совместной работы, облачные хранилища данных и безопасные средства для обмена информацией [40].

3) Виртуальные команды успешны если присутствует прозрачность в рабочих процессах и честная коммуникация. Регулярные совещания, чёткие инструкции и открытые каналы связи помогают устранить барьеры, обеспечивая эффективное взаимодействие и понимание целей [48].

4) Дистанционные сотрудники нуждаются в постоянной поддержке и возможностях для обучения и развития. Виртуальные обучающие программы, вебинары и онлайн-ресурсы способствуют поддержанию профессионального уровня сотрудников, даже работая на расстоянии.

5) Организация работы дистанционных сотрудников требует особого внимания к управлению проектами. Использование цифровых инструментов для планирования, отслеживания задач и обмена информацией помогает создать структурированную и эффективную рабочую среду [51].

6) Создание рабочей среды, которая поддерживает баланс между работой и личной жизнью, становится особенно важным аспектом. Способы организации отдыха и гибкие графики помогают сотрудникам сохранять энергию и мотивацию [53].

Необходимо помнить, что организация работы дистанционных сотрудников требует особого подхода, который учитывает уникальные условия и вызовы, связанные с удалённой занятостью [39]. Рассмотрим ключевые особенности, которые следует учитывать для эффективного управления дистанционной командой.

Одним из основополагающих аспектов успешной работы на дистанционном формате является чёткая постановка задач и установление конкретных целей. Руководители должны предоставить сотрудникам ясные инструкции, детализированные задания и установленные сроки выполнения. Это помогает избежать недопонимания и обеспечивает, что каждый сотрудник знает свои обязанности и ответственность [46]. Также согласно статье 22 ТК РФ, обеспечение безопасности условий труда является одной из ключевых обязанностей работодателя. Данное требование распространяется на всех сотрудников без исключения, включая тех, кто выполняет свои обязанности дистанционно. Однако для дистанционных работников предусмотрены дополнительные особенности и обязанности, закреплённые в статье 312.3 ТК РФ [1].

Организация, нанимающая дистанционных сотрудников, обязана предпринять ряд конкретных шагов для обеспечения их безопасности и защиты прав:

1) Работодатель должен ознакомить дистанционных сотрудников с требованиями охраны труда, особенно при обращении с оборудованием и

средствами, рекомендованными или предоставленными работодателем. Это включает в себя предоставление подробных инструкций по безопасному использованию техники, программного обеспечения и других инструментов [41].

2) В случае несчастных случаев или выявления профессиональных заболеваний, связанных с трудовой деятельностью, работодатель обязан провести тщательное расследование. Более того, все несчастные случаи и профессиональные заболевания должны быть официально зарегистрированы и зафиксированы в документах [43].

3) Работники, выполняющие свои обязанности удаленно, должны быть обеспечены обязательным социальным страхованием от производственных травм и профессиональных заболеваний. Это означает, что работодатель обязан заключить соответствующие договоры страхования и своевременно выплачивать страховые взносы [42].

4) В случае выявления нарушений прав дистанционных работников проверяющими должностными лицами, работодатель обязан выполнить все предписания, направленные на устранение этих нарушений. Это может включать корректировку условий труда, обновление процедур безопасности и улучшение коммуникации с дистанционными сотрудниками по вопросам охраны труда.

5) Для успешной организации работы дистанционных сотрудников необходимо обеспечить эффективное взаимодействие между ними и работодателем. Это может быть достигнуто посредством регулярных видеоконференций, использования платформ для совместной работы, а также через чёткую постановку задач и контроль их выполнения.

6) Работодатель должен обращать внимание на психическое здоровье и благополучие дистанционных сотрудников. Это включает в себя организацию тренингов по управлению стрессом, предоставление доступа к психологической поддержке и создание благоприятного рабочего окружения,

которое способствует снижению уровня стресса и повышению удовлетворённости работой.

Работодатель имеет право информировать дистанционного сотрудника посредством обмена электронными документами о приеме на работу, внутреннем трудовом распорядке, других внутренних нормативных актах, связанных с трудовой деятельностью, коллективном договоре, приказах работодателя, уведомлениях, требованиях и прочих документах. Эти меры направлены на то, чтобы обеспечить дистанционным сотрудникам безопасные и комфортные условия труда, а также защитить их права и интересы, несмотря на удалённый характер их работы [23].

Таким образом, организация работы дистанционных сотрудников требует комплексного подхода, включающего как технические, так и социальные аспекты. Организация работы дистанционных сотрудников – это постоянный процесс, требующий внимания к потребностям команды и готовности к изменениям. При наличии поддержки, эффективной коммуникации и использования современных технологий, можно создать условия для успешной и продуктивной дистанционной работы, а также при соблюдении требований по соблюдению законодательной базы в отношении дистанционного труда.

Подводя итог, в данной работе под дистанционной работой понимается определённая трудовым договором деятельность индивида, которая не зависит от местонахождения работодателя и предполагает использование современных телекоммуникационных систем. Управление дистанционными сотрудниками помогает улучшить их профессиональные качества и приобрести новые профессиональные компетенции.

2 Исследование особенностей управления дистанционными сотрудниками в ПАО КБ «УБРИР»

2.1 Краткая характеристика предприятия

Публичное акционерное общество «Уральский банк реконструкции и развития» (далее – «банк», «ПАО КБ «УБРИР», «УБРИР») – стабильный банк и ответственный работодатель. Он основан 28 сентября 1990 году по решению собрания Союза Строительно-промышленных кооперативов Свердловской области как самостоятельный коммерческий банк. Входит в список 30 крупнейших банков России, составленный ЦБ РФ. Головной офис находится по адресу: г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 51 [11].

В 1993 году банк первым из коммерческих банков Свердловской области получил Генеральную лицензию ЦБ РФ. В этом же году первым из региональных коммерческих банков Свердловской области УБРИР стал членом Всемирного общества межбанковских финансовых телекоммуникаций S.W.I.F.T.

20 февраля 2002 года Центральный банк Российской Федерации зарегистрировал Открытое акционерное общество «Уральский банк реконструкции и развития».

Первым среди банков России в 2004 году УБРИР начал внедрять программный комплекс «SAP for Banking», ведущего в России и мире поставщика систем для управления бизнесом.

В декабре 2005 года процесс слияния был успешно завершён и УБРИР стал крупнейшим коммерческим банком Свердловской области.

27 июня 2008 года банк вступил в Уральскую торгово-промышленную палату.

По данным на 14 мая 2013 ОАО «Уральский банк реконструкции и развития» входит в список крупнейших российских банков, составленный журналом Forbes.

В октябре 2015 года УБРИР выбран инвестором для финансового оздоровления «ВУЗ-банка».

На 2022 год президент ПАО КБ УБРИР рассказал о фокусах банка: «Наша цель №1 - построить бизнес, который приносит \$100 млн в год. Речь не идёт про нахождение в рейтингах или попадание в топ-10. Речь о том, как мы сами воспринимаем себя и как нас воспринимают акционеры. Обозначенная сумма – оптимальный показатель успешности компании, который демонстрирует её конкурентоспособность и состоятельность».

По итогам на январь 2023 года, в рейтинге крупнейших банков России, УБРИР обосновался на 28 строчке по показателю активов-нетто, в то время как по чистой прибыли он занял 345 место. Аналитическое кредитное рейтинговое агентство (АКРА) подтвердило банку кредитный рейтинг «В» со стабильным прогнозом.

Сегодня главная стратегическая цель банка – реализация шагов на пути к повышению конкурентоспособности. К таким шагам компания относит рост масштаба бизнеса, повышение показателей эффективности своей деятельности и уровня клиентоориентированности через внедрение новых технологий. Также это должно послужить воспитанию нового качества людей и развитию сотрудников.

Компания предлагает широкий спектр продуктов и услуг, включая управление инвестициями и ценными бумагами, предоставление кредитов, осуществление вкладов, переводов и платежей, работу с банковскими картами, реализацию жилищных, страховых и пенсионных программ, персональное обслуживание, ведение, выполнение операций с залогами и другие финансовые операции.

ПАО КБ «УБРИР» – это универсальное кредитное учреждение, которое предоставляет широкий спектр классических банковских услуг как для населения, так и для предприятий, независимо от их размеров. Банк постоянно работает над созданием новых и улучшением существующих продуктов, чтобы соответствовать изменяющемуся спросу и предпочтениям

клиентов, а также развитию современных технологий и информационных возможностей.

Организационная структура ПАО КБ «УБРИР» является линейно-функциональной (Приложение А). Связи между руководителями и сотрудниками в этой структуре являются как вертикальными, так и горизонтальными. Рассмотрим сокращенный вариант организационной структуры ПАО КБ «УБРИР» на рисунке 1.



Рисунок 1 – Краткая схема организационной структуры УБРИР. Источник: собственное исследование, 2024

Такая гибкая структура позволяет отделам эффективно координировать свою деятельность и управлять организацией в целом. Данная модель организационной структуры банка была сформирована в 2005 году, а в последствии лишь улучшалась. Преимуществом является оперативность в управлении и возможность полного контроля над процессами благодаря обратной связи.

В ПАО КБ «УБРИР» функционирует двухуровневая система управления человеческими ресурсами: департамент по управлению персоналом и отделы кадров и трудовых отношений, социально развития, труда и заработной платы. При линейно-функциональной организационной

структуре данного типа характерно наличие вертикальных и горизонтальных связей между руководителем и исполнителями.

Рассмотрим анализ структуры персонала банка, которая даст возможность: установить количественную характеристику персонала; обнаружить сильные и слабые стороны качественной характеристики персонала.

Важным показателем персонала компании является численность, его состав. Численность персонала зависит от характера, трудоёмкости производства, а также планов развития руководства. Штатное расписание отражает необходимое количество персонала, то есть число сотрудников, которые формально необходимы в организации в настоящий момент времени.

В соответствии с полученными во время прохождения в ПАО КБ «УБРИР» практики данными, в Банке до внедрения изменений в организационную структуру наблюдалась устойчивая тенденция к росту количества персонала. На первый квартал 2022 года численность составляла 4106 человека, на первый квартал 2024 года численность работников равна – 2635 человек, рассмотрим данные по годам в таблице 1.

Таблица 1 – Численность сотрудников на начало 2022–2024 г. Источник: собственное исследование, 2024

Год	Численность
2022	4106
2023	4243
2024	2635

После реструктуризации, несмотря на сокращение 1183 сотрудников, УБРИР располагает достаточным количеством человеческих ресурсов для осуществления своей деятельности из-за ухода организации от имеющегося ранее дублирования функций работниками.

Рассмотрим данные по персоналу на 2024 год. Структура персонала по категориям работников представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Структура персонала по категориям работников за 2024 год.
Источник: собственное исследование, 2024

Категории работающих	Всего человек	Возраст				
		До 25 лет	От 25 до 35 лет	От 35 до 45 лет	От 45 до 55 лет	От 55 лет
Директора	7 (0.3%)	0	3 (42.9%)	4 (57.1%)	0	0
Начальники	195 (7.4%)	92 (47.2%)	74 (37.9%)	21 (10.8%)	8 (4.1%)	0
Руководители	371 (14.1%)	97 (26.1%)	138 (37.2%)	67 (18.1%)	69 (18.6%)	0
Старшие специалисты	729 (27.7%)	287 (39.4%)	56 (7.7%)	51 (7%)	335 (46%)	0
Главные специалисты	49 (1.9%)	0	30 (61.2%)	15 (30.6%)	4 (8.2%)	0
Эксперты	171 (6.5%)	43 (25.1%)	64 (37.4%)	12 (7%)	52 (30.4%)	0
Экономисты	287 (10.9%)	33 (11.5%)	0	0	183 (63.8%)	71 (24.7%)
Рабочие	826 (31.3%)	87 (10.5%)	0	115 (13.9%)	385 (46.6%)	239 (28.9%)
Всего:	2635 (100%)	639 (24.3%)	365 (13.9%)	285 (10.8%)	1036 (39.3%)	310 (11.8%)

Исходя из данных, можно рассчитать средний возраст работников Банка, он равен 39 годам. Наименьшее количество работников относится к пенсионному возрасту – 310 (11,8%) человек, 0% из которых относятся к высшему звену управления, не занимающих руководящую должность. Наибольшее количество сотрудников выявлено в возрастной группе от 45 до 55 лет, их 1036 человек – 39,3%. До 25 лет – 639 сотрудников – 24,3%. В целом можно сделать вывод, что при реструктуризации был обновлён состав персонала, на руководящих должностях трудятся молодые специалисты.

Рассмотрим показатели движения сотрудников Банка без учёта сокращения сотрудников из-за реструктуризации – 1183 человек. Из анкет увольняющихся были выявлены основные группы уволившихся сотрудников в период с 2023 по первый квартал 2024 года: неинтересная работа; непродуманная рабочая нагрузка; низкая оплата труда.

Рассмотрим причины выбытия персонала, таблица 3.

Таблица 3 – Причины текучести персонала Банка за первый квартал 2024 года. Источник: собственное исследование, 2024

Причины выбытия	Вы- было (чел.)	Возраст выбывающих					
		До 30 лет	От 30 до 40 лет	От 40 до 50 лет	50 лет и старше	Из них:	
						Жен.	Муж.
Офисный формат работы	71 (16.7%)	25 (35.2%)	46 (64.8%)	0	0	53 (74.6%)	18 (25.4%)
Дистанционный формат работы	7 (1.6%)	7 (100%)	0	0	0	0	7 (100%)
Уровень заработной платы	93 (21.9%)	26 (28%)	31 (33.3%)	29 (31.2%)	7 (7.5%)	25 (26.9%)	68 (73.1%)
Перспектива карьерного роста	64 (15.1%)	29 (45.3%)	22 (34.4%)	10 (15.6%)	3 (4.7%)	25 (39.1%)	39 (60.9%)
Социально-психологический климат	65 (15.3%)	0	0	31 (47.7%)	34 (52.3%)	46 (70.8%)	19 (29.2%)
Пенсионное обеспечение	10 (2.4%)	0	0	0	10 (100%)	10 (100%)	0
Социальные выплаты	0	0	0	0	0	0	0
Неудобное территориальное расположение	13 (3.1%)	7 (53.8%)	4 (30.8%)	0	0	0	13 (100%)
Выход на пенсию	43 (10.1%)	0	0	0	43 (100%)	35 (81.4%)	8 (18.6%)
Небезопасные и тяжёлые условия работы	17 (4%)	13 (76.5%)	0	0	4 (23.5%)	0	17 (100%)
Призыв в Российскую армию	39 (9.2%)	39 (100%)	0	0	0	0	39 (100%)
Иные уважительные причины	3 (0.7%)	0	0	3 (100%)	0	1 (33.3%)	2 (66.7%)
Всего:	425 (100%)	146 (25.9%)	103 (24.2%)	73 (17.2%)	128 (23.8%)	195 (45.9%)	191 (45.6%)

Процент текучести персонала по инициативе компании и по собственному желанию работников за 2024 год составил 386 человек – 90,8%, что указывает на среднюю устойчивость и стабильность коллектива. Главные причины текучести: низкий уровень оплаты труда – 21,9% (93 чел.); офисный формат работы – 16,7% (71 чел.); неудовлетворённость социально-психологическим климатом – по 15,3% (65 чел.). Соотношение мужских и женских кадров в организации – 33,5% (884 чел.) и 66,5% (1751 чел.) соответственно. Соотношение женщин к мужчинам составляет примерно 2:1.

Это объясняется тем, что в организации должности, занимаемые женщинами, приходится в основном, например, на такие, как в службе управления персоналом, бухгалтерии.

Рассмотрим численность персонала Банка по стажу, приведены данные на конец первого квартала 2024 года, обратимся к рисунку 2.

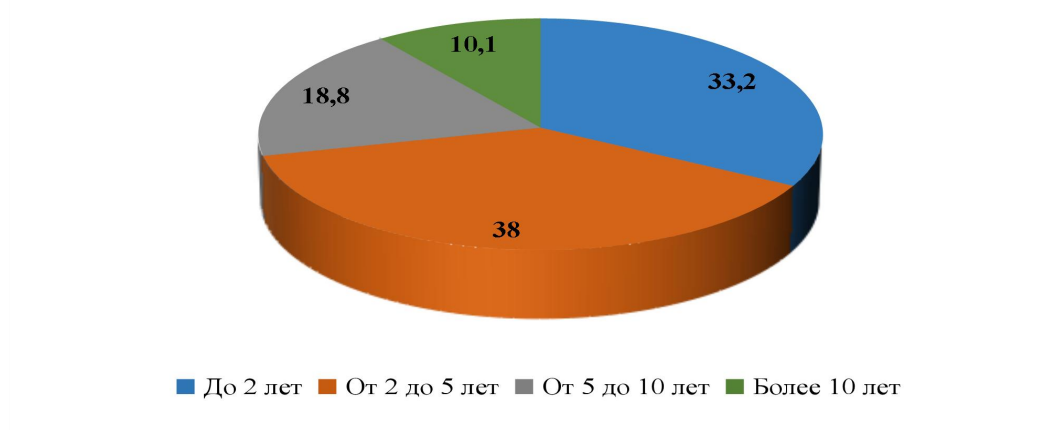


Рисунок 2 – Численность персонала по стажу, май 2024 г., %. Источник: собственное исследование, 2024

Исходя из данных, в ПАО КБ «УБРИР» наибольший удельный вес занимают работники со стажем от 2 до 5 лет – 38% (1001 чел.). Также 33,2% (874 чел.) сотрудников в организации имеют стаж до 2 лет, и всего 10,1% (265 чел.) сотрудников имеют стаж более 10 лет. Это свидетельствует о том, что компания может столкнуться с проблемой удержания опытных сотрудников, необходимо обратить внимание на программы удержания персонала и создание более привлекательных условий для развития и карьерного роста опытных сотрудников. Рекомендуется уделять внимание как привлечению новых сотрудников, с целью обеспечения кадровой потребности, так и удержанию опытных сотрудников, чтобы обеспечить стабильное развитие и успешную работу организации.

Рассмотрим кадровый состав Банка по уровню образования, анализ представлен на рисунке 3.



Рисунок 3 – Данные по уровню образования работников УБРИР за первый квартал 2024 года, %. Источник: собственное исследование, 2024

Таким образом, в организации преобладают сотрудники с высшим образованием – 58,8% (1549 чел.) работающих. Также имеют высокий показатель удельного веса работники со средним профессиональным образованием – 31,4% (827 чел.). Наименьшую долю в структуре сотрудников занимают специалисты со средним и основным общим образованием - 9,8% (259 чел.). Сотрудников, проходящих обучение, по данным на конец первого квартала 2024 года – 6,8% (179 чел.).

Рассмотрим данные сотрудников Банка по форме занятости, рисунок 4.



Рисунок 4 – Кадровый состав по форме занятости, май 2024 г., %. Источник: собственное исследование, 2024

Исходя из данных, 16,2% (427 чел.) сотрудников ПАО КБ «УБРиР» трудятся дистанционно, 73,5% (1938 чел.) выполняет трудовые функции из офиса.

Из анализа кадрового состава Банка ПАО КБ «УБРиР» можно сделать следующие выводы:

1) Персонал Банка обладает определённой структурой и делится на основные категории – руководители, рабочие, эксперты и специалисты.

2) Всего в организации трудится 2635 человек. Демографические показатели сотрудников за первый квартал 2024 года продемонстрировали преобладание сотрудников женского пола – 66,5% (1751 чел.), мужского – 33,5% (884 чел.).

3) Средний возраст сотрудников равен 39 годам. Превалируют сотрудники с возрастом от 45 до 55 лет – 39,3%, также выявлено большое количество работников до 25 лет – 24,5% (639 чел.). Работников от 35 до 45 лет – 11% (285 чел.) сотрудников. В компании ценится опыт и знания как более молодых сотрудников, так и сотрудников старше.

4) Всего 16,2% (427 чел.) сотрудников трудятся дистанционно, 73,5% (1938 чел.) работающих выполняет трудовые функции из офиса.

5) Уровень текучести персонала в организации равен 23,1%, что указывает на среднюю устойчивость и стабильность коллектива.

6) Уровень образования персонала является достаточно высоким и соответствует занимаемым категориям должностей: среднее и основное общее – 9,8% (259 чел.), среднее профессиональное – 31,4% (827 чел.), высшее – 58,8% (1549 чел.) работающих.

7) Количество и качество текущего кадрового состава удовлетворяет требованиям организации.

2.2 Качественно-количественная характеристика персонала ПАО КБ «УБРиР»

Для понимания специфики кадровой системы Банка, а также рассмотрев кадровый состав Банка, перейдём к анализу организационной структуры головного филиала УБРиР, рассмотрим на рисунке 5.

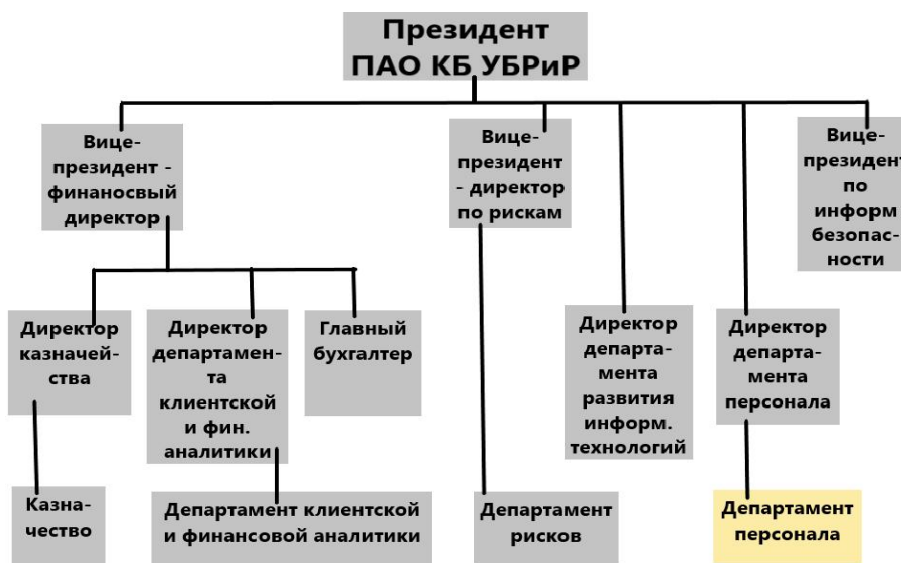


Рисунок 5 – Схема организационной структуры головного филиала УБРиР.
Источник: собственное исследование, 2024

Исходя из схемы можно сделать вывод, что в головном офисе централизовано находятся следующие департаменты:

- 1) Департамент рисков;
- 2) Департамент корпоративного развития и управления персоналом (Департамент персонала), в который входят: центр организационного развития компетенций; центр привлечения персонала и карьерного развития; центр развития компетенций.
- 3) Департамент развития информационных технологий, в который входят: блок администрирования и сопровождения информационных систем; блок методологии, контроля и развития процессов; центр архитектуры; центр

внедрения информационно-технологических решений; центр инфраструктуры.

4) Департамент клиентской и финансовой аналитики;

5) Казначейство.

Численность работников головного филиала УБРИР, в который в 2017 году были перемещены все сотрудники управления персоналом, составляет под конец первого квартала 2024 года – 1837 чел., в т.ч. женщин – 1089 (59,3%) чел., мужчин – 748 (40,7%) чел.

Как было указано ранее, в главный филиал банка входит Департамент корпоративного развития и управления персоналом (далее - Департамент КРИУП). Целесообразно рассмотреть численность работников, относящихся к данному департаменту, так как дальнейшее исследование проводилось на базе данного департамента. Численность работников на конец первого квартала 2024 года составляет – 127 человек.

Рассмотрим организационную структуру Департамента корпоративного развития и управления персоналом головного филиала УБРИР (Приложение К).

Представленная оргструктура имеет высокую степень рациональности, так как в 2016–17 годах была проведена централизация функций HR. Раньше в каждом из бизнесов был свой представитель HR – свой подбор, адаптация и развитие. После запуска проекта по централизации, дублирование подразделений бизнеса убрали, например, в департаменте розницы было направление, которое занималось подбором, адаптацией сотрудников, то же присутствовало в корпоративном бизнесе. По итогу произошло объединение, централизация: одна методология, одно обучение, единые правила и подходы к персоналу, произошло сокращение затрат, ушло дублирование функций. По аналогии было проведено объединение функций сопровождения договоров в 2018 году. Раньше каждый отдел обрабатывал договора, после централизации вся работа с договорами объединилась в рамках финансового

управления и отчётности. По итогу, данная структура оптимальна, нагрузка распределена адекватно, сокращение или объединение отделов не требуется.

Таким образом, организационная структура Департамента КРиУП УБРиР, и как следствие, система управления персоналом включает в себя следующие подразделения:

1) Директор департамента.

2) Департамент корпоративного развития и управления персоналом, которому подотчётны: центр организационного развития компетенций; центр привлечения персонала и карьерного развития; центр развития компетенций.

Центр организационного развития компетенций, к которому относятся: группа охраны труда и техники безопасности; отдел аналитики мотивации; отдел кадрового администрирования; отдел компенсаций и льгот; отдел организационного проектирования и бюджетирования.

4) Центр привлечения персонала и карьерного развития включает следующие отделы: отдел коммуникаций и корпоративных мероприятий, отдел подбора персонала в каналы продаж, отдел подбора персонала головного офиса, отдел развития взаимоотношений банка и сотрудников, отдел управления карьерой.

5) Центр развития компетенций, в которых входят: группа управленческого обучения; отдел методологии и дистанционного обучения; группа дистанционного обучения; группа методологии; отдел администрирования информационных систем; отдел обучения фронт-зоны.

Управление Департаментом КРиУП централизовано, замыкается на директоре Департамента корпоративного развития и управления персоналом.

Департамент КРиУП занимается следующими функциями: формированием управления персоналом в банке, учитывается стратегия деятельности банка, которую выбрал руководитель; планированием потребности банка в персонале с учётом существующего кадрового состава; привлечением, отбором и оценкой персонала; повышением квалификации персонала и его переподготовкой; системой продвижения по службе;

освобождением персонала (увольнением); построением и организацией работ, в том числе и определением рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда; заработной платой и социальными услугами; администрированием информационных систем, в том числе работа с дистанционными сотрудниками. Также, департамент должен разрабатывать и внедрять системы заработной платы, определять особенности оплаты труда отдельных категорий работников, занятых в банке; управлением затратами на персонал.

Разберём функциональное разделение труда работников Департамента корпоративного развития и управления персоналом (Приложение И).

Несмотря на централизацию функций HR и документооборота, всё ещё присутствует дублирование задач. Можно предпочесть другой способ организации системы управления кадрами, который требует минимальных вложений и является наиболее результативным с точки зрения итогов. При внедрении изменений в существующую систему повысится нагрузка на отдельные категории работников, работа станет более трудоёмкая. Это может повлечь необходимость изменять штатное расписание. Руководитель и главные специалисты по кадрам в основном занимаются руководством и организацией данных мероприятий. Специалисты занимаются исполнением и анализом данных мероприятий управления персоналом. Таким образом, в ПАО КБ «УБРИР» функционирует двухуровневая система управления человеческими ресурсами: Департамент по управлению персоналом и отделы кадров и трудовых отношений: центр привлечения персонала и карьерного развития; центр развития компетенций; центр организационного развития компетенций и др. При линейно-функциональной организационной структуре данного типа характерно наличие вертикальных и горизонтальных связей между руководителем и исполнителями.

Рассмотрим анализ структуры персонала. Численность работников Департамента корпоративного развития и управления персоналом ПАО КБ

«УБРИР», по данным на конец первого квартала 2024 года, составляет 127 чел., в т. ч. женщин – 63,8% (81 чел.), мужчин – 36,2% (46 чел.).

Динамика и структура персонала Департамента КРиУП по категориям, возрасту и полу приведена в таблице 4.

Таблица 4 – Структура персонала Департамента КриУП по категориям работников за 2024 год. Источник: собственное исследование, 2024

Категории работающих	Всего чел.	Возраст						
		До 25 лет	От 25 до 35 лет	От 35 до 45 лет	От 45 до 55 лет	От 55 лет	Из них:	
							Муж.	Жен.
Директора	1 (0.8%)	0	1 (100%)	0	0	0	0	0
Начальники	6 (4.7%)	3 (50%)	2 (33.3%)	1 (16.7%)	0	0	0	2
Руководители	14 (11%)	9 (64.3%)	4 (28.6%)	1 (7.1%)	0	0	0	4
Специалисты	76 (59.8%)	38 (50%)	26 (34.2%)	2 (2.6%)	12 (15.8%)	0	0	0
Главные специалисты	13 (10.2%)	0	0	7 (53.8%)	6 (46.2%)	0	0	0
Эксперты	6 (4.7%)	0	3 (50%)	2 (33.3%)	0	1 (16.7%)	0	0
Экономисты	11 (8.7%)	0	0	0	5 (45.5%)	6 (54.5%)	0	0
Всего	127 (100%)	50 (39.4%)	37 (33.1%)	13 (12.6%)	23 (18.1%)	7 (5.5%)	46 (36.2%)	81 (63.8%)

Средний возраст работников – 30,6 лет. Трудящихся работников старше 55 лет – 5,5% (7 чел.), ноль из которых относятся к высшему звену управления: не занимают руководящую должность. Наибольшее количество сотрудников относится к возрастной группе до 25 лет и от 25 до 35 лет – 39,4% (50 чел.) и 33,1% (37 чел.) соответственно. В целом можно сделать вывод, что при реструктуризации был обновлён кадровый состав персонала, в Банке трудятся молодые специалисты.

Рассмотрим показатели движения сотрудников Департамента корпоративного развития и управления персоналом ПАО КБ «УБРИР» за первый квартал 2024 года, таблица 5.

Таблица 5 – Показатели движения состава Департамента КриУП за 2024 год.
Источник: собственное исследование, 2024

Категории	Категории работающих	2024 год кол-во; уд. Вес, %
Выбыло за год	Руководители	4 (3,1%)
	Специалисты	13 (10,2%)
	Эксперты	22 (17,3%)
	Всего:	39 (30,7%/ 100%)
Принято за год	Руководители	2 (1,6%)
	Специалисты	7 (5,5%)
	Эксперты	18 (14,2%)
	Всего:	27 (21,3%/ 100%)
Коэффициент по приёму	0,7%	
Коэффициент восполнения	-9,1%	
Сменяемость	29,5%	
Коэффициент выбытия	23,1%	
Укомплектованность	92,5%	

Индекс текучести кадров за отчетный период составил 23%. Наибольшая доля уволившихся приходится на экспертов – 22 человека (17,3%); специалистов уволилось – 13 человек (10,2%). За отчетный период уволилось руководителей – 4 человека (3,1%). Имеющиеся цифры можно объяснить сменой руководящего состава и изменения организационной структуры компании, повлёкшая обновление и сокращение персонала.

Рассмотрим причины выбытия персонала Департамента КриУП на конец первого квартала 2024 года, таблица 6.

Таблица 6 – Причины текучести персонала Департамента КриУП

Причины выбытия	Выбыло (чел.)	Возраст выбывающих					
		До 25 лет	От 25 до 35 лет	От 35 до 45	От 45 лет	Из них:	
						Жен.	Муж.
Офисный формат работы	6 (15,4%)	4 (66,7%)	2 (33,3%)	0	0	0	6 (100%)
Дистанционный формат работы	0	0	0	0	0	0	0
Уровень зарботной платы	12 (30,8%)	5 (41,7%)	7 (58,3%)	0	0	12 (100%)	0
Перспектива карьерного роста	0	0	0	0	0	0	0
Социально- психологический климат	10 (25,6%)	5 (50%)	5(50%)	0	0	10 (100%)	0
Пенсионное обеспечение	0	0	0	0	0	0	0

Продолжение таблицы 6

Социальные выплаты	0	0	0	0	0	0	0
Неудобное территориальное расположение	3 (7,7%)	0	0	0	0	3 (100%)	0
Небезопасные и тяжёлые условия работы	0	0	0	0	0	0	0
Выход на пенсию	3 (7,7%)	0	0	0		3 (100%)	0
Призыв в Российскую армию	5 (12,8%)	0	0	0	0	0	5 (100%)
Иные уважительные причины	0	0	0	0	0	0	0
Всего:	39 (100%)	14 (35,9%)	14 (35,9%)	0	0	28 (71,8%)	11 (28,2%)

Процент выбытия работников Департамента КРиУП по собственному желанию за первый квартал 2024 года составил 23,1%, что указывает на среднюю устойчивость и стабильность коллектива. Главные причины текучести: уровень оплаты труда – 30,8% (12 чел.), из которых 100% женщин, 8,3% из которых в возрасте от 25 до 35 лет; неудовлетворённость социально-психологическим климатом – 25,6% (10 чел.), из которых 100% приходится на женщин, из них также 100% возрастом до 35 лет; неудовлетворённость офисным форматом работы – 15,4% (6 чел.), из которых 100% приходится на мужчин, по возрасту преобладают сотрудники до 25 лет – 66,7% (4 чел.).

Рассмотрим структуру Департамента корпоративного развития и управления персоналом ПАО КБ «УБРиР» по половому признаку, рисунок 6.

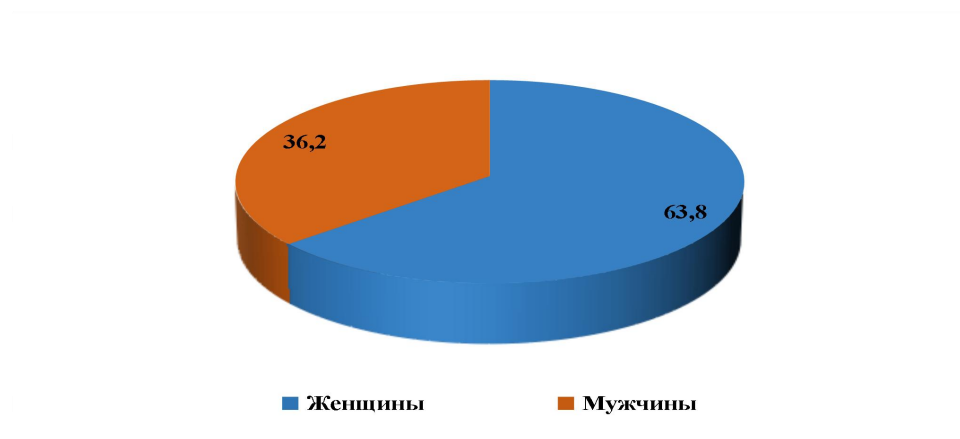


Рисунок 6 – Данные по половому признаку, май 2024 г., %.
Источник: собственное исследование, 2024

Проанализировав данные, видно, что соотношение мужских и женских кадров в организации – 36,2% (46 чел.) и 63,8% (81 чел.) соответственно. Соотношение женщин к мужчинам составляет примерно 2:1. В организации в наибольшей степени женщины занимают должности в службе управления персоналом, бухгалтерии, финансовом отделе.

Анализ структуры персонала Департамента КРиУП ПАО КБ «УБРиР» по уровню образования работников представлен на рисунке 7.

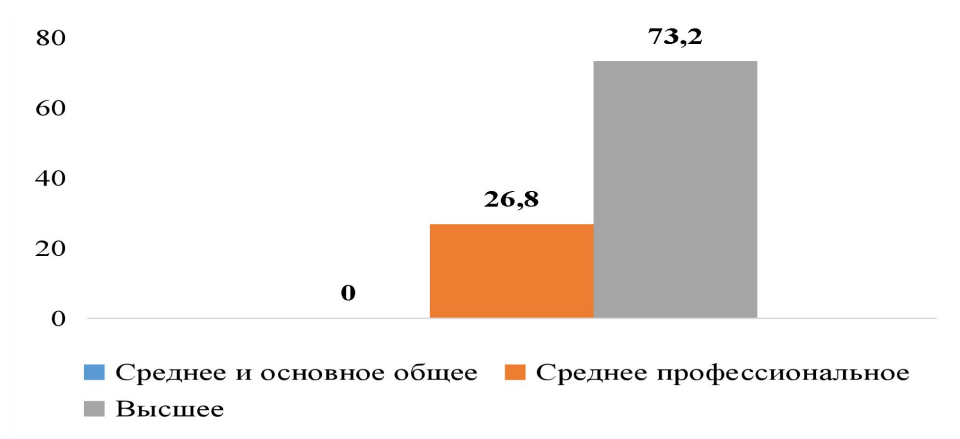


Рисунок 7 – Данные по уровню образования за первый квартал 2024 г., %.
Источник: собственное исследование, 2024

Таким образом, в организации преобладают сотрудники с высшим образованием – 73,2% (93 чел.). Работников со средним профессиональным

образованием – 26,8% (31 чел.). Наименьший удельный вес составляют работники со средним и основным общим образованием – 0%.

Рассмотрим кадровый состав Департамента КРиУП ПАО КБ «УБРиР» по возрасту на конец первого квартала 2024 года, рисунок 8.

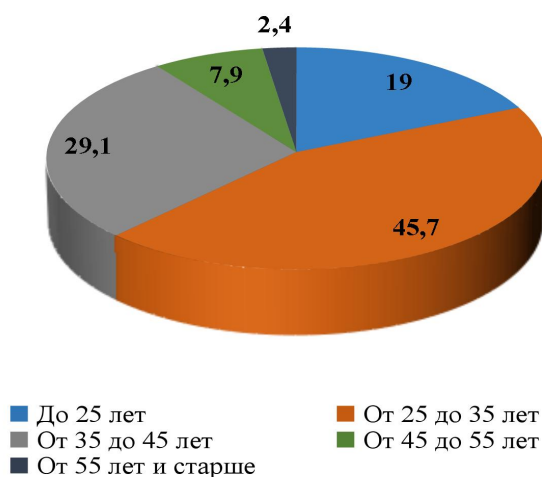


Рисунок 8 – Кадровый состав по возрасту, май 2024 г., %.
Источник: собственное исследование, 2024

Можно отметить, в организации преобладает персонал возрастом от 25 до 35 лет – 45,7% (58 чел.). Меньше всего в банке сотрудников от 55 лет и старше – 2,4% (3 чел.). Средний удельный вес сотрудников по возрасту занимают сотрудники от 35 лет до 45 лет – 29,1% (37 чел.). Работников от 45 до 55 лет – 7,9% (10 чел.). Таким образом, в организации преобладают молодые сотрудники в возрастной категории от 25 до 35 лет. Это свидетельствует о стратегии компании по привлечению и развитию молодых специалистов.

Рассмотрим численность персонала по стажу, данные приведены за конец первого квартала 2024 года, рисунок 9.

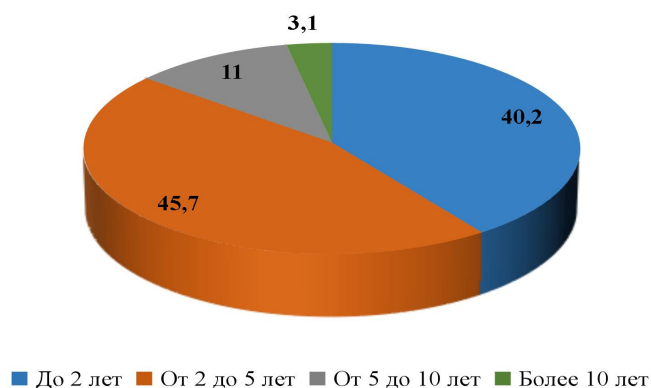


Рисунок 9 – Численность персонала Департамента по стажу работы, май 2024 г., %. Источник: собственное исследование, 2024

В Департаменте КРиУП ПАО КБ «УБРиР» наибольший удельный вес занимают работники со стажем до 2 лет, а также от 2 до 5 лет – 40,2% (51 чел.) и 45,7% (58 чел.) соответственно. Также 11% (14 чел.) сотрудников в организации имеют стаж до от 5 до 10 лет, и всего 3,1% (4 чел.) сотрудников имеют стаж более 10 лет. Данные показатели по стажу объяснимы недавно прошедшей реструктуризацией и высвобождением кадров, также произошло обновление кадрового состава.

Рассмотрим данные сотрудников по форме занятости, рисунок 10.

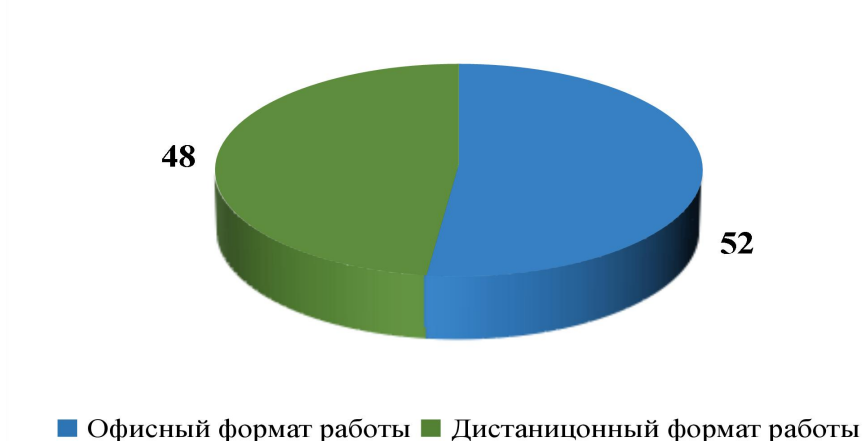


Рисунок 10 – Кадровый состав по форме занятости, май 2024 г., %. Источник: собственное исследование, 2024

Исходя из данных, 48% (61 чел.) сотрудников Департамента корпоративного развития и управления персоналом ПАО КБ «УБРиР» трудятся дистанционно. Ещё 52% (66 чел.) сотрудников выполняют трудовые функции из офиса.

Из анализа кадрового состава Департамента корпоративного развития и управления персоналом ПАО КБ «УБРиР» можно сделать следующие выводы:

1. Персонал обладает определённой структурой и делится на основные категории – руководители – 11% (14 чел.), эксперты – 4,7% (6 чел.) и специалисты – 70% (89 чел.).

2. Всего в Департаменте КРиУП работает 127 сотрудников. Демографические данные по работникам за первый квартал 2024 года продемонстрировали преобладание сотрудников женского пола – 63,8% (81 чел.), мужского – 36,2% (46 чел.).

3. В Банке 48% (61 чел.) сотрудников трудится дистанционно, 52% (66 чел.) выполняет трудовые функции из офиса.

4. Средний возраст сотрудников равен 31 году. Преобладает категория сотрудников по возрасту от 25 до 35 лет – 45,7% (58 чел.). Меньше всего сотрудников в возрасте от 55 лет и старше – 2,41% (3 чел.).

5. Наибольший удельный вес занимают работники со стажем до 2 лет, а также от 2 до 5 лет – 40,2% (51 чел.) и 45,7% (58 чел.) соответственно. Также 11% (14 чел.) сотрудников в организации имеют стаж до от 5 до 10 лет, и всего 3,1% (4 чел.) сотрудников имеют стаж более 10 лет.

6. Уровень текучести персонала по Департаменту КРиУП равен 20%, что указывает на среднюю устойчивость и стабильность коллектива.

7. Уровень образования персонала Департамента является достаточно высоким и соответствует занимаемым категориям должностей: среднее и основное общее – 0% (0 чел.), среднее профессиональное – 26,8% (31 чел.), высшее – 73,2% (93 чел.) сотрудников.

Таким образом, по категориям работников по Департаменту КРиУП больше всего трудятся сотрудников, занимающих должность – специалист, их 70% (89 чел.). По полу – 63,8% (81 чел.) от общего количества сотрудников Департамента приходится на женскую половину работающих. Численность руководящего состава составляет 14 человек, из них всего 4 руководителя женского пола, также трудятся 6 начальников, из которых 4 мужчины и 2 женщины. Наблюдается достаточно молодой персонал – 46% (58 чел.) приходится на возраст от 25 до 35 лет, с высоким уровнем образования – 73% (31 чел.) работников имеет высшее образование. Дистанционно выполняют трудовые функции 48% (61 чел.) работающих.

Ситуация по всему Банку относительно категории работников по должностям отличается, наибольшую по численности группу персонала составляют рабочие – 31,3% (826 чел.), по возрасту приходится на 45–55 лет – 46,6% (385 чел.), а также на группу работающих старше 55 лет – 28,9% (238 чел.) сотрудников. Дистанционно выполняют трудовые функции 16,27% (427 чел.) работающих. В Банке трудятся 66,5% (1751 чел.) женщин и 33,5% (884 чел.) мужчин, со средним стажем от 2 до 5 лет – 38% (1001 чел.). По уровню образования преобладают работники с высшим образованием – 58,8% (1549 чел.), также 31,4% (827 чел.) имеет среднее профессиональное образование, и только 9,8% (259 чел.) – среднее и основное общее образование.

В целом, в Банке работает опытный коллектив, уровень образования работников является достаточно высоким, однако выявлены причины текучести кадров, такие как: уровень оплаты труда, социальный климат и офисный формат работы. Можно обратить внимание на долю работающих дистанционно и расширить эту возможность большему количеству сотрудников. Таким образом получится снизить уровень текучести кадров по двум последним факторам, позволив тем, кого не устраивает коллектив или настроения в нем, а также тех, кому не нравится, как выстроен формат работы из офиса – перейти на дистанционный формат работы.

2.3 Анализ существующей системы управления дистанционными сотрудниками ПАО КБ «УБРиР»

Важное место в кадровой политике ПАО КБ «УБРиР» занимают вопросы выработки стратегических принципов управления персоналом и построения на их основе оптимальной организационной структуры, а также управление дистанционными сотрудниками.

Работники должны быть морально готовы к сложностям, особенно новые сотрудники, которые ещё не успели адаптироваться и вникнуть во все процессы дистанционной работы. Работающие, столкнувшись с трудностями и непониманием, не смогут выполнять работу на необходимом Банку уровне, начнут уходить из организации при первой же возможности, а компании придётся снова и снова искать им замену, подбор персонала станет основной статьёй расходов.

В целях исследования реализации управления дистанционными сотрудниками ПАО КБ «УБРиР», подготовлена программа исследования, информация представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Методы исследования

Этап	Цель	Вид исследования	Инструментарий	Источники (документ, респонденты)
1-й	Анализ документации организации, которая связана с дистанционной работой персонала	Кабинетное	Документы, регламентирующие дистанционную занятость персонала	Документы, регламентирующие систему управления дистанционных сотрудников ПАО КБ «УБРиР»
2-й	Интервью с начальником	Полевое	Интервью (Приложение Б)	Начальник отдела подбора персонала головного офиса
3-й	Анкетирование	Полевое	Авторское анкетирование (Приложение В)	Сотрудники БАиС Департамента РИТ (55 чел.)
4-й	Методика: изучение мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин)	Полевое	Тест: (опрос, построение графика)	Сотрудники Департамента КРиУП (120 чел.)

Инструментарий исследования включает:

1) Анализ документов, отражающих управление дистанционными сотрудниками.

2) Интервью, основными аспектами анализа в котором являются: регламентация и реализация системы управления дистанционными сотрудниками; сильные и слабые стороны системы управления дистанционными сотрудниками.

3) Анкетирование: основным аспектом анализа является выявление слабых сторон внедрённой системы управления дистанционными сотрудниками.

4) Методика заключается в изучении мотивационного профиля (Ш. Ричи и П. Мартин), основной аспект анализа – выявление потребностей персонала, которые оцениваются самими работниками. Опросник содержит 33 вопроса и 12 мотивационных факторов (потребностей).

Рассмотрим документы, регламентирующие систему управления дистанционными сотрудниками ПАО КБ «УБРиР»:

- Коллективный договор ПАО КБ «УБРиР»;
- Положение «О применении простой электронной подписи при дистанционной работе» от 01.04.2022 года;
- Положение «О вознаграждении за выдающиеся результаты и высокий уровень профессионализма, улучшение качества продукции или услуг, долгую и безупречную службу, проявление инициативы, контроль поставленных целей и достижение успехов»;
- Положение «О дистанционной работе ПАО КБ «УБРиР» от 15.10.2021 года;
- Регламент «О компенсации и возмещении расходов дистанционным работникам при использовании оборудования связанных с дистанционной работой»;

- Регламент «Об обеспечении дистанционных работников оборудованием, программно-техническими средствами, средствами защиты информации и иными средствами» от 20.06.2022 года.

Как упоминалось ранее, управление дистанционными сотрудниками Банка регулируется Положением «О дистанционной работе ПАО КБ «УБРИР» и включает следующие пункты: порядок приема на работу дистанционного сотрудника; перевод на дистанционную работу; временный перевод на дистанционную работу по инициативе работодателя в особых случаях; расторжение трудового договора; обеспечение работника необходимым оборудованием и программно-техническими средствами; особенности взаимодействия между дистанционным работником и работодателем; особенности режима рабочего времени и времени отдыха; обеспечение безопасных условий труда для дистанционных работников.

В целом, в Банке предусмотрен перевод сотрудников на дистанционную работу: на постоянной основе; временно, на определённый срок, но не более шести месяцев с последующим продлением; временно, чередуя периоды работы в офисе и дистанционно; в исключительных случаях по требованию работодателя.

При найме или переводе работника на дистанционный формат работы оформляется служебная записка о приёме кандидата на дистанционную работу (Приложение Г). Работодатель обеспечивает сотрудника всем необходимым для выполнения трудовой функции, также, при необходимости, обучает сотрудника по вопросам касавшимся применения полученного оборудования в работе. Само трудоустройство дистанционных сотрудников строится по следующей схеме, рисунок 11.

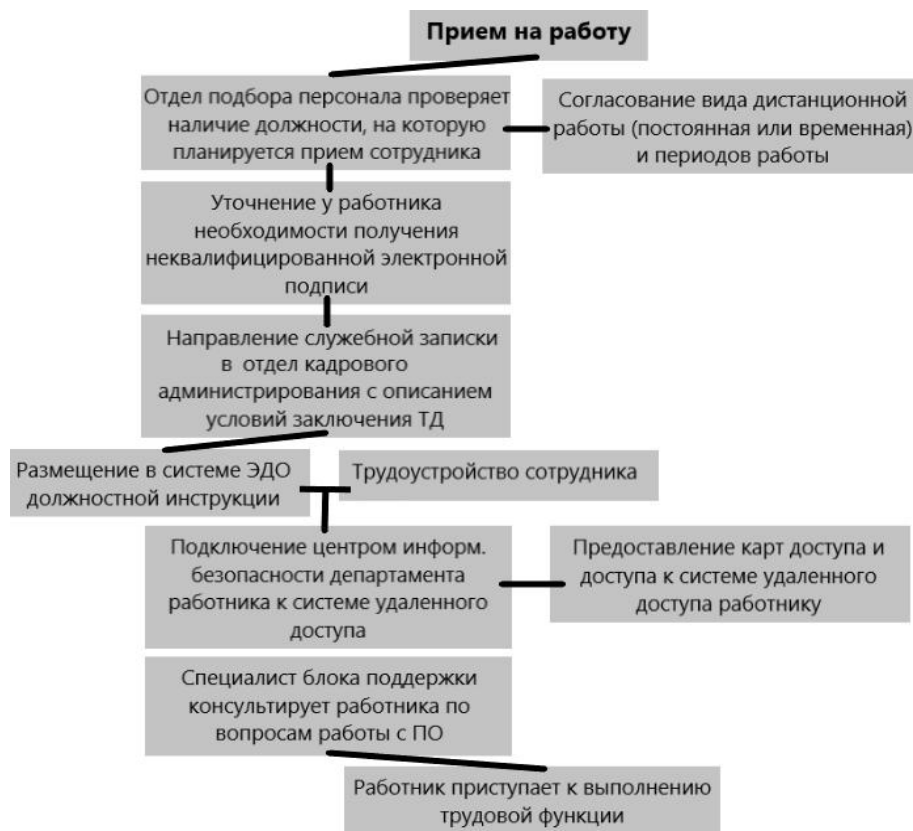


Рисунок 11 – Схема трудоустройства сотрудника на дистанционную работу, источник: Положение «О дистанционной работе ПАО КБ «УБРиР» от 15.10.2021 года

После прохождения всех шагов трудоустройства, сотрудником может быть выбран самостоятельно режим труда и отдыха, но только в том случае, иное не установлено локальным нормативным актом и/или трудовым договором, дополнительным соглашением. В ином случае сотрудник обязан исполнять свои трудовые функции согласно предписанию, и быть доступным для связи, а также проверять рабочую почту один раз каждые два часа.

Взаимодействие дистанционного работника и работодателя в процессе работы осуществляется: посредством имеющейся системы электронного документооборота «Тезис»; почтовой связи; курьерской связи (бумажный носитель); звонков; лично. Работодатель вправе потребовать от сотрудника отчёт о проделанной работе на бумажном носителе, а также вправе уволить сотрудника если тот не выполнял дистанционно свои трудовые функции в течение двух рабочих дней без уважительной причины.

Рассмотрим коллективный договор ПАО КБ «УБРиР». В этом документе заложены все аспекты социальной жизни предприятия:

1) Предусмотрены вопросы не только по рабочим моментам, но и досугу, культуре и спорту. Программы оздоровления как для работников, так и для детей, предусмотрены меры материальной и социальной поддержки, включая гарантии достойного труда с предоставлением спецодежды.

2) Социальные пособия и выплаты защищают всех работников, включая специальные категории лиц, такие как молодые специалисты и лица с семейными обязанностями.

3) Медицинская поддержка ориентирована на обеспечение здоровья сотрудников, пенсионеров и их семей, стимулирует профессиональное здоровье, долголетие и социальное благополучие.

4) Программы жилищного обеспечения, основанные на ипотечном кредитовании, позволяют сотрудникам решить жилищные вопросы с участием работодателя и кредитных организаций.

5) Негосударственное пенсионное обеспечение используется для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов, необходимых для компании, исходя из их важности и экономического эффекта от их труда.

Также управление дистанционными сотрудниками Банка регламентируется Положением «О применении простой электронной подписи при дистанционной работе». Относятся следующие аспекты:

- ознакомление работников, принимаемых и переводимых на дистанционную работу, с настоящим положением;
- подписание соглашения работником соблюдать правила положения;
- установление правил и требований к использованию простой электронной подписи при работе сотрудников на дистанционных рабочих местах в Банке;
- описание процедур и механизмов проверки подлинности электронных документов;

- обеспечение безопасности и конфиденциальности информации при дистанционной работе;
- определение ответственности сотрудников за правильное использование простой электронной подписи и соблюдение установленных правил.

Далее рассмотрим Регламент «О компенсации и возмещении расходов дистанционным работникам при использовании оборудования связанных с дистанционной работой» от 18.04.2022 года, он имеет следующее содержание: 1) термины, определения и сокращения; 2) общие положения; 3) компенсация и возмещение расходов, связанных с использованием оборудования, программно-технических средств, средств защиты информации и иных средств; 4) возмещение иных расходов, связанных с выполнением работником трудовой функции дистанционно; 4) налогообложение.

Данный регламент является важным документом, который определяет правила и условия компенсации сотрудникам за использование своего личного оборудования для работы дистанционно, обеспечивает справедливый и равноправный подход к компенсации и возмещению расходов сотрудников, которые выполняют свои трудовые функции дистанционно, а также устанавливает чёткие правила и процедуры, позволяющие сотрудникам получать соответствующую компенсацию за все затраты, связанные с выполнением своих рабочих обязанностей дистанционно. Кроме того, данный регламент регулирует вопросы возмещения других расходов, связанных с дистанционной работой, таких как интернет-связь, коммунальные услуги, пересылка документов на бумажном носителе, ремонт оргтехники, компенсация амортизации оргтехники, аренда рабочего пространства и т. д.

Рассмотрим Регламент «Об обеспечении дистанционных работников оборудованием, программно-техническими средствами, средствами защиты информации и иными средствами» от 20.06.2022 года. Сотрудник обязан

сформировать заявку в электронном виде, далее, в срок не позднее двух рабочих дней, после подписания акта приёмки-передачи сотруднику передаётся техника.

Данный документ регламентирует порядок обеспечения доступа к необходимым программам и базам данных, а также порядок по обеспечению безопасности передачи информации, установки и обновления необходимого программного обеспечения, также по обеспечению регулярного обучения сотрудников по использованию предоставленных средств. Обязательно указывается порядок обращения с оборудованием, средствами защиты информации и иными средствами, включая процедуры обновления и замены устаревшего оборудования. Все эти меры направлены на обеспечение эффективной и безопасной работы дистанционных сотрудников.

На основе Положения «О вознаграждении за выдающиеся результаты и высокий уровень профессионализма, улучшение качества продукции или услуг, долгую и безупречную службу, проявление инициативы, контроль поставленных целей и достижение успехов» предусмотрено вознаграждение в виде материальных и нематериальных льгот как офисным, так и дистанционным работникам.

Например, льготы на образовательные учреждения, улучшение условий труда, подарки, путёвки для отдыха. Банк также предлагает специальные программы для молодых специалистов, помогающие им адаптироваться и развиваться профессионально. Также проводятся программы работ с пенсионерами и мероприятия по мотивации персонала.

Независимо от системы оплаты труда, сотрудники Банка получают различные доплаты и надбавки, такие как за совмещение профессий, работу во вредных условиях и выполнение работы в разъездах. Предусмотрены единовременные премии за важные работы и ликвидацию аварий. Кроме того, оплата в выходные и праздничные дни увеличивается до двойных сдельных расценок. Другие поощрения представлены в виде денежных премий, премий в связи с юбилеем и увеличение размера вознаграждения по итогам работы.

Проведя анализ документов, было выявлено, что в организации отсутствуют следующие документы:

- Положение о наставничестве дистанционных сотрудников;
- Инструкция о порядке адаптации работников, переведённых на дистанционный формат работы;
- «План-график внедрения адаптационных мероприятий» или «Программа внедрения методов адаптации».

Анализ внедрённой системы управления дистанционными сотрудниками в ПАО КБ «УБРИР» показал, что текущий уровень данной системы является недостаточно развитым, так как обучение дистанционных сотрудников осуществляется путём передачи данных по корпоративной почте и посредством первичной онлайн встречи с руководителем. За переведённым или вновь принятым сотрудником на дистанционную работу прикрепляется специалист из Отдела сопровождения информационных технологий, который высылает на корпоративную почту информацию по установке необходимого ПО на личном персональном компьютере. Получается, обучение не имеет чёткой структуры и является недостаточно систематизированным и глубоким.

С целью первичного анализа потребности совершенствования внедрённой системы управления дистанционными сотрудниками проведено предварительное, индивидуальное, фокусированное, полустандартизированное интервью с начальником отдела подбора персонала головного офиса, а также проведено анкетирование с сотрудниками персонала Блока администрирования и сопровождения, который относится к Департаменту развития информационных технологий.

Начнём с интервью, данный метод позволил выявить проблемные стороны системы управления дистанционными сотрудниками ПАО КБ «УБРИР» (Приложении Б).

Анализ результата интервью:

1) В департаменте ценится высокая работоспособность и профессионализм сотрудников, но перед переходом на дистанционный режим работы уделяется недостаточное внимание обеспечению условий работы сотрудника вне офиса, а после перехода на дистанционную работу не проводится наблюдение за производительностью труда сотрудников.

2) Интервьюируемый отмечает важность поддержания открытого общения с сотрудниками, так как сотрудники не чувствуют себя частью команды на том же уровне, как работники, выполняющие трудовую функцию из офиса.

3) Специалисты департамента и отделов не могут активно следить и поддерживать работоспособность дистанционного персонала как прежде в офисе, поэтому крайне важно чтобы каждый сотрудник чувствовал себя комфортно и продуктивно, независимо от формата работы, но опросы касательно удовлетворённости работой вне офиса и в стенах офиса не проводятся.

4) Интервьюируемый отметил, что возможность перехода сотрудниками на дистанционный формат работы позволил лучше проанализировать гибкость и самодисциплину данных трудящихся, так как стало возможно оценить не только эффективность сотрудников, но и их способность к самоорганизации. К сожалению, даже без проведения опросов, руководители наблюдают снижение работоспособности, и то, что работники менее мотивированы к труду. Необходимо регулярно проводить оценку эффективности работы сотрудников, работающих удаленно. Нет понимания что именно мотивирует сотрудников к труду. Необходимо проводить обучение сотрудников, которые будут вновь приняты или переведены на дистанционный формат работы. Внедрение данного обучения повысит профессиональные навыки дистанционного персонала, а также снизит нагрузку как с самого дистанционного сотрудника и также с руководителя, помогающего работнику при возникновении проблем в дистанционной занятости, и повысит лояльность к компании и вовлеченность к работе.

Таким образом, исходя из интервью с начальником отдела подбора персонала головного офиса была выявлена необходимость во внедрении изменений в существующую систему и разработки следующего документа: Инструкция о порядке адаптации работников, переведённых на дистанционный формат работы, а также определения факторов мотивации (потребностей) сотрудников, как причины удовлетворения выполняемой работой на дистанционном и офисном форматах.

Для подтверждения результатов проведённого интервью и ранее выявленной путём анализа документов информации, разработана анкета, состоящая из 26 вопросов. Проведено анкетирование персонала Блока администрирования и сопровождения, который относится к Департаменту развития информационных технологий, для выявления слабых сторон системы управления дистанционными сотрудниками Банка и выявления наличия у сотрудников опыта работы в дистанционном формате, также их субъективной оценки вероятного влияния данной занятости на отношение сотрудника к предпочтительным методам мотивации, и вопросы касаются социально-демографических характеристик респондентов (Приложение В).

В исследовании участвовали 55 сотрудников Блока из 62, так как не представлялось возможным опросить одного директора и шестерых начальников. Опрошено: 13 руководители, из которых 7 (54%) женского и 6 (46%) мужского пола; 42 штатных сотрудника, из которых 28 (67%) мужского пола и 14 (33%) женского. В данной выборке большинство респондентов находятся в возрастном диапазоне от 23 до 48 лет, при этом средний возраст составляет 32 года. Опыт работы колеблется от 1 до 25 лет, при этом средний стаж составляет 11 лет. По данной группе также можно отметить, что стаж работы на текущем месте работы варьируется от 3 месяцев до 9 лет, со средним стажем в должности 4 года. По образованию большинство респондентов имеют высшее профессиональное образование – 58 человек, в то время как 4 опрашиваемых обладают средним профессиональным образованием. Из 62 респондентов на данный момент

трудятся дистанционно – 29 человек (47%), 51 (82%) опрошиваемый в целом имеет опыт дистанционной занятости.

Далее рассмотрим ответы респондентов на вопрос «Какой у Вас формат работы и устраивает ли он Вас?». Получены следующие ответы респондентов, рисунок 12.

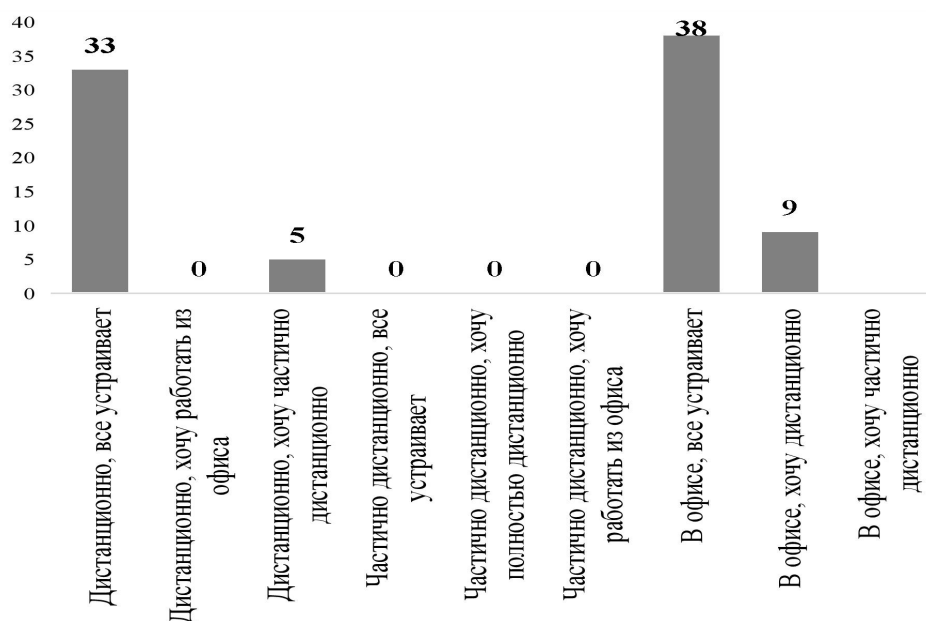


Рисунок 12 – Ответы респондентов на вопрос «Какой у Вас формат работы и устраивает ли он Вас?», %

Исходя из данных, большая часть сотрудников на дистанционной работе довольна формой занятости и не хочет её менять – 33% (18 чел.). Ещё 18% респондентов удовлетворены офисным форматом работы, и также не планируют менять формат. И лишь 5% (3 чел.) и 9% (5 чел.) сотрудников хотели бы перейти на частичную дистанционную работу с дистанционной и офисной занятости соответственно.

Рассмотрим ответы респондентов на вопрос «Выберите из списка, что для Вас является преимуществом дистанционной работы?». Получены следующие ответы респондентов, рисунок 13.

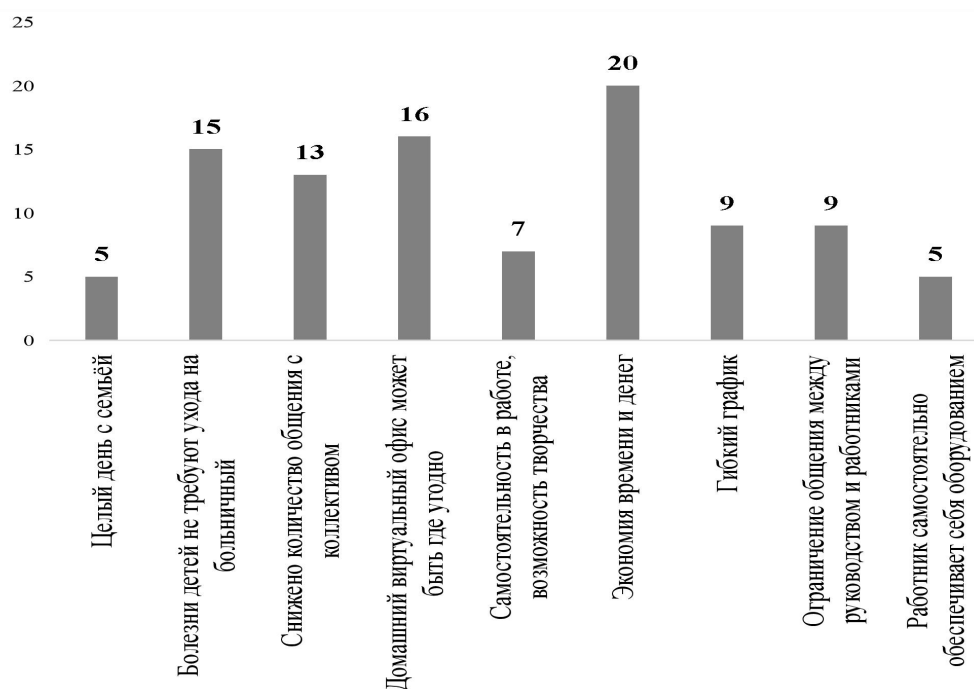


Рисунок 13 – Ответы респондентов на вопрос «Выберите из списка, что для Вас является преимуществом дистанционной работы?», %

Таким образом, ответ «экономия времени и денег» для 20% (11 чел.) сотрудников является преимуществом дистанционной работы. Ещё 16% (9 чел.) и 15% (8 чел.) респондентов выбрали варианты ответов «домашний виртуальный офис может быть где угодно – хоть на даче, хоть у моря» и «болезни детей не требуют ухода на больничный» соответственно. Наименьший удельный вес занимает ответ «работник самостоятельно обеспечивает себя оборудованием, и выбирает то, что ему нравится» – 5% (3 чел.).

Ответы анкетированных на вопрос «Выберите из списка, что для Вас является недостатком дистанционной работы?» рассмотрим на рисунке 14.

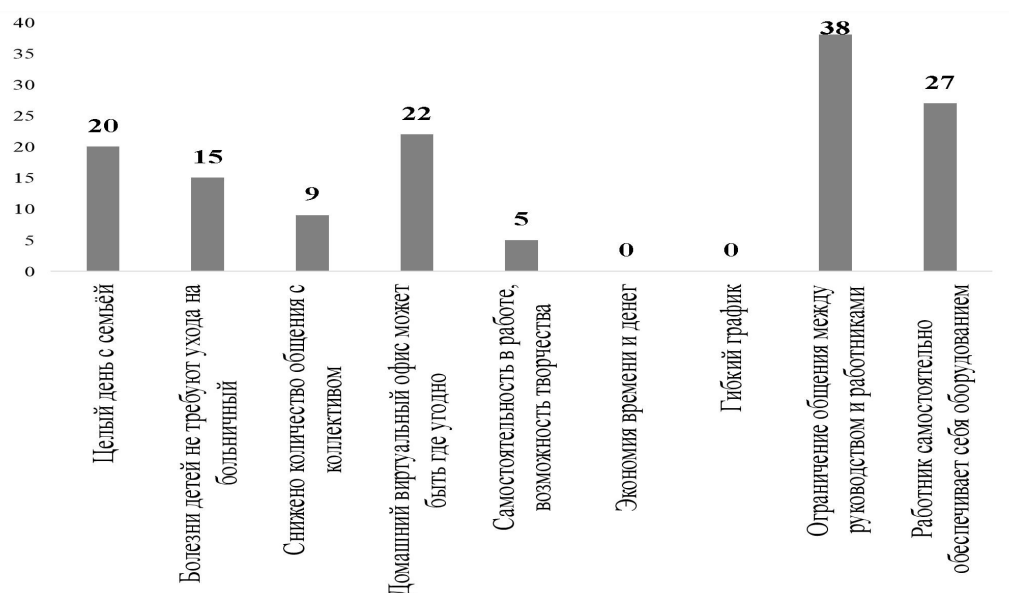


Рисунок 14 – Ответы респондентов на вопрос «Выберите из списка, что для Вас является недостатком дистанционной работы?», %

Для 38% (21 чел.) сотрудников недостатком дистанционной работы является «ограничение общения между руководством и работниками». Для 27% (15 чел.) данным критерием является то, что работник самостоятельно обеспечивает себя оборудованием и ПК.

Рассмотрим вопрос «Заметили ли Вы отрицательное влияние дистанционной работы на Вашу эффективность?», рисунок 15.

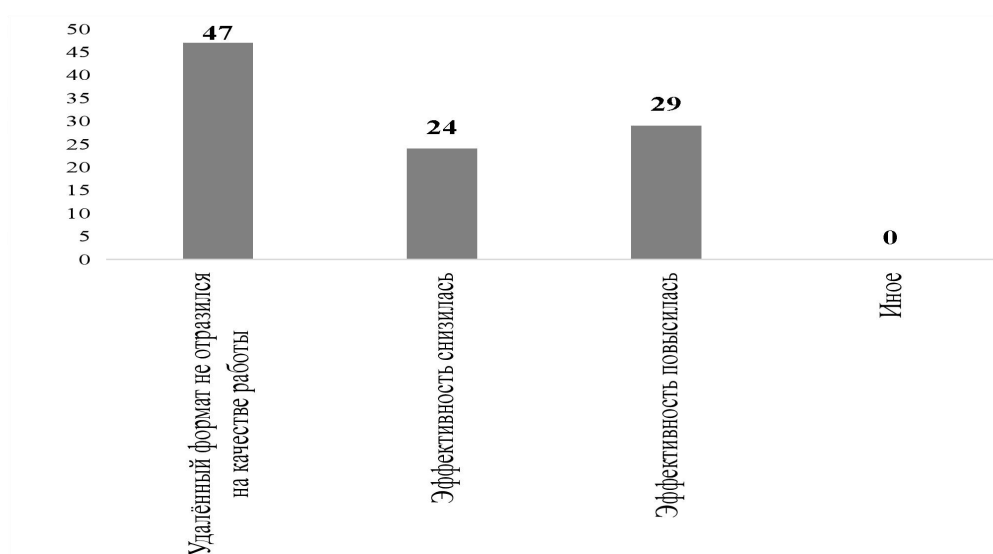


Рисунок 15 – Ответы респондентов на вопрос «Заметили ли Вы отрицательное влияние дистанционной работы на Вашу эффективность?», %

Исходя из данных, 47% (26 чел.) респондентов не отметили изменений при переходе на дистанционный формат работы. 29% (16 чел.) отмечают повышение трудовой эффективности, и лишь 24% (13 чел.) заметили снижение трудоспособности. Стоит отметить, что все респонденты в данной группе исследуемых имеют опыт дистанционной занятости.

Далее рассмотрим ответы анкетлируемых касательно вопроса «Чего Вам не хватает в Вашей дистанционной работе? Если нет опыта дистанционной работы – выберите последний вариант ответов и предположите», рисунок 16.

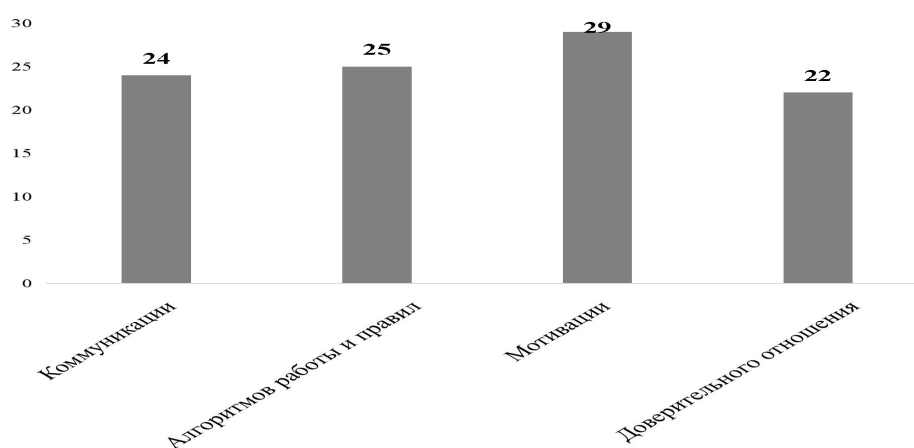


Рисунок 16 – Ответы респондентов на вопрос «Заметили ли Вы отрицательное влияние дистанционной работы на Вашу эффективность?», %

Таким образом, для 29% (16 чел.) сотрудников дистанционная занятость негативно влияет на мотивацию, так как нет причастности к общей миссии и ценностям – то, что должно создавать связь в удалённой команде. Ещё 25% (14 чел.) респондентам не хватает алгоритмов работы и правил при дистанционной работе. Для 22% (12 чел.) важно доверительное отношение в организации, а имеющиеся системы слежения за деятельностью сотрудника в течение дня носят отрицательный влияние на эффективность работы.

На вопрос «Проводится ли в Банке оценка уровня работоспособности до и после перехода на дистанционный формат работы для сравнения показателей?» получены следующие результаты, рисунок 17.

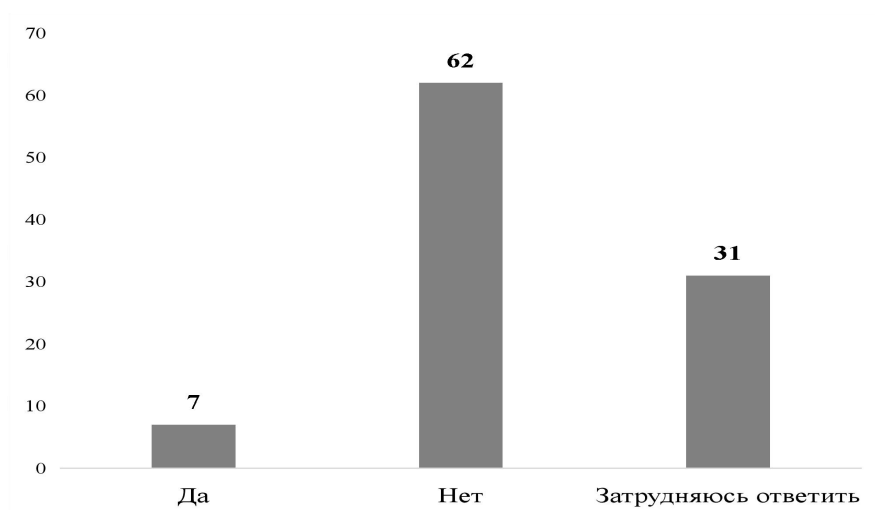


Рисунок 17 – Ответы респондентов на вопрос «Проводится ли в Банке оценка уровня работоспособности до и после перехода на дистанционный формат работы для сравнения показателей?», %

Исходя из данных видно, что оценка работоспособности до и после перехода сотрудника на дистанционный формат работы не проводится – 62% (34 чел.) респондентов. 7% (4 чел.) сотрудников считает, что в Банке проводится оценка. 31% (17 чел.) респондентов не может дать чёткий ответ.

Рассмотрим вопрос «Проводится ли оценка уровня Вашей вовлеченности в работу?», рисунок 18.

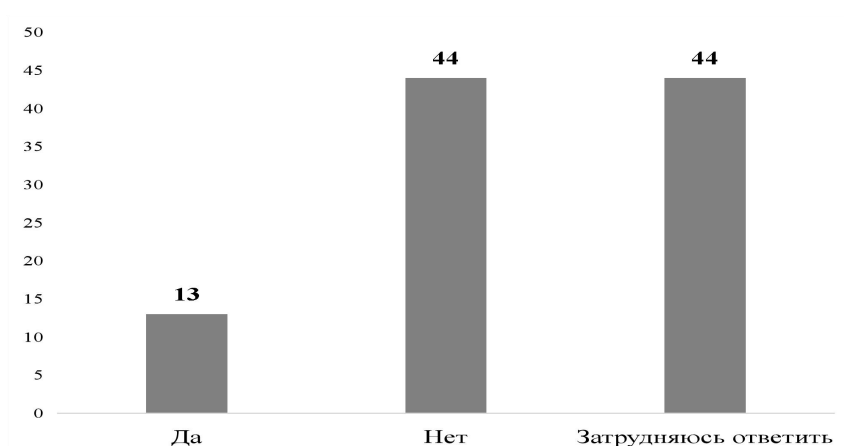


Рисунок 18 – Ответы респондентов на вопрос «Проводится ли в Банке оценка уровня вовлеченности до и после перехода на дистанционный формат работы для сравнения показателей?», %

Исходя из полученных данных можно сделать следующий вывод: 44% (24 чел.) сотрудников отмечают отсутствие оценки уровня вовлеченности в работу, только 13% (7 чел.) респондентов выбрали ответ «Да» – оценка уровня работоспособности проводится.

Рассмотрим ответы респондентов на вопрос «Достаточно ли Вам цифровых навыков для дистанционной работы? Проранжируйте, свой ответ, где 5 – максимально достаточно, 1 – минимально», рисунок 19.

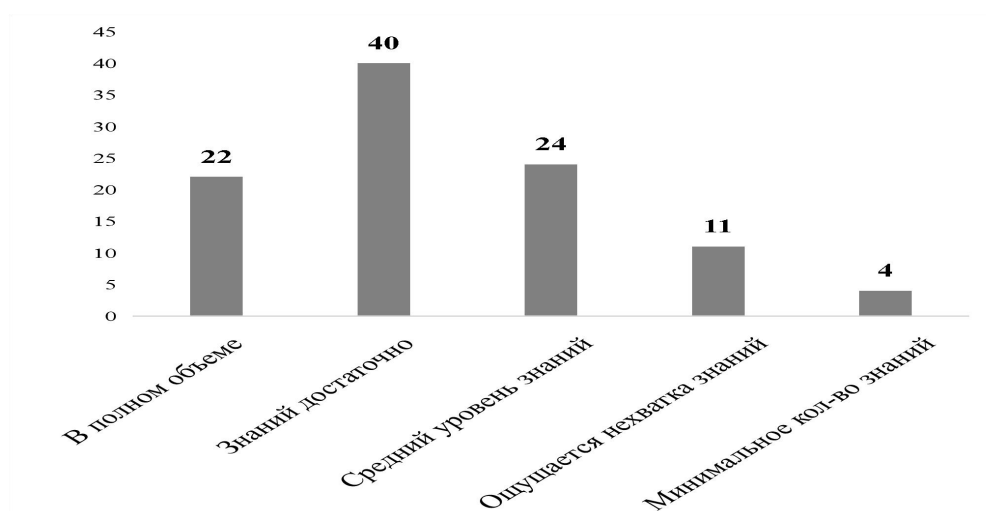


Рисунок 19 – Ответы респондентов на вопрос «Достаточно ли Вам цифровых навыков для дистанционной работы?», %

Таким образом, у 40% (24 чел.) респондентов, на их взгляд, имеется достаточный уровень знаний. 22 % (12 чел.) владеют всей необходимой информацией для выполнения трудовых функций дистанционно. 11 % (6 чел.) и 4% (2 чел.) имеют ниже среднего и минимальный уровень знаний.

Рассмотрим ответы респондентов на вопрос «Хватало ли Вам обратной связи/управления вашей рабочей дистанционной деятельностью? Проранжируйте, свой ответ, где 5 – максимально достаточно, 1 – минимально», рисунок 20.

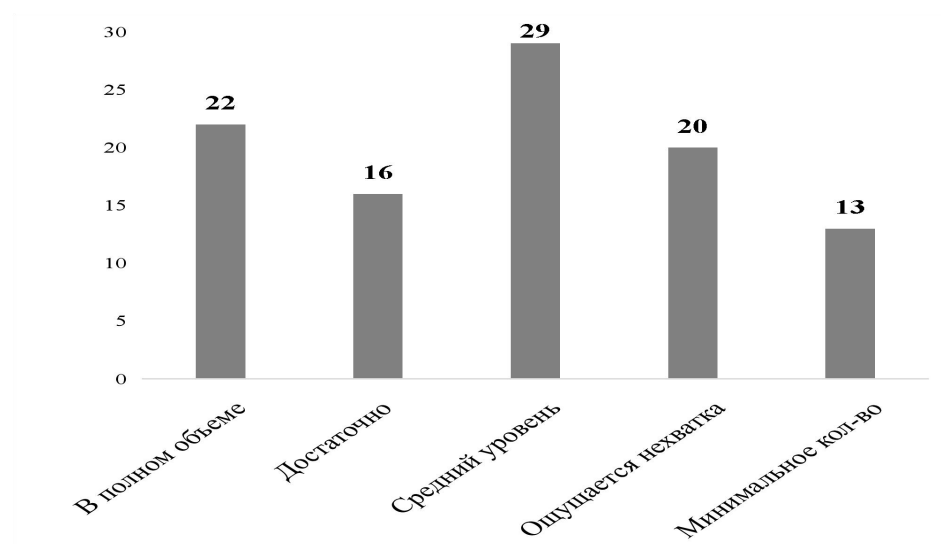


Рисунок 20 – Ответы респондентов на вопрос «Хватало ли Вам обратной связи/управления вашей рабочей деятельностью?», %

Большой удельный вес занимает ответ «средний уровень обратной связи» – 29% (16 чел.) респондентов. 22% (12 чел.) получали обратную связь в полном объёме, ещё 13% (7 чел.) в минимальном размере, и 20% (11 чел.) ощущали нехватку обратной связи.

Рассмотрим вопрос «Оцените, пожалуйста, в какой степени действует на Вашу дистанционную трудовую активность следующий фактор: материальное стимулирование?», рисунок 21.

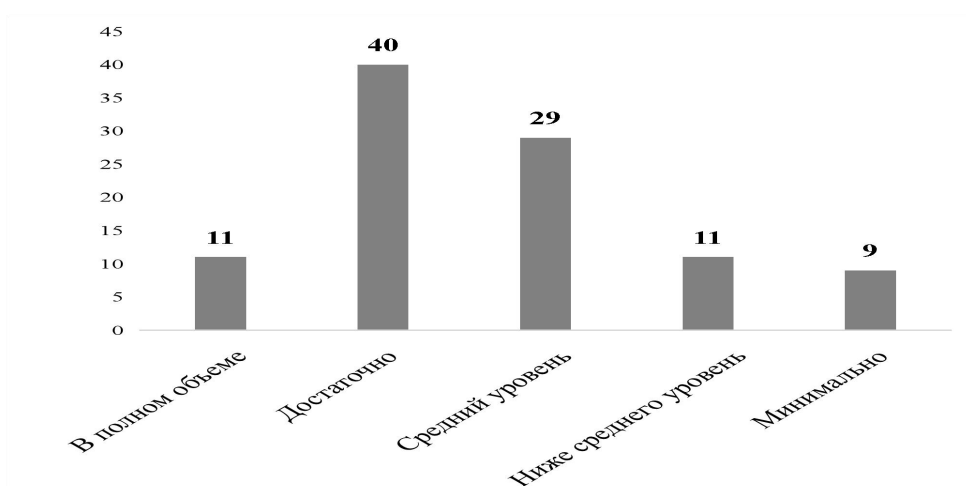


Рисунок 21 – Ответы респондентов на вопрос «Оцените, пожалуйста, в какой степени действует на Вашу трудовую активность следующий фактор: материальное стимулирование», %

Материальное стимулирование как фактор воздействия на трудовую активность воздействует в достаточной степени на 40% (22 чел.) респондентов. Лишь для 9% (5 чел.) анкетированных воздействие на активность минимально, ещё для 11% (6 чел.) анкетированных уровень воздействия – ниже среднего.

Рассмотрим данные ответов на вопрос «Оцените, пожалуйста, в какой степени действует на Вашу дистанционную трудовую активность следующий фактор: похвала от коллег и начальства», рисунок 22.

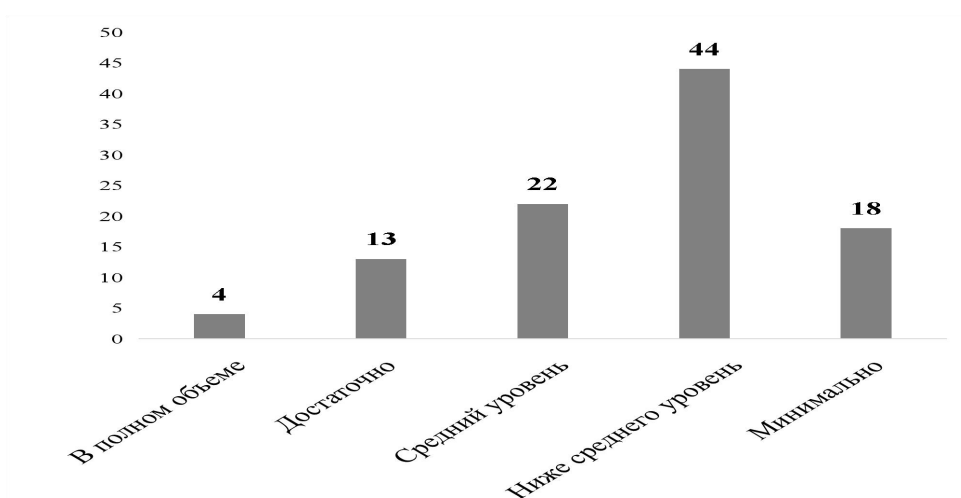


Рисунок 22 – Ответы респондентов на вопрос «Оцените, пожалуйста, в какой степени действует на Вашу дистанционную трудовую активность следующий фактор: похвала от коллег и начальства», %

Похвала от коллег и начальства как фактор воздействия на трудовую активность влияет в достаточной степени на 13% (7 чел.) респондентов. Лишь для 4% (2 чел.) анкетированных воздействует на активность в полной степени, ещё для 44% (24 чел.) анкетированных уровень воздействия – ниже среднего и для 18% (10 чел.) на минимальном уровне.

Рассмотрим данные ответов на вопрос «Оцените, пожалуйста, в какой степени действует на Вашу дистанционную трудовую активность следующий фактор: опасение потерять работу. Проранжируйте свой ответ, где 5 – максимально достаточно, 1 – минимально», рисунок 23.

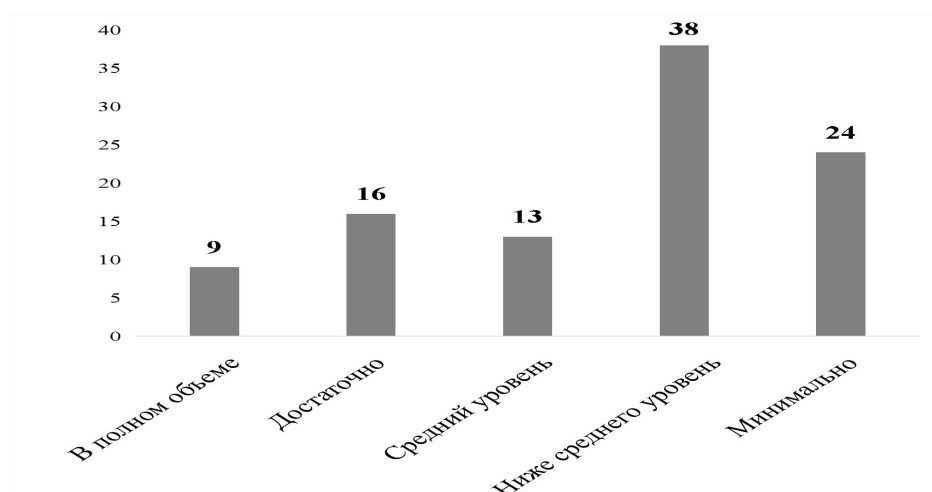


Рисунок 23 – Ответы респондентов на вопрос «Оцените, пожалуйста, в какой степени действует на Вашу дистанционную трудовую активность следующий фактор: опасение потерять работу», %

Опасение потерять работу как фактор воздействия на дистанционную трудовую активность влияет в достаточной степени на 16% (9 чел.) респондентов. Лишь на 9% (5 чел.) анкетированных воздействует на активность в полной степени, ещё для 38% (21 чел.) анкетированных уровень воздействия – ниже среднего и для 24% (13 чел.) на минимальном уровне.

Рассмотрим данные ответов на вопрос «Оцените, пожалуйста, в какой степени действует на Вашу трудовую активность следующий фактор: возможность и дальше работать дистанционно», рисунок 24.

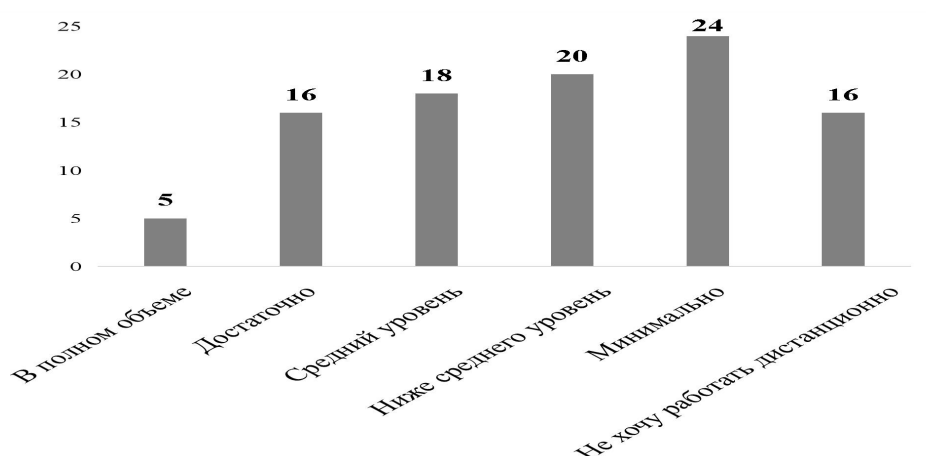


Рисунок 24 – Ответы респондентов на вопрос «Оцените, пожалуйста, в какой степени действует на Вашу трудовую активность следующий фактор: возможность и дальше работать дистанционно», %

Возможность дальше работать дистанционно как фактор воздействия на дистанционную трудовую активность влияет в достаточной степени на 16% (9 чел.) респондентов. Лишь для 5% (3 чел.) анкетированных воздействует на активность в полной степени, ещё для 24% (13 чел.) анкетированных уровень воздействия – минимально и для 16% (9 чел.) не имеет значения, так как они не хотят работать дистанционно.

Рассмотрим данные ответов на вопрос «Укажите, пожалуйста, то суждение о коллективной работе, которое Вам ближе», рисунок 25.

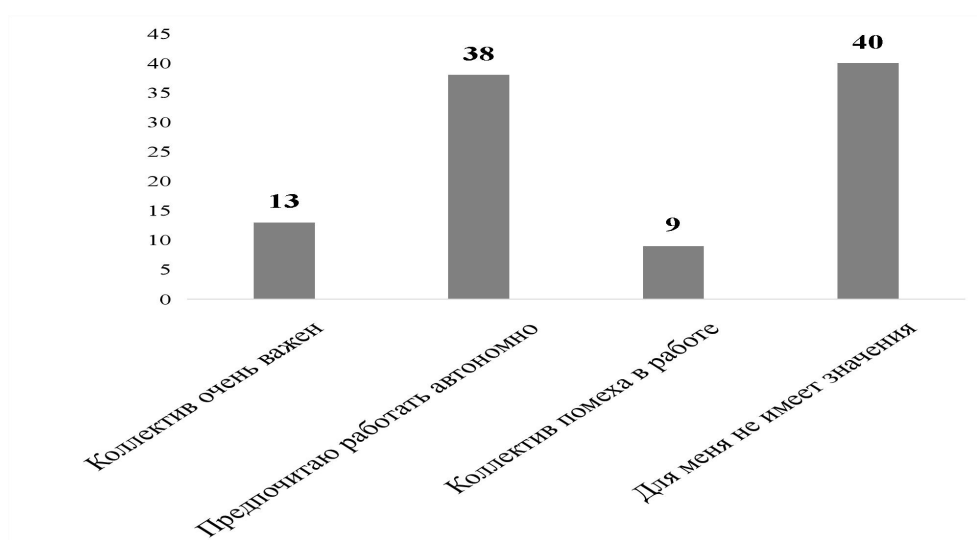


Рисунок 25 – Ответы респондентов на вопрос «Укажите, пожалуйста, то суждение о коллективной работе, которое Вам ближе», %

Респондентам было предложено 4 ответа на выбор: коллектив очень важен, одному хороших результатов добиться сложно; предпочитаю работать автономно; коллектив мешает работе; для меня не имеет значения. Для 13% (7 чел.) респондентов коллектив очень важен, они считают, что одному хороших результатов добиться сложно. Ещё 38% (21 чел.) анкетированных выбрали ответ «предпочитаю работать автономно».

Анализ ответов респондентов, участвующих в анкетировании, показал следующее:

1. Большинство респондентов, трудящихся на дистанционном формате работы, довольны данной формой занятости, так как большая часть сотрудников не хочет уходить с дистанционной работы – 33% (18 чел.).

2. Лишь 5% (3 чел.) и 9% (5 чел.) сотрудников хотели бы перейти на частичную дистанционную работу с дистанционной и офисной занятости соответственно.

3. Преимуществом дистанционной работы является «экономия времени и денег» для 20% (11 чел.) сотрудников.

4. Для 38% (21 чел.) сотрудников недостатком дистанционной работы является «ограничение общения между руководством и работниками». Для 27% (15 чел.) данным критерием является то, что работник самостоятельно обеспечивает себя оборудованием и ПК.

5. 47% (26 чел.) респондентов не отметили изменений при переходе на дистанционный формат работы. 29% (16 чел.) отмечают повышение трудовой эффективности, и лишь 24% (13 чел.) заметили снижение трудоспособности.

6. Для 29% (16 чел.) сотрудников дистанционная занятость негативно влияет на мотивацию, так как нет причастности к общей миссии и ценностям – то, что должно создавать связь в удалённой команде. Ещё 25% (14 чел.) респондентам не хватает алгоритмов работы и правил при дистанционной работе.

7. Цифровые навыки имеются у 40% (24 чел.) респондентов, 22 % (12 чел.) владеют всей необходимой информацией для выполнения трудовых функций дистанционно. 11 % (6 чел.) и 4% (2 чел.) имеют ниже среднего и минимальный уровень знаний.

8. Похвала от коллег и начальства как фактор воздействия на трудовую активность влияет в достаточной степени на 13% (7 чел.) респондентов. Материальное стимулирование как фактор воздействия на трудовую активность воздействует в достаточной степени на 40% (22 чел.) респондентов. Опасение потерять работу как фактор воздействия на

дистанционную трудовую активность влияет в достаточной степени на 16% (9 чел.) респондентов. Возможность дальше работать дистанционно как фактор воздействия на дистанционную трудовую активность влияет в достаточной степени на 16% (9 чел.) респондентов.

Таким образом, можно сделать вывод, что в Банке создана благоприятная среда для выполнения трудовых функций дистанционно, но отсутствует замер уровня удовлетворённости и работоспособности сотрудников. Не у всех сотрудников имеется необходимый уровень знаний для выполнения трудовых функций вне офиса. Также анализ ответов дистанционных и офисных сотрудников показал разницу в их отношении к коллективу, так, первые более дистанцируются от коллектива и не теряют мотивацию в изоляции от офиса.

Также выявлено, что большинство сотрудников департамента оценивают свою работоспособность как высокий (76%), либо средний уровень (24%). При сравнении сотрудников, работающих в офисе и вне офиса – из 29 опрашиваемых находящихся на дистанционном формате большая часть, 25 (86%) сотрудников отмечают высокую работоспособность, в противовес 33 сотрудникам, работающим в офисе, из которых 27 (82%) отмечают высокую работоспособность. Наименьший уровень работоспособности отмечен у офисных сотрудников – 6 человек (18%) в противовес работающим дистанционно – 4 (14%) респондента.

Рассмотрев ответы респондентов относительно влияния социального благополучия на работоспособность, подавляющее большинство опрошенных отметили «эмоциональный комфорт на рабочем месте» как важный аспект, способствующий работоспособности опрашиваемых – 34 (55%) работника, из которых 24 (71%) работают из офиса и 10 (29%) дистанционно. Также анализ результатов анкетирования показал, что с точки зрения способа мотивирования к труду дистанционных сотрудников минимальное количество баллов набрали следующие предложенные респондентам варианты: «мотивация через присутствие коллег и

руководителей», «организационные мероприятия». Исходя из полученных данных можно сделать вывод, что важнейшим фактором для работоспособности офисных трудящихся является комфортная обстановка в офисе – (71%), в противовес дистанционно занятым работникам – их мотивирует возможность карьерного развития (66%).

Как было выявлено ранее, исходя из данных интервью и анкетирования, в Банке не проводится оценка уровня и факторов мотивированности персонала, а также наблюдается снижение уровня мотивации сотрудников спустя некоторое время после перевода на дистанционный формат работы, это же наблюдается и у офисных сотрудников.

Для выявления мотивационных факторов, которые влияют на удовлетворённость работой, Шейла Ричи и Питер Мартин разработали тест. Этот тест помогает определить и ранжировать потребности сотрудников, предоставляя понимание их мотивационных предпочтений. Методика позволяет выяснить, какие из 12 мотивационных факторов сотрудники ставят на 1, 2 ... 12 места, и на основе этого сделать выводы о предпочтительных способах мотивации для персонала.

В тестировании приняло участие из 127 возможных – 120 сотрудников Департамента КРиУП, так как не были протестированы 6 начальников и 1 директор департамента.

На основании ответов каждого участника создаётся и заполняется таблица (Приложение Е). Затем по сумме набранных баллов формируется мотивационный профиль сотрудника.

Суммируем баллы, полученные по всем респондентам (59 чел.), которые, по данным на конец первого квартала 2024 года, трудятся из офиса и проранжируем полученные данные по всем данным анкетиремым от большего среднего значения к меньшему:

- «Потребность в социальных контактах» – 33,56 баллов.

- «Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения» – 33,12 баллов.

- «Стремление к достижениям» – 31,82 балла.
- «Потребность к самосовершенствованию» – 31,04 баллов.
- «Потребность в хороших условиях работы» – 30,22 баллов.
- «Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции» – 29,34 балла.
- «Потребность в завоевании признания» – 29,15 баллов.
- «Потребность в материальном вознаграждении» – 29,11 баллов.
- «Потребность к участию в общественной работе» – 28,92 балла.
- «Потребность во влиятельности и власти» – 27,32 балла.
- «Потребность в структурировании работы» – 27,14 баллов.
- «Креативность» – 26,23 балла.

Исходя из полученных данных построим диаграмму по средним значениям потребностей персонала Департамента КРиУП, рисунок 26.

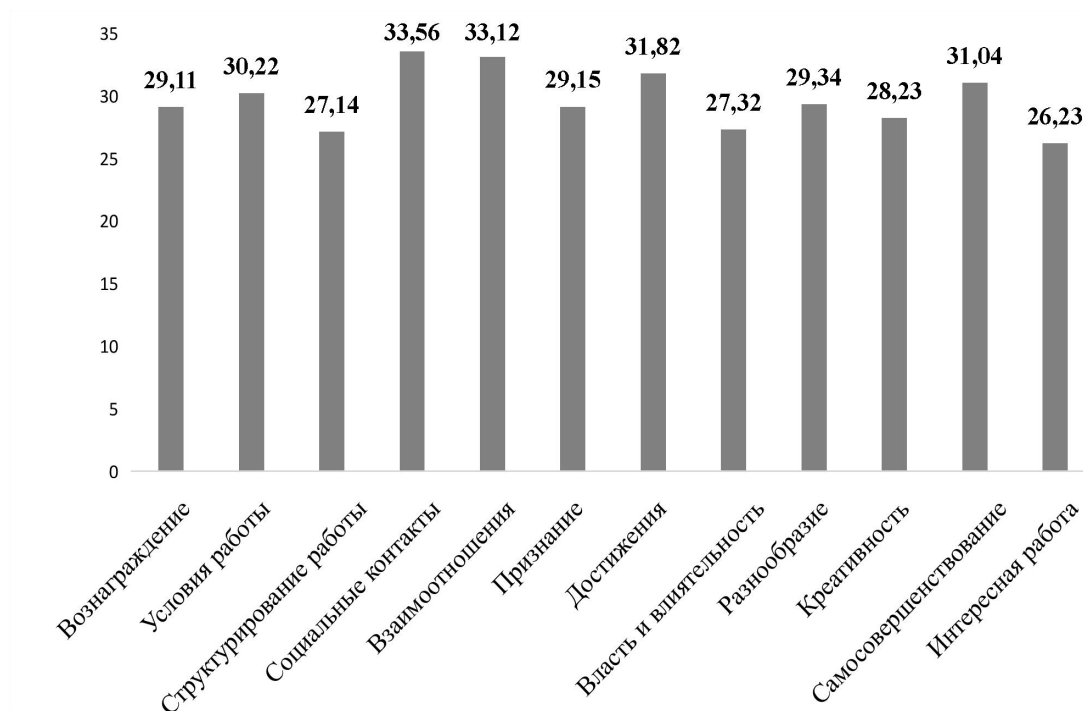


Рисунок 26 – Среднее значение потребностей персонала работающего из офиса по методике Ш. Ричи и П. Мартина, баллы

Исходя из данных, по 12 мотивационным факторам работников, выполняющих трудовые функции из офиса, больший удельный вес занимают

шкалы: социальные контакты – 33,56%, взаимоотношения – 32,39%, стремление к достижениям – 31,82 балла.

Рассмотрим данные по аналогичным шкалам по дистанционным сотрудникам.

Суммируемые баллы, полученные по всем респондентам (61 чел.), которые, по данным на конец первого квартала 2024 года, трудятся дистанционно; проранжируем данные от большего среднего значения к меньшему:

- «Потребность в хороших условиях работы» – 34,12 баллов.
- «Стремление к достижениям» – 32,96 балла.
- «Потребность в материальном вознаграждении» – 32,46 баллов.
- «Потребность в структурировании работы» – 31,47 баллов.
- «Креативность» – 31,22 баллов.
- «Потребность в интересной работе» – 31,11 балла.
- «Потребность к самосовершенствованию» – 29,64 балла.
- «Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции» – 29,15 балла.
- «Потребность во влиятельности и власти» – 25,33 балла.
- «Потребность в социальных контактах» – 25,19 баллов.
- «Потребность в завоевании признания» – 24,45 баллов.
- «Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения» – 23,14 баллов.

Рассмотрим результаты по шкалам на рисунке 27.

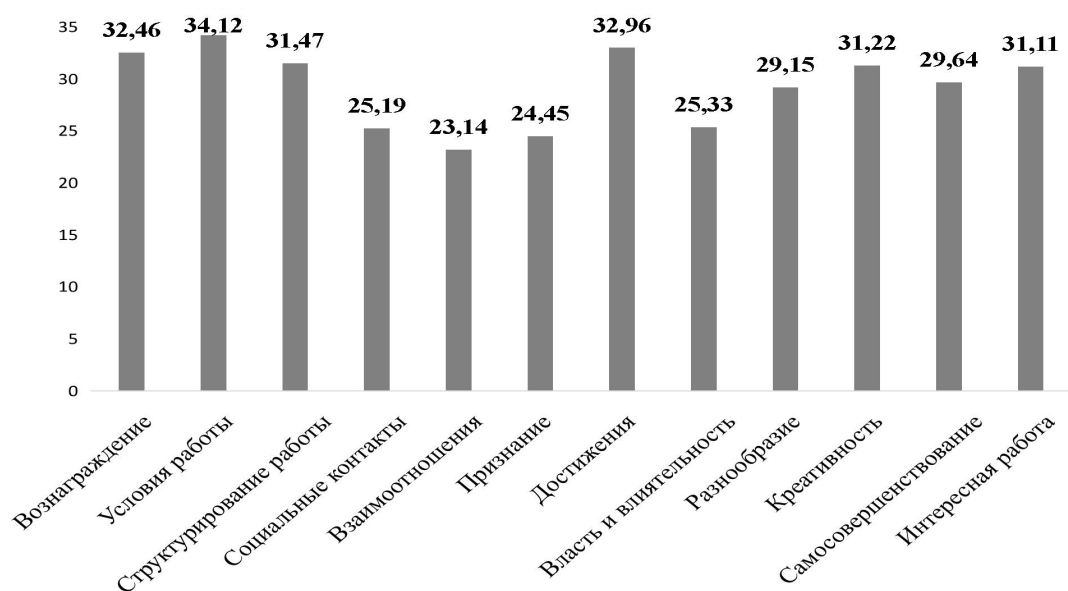


Рисунок 27 – Среднее значение потребностей персонала работающего дистанционно по методике Ш. Ричи и П. Мартина, баллы

В случае с данными по дистанционным сотрудникам, выражены следующие шкалы: условия работы – 34,12%, стремление к достижениям – 32,96%, потребность в материальном вознаграждении – 32,46%.

По результатам тестирования видно: на первом месте по сотрудникам, которые трудятся дистанционно, находится шкала «условия работы» – 34,12 баллов, по офисным сотрудникам шкала «потребность в социальных контактах» – 33,56 баллов. На втором соответственно – «стремление к достижениям» – 32,96 балла и «потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения» – 33,12 баллов. На последние 11 и 12 места дистанционные сотрудники Банка поставили следующие потребности, которые для них не имеют важного значения: «потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения» – 23,14 балла и «потребность в завоевании признания» – 24,45 балла. По офисным сотрудникам на последних местах следующие шкалы: «потребность в структурировании работы» – 27,14 баллов и «креативность» – 26,23 баллов. Можно сделать вывод, что предпочитаемый метод мотивации сотрудников дистанционных разительно отличается от сотрудников, выполняющих трудовую функцию из офиса, а значит необходима иная

мотивация и адаптация работников, у которых сменяется форма трудовой занятости.

Таким образом, по результатам всех применённых методов исследования системы управления дистанционной деятельности персонала следует отметить, что на предприятии существует недостаточно развитая система управления дистанционными сотрудниками. Также на основании анализа внедрённой в Банке системы выявлены следующие недостатки:

1. Нет разработанного положения о наставничестве дистанционных сотрудников.

2. Отсутствует инструкция о порядке адаптации работников, переведённых на дистанционный формат работы, а также «программы внедрения методов адаптации».

3. Нет отдельного «Графика» или «Программы проведения мероприятий» по внедрению методов мотивации, например, ежеквартальный замер уровня мотивации.

4. Исходя из интервью и анкетирования, не всех работников удовлетворяет существующая система управления дистанционными сотрудниками.

5. Не ясен вопрос на кого возложить ответственность за мониторинг текущего уровня трудовой мотивации и вовлеченности персонала.

6. У сотрудников дистанционных и офисных довольно разные мотивирующие факторы (потребности) мотивации, в связи с этим необходимо предложить новые способы мотивации персоналу предприятия, дополнительно к имеющимся и систематизировать их в плане-графике мероприятий.

Внедрение как информационных технологий, так и в целом дистанционной формы занятости позволяет сделать режим работы и сам его процесс более индивидуализированным, следовательно, более эффективным, а также повышает мотивацию к работе, её результативность. Информационные технологии позволяют по-новому организовать

деятельность сотрудника и взаимодействие между ним и организацией, но как удалось выяснить, только на некоторое время, так как без внедрённой, и главное, постоянной оценки уровня мотивации и удовлетворённости сотрудников их работой, окружением, форматом и т.д., а также без постоянной их поддержки и обучения – такие сотрудники теряют хватку и лояльность к организации, снижается работоспособность. Чтобы избежать возможную текучесть кадров по данным упущениям, в следующей главе предложен ряд рекомендаций по совершенствованию системы управления дистанционными сотрудниками.

По результатам всех применённых методов исследования системы управления дистанционными сотрудниками, а именно: анкетирование, интервью и тестирование, следует, что имеющаяся система управления дистанционными сотрудниками Банка требует доработок.

3 Предложения и разработки рекомендаций по совершенствованию системы управления дистанционных сотрудников в ПАО КБ «УБРиР»

Результаты анализа системы управления дистанционными сотрудниками ПАО КБ «УБРиР» помогли выявить преимущества и недостатки системы мотивации и стимулирования данной организации.

Рассмотрим предложения и рекомендации по устранению данных недостатков:

1. Разработать положение о наставничестве дистанционных сотрудников.

2. Внедрить инструкцию о порядке адаптации работников, переведённых на дистанционный формат работы, а также «План-график внедрения адаптационных мероприятий» или «Программа внедрения методов адаптации».

3. Разработать «График» или «Программу проведения мероприятий» по, например, ежеквартальному замеру уровня мотивации сотрудников как дистанционных, так и работающих из офиса.

7. Назначить специалиста по организации и управлению мотивацией трудовой деятельности персонала за мониторинг уровня мотивации труда персонала.

8. Рассмотреть соответствие применяющегося метода мотивации относительно реальных факторов (потребностей) мотивации, и в связи с этим предложить новые способы мотивации персоналу предприятия, дополнительно к имеющимся и систематизировать их в плане-графике мероприятий.

Мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала:

- Разработать «Положение о наставничестве дистанционных сотрудников».

- Составить «Программу проведения мероприятий».

- Разработать анкету для анализа системы мотивации трудовой деятельности персонала не реже одного раза в течение года.

Мероприятие №1 – разработка Положения «О наставничестве дистанционных сотрудников» (Приложение Д).

Так как ни в одном законе нет требований к положению о наставничестве, разработать его можно в произвольном виде, главное: указать цель, ради которой разрабатывается документ и перечислить его задачи; список должностей, для которых предназначен этот метод обучения; порядок назначения наставников (требования к их опыту, образованию, квалификации и др.); формы и методы обучения – количество стажеров, индивидуальные или групповые занятия, проводимые мероприятия и т. д.; порядок аттестации стажеров, отчёты о проделанной работе и др.; порядок оплаты труда наставников.

Утверждает данное положение руководитель организации. В документе указывают разработчика, непосредственного исполнителя.

Перед созданием локального документа необходимо понять какие виды адаптации не используются в ПАО КБ «УБРиР». Ранее было выявлено, что адаптация вновь принятого сотрудника на дистанционный формат работы не проводится. Высылается перечень документов, регламентирующих трудовую деятельность, а также инструкции по установке ПО.

Мероприятие №2 – «Программа проведения мероприятий по адаптации дистанционных сотрудников».

Программа адаптации дистанционных работников помогает добиться ряда задач: сократить текучесть кадров в первые месяцы работы; избежать ошибок со стороны новичка из-за незнания специфики дистанционной работы; увеличить уровень вовлеченности, мотивации, лояльности; показать значимость работников для компании.

Процесс адаптации длительный, он может занимать несколько месяцев и выходить за рамки испытательного срока. В первые дни работы новичка-удалёнщика нужно: решить технические вопросы; предоставить все нужные

материалы; спланировать работу; обсудить критерии оценки работы новичка; помочь с социализацией.

В программе прописывают: контакты наставника; цели на испытательный срок; план работы на первый день и первую рабочую неделю; план погружения в работу; даты онлайн-встреч; список задач, которые нужно выполнить, чтобы успешно пройти испытательный срок; наставника для каждой задачи; учебные материалы, инструкции, шаблоны и бланки, доступы к рабочим программам.

Рассмотрим матрицу распределения ответственности по планированию и организации процесса адаптации, таблица 8.

Таблица 8 – Матрица распределения ответственности по планированию и организации процесса адаптации

Мероприятия	Наставник	Руководитель подразделения	Специалист отдела персонала
Знакомство с корпоративной культурой	Информирование о специфике подразделения, обеспечение рабочей документацией	Ознакомление под роспись с организационной документацией (с положениями, инструкциями и регламентами), либо через ЭДО.	Предоставление информационного буклета об истории компании. Краткое информирование о нормах, ценностях и поведении, принятых в компании
Создание представления о подразделении, знакомство с коллективом	Оказание помощи при адаптации в коллективе	Информирование кандидата о деятельности подразделения Онлайн представление коллективу. Контроль процесса адаптации	При необходимости предоставление дополнительной информации. Курирование процесса адаптации, предоставление помощи всем участникам процесса на всех этапах адаптации
Организация социально-бытовых условий, организация рабочего места	Информирование кандидата о социально-бытовых условиях. Организация рабочего места, подключение к удаленному рабочему месту, предоставление онлайн инструментов, технических средств	Согласование обеспечения материальными ресурсами	Организация обеспечения материальными ресурсами

Продолжение таблицы 8

Оформление на работу	Подготовка пакета документов на приём.	Утверждение документов на приём	Информирование сотрудника о перечне документов для оформления. Проверка документов на приём, онлайн оформление работника. Внесение данных в корпоративную базу
Ознакомление с программой испытательного срока	Разъяснение основных рабочих вопросов, связанных с выполнением должностных обязанностей. Организация первичного обучения, посвященного особенностям профессии, а также проведение инструктажа на рабочем месте, организованном дистанционно. Передача результатов в отдел персонала	Разъяснение основных целей, которых необходимо достичь в ходе испытательного срока, критериев оценки, дедлайн	Регистрация инструктажа на дистанционном рабочем месте. Внесение в базу данных о теме и результатах обучения и первичного инструктажа
Ознакомление с правилами техники безопасности	Организация инструктажа по ТБ дистанционной занятости с привлечением специалиста, ответственного за ТБ на предприятии; регистрация результатов ознакомления с Правилами Техники Безопасности (ПТБ) в журнале. Передача результатов в отдел персонала	Контроль результатов ознакомления с ПТБ	Регистрация в кадровых документах факта ознакомления с ПТБ. Проведение инструктажа по ТБ в онлайн формате
Оценка результатов прохождения испытательного срока	Разработка рекомендаций на основе результатов профессиональной адаптации и итогов испытательного срока. Заполнение программы испытательного срока	Анализ отчёта и представленных результатов по итогам прохождения испытательного срока. Принятие решения по итогам оценки	Организация процедуры оценки работника, анализ результатов организационной адаптации. Обновление данных в процедурах обучения и карьерного развития, оформление кадровых документов

Благодаря конкретизации функций и предоставления списка необходимых документов для каждого участника процесса, удастся улучшить координацию между подразделениями и отделом персонала, разгрузить наставника от лишней работы и избежать пропуска обязательных этапов адаптации. Это приведёт к увеличению спроса на наставничество со стороны специалистов, что позитивно скажется на успешности прохождения

испытательного срока новичками и уменьшит потери персонала на начальном этапе вхождения в компанию.

Рассмотрим программу адаптации нового дистанционного сотрудника Банка УБРИР, таблица 9.

Таблица 9 – Программа адаптации нового сотрудника

Название мероприятия	Периодичность	Ожидаемый результат	Ответственные / исполнители
Пребординг и онбординг			
День 1. Ориентация	Единоразово	Встреча с командой HR для оформления документов в случае, если сотрудник находится территориально в том же городе, что и Работодатель. Экскурсия по офису, знакомство с коллегами (онлайн знакомство). Онлайн или офлайн обсуждение с руководителем отдела ожиданий и задач	Отдел обучения персонала и развития персонала, HR
День 2-3. Знакомство с продуктом Банка	Единоразово	Получение по корпоративной почте материалов и последующее изучение материалов о продуктах или услугах Банка	Отдел обучения персонала и развития персонала, HR
День 4-5. Обучение и подготовка рабочего места	Единоразово	Обучающие онлайн-сессии по основным рабочим инструментам и программам. Настройка рабочего пространства и компьютера, выдача ПО и ПК для работы дистанционно. Участие в текущих проектах под наблюдением наставника	Отдел обучения персонала и развития персонала, HR
День 6-10. Участие в командных совещаниях	По необходимости	Онлайн встреча с HR-командой для оформления документов, экскурсия по офису, знакомство с коллегами. В том случае, если сотрудник находится территориально в том же городе, что и работодатель. В ином случае документы подписываются электронной подписью, также возможна почтовая пересылка	Отдел обучения персонала и развития персонала, HR
День 11-20. Работа над проектом	По необходимости	Участие в проекте, регулярные онлайн встречи с наставником для отчёта о прогрессе. Обучение необходимым навыкам при необходимости. Участие в онлайн вебинарах и семинарах	HR, руководитель отдела

Благодаря введению «Программы проведения мероприятий адаптации нового дистанционного сотрудника», мы надеемся на повышение уровня удовлетворённости трудом, мотивированности сотрудников, развитие корпоративной культуры сотрудников предприятия, снижение рисков текучести кадров – то есть совершенствование системы управления

дистанционными сотрудниками и стимулирование труда персонала через отслеживание уровня удовлетворённости и лояльности работниками данной системой. Также, благодаря программе адаптации нового дистанционного сотрудника возможно ускорить процесс интеграции сотрудника в коллектив, улучшить его адаптацию к новым условиям работы и повысить его профессиональную эффективность.

Мероприятие № 3. Разработка анкеты для оценки программы адаптации сотрудника.

Для HR-менеджера важно знать, эффективно ли прошла программа адаптации нового сотрудника. Чтобы узнать о качестве адаптации, важно проводить не только тесты по части овладения новой необходимой для выполнения должностных обязанностей информацией, но и проводить опросы сотрудников, которые прошли адаптацию, чтобы корректировать и улучшать программу (Приложение Ж).

В данной анкете десять вопросов, значит максимальная оценка – 100 баллов. Допустим, сотрудник расставил не максимальные коэффициенты, и сумма получилась 30. Результат – 30%, это и есть оценка качества онбординга по мнению сотрудника.

Описанные выше рекомендации можно представить в виде таблицы 10.

Таблица 10 – Рекомендации по совершенствованию системы управления дистанционными сотрудниками

Мероприятия	Краткое описание	Срок реализации	Ответственные	Затраты (руб./в год)
Расширение должностных обязанностей специалистов отдела обучения и развития персонала УБРИР	В обязанности специалистов будут входить все вопросы, связанные с оценкой удовлетворённости системой управления дистанционными сотрудниками	3 месяца	Руководство компании, специалисты по управлению персоналом, специалисты отдела обучения и развития персонала УБРИР	0 руб.

Продолжение таблицы 10

Мероприятия	Краткое описание	Срок реализации	Ответственные	Затраты
Коррекция системы управления дистанционными сотрудниками	Адаптация рабочих процессов сотрудников на дистанционной работе	3 месяца	Специалисты по управлению персоналом, руководители подразделений, специалисты отдела обучения и развития персонала УБРИР	-
Внедрение мероприятий, направленных на повышение эмоциональной поддержки со стороны специалистов	Прохождение обучения, тренингов, направленных на формирование навыков, позволяющих поддерживать сотрудников на удалённой работе, а также навыков для оценки удовлетворённости дистанционными сотрудниками имеющейся системы управления	Ежеквартально	HR и специалисты отдела обучения и развития персонала	80 000
	Проведение опроса, направленного на оценку эмоциональной поддержки дистанционных сотрудников посредством предложенного ранее анкетирования, и управление мотивацией, также посредством опросов	Ежегодно		-
Организовать поддержку сотрудникам, имеющим трудности в рамках цифрового общения	Создание инструкции на корпоративном портале по использованию онлайн-инструментов. Закрепление наставника за сотрудником, испытывающего трудности в рамках цифрового общения	2 месяца	Руководители подразделений, специалисты по управлению персоналом	68 200
	Проведение онлайн-тренингов, вебинаров, направленных на повышение психологического благополучия удалённых сотрудников	Каждые 3 месяца		-
Итого:				148 200

Исходя из предложенных мероприятий предполагается следующий эффект:

1. В связи с расширением функционала должности специалистов отдела обучения и развития персонала, в Банке появится возможность оценки и управления мотивацией и трудоспособностью дистанционных сотрудников,

что демонстрирует приверженность организации содействию благополучию удалённых работников, их информированию.

2. Изменение системы управления дистанционными сотрудниками посредством влияния на трудоспособность, мотивированность, лояльность, компетентность посредством адаптации, и, как следствие, на рабочие процессы дистанционного работника, что позволит снизить его уровень напряжения, что приведёт к улучшению физического и психического здоровья и повышению производительности труда.

3. Руководитель и коллеги помогают повысить уровень вовлеченности сотрудников, улучшают их эмоциональное состояние, создают ощущение единства с руководителем и командой, минимизируют отрицательные последствия, связанные с ощущением изоляции или одиночества при удаленной работе.

Срок окупаемости затрат определяется как отношение величины затрат к годовому доходу. Этот метод расчета помогает понять, за какой период экономическая выгода от реализации мер по улучшению системы управления дистанционными сотрудниками окупит затраты на их реализацию. Расчет производится по следующей формуле: соотношение суммы затрат (инвестиций) к годовому доходу.

Исходя из данных годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, общая сумма доходов Банка за 2023 год составляет 8 574 799 тыс. руб. (годовой доход компании за 2023 год), т. к.: процентные доходы всего – 30 993 080; процентные расходы всего – 22 418 281; прочие операционные доходы (убытки) – 11 634 023 [14].

Срок окупаемости затрат в данном случае составит: $148\,200 \div 8\,574\,799 = 0,0172$.

Вывод: срок окупаемости составит 172 дня. Мероприятия считаются эффективными, если срок окупаемости единовременных затрат не превышает запланированного (устраивает руководство компании). Важным критерием

успеха является также достижение поставленных целей и задач в рамках проекта.

Реализация предложений по совершенствованию системы управления дистанционными сотрудниками позволит обеспечить необходимый уровень квалификации работников, также улучшить использование рабочего времени, повысить степень удовлетворённости трудом, что в итоге обеспечит достижение нормативной выработки.

Поскольку предложенные рекомендации нацелены не на внедрение новой продукции, а на организационные изменения, мы приходим к выводу, что оценить ожидаемую прибыль предприятия после их внедрения становится невозможно. Сравнительный анализ с текущими показателями прибыли тоже не представляется возможным, так как мы имеем дело с изменениями, которые ориентированы на улучшение взаимодействия между сотрудниками и организацией.

В результате проведённого анализа системы управления дистанционными сотрудниками ПАО КБ «УБРИР» были предложены следующие мероприятия: разработка Положения «О наставничестве дистанционных сотрудников», «Программы проведения мероприятий по адаптации дистанционных сотрудников», разработка анкеты для оценки программы адаптации сотрудника. Также по результатам всех применённых методов исследования системы управления дистанционной деятельности персонала следует отметить, что на предприятии существует недостаточно развитая система управления дистанционными сотрудниками.

На основании анализа внедрённой в Банке системы выявлены следующие недостатки:

1. Нет разработанного положения о наставничестве сотрудников.
2. Отсутствует инструкция о порядке адаптации работников, переведённых на дистанционный формат работы, а также программы внедрения методов адаптации.

3. Нет отдельного «Графика» или «Программы проведения мероприятий» по внедрению методов мотивации, например, ежеквартальный замер уровня мотивации.

4. Исходя из интервью и анкетирования, не всех работников удовлетворяет существующая система управления дистанционными сотрудниками.

5. Не ясен вопрос на кого возложить ответственность за мониторинг уровня трудовой мотивации и вовлеченности персонала.

6. У сотрудников дистанционных и офисных довольно разные мотивирующие факторы (потребности) мотивации, в связи с этим необходимо предложить новые способы мотивации персоналу предприятия, дополнительно к имеющимся и систематизировать их в плане-графике мероприятий.

Предложенные рекомендации направлены на укрепление связи сотрудников с компанией, повышение их рабочего удовлетворения, вовлеченности и лояльности, что, в свою очередь, может сказаться на улучшении производительности труда и общей эффективности. Основываясь на проведенном анализе, мы выдвигаем предложения, которые помогут управлять возможными проблемами слабой системы управления дистанционными сотрудниками.

Эти мероприятия могут улучшить работоспособность, мотивацию и благополучие дистанционных работников при условии поддержки со стороны Банка. Это также повысит их продуктивность, вовлеченность и лояльность, что является благоприятными факторами для компании. Таким образом, рекомендации, которые мы предлагаем, могут оказаться полезны как для сотрудников, так и для организации в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной работы были изучены теоретико-методологическая основа управления персоналом в контексте дистанционной занятости. По результатам проведённого анализа было установлено, что дистанционная работа обладает как положительными, так и отрицательными сторонами. При этом, развитие и улучшение этого направления в условиях дистанционной занятости позволяет сохранить экономические и социальные ресурсы, а также способствует развитию дистанционного персонала.

Проведённый анализ проявил ключевые проблемы в управлении кадрами в ПАО КБ «УБРИР». Они включают следующее: 1) отсутствие процесса адаптации новых удалённых сотрудников; 2) отсутствие разработанного документа, регулирующего наставничество среди дистанционных сотрудников; 3) не всех работников удовлетворяет существующая система управления дистанционными сотрудниками.

На основании проведенного интервью в ПАО КБ «УБРИР» среди удаленных сотрудников были определены следующие категории рисков, на которые необходимо обратить особое внимание при анализе и управлении этими сотрудниками: поддержка дистанционного персонала, мониторинг уровня мотивации и продуктивности, процесс адаптации вновь принятых или переведённых на дистанционный формат работы сотрудников.

Руководство компании стоит сосредоточиться на разделе оценки и управления мотивацией дистанционных работников. Выявлено, что предпочитаемый метод мотивации сотрудников дистанционных разительно отличается от сотрудников, выполняющих трудовую функцию из офиса, а значит необходимо расширять методы удержания работников, у которых сменяется форма трудовой занятости.

В качестве мероприятий по оптимизации системы управления дистанционными сотрудниками ПАО КБ «УБРИР» было предложено:

1) Предложена программа адаптации новых дистанционных сотрудников, реализация которой приведёт к более эффективному вхождению сотрудников в должность и к сокращению времени, необходимого для привыкания сотрудника к предприятию и работе удалённо.

2) Предложено Положение «О наставничестве для дистанционных работников», также создана анкета для оценки сотрудниками предложенной программы.

3) Предложена методика оценки мотивации сотрудника, работающего на дистанционной должности, которая поможет предотвратить недовольство работой, проводимой адаптацией и стимулировать стремление к повышению профессионализма и эффективности.

4) Предложен ряд мер для улучшения психологической атмосферы в коллективе.

Реализация предложений по совершенствованию системы управления дистанционными сотрудниками поможет улучшить эффективность работы, увеличить мотивацию и благополучие дистанционных сотрудников благодаря поддержки со стороны компании. Это также приведёт к повышению производительности, вовлеченности и лояльности сотрудников, что положительно скажется на компании. Поэтому предложенные рекомендации могут быть полезны как для сотрудников, так и для организации в целом. Эффективность проведённых мероприятий будет оценена по времени окупаемости, которое не должно превышать установленного уровня, удовлетворяющего руководство.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.12.2013) (с изм. и доп., вступающими в силу с 07.01.2013). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» (дата обращения: 20.03.2024).
2. Аниенко П.Н. Дистанционная занятость как перспективная форма организации труда в России/ П.Н. Аниенко. - Текст: непосредственный, электронный // «Human Progress. — 2017. — № 3 (3). — С. 1 - 8.
3. Аналитический портал Tadviser.ru [Электронный ресурс]: Tadviser.ru, Удаленная работа в России. URL: <https://www.tadviser.ru/a/527369> (Дата обращения: 20.03.2024).
4. АССА [Электронный ресурс] Ассоциация специалистов в области финансов и учета Режим доступа: <https://www.accaglobal.com/russia/ru/research-andinsights.html> (Дата обращения: 20.03.2024).
5. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров. – М. : Академия,
6. Бондаренко Н. Е. Российский рынок труда в условиях пандемии новой коронавирусной инфекции: тенденции, вызовы и государственное регулирование // Инновации и инвестиции. – 2020г. – №7. – С. 63-69.
7. Валько Д.В., Голубева О.Л. Обзор актуальных подходов к оценке эффективности управления социо-эколого-экономической системой // Региональная экономика: теория и практика. 2018. №4 (451). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-aktualnyh-podhodov-k-otsenke-effektivnosti-upravleniya-sotsio-ekologo-ekonomicheskoy-sistemoy> (Дата обращения: 10.05.2024).
8. Варламов, А. Н. Модернизация системы управления человеческими ресурсами в условиях удаленной работы на основе совершенствования профессиональных компетенций персонала / А. Н. Варламов, К. А. Корнишин // Актуальные проблемы социогуманитарного образования :

Сборник статей / Научная редакция Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. – Екатеринбург : [б.и.], 2022. – С. 201-204. – EDN GYCBYE.

9. Володина Н. В. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Володина, Наталья. М.: Эксмо, 2015. 240 с

10. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учеб. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014.

11. Внешний сайт ПАО КБ «УБРиР»: <https://www.ubrr.ru> [Электрон. ресурс] – (Дата обращения: 20.03.2024).

12. Галимова А. Ш. Дистанционная работа : особенности и проблемы адаптации работников / А. Ш. Галимова, А. А. Затонская // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление: Материалы ежегодной Международной научно-практической конференции по проблемам социально-трудовых отношений (20-е заседание), Воронеж, 21 мая 2020 г. Воронеж: Истоки, 2020. С. 75–78.

13. Гебриаль В. Н. Социальные аспекты феномена дистанционной работы как нового вида трудовых отношений // Государственное управление. Электронный вестник. 2008. №17. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-aspekty-fenomena-dstantsionnoy-raboty-kak-novogo-vida-trudovyh-otnosheniy> (Дата обращения: 20.04.2024).

14. Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.ubrr.ru/sites/default/files/asset/godovaya_buhgalterskaya_finansovaya_otchetnost_za_2023_god.pdf (Дата обращения 20.04.2024).

15. Городнова Н. В., Самарская Н. А. Особенности реализации трудового права в России, Китае и в США в условиях пандемии // Социально-трудовые исследования. 2021. №3 (44). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-realizatsii-trudovogo-prava-v-rossii-kitae-i-v-ssha-v-usloviyah-pandemii> (дата обращения: 20.03.2024).

16. Гурова И.М. Дистанционная работа как перспективная форма организации труда для российских предпринимательских структур // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2016 г. – №25. – С. 151-155.

17. Гурова, И. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта / И. Гурова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2020. – Т. 11, № 2. – С. 128–147.

18. Дистанционная женская занятость в контексте института родительства / Н. В. Тонких, Д. А. Антонов, В. Г. Агафонов [и др.]. – Екатеринбург : Уральский государственный экономический университет, 2019. – 310 с. – ISBN 978-5-6043575-3-8. – EDN KWRHYI.

19. Как «коронакризис» повлиял на рынок труда [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://hh.ru/article/27176> (Дата обращения 20.04.2024).

20. Калинина Л. А. Процесс адаптации и его мероприятия [Текст] / Л.А. Калинина // Управление развитием персонала. 2012. № 03 (15). С. 226.

21. Кветной, Л. М. Развитие дистанционных форм занятости в современной мировой экономике: дис. ... канд. эконом. наук. – М. — 2011.- 180 с.

22. Костенко Е. П. Трансформация роли и функций hr в условиях новых экономических вызовов // JER. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-rol-i-funktsiy-hr-v-usloviyah-novyh-ekonomicheskikh-vyzovov> (дата обращения: 10.04.2024).

23. Коссов И. А. К вопросу о содержании и особенностях заключения трудового договора с дистанционным работником // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2016. №1 (3). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-soderzhanii-i-osobennostyah-zaklyucheniya-trudovogo-dogovora-s-distantsionnym-rabotnikom> (Дата обращения: 10.04.2024).

24. Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Луданик М. В. Дистанционная занятость в России //М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС. – 2006.-111 с.

25. Коропец О.А. Оценка и управление психосоциальными рисками в условиях удаленной работы / О.А. Коропец, Р.Ш. Османов // Современные проблемы экономики и менеджмента: материалы международной научно-практической конференции . – Воронеж : «Истоки», 2022. – С. 207–211.

26. Коропец О.А. Управление психосоциальными рисками в условиях дистанционной работы / О.А. Коропец, Р.Ш. Османов // Актуальные вопросы управления персоналом в условиях постпандемической экономики : сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции . – Екатеринбург : Уральский государственный университет путей сообщения, 2021. – С. 146–149.

27. Кудашкин, А.В., Потапов А.В. Об изменении порядка регулирования дистанционной работы в России // «Оборонно-промышленный комплекс: управление, экономика и финансы, право». — 2021, N 2. с. 90-96.

28. Кузнецов, Д.Л. Трансформация института регулирования труда дистанционных работников: новые правовые механизмы // Закон. — 2021, N 1. с. 158-168.

29. Мартынова М. А. Методы адаптации: арсенал возможностей компании [Текст] / М.А. Мартынова // Управление человеческим потенциалом. 2013. №03(11). С. 233.

30. Михайлов А.А., Федулов В.И. Особенности автоматизации HR-процессов в российских компаниях // Вестник Академии знаний. – 2020. - № 37(2). С. 194-199.

31. Орлова М. В., Александрова И. Ю. Распределенные команды: вызовы и возможности // Вестник ГУУ. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/raspredelennye-komandy-vyzovy-i-vozmozhnosti> (Дата обращения: 10.04.2024).

32. Парягина О. А., Барнакова Е. В. Дистанционный труд: особенности и проблемы правового регулирования // ГлаголЪ правосудия. 2017. №2 (14).

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/distantsionnyy-trud-osobennosti-i-problemy-pravovogo-regulirovaniya> (Дата обращения: 20.03.2024).

33. Скрипниченко, Л.С. Влияние корпоративной культуры на управление человеческими ресурсами / Л.С. Скрипниченко // Теорические и прикладные исследования в области естественных и гуманитарных наук: Всерос. Науч.-практ. Конф. – Прокопьевск, Центр научных знаний «RaRus», 2014.

34. Сидорова Д. П. История развития дистанционного труда // Скиф. 2023. №9 (85). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-razvitiya-distantsionnogo-truda> (Дата обращения: 10.05.2024).

35. Тонких Н.В., Коропец О.А. Дистанционная женская занятость: специфика, проблемы, критерии эффективности // Социодинамика. 2018. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/distantsionnaya-zhenskaya-zanyatost-spetsifika-problemy-kriterii-effektivnosti> (Дата обращения: 17.03.2024).

36. Федорова А.Э., Коропец О.А., Тонких Н.В. Нарративный анализ негативных факторов в трудовой сфере // Социодинамика. — 2017.-№ 9.- С.102-112. DOI:10.25136/2409-7144.2017.9.24135. URL: http://e-notabene.ru/pr/article_24135.html.

37. Шатверян, Н. Г. Особенности регулирования дистанционного труда в России / Н. Г. Шатверян, В. А. Симиненко // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2020. – № 9(124). – С. 99-101. – EDN SSAAMB.

38. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. — М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2019. — 400 с.

39. Шеве, Г. Менеджмент организаций цифровой экономики : учебное пособие / Шеве Г., Хюзиг С., Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш. — Москва : КноРус, 2021. — 299 с. — ISBN 978-5-406-04534-3. — URL:

<https://book.ru/book/938773> (дата обращения: 29.04.2024). — Текст : электронный.

40. Экономика в сфере безопасности : охрана труда : практикум / О.М. Зиновьева [и др.]. – М. : Изд. Дом НИТУ «МИСиС», 2019. – 84 с.

41. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/87542dee815e0545164710d561c39339907ffcb5/ (Дата обращения: 20.03.2024).

42. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (Дата обращения: 17.03.2024).

43. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421940/ (Дата обращения: 22.03.2024).

44. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/politics/04/07/2022/62c122b49a794708959f57c3> (Дата обращения: 14.03.2024).

45. Bailey D. E., Kurland N. B. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work //Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior. – 2002. – Т. 23. – №. 4. – P. 383-400.

46. Bailey, N. The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime / N. Bailey, N. B. Kurland // Organizational dynamics. – 1999. – Vol. 28, N 2. – P. 53–68.

47. Di Martino V., W irth L. Telework: A new way of working and living //Int'l Lab. Rev. – 1990. – Т. 129. – 529 p.

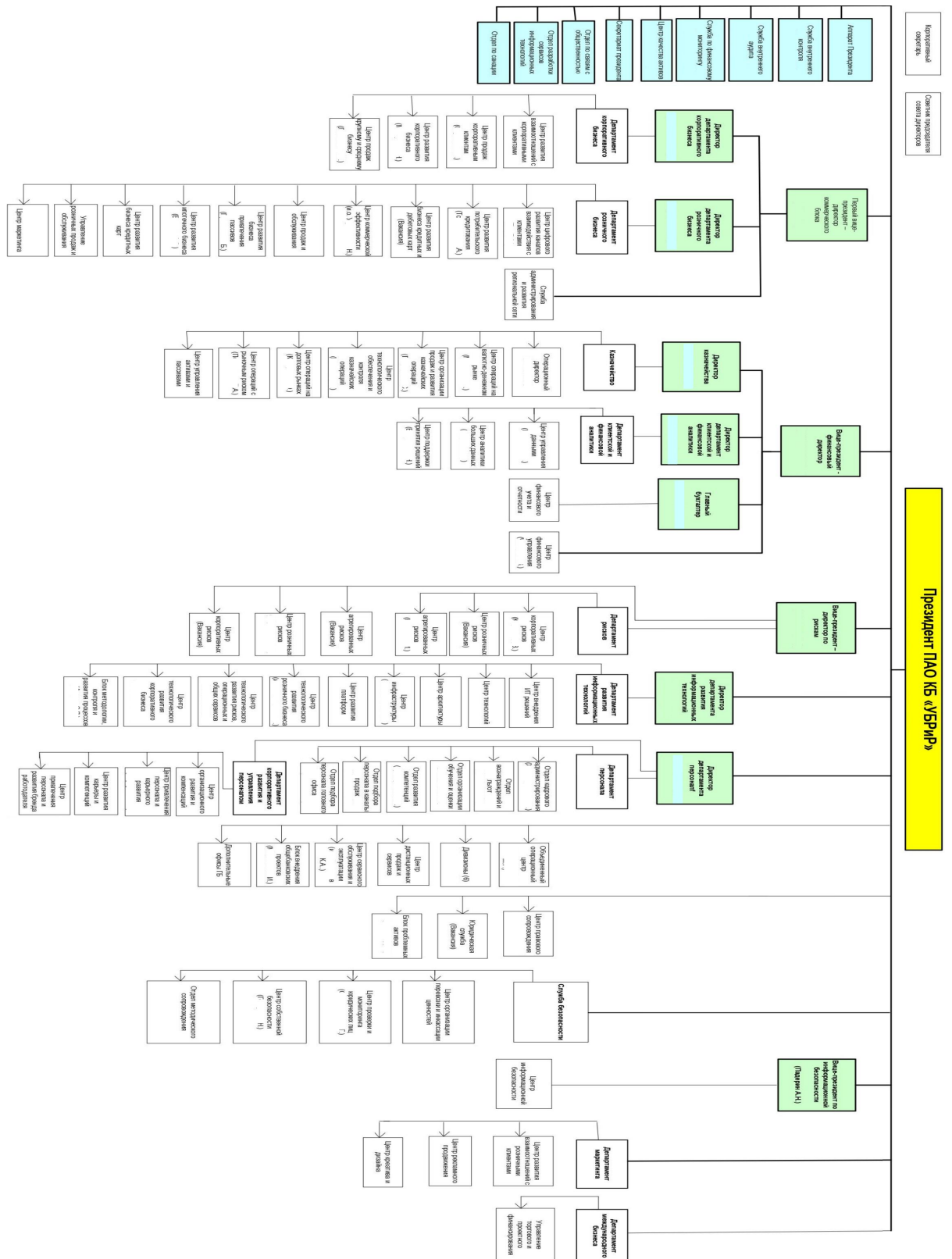
48. Dancausa Millán M.G., Millán Vázquez de la Torre M.G., Hernández Rojas R., Jimber Del Río J.A. The Spanish labor market: a gander approach // International Journal of Environmental Research and Public Health. 2021. Т. 18. № 5. С. 1-23.

49. Gordon H. A., Kammeyer K. C. W . The gainful employment of women with small children //Journal of Marriage and the Family. – 1980. – P. 327-336.
50. Kalyaev V., Salimon A. I., Korsunsky A. M. Fast mass-production of medical safety shields under COVID-19 quarantine: optimizing the use of university fabrication facilities and volunteer labor // International Journal of Environmental Research and Public Health. 2020. T. 17 № 10. С. 3418.
51. Managing a Remote Team with High Performance, 9 June 2018 [Электронный ресурс]. URL: <https://medium.com/@RiterApp/managing-a-remote-team-with-high-performance-e96b90a9bc9b> (Дата обращения: 29.04.2024)
52. Nilles J. M. Telecommunications and organizational decentralization // IEEE Transactions On Communications. 1975. Vol. 23 (10). С. 1141-1147.
53. Radulescu C.V., Ladaru G.-R., Constantin F., Burlacu S., Ioanăș C., Petre I.L. Impact of the COVID-19 pandemic on the Romanian labor market // Sustainability. 2021. T. 13. № 1. С. 1-23.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Организационная структура ПАО КБ «УБРиР»



Предварительное интервью

Таблица 11 – Интервью с начальником отдела подбора персонала головного офиса

Вопросы в ходе интервью	Ответ интервьюера
Реализуются ли на практике документы, регламентирующие дистанционную занятость сотрудников в полной мере?	Не в полной мере, данные рассылаются сотрудникам посредством корпоративной почты, также к данным можно обратиться через специализированные порталы. Получение обратной развёрнутой связи от сотрудников и проверка понимания отсутствует
Какие сильные стороны системы управления дистанционной занятостью Вы бы выделили?	Мы при внедрении и создании опирались на опыт конкурентов, но добавили новую отчётность. Разработали с нуля положение о работе дистанционных сотрудников. В целом хороший показатель - дистанционная занятость пользуется спросом
Какие слабые стороны системы управления дистанционной занятостью Вы бы выделили?	Ежедневный таргет выполняется не стабильно, отсутствие контроля за продолжительность рабочего времени сотрудника, технические проблемы с ПО, невозможность оперативного информирования
Как Вы считаете, сотрудники в полной мере удовлетворены системой управления дистанционной занятостью? Если да, благодаря чему? Если нет – по каким причинам?	Очереди, безусловно, в некоторых отделах Банка есть. Но чем обширнее функционал сотрудника, тем менее возможен данный перевод на дистанционку. Для примера, у нас есть экономисты чисто дистанционные, и чисто офисные, разные заявки с разной оплатой. Также большую роль играет оснащённость сотрудника удобным рабочим удалённым местом, не всегда офисные возможности, когда всё под рукой, осуществимы в личном домашнем пространстве. Также не все сотрудники чувствуют прежнюю поддержку от руководства, да и по коллегам скучают
Можете ли Вы отметить приверженность сотрудников к организации? В чем она проявляется?	Рынок труда принадлежит работнику, мы не смогли удержать всех сотрудников, которые подыскивали места с другим размером оплаты труда, или же более удобным расположением офиса и графиком. Но, безусловно, мы счастливы что у нас работают сотрудники со стажем более 10, и даже 15 лет. Сложно сказать, чем именно обусловлена приверженность, так как на неё влияет совокупность факторов, например, таких как, банально, атмосфера в коллективе и удобные, приятные для работы офисы
Считаете ли Вы, что дистанционных сотрудников можно назвать преданными своей организации? Если да, то благодаря чему. Если нет, то, по каким причинам?	Сотрудник мог бы пойти работать куда угодно, дистанционка предоставляется во многих компаниях, так там ещё и подрабатывать разрешено. Бывает приходят уведомления что кого-то переманить хотят, предлагая оплату выше, чем у нас, но, как правило, контроффер всё поправляет. Мы прекрасно понимаем, что наши сотрудники ценны на рынке, мы их обучили многому, поэтому даже рады что их пытаются переманить
Можно ли назвать дистанционных сотрудников вовлечёнными в трудовой процесс и корпоративную культуру организации?	Естественно, работников дома отвлекает куда больше источников, и они не всегда бывают на связи. Но в офисе сотрудники тоже, бывает, отлучаются и идут, например, за кофе. В сравнении - да, немного менее вовлечены в трудовой процесс, в корпоративную культуру тоже

Бланк анкеты

Таблица 12 – Анкета для анализа системы управления дистанционными сотрудниками

Уважаемый респондент! Просим Вас принять участие в исследовании и ответить на вопросы анкеты. Целью исследования является выявление отношения сотрудников ПАО КБ «УБРИР» к внедрённой системе управления дистанционными сотрудниками. Выберите ответ, наиболее отвечающий Вашему мнению. Выберите ответ, наиболее отвечающий Вашему мнению, и укажите его. Для получения достоверной информации просим Вас максимально откровенно отвечать на вопросы анкеты. Ответы будут использованы для анализа системы мотивации труда в организации. Анонимность гарантируется. Заранее благодарим за сотрудничество!	
1. Какой у Вас формат работы? И устраивает ли он Вас?	- Полностью дистанционно, меня все устраивает; - Полностью дистанционно, хочу работать из офиса; - Полностью дистанционно, хочу частично дистанционно; - Частично дистанционно, меня все устраивает; - Частично дистанционно, хочу полностью дистанционно; - Частично дистанционно, хочу работать из офиса; - В офисе, меня все устраивает; - В офисе, хочу дистанционный режим работы; - В офисе, хочу частично дистанционно; - Другое: _____
2. Выберите из списка, что для Вас является преимуществом дистанционной работы?	- Целый день с семьёй; - Постоянное нахождение дома - Болезни детей не требуют ухода на больничный; - Снижено количество общения с коллективом; - Домашний виртуальный офис может быть где угодно - хоть на даче, хоть у моря; - Самостоятельность в работе, возможность творчества из-за отсутствия тотального контроля; - Экономия времени на дорогу до рабочего места и обратно; - Снижение затрат на деловую одежду, косметику и пр.; - Самостоятельное приготовление обедов; - Гибкий график; - Ограничение непосредственного делового общения между руководством и работниками; - Работник самостоятельно обеспечивает себя оборудованием, и выбирает то, что ему нравится; - Самостоятельное определение режима своего рабочего времени, а также времени отдыха; - Дистанционный формат привёл к необходимости консультации психолога; - Другое: _____

Продолжение таблицы 12

3. Выберите из списка, что для Вас является недостатком дистанционной работы?	- Целый день с семьёй; - Постоянное нахождение дома; - Болезни детей не требуют ухода на больничный; - Снижено количество общения с коллективом; - Домашний виртуальный офис может быть где угодно - хоть на даче, хоть у моря; - Самостоятельность в работе, возможность творчества из-за отсутствия тотального контроля; - Экономия времени на дорогу до рабочего места и обратно; - Снижение затрат на деловую одежду, косметику и пр.; - Самостоятельное приготовление обедов; - Гибкий график; - Ограничение непосредственного делового общения между руководством и работниками; - Работник самостоятельно обеспечивает себя оборудованием, и выбирает то, что ему нравится; - Самостоятельное определение режима своего рабочего времени, а также времени отдыха; - Дистанционный формат привёл к необходимости консультации психолога; - Другое: _____
4. Заметили ли Вы отрицательное влияние дистанционной работы на Вашу эффективность? Если нет опыта дистанционной работы - выберите последний вариант ответов и предположите.	- Удалённый формат не отразился на качестве работы; - Эффективность снизилась; - Эффективность повысилась; - Другое: _____
5. Чего Вам не хватает в Вашей дистанционной работе? Если нет опыта дистанционной работы - выберите последний вариант ответов и предположите.	- Коммуникации; - Алгоритмов работы и правила (наличие чётких и понятных правил); - Мотивация (общая миссия и ценности — то, что создаёт связь в удалённой команде); - Доверительное отношение (наличие всех нужных сервисов; ощущение связи с командой; умение отслеживать эффективность работы без давления); - Другое: _____
6. Проводится ли оценка уровня Вашей работоспособности до и после перехода на дистанционный формат работы для сравнения показателей?	- Да; - Проводится - Нет; - Другое: _____
7. Проводится ли оценка уровня Вашей вовлеченности в работу?	- Да; - Нет; - Другое: _____
8. Достаточно ли Вам цифровых навыков для дистанционной работы? Проранжируйте, свой ответ, где 5 - максимально достаточно, 1 - минимально.	- 1 - 2 - 3 - 4 - 5

Продолжение таблицы 12

9. Хватило ли Вам обратной связи/управления вашей рабочей деятельностью? Проранжируйте, свой ответ, где 5 - максимально достаточно, 1 - минимально.	- 1 - 2 - 3 - 4 - 5
10. Напишите, что, на Ваш взгляд, облегчило бы Вашу дистанционную работу?	- _____
11. Оцените, пожалуйста, в какой степени действует на Вашу трудовую активность следующий фактор: Материальное стимулирование. Проранжируйте, свой ответ, где 5 - максимально достаточно, 1 - минимально.	- 1 - 2 - 3 - 4 - 5
12. Оцените, пожалуйста, в какой степени действует на Вашу трудовую активность следующий фактор: Похвала от коллег и начальства. Проранжируйте, свой ответ, где 5 - максимально достаточно, 1 - минимально.	- 1 - 2 - 3 - 4 - 5
13. Оцените, пожалуйста, в какой степени действует на Вашу трудовую активность следующий фактор: Опасение потерять работу. Проранжируйте, свой ответ, где 5 - максимально достаточно, 1 - минимально.	- 1 - 2 - 3 - 4 - 5
14. Оцените, пожалуйста, в какой степени действует на Вашу трудовую активность следующий фактор: Общий трудовой настрой коллектива. Проранжируйте, свой ответ, где 5 - максимально достаточно, 1 - минимально.	- 1 - 2 - 3 - 4 - 5
15. Оцените, пожалуйста, в какой степени действует на Вашу трудовую активность следующий фактор: Возможность и дальше работать дистанционно. 5 - максимально достаточно, 1 - минимально. Выберите ответ “Другое” если не работаете дистанционно и не хотите.	- 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - Другое: _____

Продолжение таблицы 12

16. Если бы у Вас была возможность выбрать только одно место работы, что бы вы выбрали: Работу, обеспечивающую социальные льготы и гарантии. Высокооплачиваемую работу, вне зависимости от места работы. Дистанционную работу, позволяющим совмещать работу и личные дела. Работу, дающую возможность карьерного роста Работу в дружном коллективе. Работу, дающую возможность улучшить свои профессиональные навыки.		1) 2) 3) 4) 5) 6)				
17. Укажите, пожалуйста, то суждение о коллективной работе, которое Вам ближе: 1) Коллектив очень важен, одному хороших результатов добиться сложно. 2) Предпочитаю работать автономно. 3) Для меня не имеет значения.		1) 2) 3)				
18. Насколько вы заинтересованы в том, чтобы работать дистанционно?		1) Сильный интерес; 2) Средний интерес; 3) Слабый интерес; 4) Затрудняюсь ответить				
19. На ваш взгляд, вы на дистанционной работе будете более продуктивны в работе?		1) Да; 2) Нет; 3) Всё останется без изменений; 4) Затрудняюсь ответить				
20. На Ваш взгляд, Вы при дистанционной работе получаете/получите достаточную обратную связь и «мотивационную критику»?		1) Да; 2) Нет; 3) Всё останется без изменений; 4) Затрудняюсь ответить				
Ваш пол:		Ваш возраст:				
м	ж	До 25	25-35	35-45	45-55	От 50 лет
Ваше семейное положение:		Образование:				
Замужем (женат)	Не замужем (не женат)	Высшее образ.	Незаконченное высшее	Среднее профессиональное		Среднее общее
Категория персонала:		- Руководитель; - Специалист; - Эксперт; - Рабочий; - Экономист; - Иное _____				
Стаж работы:		- Меньше года; - 1-3 года; - 3-10 лет; - Более 10 лет				

Служебная записка о приеме кандидата на дистанционную работу

Приложение № 3
к Положению о дистанционной работе

Руководителю направления по кадровому администрированию
отдела кадрового администрирования центра организационного
развития и компенсаций департамента корпоративного развития и
управления персоналом
А.В. Турбиной

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

о приеме кандидата на дистанционную работу

Прошу оформить прием кандидата на дистанционную работу в ПАО КБ «УБРиР»:

Ф.И.О.	
Должность	
ID должности	
Полное наименование подразделения	

Условия приема:

№	Перечень условий для включения в трудовой договор дистанционного работника	Графа для заполнения
1.	Дата заключения трудового договора	
2.	Дата приема на работу	
3.	Прием в ПАО КБ «УБРиР» (выбрать одно необходимое условие):	
3.1.	- по основному месту работы;	
3.2.	- по совместительству.	
4.	Вид трудового договора:	
4.1.	- трудовой договор на неопределенный срок;	
4.2.	- срочный трудовой договор (указать причину заключения такого договора);	
5.	Город выполнения трудовой функции	
6.	Условия выполнения дистанционной работы (выбрать одно необходимое условие):	
6.1.	- постоянно;	
6.2.	- временно и непрерывно в течение определенного трудовым договором срока, не превышающем 6 месяцев (указать период с ... по ...);	
6.3.	- временно периодически при условии чередования периодов выполнения работником трудовой функции дистанционно и периодов выполнения им трудовой функции на стационарном рабочем месте (указать условия чередования)	
7.	Особенности режима рабочего времени и времени отдыха:	
7.1.	- в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка ПАО КБ «УБРиР»;	
7.2.	- иной режим труда и отдыха (указать какой);	
7.3.	- режим труда и отдыха устанавливается работником по его усмотрению.	
8.	Порядок взаимодействия с Работодателем:	
8.1.	- обмен электронными документами;	
8.2.	- обмен документами, оформленными на бумажном носителе.	
9.	Наличие усиленной (в случае обмена электронным документами):	
9.1.	- квалифицированной электронной подписи у работника;	
9.2.	- неквалифицированной электронной подписи у работника.	
10.	Используемое оборудование (выбрать одно необходимое условие):	
10.1.	- личное оборудование – программно-технические средства, средства защиты информации и иные средства, в т.ч. на правах аренды (указать какие);	
10.2.	- оборудование Работодателя – программно-технические средства, средства защиты информации и иные средства (указать какие);	
11.	Ежемесячная компенсация за использование принадлежащего работнику или арендованного им оборудования и средств связи (выбрать необходимые условия):	
11.1.	- амортизация личной оргтехники;	
11.2.	- амортизация личного средства связи;	
11.3.	- аренда оргтехники.	
12.	Ежемесячное возмещение расходов, связанных с использованием принадлежащего работнику или арендованного им оборудования и средств связи (выбрать необходимые условия):	
12.1.	- расходы за электроэнергию;	
12.2.	- расходы за Интернет;	
12.3.	- расходы за услуги связи;	
12.4.	- расходы за ремонт оргтехники.	
13.	Личный номер сотового телефона работника	

Положение о наставничестве дистанционных сотрудников

ПАО КБ «УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ»

Приложение

УТВЕРЖДЕНО
приказом ПАО КБ
«УБРИР»
от 01 июня 2024 г. № 678

ПОЛОЖЕНИЕ

г. Екатеринбург

01.06.2024

О мотивации персонала

ГЛАВА 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение о премировании работников ПАО КБ «УБРИР» (далее – Положение) разработано в соответствии с трудовым законодательством РФ, едиными корпоративными нормами по оплате труда, предусмотренными Политикой управления оплатой труда работников организаций ПАО КБ «УБРИР», утверждённой приказом ПАО КБ «УБРИР» от 01 июня 2024 года № 678.

1.2. Настоящее Положение устанавливает порядок и условия мотивации дистанционных работников Банка «УБРИР» (далее – Общество). Под наставничеством в настоящем Положении понимается процесс, в ходе которого опытный сотрудник (наставник) оказывает поддержку и руководство менее опытному сотруднику (подопечному) для его профессионального и карьерного роста. Под дистанционным работником –

понимается сотрудник, который выполняет свою трудовую функцию вне офиса работодателя, используя средства телекоммуникации.

1.3. Настоящее Положение распространяется только на работников, занимающих должности в соответствии со штатным расписанием. Оно не распространяется на лиц, с которыми заключены гражданско-правовые договоры.

1.4. Адаптация персонала – это право, а не обязанность руководства и зависит от достигнутых работниками результатов, материального состояния Общества.

1.5. В компании принята система управления дистанционными сотрудниками. Все работники могут поощряться за добросовестный труд и достигнутые экономические, материальные и другие результаты.

2. НАЗНАЧЕНИЕ И ЦЕЛИ ПОЛОЖЕНИЯ

2.1. Настоящее положение описывает принципы и правила наставничества дистанционных сотрудников.

2.2. Целями наставничества для дистанционных работников банка являются:

- адаптация новых сотрудников к дистанционной работе;
- развитие профессиональных компетенций и повышение производительности труда;
- содействие карьерному росту;
- создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- сохранение и развитие корпоративной культуры.

3. УЧАСТНИКИ НАСТАВНИЧЕСТВА

3.1. Наставниками в настоящем Положении могут выступать сотрудники банка, имеющие:

- опыт работы в банковской сфере не менее 3 лет;
- соответствующие профессиональные компетенции;
- навыки коммуникации, обучения и наставничества.

3.2. В настоящем Положении подопечными могут выступать:

- новые сотрудники, принятые на дистанционную работу;
- сотрудники, переведённые на дистанционную работу;
- сотрудники, желающие повысить свою квалификацию или освоить

новые компетенции.

4. ОРГАНИЗАЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА

4.1. Добровольность наставничества.

Участие в программе наставничества является добровольным как для наставников, так и для подопечных.

4.2. Подбор наставников и подопечных.

Подбор наставников и подопечных осуществляется HR-отделом совместно с непосредственными руководителями. Учитываются пожелания и квалификация сотрудников, а также потребности бизнеса.

4.3. Соглашение о наставничестве.

Между наставником и подопечным заключается соглашение о наставничестве, в котором фиксируются:

- сроки наставничества;
- цели и задачи наставничества;
- формы и методы взаимодействия;
- права и обязанности наставника и подопечного.

4.4. Компетенция руководства

4.4.1 Решение об адаптации сотрудника принимает генеральный директор компании.

4.4.2 Основанием является служебная записка руководителя подразделения, направляемая в службу по управлению персоналом. Служба

по управлению персоналом готовит все необходимые документы, проект приказа (распоряжения) и направляет на утверждение генеральному директору.

5. ФОРМЫ И МЕТОДЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

5.1. Формы наставничества.

Наставничество может осуществляться в следующих формах:

- индивидуальные консультации;
- групповые тренинги;
- совместное выполнение заданий;
- дистанционное обучение с применением средств телекоммуникации.

5.2 Методы наставничества. Наставники используют следующие методы наставничества:

- инструктаж;
- демонстрация;
- совместное выполнение задач;
- обратная связь;
- обучение на рабочем месте.

6. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ НАСТАВНИКОВ И ПОДОПЕЧНЫХ

6.1. Права наставников. Наставники имеют право:

- получать информацию о прогрессе подопечных;
- давать рекомендации и оценивать результаты подопечных;
- участвовать в планировании и развитии карьеры подопечных;
- обращаться за помощью к руководству при возникновении трудностей.

6.2. Обязанности наставников. Наставники обязаны:

- соблюдать принципы наставничества;

- поддерживать и направлять подопечных;
- делиться своим опытом и знаниями;
- предоставлять конструктивную обратную связь;
- соблюдать конфиденциальность информации, полученной от подопечных.

6.3. Права подопечных. Подопечные имеют право:

- получать поддержку и руководство от наставников;
- обращаться к наставникам с вопросами и за помощью;
- участвовать в планировании и реализации процесса наставничества;
- оценивать работу наставников.

6.4. Обязанности подопечных. Подопечные обязаны:

- активно участвовать в процессе наставничества;
- добросовестно выполнять задания наставника;
- следовать инструкциям и рекомендациям наставника;
- регулярно предоставлять информацию о своем прогрессе наставнику.

7. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ НАСТАВНИЧЕСТВА

7.1. Показатели эффективности наставничества.

Эффективность наставничества оценивается по следующим показателям:

- удовлетворенность подопечных;
- прогресс подопечных в освоении новых компетенций;
- повышение производительности труда подопечных;
- снижение текучести кадров.

7.2. Формы оценки эффективности наставничества.

Оценка эффективности наставничества осуществляется с использованием следующих форм:

- опросы подопечных;
- оценка непосредственного руководителя;

- анализ показателей деятельности подопечных.

7.2.1. Проверяются с помощью теста в конце испытательного периода.

7.2.2. Проверяется с помощью практического кейса, который выполняет новый или вновь переведённый на дистанционную работу сотрудник.

8. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

8.1. Порядок внесения изменений в Положение.

Внесение изменений в настоящее Положение осуществляется в порядке, установленном для утверждения Положения.

8.2. Вступление в силу Положения.

Настоящее положение вступает в действие с момента его утверждения.

8.3 В особых случаях адаптация и обучение осуществляется непосредственно генеральным директором.

8.3 Сведения о прохождении адаптации заносятся в трудовую книжку сотрудника и его личное дело.

8.4 Настоящее положение обязательно для применения во всех структурных подразделениях компании.

Сводная таблица по методике Ш. Ричи и П. Мартина

Таблица 13 – Пример сводной таблицы ответов одного тестируемого по методике Ш. Ричи и П. Мартина

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Сумма
1	3				3			3			2		11
2		1	5			3						2	11
3			2	2	5				2				11
4			2	2		5			2				11
5	5	3	2								1		11
6	2	5				2						2	11
7			2		3	3						3	11
8									5	1	1	4	11
9						2		5	3		1		11
10	2			3	3						3		11
11		5	2			2						2	11
12		5				1	1				4		11
13		5			2		1			3			11
14	5			3						1	2		11
15			5			2		3	1				11
16	2		3				3	3					11
17			1		3		2		5				11
18				3				1		2	5		11
19	5					4		1		1			11
20	1	3						5	2				11
21			2	4						3		2	11
22	4	1						1		5			11
23	3			2			1	5					11
24		3					4	2		2			11
25		2		2					4		3		11
26		2		5					2			2	11
27					1	2	5				3		11
28					3		3		2			3	11
29				1	4			5				1	11
30				1	3	5			2				11
31	3		2				1			5			11
32							2			3	3	3	11
33					3		2			3		3	11
Итог:	5	5	8	8	3	1	5	4	0	9	8	7	363

Бланк анкеты для оценки сотрудником программы адаптации

Уважаемый респондент! Просим Вас принять участие в опросе и ответить на вопросы анкеты, которая направлена на изучение уровня удовлетворённости сотрудниками внедрённой системы управления дистанционной деятельности персонала в ПАО КБ УБРиР. Внимательно прочтите каждый вопрос и возможные варианты ответов к нему. Выберите ответ, наиболее отвечающий Вашему мнению, и укажите его. Для получения достоверной информации просим Вас максимально откровенно отвечать на вопросы анкеты. Ответы будут использованы для корректировки системы управления дистанционными сотрудниками. Свою фамилию указывать нужно. Если на данном моменте возникают трудности – анонимность гарантируется. Заранее благодарим за сотрудничество!

1. Вам достаточно рассказали о Банке, когда Вы устраивались на работу?

- да (почему);
- нет (почему);
- затрудняюсь ответить (почему).

2. Устраивают ли Вас имеющиеся условия онлайн адаптации?

- да;
- нет (почему);
- затрудняюсь ответить (почему).

3. Напишите, что Вас не устраивает?

Ваш ответ: _____

4. Назовите три вещи, которые Вам понравились в период адаптации?

Ваш ответ: _____

5. Что бы Вы изменили или добавили?

Ваш ответ: _____

6. Вам комфортно работать с внутренними инструментами компании: системой планирования, внутренними чатами выполняя свои трудовые функции дистанционно?

Ваш ответ: _____

7. Насколько дистанционный онбординг соответствовал вашим ожиданиям?

8. Коллеги помогали вам адаптироваться?

Ваш ответ: _____

9. Онлайн адаптация оправдала ваши ожидания?

Ваш ответ: _____

10. У Вас есть предложения, как мы можем улучшить процесс адаптации дистанционных сотрудников?

Ваш ответ: _____

Спасибо!

Функциональное разделение труда

Таблица 14 – Функциональное разделение труда Департамента КРиУП*

№	Наименование функции	Исполнители						Трудо- ем- кость функ- ции (чел.)
		Началь- ник отдела кадр. админ.	Руководи- тель кадр. админ.	Ведущий специа- лист	Стар- ший спец.	Глав- ный мето- долог	Ведущий спец. по методо- логии	
1	Оформление процедур приёма, устройство в штат	Р С П	Р И О П	П, А, И	П, А, И, С	Р, С, А, О, П	С, П, И, А	11
2	Учёт кадрового состава	Р П	С	И, С, П	И, С, П	А, П	А, П	6
3	Оформление по запросам сотрудников справок ведение и хранение трудовых книжек	Р П	С Р П	И, П, О	И, П	А, П, С	А, П, С	5
4	Увольнения работников	С П А	С Р П	С П			А П И	10
5	Администрирова- ние информационны х систем	С П О	С Р П	С П			А П И	5
6	Ведение законодательной и кадровой баз данных	Р С П	С Р П	И, П	И, П	И, П	А, И, С, П	12
7	Произведение статистических расчётов, работа с источниками	Р А П	П С	А, И, П	А, И, П	А, И, П	А, О, П	11
8	Составление, описание и обновление методических документов	Р А П	П С	П, А, И,	П, А, И,		О, П, А	8
9	Сбор, обработка и хранение персональных данных	Р С П	С О П	Р С П А	А С П	П А	П А	15

*Условные обозначения: Р - руководит, С - согласовывает, И - исполняет, А - анализирует, О - организует, П – передаёт-получает информацию.

Схема организационной структуры Департамента КРиУП

