

Организационно-техническое обеспечение дистанционной работы сотрудников в условиях диверсификации промышленного производства

Коньякова А. В.¹, Тимофеев В. И.², Щеглов Д. К.^{3, 4*}

¹Акционерное общество «Завод «Навигатор», Санкт-Петербург, Российская Федерация

²Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербург, Российская Федерация

³Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д. Ф. Устинова, Санкт-Петербург, Российская Федерация

⁴Акционерное общество «Конструкторское бюро специального машиностроения», Санкт-Петербург, Российская Федерация; *_dk@bk.ru

РЕФЕРАТ

Статья посвящена анализу весьма актуальной в настоящее время темы: процессу перевода работников (сотрудников) организации (компании, фирмы, отдела и т. п.) на дистанционный (удаленный) режим работы посредством создания так называемого «виртуального офиса». Алгоритм перевода и организационно-техническое обеспечение процесса создания виртуального офиса носят, как правило, типовой (универсальный) характер. Однако существует определенная специфика в организации и реализации этого процесса применительно к проектным организациям и высокотехнологичным промышленным предприятиям, обусловленная особенностями их деятельности в современных условиях диверсификации промышленного производства на предприятиях оборонно-промышленного комплекса.

Ключевые слова: виртуальный офис, дистанционная работа, удаленное рабочее место, алгоритм, дистанционный режим работы, нормативно-правовое обеспечение, промышленное предприятие, диверсификация производства

Для цитирования: Коньякова А. В., Тимофеев В. И., Щеглов Д. К. Организационно-техническое обеспечение дистанционной работы сотрудников в условиях диверсификации промышленного производства // Управленческое консультирование. 2020. № 10 С. 91–108.

Organizational and Technical Support for Remote Work of Employees in the Conditions of Industrial Production Diversification

Anna V. Konyakova¹, Vadim I. Timofeev², Dmitry K. Shcheglov^{3, 4*}

¹Joint Stock Company "Zavod "Navigator", Saint-Petersburg, Russian Federation

²Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, Saint-Petersburg, Russian Federation

³Baltic State Technical University "VOENMECH" named after D. F. Ustinov, Saint-Petersburg, Russian Federation

⁴Joint Stock Company "Konstruktorskoye byuro specialnogo mashinostroeniya", Saint-Petersburg, Russian Federation; *_dk@bk.ru

ABSTRACT

The article is devoted to the analysis of a very relevant topic at present: the process of transferring employees (employees) of an organization (company, firm, Department etc.) to a remote (remote) mode of operation, and thus creating a so-called virtual office. For the most part, the translation algorithm and organizational and technical support of the virtual office creation process are typical (universal). However, there is certain specificity in the organization and implementation of this process in relation to engineering organizations and high-tech industrial enterprises, due to the peculiarities of their activities in modern conditions of diversification of industrial production at the enterprises of the defense-industrial complex.

Keywords: virtual office, remote work, remote workplace, algorithm, remote operation, regulatory support, industrial enterprise, production diversification

For citing: Konyakova A. V., Timofeev V. I., Shcheglov D. K. Organizational and technical support for remote work of employees in the conditions of industrial production diversification // Administrative consulting. 2020. N 10. P. 91–108.

Введение

В настоящее время одним из наиболее приоритетных направлений развития предприятий и организаций оборонно-промышленного комплекса (ОПК) является диверсификация и конверсия промышленного производства, ориентированная на выпуск высокотехнологичной продукции гражданского назначения, востребованной как на внутреннем, так и внешнем рынках. Такая задача была поставлена Президентом РФ В. В. Путиным в конце января 2018 г. в ходе совещания с руководителями отрасли по вопросам диверсификации производства на предприятиях ОПК. Было подчеркнуто, что выпуск гражданской продукции должен максимально «загрузить» существующие мощности предприятий ОПК и обеспечить их финансовую устойчивость, особенно после 2020 г., когда будет пройден пик поставок продукции оборонного назначения в рамках государственного оборонного заказа. Особое внимание Президент уделил вопросам создания наиболее эффективных механизмов диверсификации оборонных предприятий, их сбалансированному развитию, качеству и конкурентоспособности выпускаемой гражданской продукции. При этом диверсификация производства предприятий ОПК должна быть поставлена на системную основу, не ограничиваясь лишь отдельными успешными проектами. Только так можно решить стратегическую задачу — повысить к 2025 г. долю гражданской продукции до 30% от общего объема продукции ОПК, а к 2030 г. — до 50%¹.

Решение задачи диверсификации производства на предприятиях ОПК представляется весьма сложным и неоднозначным, особенно на фоне сложившейся чрезвычайно опасной эпидемиологической ситуации как в стране, так и в мире, которая создала абсолютно новые вызовы буквально во всех сферах жизнедеятельности, в том числе и в сфере ОПК. Вместе с тем, пандемия COVID-19 выявила и новые возможности для развития структурных подразделений предприятий ОПК (управлений, департаментов, отделов, служб и т. п.), которые в процессе диверсификации промышленного производства должны работать наиболее четко и слажено (например, отделы маркетинга и сбыта, материально-технического снабжения, патентный, юридический, финансовый и др.). При этом уже существующая практика показала, что значительная часть сотрудников этих подразделений может достаточно эффективно работать удаленно на постоянной основе, что имеет под собой весомый потенциал для внутреннего развития предприятий ОПК в целом.

Действительно, пандемия COVID-19 достаточно быстро формирует новую реальность, в рамках которой в мировой экономике наметился особый тренд — массовый переход на удаленную работу. В этой связи рынок труда претерпевает существенные изменения — удаленная работа становится не только трендом, но и необходимостью. Исследователи рынка труда пытаются оценить текущую динамику и предсказать, какие кардинальные изменения ожидают предприятия и компании после окончания карантинных мероприятий, связанных со многими вынужденными ограничительными мерами. Чтобы сформировать, образно говоря, «картину мира»,

¹ Совещание по вопросам диверсификации производства продукции гражданского назначения организациями ОПК [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news> (дата обращения: 20.06.2020).

приведем краткий анализ статистических данных, собранных российскими компаниями, а также данных, полученных из стран СНГ и Европы.

Так, компания ENSO провела опрос руководителей организаций и компаний с целью выяснить, как работает большой, средний и малый бизнес в России в условиях санитарно-эпидемиологических ограничений. Как оказалось, более 72% предприятий и компаний перевели сотрудников на удаленный режим работы, 17% бизнеса работают в обычном режиме, 10% — вынуждены были ввести нерабочие дни для персонала.

Эти данные подтверждает и более ранняя статистика, собранная РБК. По их информации 91% работодателей планируют перевести персонал на «удаленку», 39% уже изменили формат работы на так называемый «виртуальный офис», или home office, с сохранением 100% заработной платы¹.

Если провести анализ эффективности работы персонала, выраженной в рабочих часах, то оказывается, что удаленные сотрудники работают на 1,4 дня в месяц больше, чем их коллеги из офиса, что составляет около трех дополнительных недель работы в год. При этом персонал вне офиса позволяет себе более длительные обеденные перерывы — в среднем на 10 мин в день дольше. Наряду с тем, что удаленные работники тратят больше времени на работу, они реже отвлекаются. Кроме того, удаленные работники тратят на так называемые «трудноопределимые действия» в среднем 27 мин в день, а офисные — 37 мин.

Что касается личных впечатлений работников от удаленной работы, то 70% персонала отметили, что, сменив офис на домашнюю обстановку, они начали работать более усердно, а более 80% сотрудников сообщили, что им не требуется офис для продуктивной работы. При этом 27% удаленных работников полагают, что эффективность их работы осталась на том же уровне, а 3% утверждают, что стали работать менее продуктивно. Статистический анализ труда этих групп подтвердил личные оценки работников: после смены «рабочего офиса» на «домашний офис» продуктивность труда либо не возросла, либо начала снижаться. Причины падения производительности следующие: сложно сосредоточиться на своих задачах — 24%; слишком много отвлекающих факторов — 34%; имеются проблемы с техникой и связью — 42%.

Исходя из анализа статистических данных, можно сделать следующий вывод: порядка 70% персонала гораздо эффективнее работают вне стен офиса. При этом в ряде случаев «фулл тайм» на «удаленке» необязателен — сочетание работы из офиса и из дома может принести положительные результаты. В то же время порядка 30% персонала не сможет эффективно работать из дома без дополнительных систем контроля и мотивационных факторов².

Анализ актуальных информационных источников свидетельствует об отсутствии в настоящее время системного подхода к проблеме комплексного организационно-технического обеспечения дистанционной работы и перевода сотрудников организаций на этот режим [10]. При этом достаточно часто наблюдается подмена понятия «дистанционной работы» «надомным трудом», что не является полностью правомерным. К тому же до настоящего времени не сложилось и целостного понимания концепции «дистанционной работы», о чем свидетельствует отсутствие четкого определения данного понятия. Так, в специализированной литературе используются различные подобные термины: «дистанционный труд», «телеработа», «работа на расстоянии», «фриланс», «электронное надомничество», «удаленная работа» и некоторые другие.

¹ Пандемия COVID-19: новые бизнес-реалии. Стахановец [Электронный ресурс]. URL: <https://stakhanovets.ru/blog/pandemiya-covid-19-novye-biznes-realii/> (дата обращения: 20.06.2020).

² Пандемия COVID-19: эффективность удаленной работы. Стахановец [Электронный ресурс]. URL: <https://stakhanovets.ru/blog/pandemiya-covid-19-effektivnost-udalennoj-raboty> (дата обращения: 20.06.2020).

Как известно, в XXI в. произошла глобальная информационно-технологическая революция, в результате которой широкое распространение получили персональные мобильные высокоскоростные вычислительные средства и телекоммуникационные устройства, что повлекло за собой создание дистанционных рабочих мест, ведение территориально распределенного бизнеса в режиме on-line, роботизацию производств и т. п. [8]. Эти процессы привели к кардинальным изменениям в трудовых отношениях между работодателем и работником [15, с. 3].

Что представляет собой виртуальный офис и как организовать виртуальное рабочее пространство? Как не снизить интенсивность трудовой активности в режиме перевода сотрудников на удаленный трудовой режим? Как при этом технически корректно и юридически грамотно выстроить дистанционную работу и добиться эффективного решения поставленных задач? Как наладить систему внутренних коммуникаций в компании (предприятии, учебном заведении и т. п., далее — организации) при наличии «дистанционных работников»? На эти конкретные вопросы постарались ответить авторы настоящей статьи на примере создания и организации работы виртуального офиса.

1. Особенности перехода на дистанционную работу сотрудников проектных организаций и высокотехнологичных промышленных предприятий

Вынужденный переход на дистанционную (удаленную) работу стал особым вызовом для проектных организаций и высокотехнологичных промышленных предприятий, что обусловлено целым комплексом потенциальных рисков. Так, среди наиболее существенных рисков, связанных с организацией дистанционной (удаленной) работы, следует выделить: сложность обеспечения санкционированного доступа работников к критически важным для выполнения их трудовых функций корпоративным информационным системам; недостаточную пропускную способность каналов связи и серверного оборудования при одновременном подключении множества пользователей; ограниченность количества имеющихся у работодателя лицензий на программное обеспечение для организации удаленных рабочих мест; необходимость обучения сотрудников работе в дистанционном режиме; недостаточную совместимость интернет-подключения с более старыми серверными решениями, используемыми работодателем и т. п.

В этой связи для минимизации сбоев в деятельности проектных организаций и высокотехнологичных промышленных предприятий, а также для улучшения поддержки своих клиентов ряд известных инженерных компаний и облачных платформ, таких как Autodesk, Onshape, OnScale, Altair и др. предлагают свои актуальные решения.

В современных условиях деятельность подавляющего большинства проектных организаций и высокотехнологичных промышленных предприятий направлена на решение целого ряда сложных задач, связанных с проектированием, конструированием и инженерными расчетами. Для этого необходимы большие вычислительные мощности и специальное программное обеспечение (ПО), к которому предъявляются высокие требования относительно быстродействия, пользовательского интерфейса, графическим системам компьютера и многое др.

Основные инструменты разработчиков — такие, как CAD-системы, средства инженерного анализа и высококачественной визуализации — обычно запускаются локально, на индивидуальных рабочих станциях или настольных ПК (иногда на ноутбуках), что определяется высокими требованиями к производительности центральных и графических процессоров. Кроме того, инженерные организации, в противоположность другим видам бизнеса, менее охотно переходят с локального использования основных инструментов проектирования на облачные технологии в связи с обеспокоенностью по поводу производительности своей работы и, во

многих случаях, по соображениям гарантий безопасности своей интеллектуальной собственности (важнейших разработок).

В настоящее время первоначальная сдержанность по отношению к модели развёртывания «ПО как услуга» (*Software-as-a-Service, SaaS*) и коллективной работе в облаке оказалась отброшенной надолго — как минимум, в обозримом будущем. Поэтому большинство специалистов, прежде всего инженеры, а также маркетологи, снабженцы, продажники вынуждены оборудовать свои домашние рабочие места для работы в удалённом режиме: настроить средства бизнес-коммуникации (видеоконференцсвязь, IP-телефония, электронная почта и т. д.) и используемые прикладные программные средства (в случае с инженерами, CAD- и CAE-системы).

В настоящее время те вендоры ПО, которые предлагают облачные инструменты и платформы для удалённой коллективной работы, сообщают о скачке спроса на данный вид услуг. Они отвечают на него специальными предложениями и пересмотренными тарифными планами, что увеличивает доступность облачных инструментов для существующих клиентов и, в то же время, стимулирует необходимость внедрения этих инструментов тех работников, кто долгое время противился этому процессу или скептически к нему относился [13].

2. Условия создания виртуального рабочего места (офиса) для повседневной работы

В современных условиях во многих отраслях экономики особое значение приобретает непрерывная работа над совершенствованием организационной структуры проектных организаций и высокотехнологичных промышленных предприятий.

Многие предприятия выбирают проектную модель управления для устойчивого развития бизнеса. Проект в управленческой деятельности (англ. *project* от лат. *Projectus* — «брошенный вперед, выступающий, выдающийся вперед») представляет собой временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата [11, с. 614].

В современном мире экономика все больше приобретает свойства инновационной среды, и многие организации переходят от процессно-ориентированного менеджмента в управлении предприятием к проектно-ориентированному. Проектный подход в управлении бизнесом начинают использовать не только организации, основной сферой деятельности которых является реализация проектов (например, информационно-коммуникационные технологии, машиностроение, строительство и т. п.), но и фирмы, деятельность которых напрямую не связана с разработкой и реализацией проектов. Для создания эффективной проектной деятельности на предприятии необходима организация не только структуры управления проектами, но и комплекса информационных систем, обеспечивающих потребности всех сотрудников вне зависимости от их территориального расположения и структурной принадлежности. Данную задачу решает внедрение виртуального офиса.

Особую актуальность вопрос создания виртуального офиса приобретает в крупных интегрированных структурах (корпорациях и холдингах), поскольку именно там существует острая необходимость в обеспечении возможности оперативного взаимодействия между сотрудниками не только различных подразделений, но и множества предприятий, территориально удалённых друг от друга.

Осталось в прошлом то время, когда большинство компаний располагало лишь офисными помещениями для работы сотрудников. С развитием научно-технического прогресса и повсеместным проникновением интернета во все сферы жизни появилась возможность (а теперь — и необходимость) организовать полноценный виртуальный офис, где сотрудники могли бы свободно обмениваться информацией и документацией.

Принято считать, что первой фирмой, организовавшей деятельность в сфере виртуальных офисов, была австралийская компания Сервкорп (*Servcorp*), применив такой подход еще в 1980 г. Концепция виртуального офиса появилась у ее основателя, предпринимателя Альфреда Мофирриджа (*Alfred Moufarrige*). Анализируя затраты своего бизнеса, он пришел к выводу, что наибольшее число расходов его компании составляет именно аренда офисных помещений.

Непосредственно термин «виртуальный офис» ввел в обиход американский журналист Крис Керн (*Chris Kern*), опубликовав статью с аналогичным названием в журнале авиакомпании Американ Эйрлайнс (*American Airlines*). Несмотря на то, что статья была посвящена описанию удобства использования ноутбуков в командировках, основной идеей публикации являлась уникальная возможность обратиться к информационным ресурсам конкретной организации из любой точки мира [5].

Одно из первых научных определений понятия «виртуальный офис» — это офисные услуги коллективного пользования, которые включают в себя служебный адрес организации для получения корреспонденции (электронной почты), услуги пересылки электронной почты, виртуальный телефонный номер, прием факса, а также дополнительно услуги обслуживания входящих звонков, услуги секретаря, веб-хостинг, аренды переговорных комнат и конференц-залов для деловых встреч и т. п. [17]. Иными словами, данный термин не был напрямую связан с электронными системами обеспечения деятельности предприятия как такового.

С развитием интернет-технологий и усилением процессов глобализации мировой экономики понятие «виртуальный офис» трансформировалось и представляет собой рабочее пространство, целиком и полностью расположенное в информационно-телекоммуникационной сети общего пользования, в том числе, в сети интернет. Сотрудники организации (компании) могут физически находиться удаленно друг от друга, при этом информационно взаимодействуя с коллегами, и не испытывая особых неудобств и затруднений¹.

Как же создать виртуальный офис и что для этого потребуется?

Во-первых, для организации виртуального офиса можно воспользоваться одноименной услугой, которую предлагают компании-провайдеры (например, Soco, Tekmi, Teamlab, Билайн, Ростелеком и т. д.). В этом случае за определенную ежемесячную абонентскую плату заказчику предоставляется уже готовый набор бизнес-приложений, наиболее востребованных практически в любой сфере деятельности. Данный набор приложений (сервисов) поставляется в «облаке» и является одним из наиболее удобных способов реализации рассматриваемой концепции. «Облачные» сервисы — это способ предоставления сетевого доступа в режиме «по требованию» к коллективно используемому набору настраиваемых вычислительных ресурсов (в том числе, к виртуальному офису), которые могут быть предоставлены с минимальными усилиями по управлению и возможностью взаимодействия с поставщиком услуг².

Во-вторых, можно создать удаленный офис самостоятельно. В этом случае требуются:

- 1) помещение и техническое оснащение: даже для виртуального офиса понадобится реальное помещение. Именно оттуда будет происходить управление компанией и всеми ее сотрудниками. Само собой разумеется, что такое помещение

¹ Виртуальный офис: как организовать эффективную работу компании без затрат на аренду // Коммерческий директор [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/2299-virtualnyy-ofis> (дата обращения: 23.05.2020).

² Глазунов С. Г. Бизнес в облаках. Чем полезны облачные технологии для предпринимателя // Сайт компании «Контур». 2013. 22 февраля [Электронный ресурс]. URL: <https://kontur.ru/articles/225> (дата обращения: 14.05.2020).

- и сотрудников для работы в нем необходимо обеспечить персональным компьютером, оргтехникой (ксероксом, сканером, принтером), телефоном и т. д.;
- 2) разработать современный сайт: в настоящее время продвижение компании или ее продуктов через интернет — наиболее актуальный и эффективный способ;
 - 3) обеспечение качественного (скоростного) доступа в интернет;
 - 4) облачная IP-телефония: IP-телефония — один из важных элементов виртуального офиса (конференц-связь, многоканальность, защита данных). С ее помощью организовывается стабильная связь между сотрудниками, обеспечивается качественная коммуникация с клиентами и партнерами¹;
 - 5) системы контроля: при работе в виртуальном офисе необходимо контролировать не только выполнение задач сотрудниками, но и их взаимоотношения с клиентами. В этих целях часто выполняют интеграцию CRM-системы (*Customer Relationship Management* — управление отношениями с клиентами²) с IP-телефонией. Такая интеграция позволяет руководителям ставить задачи, отслеживать их выполнение в режиме реального времени, прослушивать телефонные звонки онлайн или в записи, просматривать историю переписки сотрудника с клиентом или статистику по рабочей активности каждого сотрудника;
 - 6) стандартные офисные приложения: для эффективной работы виртуального офиса понадобится набор онлайн-приложений. Наиболее популярными из таких приложений в настоящее время являются следующие разработки компанией Google:
 - ◆ приложения для общения и переписки: Gmail, Calendar, Hangouts;
 - ◆ офисные приложения: Docs, Sheets, Forms, Slides, Sites;
 - ◆ приложение для хранения документов: Drive;
 - ◆ средства администрирования: Admin, Vault;
 - 7) решение юридических вопросов: перед запуском виртуального офиса необходимо убедиться в наличии всех необходимых документов, акцентируя внимание на следующих из них³:
 - ◆ лицензия на ведение предпринимательской деятельности;
 - ◆ справки о прохождении различных проверок;
 - ◆ налоговая документация — идентификационный номер.

В течение всего жизненного цикла виртуального офиса необходимо поддержание взаимосвязей между всеми заинтересованными лицами организации. Современные технологии позволяют организовывать такие коммуникации вне зависимости от территориальной локализации сотрудников и партнеров.

Каждая организация при создании виртуального офиса «сталкивается» с вопросом его «наполнения» в зависимости от поставленных целей и специфики деятельности организации (компании). Главным результатом внедрения виртуального офиса является повышение эффективности работы организации, которая основывается на нескольких факторах.

Во-первых, автоматизация бизнес-процессов. Виртуальный офис позволяет сократить расходы на коммуникации при решении широкого круга задач. Использование единой базы данных, доступ к которой возможен на всех этапах жизненного цикла проекта из любой точки мира, позволяет сократить не только финансовые, но и временные ресурсы.

¹ Организация дистанционной работы сотрудников. [Электронный ресурс] // Корпоративный университет Сбербанка. URL: <https://course.sberbank-school.ru/10> (дата обращения: 19.05.2020).

² Как организовать виртуальный офис [Электронный ресурс] // Сайт компании «АТС». URL: <https://1ats.ru/blog/kak-organizovat-virtualniy-ofis/> (дата обращения: 26.05.2020). См. также [20].

³ Виртуальный офис: как организовать эффективную работу компании без затрат на аренду // Коммерческий директор [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/2299-virtualnyy-ofis> (дата обращения: 23.05.2020).

Во-вторых, наличие единой консоли управления и администрирования. Благодаря ей масштабируемость и оперативность управления перестают быть сложной задачей при реализации проекта.

В-третьих, возможность быстрого обновления всех программ в рамках виртуального офиса без дополнительных затрат времени на принятие решений об актуализации внутри каждого подразделения организации.

Также необходимо отметить, что внедрение виртуального офиса финансово выгодно для организации (компании): снижаются эксплуатационные расходы и затраты на приобретение программного обеспечения, сокращаются время и ресурсы на обучение персонала и т. п.

Таким образом, виртуальный офис позволяет сформировать гибкую, динамичную организационную систему для эффективной реализации бизнес-процессов не только в рамках выполняемых проектов, но и бизнеса организации (компании) в целом.

3. Перевод сотрудников на дистанционный формат работы

Дистанционный формат работы — это «новая реальность, особенный рабочий процесс, осуществляемый вне традиционного места работы, и предполагающий взаимодействие с работодателем посредством телекоммуникационных и информационных технологий» [7, с. 81].

В большинстве стран мира для определения дистанционной работы используется термин — «телеработа» (от греческого *tele* — «далеко») [19]. Однако официальный термин «телеработа» в России отсутствует [3]. В Трудовом кодексе РФ (ТК РФ) определяются понятия «надомный труд» и «дистанционный труд».

Предоставление возможности осуществления трудовой деятельности дистанционно является одним из ключевых показателей Государственной программы Российской Федерации «Информационное общество 2011–2020 годы», утвержденной постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 313.

На уровне Европейского Союза в 2002 г. социальными партнерами было заключено рамочное соглашение о телеработе (дистанционной работе) между Европейской комиссией и европейскими объединениями профсоюзов и работодателей [8, с. 51].

По данным различных исследований, в настоящее время в мире насчитывается более 75 млн телеработников, из них в США — свыше 50 млн, в Европе — более 20 млн и в России — более 3 млн чел., причем имеется устойчивая тенденция постоянного роста их численности [1, с. 6]. Лидерами в этой области являются США, Канада, Финляндия, Дания и Швеция. Например, в Финляндии данные работники составляют примерно треть всего работающего населения [6, с. 157]. Среди известных мировых компаний, активно пропагандирующих принципы дистанционной работы, такие как IBM, DELL, AMERICAN EXPRESS, LOGITECH и др. Одним из мировых гигантов, перешедших на дистанционную занятость, является компания Apple.

В Российской Федерации перевод сотрудников на дистанционный формат работы сопряжен с организационными сложностями в части кадрового администрирования, а также с различными кадровыми и юридическими рисками. Поэтому особенно важно правильно оформить перевод сотрудников на дистанционный формат работы и проработать «узкие» моменты в процессе кадрового администрирования.

Алгоритм действий при переводе сотрудников на удаленный формат работы должен быть следующим:

- 1) сформировать список работников (или должностей), которых «безболезненно» для бизнес-процессов можно перевести на дистанционную работу;
- 2) определить правила организации дистанционной работы (как будет выстроена работа);
- 3) организовать техническое обеспечение процесса дистанционной работы;

- 4) подготовить и провести коммуникацию с работниками по их переводу на дистанционную работу и дальнейшему порядку работы;
- 5) документально оформить переход на дистанционную работу.

Основными документами при переводе сотрудников на удаленный формат работы являются:

- 1) приказ о переводе на удаленный формат работы под подпись сотрудников;
- 2) дополнительное соглашение к трудовому договору.

При переходе на дистанционный режим работы необходимо обязательно учитывать, что существуют организационные и правовые риски.

К организационным рискам относятся, например, снижение оперативности работы сотрудников в дистанционном режиме, несоблюдение графика работы и прочее.

К правовым рискам относятся риски административной ответственности по ч. 1 ст. 5.27 КоАП РФ за нарушения трудового законодательства в оформлении документов для введения дистанционной работы (штраф до 5000 руб. на должностное лицо и до 50 000 руб. на организацию).

4. Организация работы сотрудников в виртуальном офисе

Организовать работу в виртуальном офисе не сложнее, чем в реальном. Для этого следует реализовать ряд организационных мероприятий:

- 1) планирование работ:** как и в реальных офисах, важно любой проект разбить на определенные задачи, каждую из которых закрепить за конкретным работником и установить плановый срок ее выполнения;
 - 2) контроль выполнения поставленных задач:** в командной работе задачи чаще всего взаимосвязаны. Информация об их выполнении должна быть доступна всем участникам того или иного проекта. В противном случае возможное затягивание выполнения определенных работ приведет к срыву сроков сдачи проекта. Посредством виртуального офиса каждый сотрудник фирмы в любой момент может посмотреть, на каком этапе решения находится конкретная задача, и за кем именно закреплено ее выполнение. Планирование и контроль, в таком случае, выполняется с помощью CRM-систем¹;
 - 3) постоянная связь в течение рабочего времени:** немаловажным фактором в работе является коммуникация сотрудников, «завязанных» в текущем проекте или в деятельности предприятия в целом. Чтобы сотрудники были синхронизированы во времени и могли оперативно обращаться друг к другу по возникающим вопросам, желательно, чтобы они были доступны хотя бы по одному из средств связи в течение всего рабочего дня. Способами коммуникации в виртуальном офисе могут выступать звонки (как между двумя абонентами, так и конференц-звонки), переписка в чатах и т. п.;
 - 4) мотивация работников:** работает ли сотрудник из дома или в офисе — не так важно. Важно то, насколько он нацелен на получение результата. Впрочем, при удаленной работе применяются те же мотивационные и штрафные санкции, что и при офисной работе. Кроме того, благодаря постоянному контролю в системе управления проектами, оценить реальную эффективность каждого из участников команды при такой работе можно гораздо легче, чем при работе в офисе.
- Переход на удаленный режим работы для многих будет являться стимулирующим фактором, поскольку в определенной мере снижает психологическое давление от формального контроля трудовой дисциплины, что является потенциальным резервом для повышения эффективности труда работников.

¹ Как организовать виртуальный офис // Сайт компании «АТС» [Электронный ресурс]. URL: <https://1ats.ru/blog/kak-organizovat-virtualniy-ofis/> (дата обращения: 26.05.2020). См. также [9].

В этой связи показательным является эксперимент по внедрению гибкого графика работы, проведенный в конце 1980-х в одном из конструкторско-технологических подразделений Ленинградского производственного объединения «Арсенал» им. М.В. Фрунзе. Суть эксперимента заключалась в том, что по согласованию с непосредственными руководителями (начальниками бюро) конструкторы и технологи могли приходить и уходить с работы в достаточно широком диапазоне времени — плюс-минус 2 часа относительно установленных на предприятии времени начала/окончания работы. При таком графике работы регламентировалась обязательная отработка ежемесячного норматива рабочего времени. Непременным условием участия в эксперименте было обязательное присутствие работника на рабочем месте в середине рабочего дня, когда наиболее часто возникали неотложные вопросы конструкторско-технологического сопровождения производства. Одновременно с этим устанавливалось обязательное присутствие представителей конкретного подразделения (бюро) в пределах такого «растянутого» рабочего дня, т.е. до и после традиционного времени работы. Таким образом, внедрение гибкого графика в инженерно-конструкторском подразделении позволило обеспечить сопровождение работы второй и третьей смен подведомственных цехов.

Упомянутый эксперимент оказался весьма успешным — существенно сократилось время реагирования инженерной службы на различные производственные вопросы в подведомственных цехах, уменьшилось количество «острых» вопросов. Однако в октябре 1995 г. эксперимент завершился, поскольку к этому моменту перестало существовать структурное подразделение, в котором он проводился.

Возвращаясь к вопросу организации работ виртуального офиса, важно отметить, что основная нагрузка «ляжет» на ИТ-службу и кадровое подразделение организации (компании). Поэтому их целесообразно привлечь для подготовки плана действий уже на начальном этапе. Крайне нежелательно использовать личные технические ресурсы сотрудников — домашние компьютеры и установленные на них программы. Такой офис, как правило, очень слабо защищен от взлома, а порой и вовсе не защищен. Поэтому необходимо априори продумать организацию виртуального офиса оптимальной функциональности и высокого уровня информационной безопасности.

Приведем некоторые практические рекомендации работнику по организации ежедневной работы в дистанционном режиме (виртуальном офисе):

- вставать не позже, чем на час, чем в обычный рабочий день (при этом можно потратить на сон часть времени, сэкономленного на дороге);
- работать за столом или на твердой поверхности и в сидячем положении;
- поменять домашнюю на рабочую одежду (не обязательно деловой костюм или платье);
- составлять план работ на каждый день (в план целесообразно включить перерывы на обед и кофе);
- делать перерывы в работе;
- по возможности работать в отдельном помещении с закрытой дверью (или использовать наушники);
- онлайн-встречи проводить с включенной камерой (это позволит не отвлекаться на посторонние дела);
- фиксировать 8-часовой рабочий график.

5. Нормативно-правовые аспекты (регулирование) перевода сотрудников на дистанционный режим работы

Как уже отмечалось ранее, в российском законодательстве отсутствует понятие «удаленная работа» («удаленка»). Оно является сленговым заменителем термина

«дистанционная работа»¹. Трудовые отношения с «дистанционными» работниками регулирует гл. 49.1 Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ).

В соответствии с данной главой ТК РФ работа считается дистанционной, если одновременно выполняются следующие условия (ст. 312.1 ТК РФ):

1) работа выполняется вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой местности), вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя;

2) для выполнения трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником используются информационно-телекоммуникационные сети общего пользования, в том числе сеть интернет [4];

3) законодательное определение понятия «информационно-телекоммуникационные сети общего пользования» отсутствует [16].

Необходимо также определить, в какой форме должно быть организовано взаимодействие между сторонами трудового договора. Стороны могут взаимодействовать друг с другом при помощи обмена электронными документами. Использование усиленной квалифицированной электронной подписи способствует защите передаваемой информации, которая в большинстве случаев является конфиденциальной. Однако в специальной литературе высказываются обоснованные опасения об эффективности и доступности такого способа защиты (например, для жителей отдаленных сельских поселений) [12, с. 122].

Кроме того, стоимость получения электронной подписи достаточно высока. Однако из статей гл. 49.1 ТК РФ явно не следует обязательность взаимодействия между сторонами трудовых отношений исключительно посредством обмена электронными документами. Поэтому работник и работодатель могут использовать бумажную форму для оформления между ними соответствующих отношений [4, с. 93–94; 12, с. 126; 14, с. 47].

Дистанционный работник может выполнять свою работу в любом месте, в любой точке земного шара. Работодатель не может ограничивать нахождение работника на какой-либо территории [4].

При переводе работника на дистанционную работу его трудовая функция не изменяется. Такое изменение трудового договора, связанное с переводом работника на дистанционную работу, может быть осуществлено в порядке ст. 74 ТК РФ (в одностороннем порядке работодателем в связи с изменением организационных или технологических условий труда, с уведомлением работников за два месяца).

Руководствуясь ст. 72 ТК РФ, для реализации такого механизма важны два условия:

- 1) наличие соглашения сторон в виде трудового договора (ТД);
- 2) заключение такого соглашения в письменной форме.

Поскольку при дистанционной работе работник использует оборудование (как правило, персональный компьютер и мобильный телефон), то в ТД также должен быть урегулирован порядок оплаты использования оборудования и сопутствующих расходов [3].

Заключение ТД и обмен иными правовыми документами с работниками возможны в электронной форме только при условии наличия у сторон усиленных квалифицированных электронных подписей. В иных случаях действует бумажный порядок документооборота [2].

¹ Готовцева О. Переход на «удаленку»: разрабатываем положение о дистанционной работе // Онлайн-сервис готовых правовых решений по бухучету, налогообложению и праву от компании ООО «ЮрСпектр». 2020, 8 апреля [Электронный ресурс]. URL: <https://ilex.by/perehod-na-udalenu-razrabatyvaem-polozhenie-o-distantsionnoj-rabote/> (дата обращения: 14.05.2020).

Переход на дистанционную работу подразумевает не только документальное оформление, но и решение организационных вопросов. Они касаются технического оснащения сотрудников, налаживания каналов коммуникаций, документооборота, компенсации расходов, связанных с исполнением трудовых обязанностей на дому.

Конкретизировать нюансы дистанционного режима работы работодатель может в отдельном локально-нормативном акте организации. Например, в «Положении о дистанционной работе» (далее — Положение). Законодательством РФ не установлено, что следует включить в такой документ¹. Поэтому работодатель самостоятельно определяет его структуру и содержание. Вне зависимости от выбранной структуры Положения необходимо урегулировать ряд аспектов.

А) Предоставление сотрудникам техники и программного обеспечения

Потребность в техническом оснащении рабочих мест зависит от специфики деятельности организации и трудовых функций работников. Например, кому-то потребуются ежедневный удаленный доступ к серверу организации и ноутбук для работы, в то время как другому достаточно взаимодействовать с нанимателем (руководителем, коллегами) раз в неделю посредством электронной почты с собственного компьютера.

Если в организации «дистанционные работники» оснащаются по-разному, то в Положении следует предусмотреть:

- 1) порядок предоставления оборудования. Передачу техники можно документально оформить актом приема-передачи или соответствующей ведомостью. В таком документе следует зафиксировать наименование, модель (технические характеристики), инвентарный номер оборудования и т. д. При этом работник должен подтвердить факт выдачи оборудования, его комплектность, работоспособность на момент получения своей подписью;
- 2) порядок выплаты компенсации за использование оборудования работника в служебных целях. Напомним о том, что работник может использовать личную технику. Компенсация за это выплачивается работнику по договоренности с нанимателем. Ее «фиксируют» в ТД. Там же должны быть прописаны сроки выплаты и размер компенсации (согласно ч. 3 ст. 307.2 ТК РФ).

Исполняя трудовые обязанности в условиях виртуального офиса (домашних условиях), работник несет и другие расходы. В частности, оплачивает электроэнергию, интернет, мобильную связь, канцелярские товары. По договоренности с работодателем такие расходы также могут компенсироваться.

В Положении целесообразно закрепить порядок:

- 1) подтверждения расходов, скажем, путем представления квитанций, подтверждающих фактически затраты;
- 2) расчета и выплаты компенсации. Например, в Положении можно предусмотреть, что работодатель (с учетом рабочих часов в месяц) компенсирует работнику четвертую часть расходов за интернет. Либо можно установить фиксированную сумму такой компенсации.

Помимо обеспечения работника персональным компьютером, для полноценной работы ему зачастую предоставляют удаленный доступ:

- к сервисам коммуникации (как минимум, к электронной почте);
- к специальному программному обеспечению (бухгалтерские программы, ERP-системы и т. п.) [9];
- к рабочим файлам (например, в системе электронного документооборота).

¹ Готовцева О. Переход на «удаленку»: разрабатываем положение о дистанционной работе [Электронный ресурс]. URL: <https://ilex.by/perehod-na-udalenuku-razrabatyvaem-polozhenie-o-distantsionnoj-rabote/>.

В рамках этих процессов в Положении также следует:

- указать лиц, ответственных за доступ сотрудников к названным инструментам. Как правило, это работники ИТ-отдела организации;
- урегулировать вопрос обеспечения защиты информации. Обеспечить защиту информации можно по-разному, например, путем:
 - а) использования VPN-подключений;
 - б) введения запрета: на размещение конфиденциальных документов на сервисах хранения файлов (личный Google Диск, Dropbox и т. д.), несмотря на удобство совместной работы через доступ по ссылке и работу с конфиденциальной информацией с мобильных телефонов.

Б) Учет рабочего времени и времени отдыха работника на «удаленке»

Чтобы урегулировать режим работы, в ТД указывают конкретные часы работы (отдыха) или предоставляют право определять их самому работнику (в соответствии с ч. 2 ст. 307.4 ТК РФ). Как именно поступить, работодатель решает в каждом конкретном случае особо.

При этом в любой ситуации, чтобы не допустить злоупотреблений со стороны работника, работодателю следует использовать инструменты учета рабочего времени (так называемые тайм-трекеры).

Конкретизировать порядок использования таких инструментов также следует в Положении. Рекомендуем не пренебрегать этим моментом, поскольку сведения по учету рабочего времени пригодятся при квалификации несчастного случая, который может произойти с работником. Правовые последствия для работодателя будут зависеть от того, когда работник получил травму — в течение рабочего дня или в другое время.

В) Взаимодействие работников на «удаленке» друг с другом и с руководителями

Часть вопросов касательно способов и периодичности рабочих контактов, в том числе при предоставлении отчета работодателю, должна быть урегулирована в ТД с работником на «удаленке».

Г) Охрана труда

В соответствии с ч. 2 ст. 312.3 ТК РФ в целях обеспечения безопасных условий и охраны труда дистанционных работников работодатель исполняет обязанности, предусмотренные абз. 17, 20 и 21 ч. 2 ст. 212 ТК РФ. В частности, абз. 17 ч. 2 ст. 212 устанавливает, что работодатель исполняет обязанности, включающие «расследование и учет в установленном ТК РФ, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации порядке несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний».

Проводить специальную оценку условий труда дистанционных работников и разрабатывать специальную правила по охране труда для дистанционных работников работодатель не обязан. Учитывая положения ст. 312.3 ТК РФ, согласно которым работодатель может предоставлять либо рекомендовать использовать определенное оборудование и средства, считаем необходимым закрепить обязанности работодателя, применяющего труд дистанционных работников, разрабатывать правила и инструкции по охране труда для дистанционных работников и знакомить работников под роспись, в том числе путем обмена электронными документами. Обязанность работодателя знакомить работников под роспись с принимаемыми локальными нормативными актами, связанными с их трудовой деятельностью, предусмотрена в абз. 9 ч. 2 ст. 22 ТК РФ и относится к одной из основных обязанностей работодателя, включающей как локальные акты общего характера, так и локальные акты, содержащие нормы и правила по охране труда.

Работодатель не обязан проводить специальную оценку условий труда дистанционных работников.

Заключение

Резюмируя вышеизложенное, сформулируем следующие основные выводы.

1. Диверсификация производства для многих предприятий ОПК России представляется практически единственной возможностью для дальнейшего развития (а порою, и для «выживания») в условиях неминуемого сокращения объемов государственного оборонного заказа, так как Россия в 2020 г. в основном завершит техническое переоснащение армии и флота. Интеграция наукоемкого потенциала оборонного комплекса и гражданской сферы призвана ускорить переход к новой инновационной модели экономического развития страны, и должна способствовать вхождению экономики России в высококонкурентный мировой рынок. Государство на сегодняшний день создало необходимый инструментарий поддержки проектов по диверсификации. Однако многие эксперты в сфере оборонного строительства выражают сомнения в том, что предприятия ОПК смогут быстро и эффективно воспользоваться этими возможностями.

Помимо этого, с марта 2020 г. произошло «сопряжение» имеющихся проблем диверсификации предприятий ОПК с тяжелой эпидемиологической ситуацией в стране, что принципиально изменило формат работы многих структурных подразделений, а именно: переход большинства сотрудников на дистанционный (удаленный) режим работы посредством создания так называемого «виртуального офиса» (удаленного рабочего места).

2. С исторической точки зрения, возможность использования труда «удаленных» сотрудников появилась еще в 2013 г. Специальное нормативное регулирование такого формата трудовых отношений предусмотрено гл. 49.1 ТК РФ. В соответствии с этим документом дистанционная (удаленная) работа представляет собой выполнение работником трудовых функций, предусмотренных трудовым договором, вне зависимости от местонахождения работодателя, вне стационарного рабочего места (офиса и т. п.) или иных мест (объектов), которые прямо или косвенно контролируются работодателем. Дистанционное взаимодействие «работник — работодатель» обеспечивается посредством информационно-телекоммуникационных сетей. Как правило, речь идет о работе в домашних условиях с использованием возможностей глобальной сети интернет.

3. С юридической точки зрения при заключении трудового договора с новым работником о дистанционной работе в его условиях следует предусмотреть обязанность использования работником предоставленных или рекомендованных работодателем программно-технических средств, оборудования, средств защиты информации и иных средств. В трудовом договоре следует установить режим рабочего времени и периоды отдыха работника, работающего в дистанционном режиме, или предоставить ему возможность самостоятельно решать эти вопросы.

При переводе действующих сотрудников организации на удаленный режим работы, как в большинстве своем в нынешней ситуации, нет необходимости заключать новый трудовой договор. Однако потребуется грамотно оформить изменения в правоотношениях «работник — работодатель» посредством заключения дополнительного соглашения к действующему трудовому договору. Причем, перевод на дистанционную работу может носить как временный, так и постоянный характер, что также следует отразить в дополнительном соглашении к трудовому договору.

4. С технической точки зрения основная нагрузка «ложится» на ИТ-службу организации, которая, собственно, должна обеспечить организацию виртуального офиса (рабочего места, удаленного рабочего компьютера), интегрированного в еди-

ную корпоративную систему, с обязательным сертифицированным программным обеспечением в зависимости от специфики деятельности организации, необходимыми периферийными устройствами и оргтехникой. В этой связи важно предусмотреть основной и защищенный канал связи, единый для всех сотрудников, запасной защищенный канал связи на экстренный случай, защищенный канал связи между сотрудниками (подразделениями) и контрагентами (заказчиками, покупателями и т. д.). Кроме того, следует обеспечить оформление сертификата усиленной квалифицированной подписи для удаленных сотрудников, которые участвуют в юридически значимом электронном документообороте, систему электронного документооборота и оперативного обмена информацией, корпоративную (деловую) почту и техническую поддержку для всей системы удаленной работы.

Особое внимание ИТ-специалистами должно быть уделено защите информации, поскольку слабый уровень защиты трафика, расположение данных для доступа к важной информации организации на зарубежных или незащищенных серверах являются неотъемлемой частью бесплатных и максимально открытых систем групповой и удаленной работы.

5. С организационной точки зрения при переходе на дистанционный режим работы работодателю целесообразно выработать единые стандарты, подходы и требования к сотрудникам, работающим на «удаленном» режиме, организовать их практическое обучение, и по его итогам провести зачет в виде теста на знание основ работы на «удаленке».

Одним из основных и очень удобных способов работы в дистанционном режиме является совместная работа с документами, размещенными в «облачном» хранилище или на сервере организации, но не в электронных папках, созданных на ПК сотрудника.

В рабочее время каждый сотрудник должен быть всегда доступен для общения как для работодателя (руководителя организации), так и для партнера (коллеги) по работе. При этом критично важно наличие у каждого «удаленного» сотрудника личного календаря с фиксацией временного графика рабочих мероприятий и их возможного изменения.

Важно продумать организацию текущих отчетов сотрудников по результатам выполненных задач. Это могут быть мини-отчеты, которые сотрудник отправляет в конце дня руководителю структурного подразделения.

Контроль присутствия сотрудника на рабочем месте не должен быть самодовлеющей задачей, дабы избежать просто «имитации» («создания видимости») работы. В этой связи работодателю (руководителю) следует ставить конкретные задачи и контролировать их выполнение к установленному сроку. Это и будет наиболее действенной формой контроля качества и продуктивности работы сотрудника на «удаленке».

Для психологической поддержки работников, работающих на «удаленке», постановки общих задач, подведения итогов, доведения актуальной информации работодателю (руководителю) следует проводить регулярные конференции, краткие «планерки» онлайн с помощью многообразных технических решений: внутренних чатов и сервисов организации, программы видеоконференций Skype, Zoom, Discord, сервиса Telegram и даже WhatsApp.

Приведенные в статье статистические данные свидетельствуют о том, что даже после окончания эпидемии формат работы вне стен офиса не потеряет свою актуальность. Во-первых, многие руководители уже оценили его преимущества и «дозрели» до модернизации процессов труда. Во-вторых, силы и средства, вложенные в «апгрейд» должны окупиться: бизнес логичен и не отказывается от инноваций, повышающих его эффективность. Эти утверждения косвенно подтверждают исследования в различных секторах экономики, проведенные на территории РФ и стран СНГ.

Таким образом, безусловно, как любое направление (вид) деятельности, работа сотрудников организации в дистанционном режиме имеет как свои положительные, так и отрицательные стороны. Поэтому залогом успешной работы «распределенной» организации в режиме виртуального офиса является реализация предлагаемого алгоритма перехода на дистанционный режим работы и решение оптимизационной задачи в отношении организационно-технического обеспечения и условий работы каждого сотрудника в дистанционном режиме.

Литература

1. *Бородин И. И.* Правовой статус телеработника (в порядке постановки задачи) // Трудовое право. 2008. № 5. С. 13–20.
2. *Бородина Е. Н.* Правовое регулирование надомного и дистанционного труда в Российской Федерации // Вестник ВГУ. Сер.: Право 2018. № 4. С. 271–282.
3. *Васильева Ю. В., Шуралева С. В.* Содержание трудового договора о дистанционной работе: теоретические аспекты // Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2015. № 2 (28). С. 88–97.
4. *Конюхова Е. В.* Как оформлять дистанционных работников. Пошаговая инструкция // Школа бухгалтера. 2018. 8 ноября [Электронный ресурс]. URL: <https://school.kontur.ru/publications/1656> (дата обращения: 28.05.2020).
5. *Круглянская О.* Виртуальные офисы. История и современность // Территория бизнеса: деловой журнал. 2011. № 7–8 (56–57). С. 64–66.
6. *Леденева И. Ю.* Преимущества и недостатки дистанционной работы // Молодой ученый. 2013. № 2 (49). С. 157–160.
7. *Лешукова Н.* Актуальные проблемы организации труда дистанционных работников // Трудовое право. 2015. № 8. С. 81–89.
8. *Лушников А. М., Лушникова М. В.* Трудовые права в XXI веке: современное состояние и тенденции развития: монография. М.: Проспект, 2015.
9. *Марцинковский А. В., Данилин В. Н., Доценко С. П.* Использование CALS-технологий в менеджменте // Управление качеством: электронный журнал для местной промышленности [Электронный ресурс]. URL: <http://fh.kubstu.ru/juk/issues/issue01/st0112.pdf> (дата обращения: 07.05.2020).
10. *Нестерова М. С.* Особенности правового регулирования труда дистанционных работников: магистерская диссертация по направлению подготовки: 40.04.01. — Юриспруденция. Барнаул, 2018 [Электронный ресурс]. URL: <http://elibrary.asu.ru/handle/asu/5494> (дата обращения: 27.05.2020).
11. *Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK).* — 5-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2013.
12. *Серова А. В.* Нетипичные отношения по трудоустройству // Российский юридический журнал. 2014. № 6 (99). С. 13–20.
13. *Стэкпол Б.* Пандемия COVID-19 стала проверкой эффективности средств, обеспечивающих удаленную совместную работу // CAD/CAM/CAE. Observer 2020. № 3 (135). С. 32–34.
14. *Слесарев С.* Дистанционный труд // Трудовое право. 2015. № 11. С. 39–49.
15. *Труд в эпоху цифровых технологий: трансформация производства, занятости, налогообложения, подготовки кадров и социальной защиты* // Материалы Научно-методического семинара Аналитического управления (Совет Федерации, 24 марта 2016 г.).
16. *Щур-Труханович Л. В.* Трудовой договор о дистанционной работе: содержание, особенности и реализация на практике // Кадры предприятия. 2014. № 3, 4, 5, 6, 9.
17. *Johnson N. J.* Telecommuting and Virtual Offices: Issues and Opportunities. London : Idea Group Publishing, 2013.
18. *Remote working, now and forevermore?* [Electronic resource]. URL: <https://www.computerworld.com/article/3536083/remote-working-now-and-forevermore.html> (accessed: 26.05.2020).
19. *Telecommuting: the advantages and disadvantages.* [Electronic resource]. URL: <https://www.ukessays.com/essays/management/the-advantages-and-disadvantages-of-telecommuting-management-essay.php> (accessed: 26.05.2020).
20. *What is a Customer Relationship Management (CRM) System?* [Electronic resource]. URL: <https://us.hitachi-solutions.com/blog/what-is-a-crm-system> (accessed: 26.05.2020).

Об авторах:

Коньякова Анна Викторовна, начальник службы юридического обеспечения деятельности АО «Завод «Навигатор» (Санкт-Петербург, Российская Федерация); akv@nvgate.ru

Тимофеев Вадим Иванович, доцент кафедры «Эксплуатации и управления аэрокосмическими системами» Санкт-Петербургского государственного университета аэрокосмического приборостроения (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат технических наук, доцент; timofeev-vi@yandex.ru

Щеголов Дмитрий Константинович, начальник расчетно-исследовательского отделения АО «Конструкторское бюро специального машиностроения» (Санкт-Петербург, Российская Федерация); заведующий базовой кафедрой «Средства ВКО и ПВО» БГТУ «Военмех» им. Д. Ф. Устинова (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат технических наук, доцент; d.shcheglov@kbsm.su; _dk@bk.ru

References

1. Borodin I. I. Legal status of teleworker (in the order of setting the task) // Labor law [Trudovoe pravo]. 2008. N 5. P. 13–20. (In rus)
2. Borodin E. N. Legal regulation of remote and home-based labor in the Russian Federation // VSU Bulletin. Series: Pravo [Vestnik VGU. Seriya: Pravo]. 2018. N 4. P. 271–282. (In rus)
3. Vasilieva Yu. V., Shuraleva S. V. Content of the labor contract on remote work: theoretical aspects // Bulletin of Perm University. Legal science [Vestnik Permskogo universiteta. Yuridicheskie nauki]. 2015. N 2 (28). P. 88–97. (In rus)
4. Konyukhova E. V. How to register remote workers. Step-by-step instructions // Accounting school [Electronic resource]. 2018. N 8. URL: <https://school.kontur.ru/publications/1656> (accessed: 28.05.2020). (In rus)
5. Kruglyanskaya O. Virtual offices. History and modernity // Territory of business: business magazine [Territoriya biznesa: delovoi zhurnal]. 2011. N 7–8 (56–57). P. 64–66. (In rus)
6. Ledeneva I. Yu. Advantages and disadvantages of remote work // Young scientist [Molodoi ucheniy]. 2013. N 2 (49). P. 157–160. (In rus)
7. Leshukova N. Actual problems of labor organization of remote workers // Labour law [Trudovoe pravo]. 2015. N 8. P. 81–89. (In rus)
8. Lushnikov A. M., Lushnikova M. V. Labor rights in the XXI century: current state and development trends: monograph. Moscow: Prospekt, 2015. 272 p. (In rus)
9. Marcinkovsky A. V., Danilin V. N., Dotsenko S. P. Use of CALS-technologies in management // Quality Management: an electronic journal for local industry [Electronic resource]. URL: <http://fh.kubstu.ru/juk/issues/issue01/st0112.pdf> (accessed: 07.05.2020). (In rus)
10. Nesterova M. S. Features of legal regulation of remote workers ' labor: master's thesis in the field of training: 40.04.01 — Jurisprudence. Barnaul, 2018 [Electronic resource]. URL: <http://elibrary.asu.ru/handle/asu/5494> (accessed date: 27.05.2020). (In rus)
11. Guide to the project management Body of knowledge (PMBOK Guide). 5th ed. M. : Olymp-Business, 2013. (In rus)
12. Serova A. V. Atypical employment relations // Russian legal journal [Rossiiskii yuridicheskii zhurnal]. 2014. N 6 (99). P. 13–20. (In rus)
13. Stackpole B. Pandemic COVID-19 was a test of the effectiveness of tools for remote collaboration // CAD/CAM/CAE Observer, 2020. N 3 (135). P. 32–34. (In rus)
14. Slesarev S. Remote labor // Labor law [Trudovoe pravo]. 2015. N 11. P. 39–49. (In rus)
15. Labour in the digital age: transforming production, employment, taxation, training and social protection // Materials Of the scientific and methodological seminar of the Analytical Department (Federation Council, March 24, 2016). (In rus)
16. Shchur-Trukhanovich L. V. Labor contract on remote work: content, features and implementation in practice // Personnel of the enterprise [Kadry predpriyatiya]. 2014. N 3, 4, 5, 6, 9. (In rus)
17. Johnson N. J. Telecommuting and Virtual Offices: Issues and Opportunities. London : Idea Group Publishing, 2013.
18. Remote working, now and forevermore? [Electronic resource]. URL: <https://www.computerworld.com/article/3536083/remote-working-now-and-forevermore.html> (accessed: 26.05.2020).
19. Telecommuting: the advantages and disadvantages. [Electronic resource]. URL: <https://www.ukessays.com/essays/management/the-advantages-and-disadvantages-of-telecommuting-management-essay.php> (accessed: 26.05.2020).

20. What is a Customer Relationship Management (CRM) System? [Electronic resource]. URL: <https://us.hitachi-solutions.com/blog/what-is-a-crm-system> (accessed: 26.05.2020).

About the authors:

Anna V. Konyakova, Head of the legal department of Joint Stock Company «Zavod «Navigator» (St. Petersburg, Russian Federation); akv@nvgate.ru

Vadim I. Timofeev, Associate Professor of the department «Operation and Control of Aerospace Systems» of Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Technical Science, Associate Professor; timofeev-vi@yandex.ru

Dmitriy K. Shcheglov, Head of Settlement and Research Department of Joint Stock Company «KBSM», St. Petersburg; Head of the base department «Means of aerospace defense and air defense» of BSTU «Voenmech» named after D. F. Ustinov (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Technical Science, Associate Professor; d.shcheglov@kbsm.su; _dk@bk.ru