

О.А. Данильчук, А.С. Меньшикова

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ УДАЛЕННЫХ СОТРУДНИКОВ

O. Danil'chuk, A. Men'shikova. Managing the motivation of remote employees

Аннотация. Статья посвящена вниманию системы мотивации труда для удаленных (дистанционных) сотрудников, выявлены плюсы и минусы удаленной (дистанционной) работы, рассмотрены виды сотрудников, которые могут работать удаленно (дистанционно), сформированы материальные и нематериальные методики мотивации и предложены мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда удаленных (дистанционных) сотрудников. Также, рассмотрены методы мотивации удаленных (дистанционных) сотрудников на примере современной организации.

Ключевые слова: удаленная (дистанционная) работа, мотивация персонала, система мотивации, управление персоналом, фрилансеры, аутсорсеры

Контактная информация: 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д.21; тел.: (911) 213-70-63, (911) 989-14-39; e-mail: missolenka95@mail.ru, menshikova.nastya00@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the work motivation system for remote (remote) employees, the pros and cons of remote (remote) work are identified, the types of employees who can work remotely (remotely) are considered, material and non-material motivation methods are formed and measures are proposed to improve the work motivation system for remote workers (remote) employees. Also, methods of motivating remote (remote) employees are considered using the example of a modern organization.

Keywords: remote (distance) work, staff motivation, motivation system, personnel management, freelancers, outsourcers.

Contact information: 191023, St. Petersburg, Sadovaya st., 21; тел.: (911) 213-70-63, (911) 989-14-39; e-mail: missolenka95@mail.ru, menshikova.nastya00@mail.ru

Сотрудник любой компании должен следовать своим должностным обязанностям, а также осуществлять свою деятельность с направленностью на достижение общей цели. Находясь в офисе, работник может легко взаимодействовать со своими коллегами, обмениваться знаниями, результатами работы, а также лично коммуницировать с руководителем организации.

При удаленном формате работы это отсутствует, поэтому необходимо разработать доступную систему коммуникации сотрудников. Работники должны обмениваться информацией, узнавать изменения в заданиях, получать обратную связь своевременно.

Удалённый график работы является выгодным как для сотрудников компании, так и для руководителей. Плюсы для сотрудников: отсутствие ограничений в стиле одежды, гибкий график работы, возможность планировать свой рабочий день, экономия денежных средств и времени. Самым главным плюсом для работодателя это экономия денежных средств на аренду офиса. Есть и минусы: трудности в системе взаимодействия сотрудников, недостаточная удовлетворенность лояльности сотрудников. Обе стороны по-разному адаптируются к удаленной работе.

Различают несколько основных видов сотрудников, которые работают дистанционно:

Данильчук Ольга Александровна – магистрант Санкт-Петербургского государственного экономического университета

Меньшикова Анастасия Степановна – магистрант Санкт-Петербургского государственного экономического университета

O. Danil'chuk - master's student at St. Petersburg State University of Economics

A. Men'shikova - master's student at St. Petersburg State University of Economics

© Данильчук О.А., Меньшикова А.С., 2023

1. Фрилансеры. Фрилансеры – это работники, которые выполняют свою работу с использованием сети Интернет. Они имеют минимальные обязательства перед организацией. Также, данная категория работников относится к группе граждан, которые практически не защищены различными гарантиями и социальными льготами. Как и для любого типа сотрудников, в работе фрилансеров есть свои преимущества и недостатки. Фрилансеры могут столкнуться с такой проблемой, как отсутствие заказов. Также, все заказы фрилансеры вынуждены искать самостоятельно, ввиду специфики своей работы. Кроме того, существует риск, что организация, которой фрилансер оказывает услуги, может не выполнить свои обязательства.

Существует большое количество направлений деятельности работников данного вида. К специальностям можно отнести, например, программирование, дизайн, продажи, бухгалтерию и т.д. В отличие от других видов работы, фрилансеры должны обладать хорошим портфолио, которое будет демонстрировать потенциальным заказчикам навыки и умения. Также, для данной категории работников важно иметь отзывы заказчиков, так как они тоже являются важным показателем для потенциальных клиентов.

Все задания для сотрудников предоставляются в письменном виде. В 2020 году в России было 14 млн. фрилансеров, что составляет почти пятую долю от всего количества занятых граждан, согласно исследованию PricewaterhouseCoopers [8]. По данным статистики в 2019 году фрилансеров насчитывалось около 5 млн. человек. В основном все фрилансеры в России молодого возраста и устроены неофициально, при этом в США данным видом работ занимаются высококвалифицированные специалисты, имеющие большой опыт.

По мнению Г. Архангельского дистанционное выполнение обязанностей в некоторых случаях более преимущественно, например:

- если сотрудник чувствует себя болезненно, но при этом хотел бы выполнять свои должностные обязанности;
- декретный отпуск;
- отсутствие обязанности находиться на рабочем месте в некоторых видах деятельности, при этом иметь возможность дистанционно выполнять свою работу, является одним из факторов мотивации (по семейным обстоятельствам, удаленного расположения места работы, нестандартного режима сна и пр.);
- наличие малолетних детей.

2. Аутсорсеры. Аутсорсером называют сотрудника, который предоставляет услуги компаниям по выполнению профильных работ. Но в привлечении таких работников есть свои плюсы и минусы. Для организации, которая пользуется аутсорсингом есть преимущества: при прекращении работ не требуется увольнять сотрудников, если же проект необходимо снова выполнить, то работников можно с легкостью привлечь [6].

3. Работники, совмещающие «фриланс» и основную работу. Данная категория работников в данный момент достаточно сильно распространена, так как это достаточно удобно: с одной стороны – есть основная работа, приносящая стабильный доход и не требующая постоянного поиска заказов. С другой стороны – есть дополнительный заработок, который позволяет закрыть все имеющиеся потребности.

4. Сотрудники по-найму, работающие удаленно. Организация официально устраивает данных работников. График работы не отличается от сотрудников, находящихся на рабочем месте. Единственное отличие – работа дома, а не в офисе [10]. Как и в любого типа работников у удаленных сотрудников существуют недостатки и преимущества. Наличие большего свободного времени, так как нет необходимости тратить время на дорогу до офиса, является плюсом. Уменьшение времени общения с людьми – недостаток для удаленного работника. Но при грамотном распоряжении личного и рабочего времени, можно восполнить нехватку живого общения.

На основе приведенных выше данных, можно сделать вывод о том, что каждый из

удаленных форматов работы имеет свои особенности, преимущества и недостатки. Удаленная работа на данный момент времени становится все более и более популярной, ввиду некоторых факторов, которые привлекают потенциальных работников. Кроме того, это удобно и для работодателей, которые больше не имеют необходимости размещать всех сотрудников и обеспечивать их «физическим» рабочим местом. Удаленная работа как форма занятости имеет большие перспективы роста и дает сильные конкурентные преимущества организациям, использующим данный формат работы.

Несмотря на большое количество преимуществ удаленной работы, организации, привлекающие данные категории работников, могут столкнуться с проблемой мотивации персонала. Так как в этом случае физический контроль работника на рабочем месте, а также другие факторы, контролировать сложно. Для данной категории работников очень важно иметь высокую способность к самоорганизации.

Система мотивации для сотрудников, работающих удаленно, имеет свою специфику. Также, удаленные работники подвержены риску развития различных профессиональных заболеваний, к которым можно отнести, например, социофобию. Кроме того, отсутствие «живого общения» в рамках рабочего процесса, сказывается на работе сотрудников. Получение обратной связи также имеет особый характер, так как чаще всего обратная связь транслируется с помощью сети интернет с использованием мессенджеров, что не несет в себе эмоциональной окраски или может быть понято сотрудником немного иначе.

Для того, чтобы грамотно мотивировать данную группу сотрудников, необходимо найти решение следующих проблем [3]:

- поиск способа вовлечения в команду удаленных сотрудников;
- создания у удаленных сотрудников чувства причастности к коллективу;
- создание релевантной системы мотивации, а также критериев контроля за работой удаленных работников.

Важным аспектом в формировании системы мотивации является наличие такого факта, как существование двух видов мотивации – материальной и нематериальной.

Для формирования системы мотивации удаленных сотрудников были использованы идеи Маслоу [9]. Согласно данной классификации, среди материальных методик можно выделить прямые и косвенные. К прямым относятся такие финансовые методы, как премии, штрафы и непосредственно сама заработная плата. К косвенным, соответственно, можно отнести жилье, бесплатное питание – завтраки и обеды, а также различные льготы и социальный пакет.

К нематериальным методикам, согласно Маслоу, следует отнести индивидуальную и коллективную нематериальную мотивацию.

1. Индивидуальная нематериальная мотивация – это метод мотивации, позволяющий работнику почувствовать свою индивидуальную значимость и важность для руководства и компании в целом. Данный вид мотивации помогает сотрудникам чувствовать ощущение причастности к одному общему делу, чувствовать, что они стремятся к одной большой цели.

2. Коллективная нематериальная мотивация – это метод мотивации, направленный в большей степени на групповые конференции, семинары и тренинги. Это необходимо для того, чтобы у коллектива была общая цель, развитый командный дух и дружелюбные отношения.

Материальная мотивация является стимулирующим фактором, когда речь идет о начале работы. Если мотивировать сотрудников только материально, то вскоре это утратит свою ценность и продуктивность работников упадет. Поэтому важно совмещать эти два вида стимулирования труда [2].

Любой сотрудник должен быть мотивирован, но при работе дистанционно понять какую именно систему выстроить достаточно трудно [5]. Для стимулирования работника организации необходимо следовать некоторым принципам:

1. Смысл – новые должностные функции или выполнение любого проекта должны быть связаны с главной целью организации, это способствует повышению ценности сотрудника, именно такой смысл будет являться мотивацией для работника.

2. Критерий достижения – важно проводить оценку знаний и умений удалённых сотрудников с достижимым уровнем критериев.

3. Личный результат, участие, значимость, признание, обратная связь – для любого работника необходимо, чтобы руководящие структуры ценили их личные результаты, способствующие выполнению миссии компании.

4. Информирование – технические задания, должностные инструкции, рекомендации к работе, база материалов, которые необходимы для выполнения проектов, должны быть в общем доступе и понятно сформулированы.

5. Чувство принадлежности – для сотрудников, которые работают дистанционно, важно чтобы создавались системы адаптации, объединяющие их в один сплоченный коллектив.

6. Отношение руководителя – дружелюбное отношение руководства всегда стимулирует сотрудника на достижение результата.

Как вырастить удаленных сотрудников [4]?

- работники организации должны уметь правильно распределять время, быть исполнительными, ответственными и самостоятельными;
- руководителю важно быть примером для своих сотрудников;
- необходимо выбрать правильно сотрудников, которым будет дана возможность выполнять свои обязанности дистанционно;
- правильно оценить навыки и функции сотрудников и разработать для них стимулирующую систему мотивации;
- при необходимости помогать работникам в их дистанционной работе.

Также важно контролировать удалённых сотрудников и их результаты [3]. Дисциплина является началом контроля работников организации. Под дисциплиной удаленных сотрудников понимается следующее:

- все сроки выполнения проектов соблюдены и не нарушаются;
- если же задание не может быть выполнено в заданный срок, то об этом необходимо сообщить заранее;
- отчеты важно предоставлять в доступной форме и в оговорённые сроки.

При этом могут появиться форс-мажорные ситуации, препятствующие выполнению проекта. Данные обстоятельства должны быть своевременно донесены руководству. Поэтому важно, чтобы руководитель был примером для своих сотрудников. Достойную заработную плату, достижимые требования и критерии тестирования, дисциплинированность, единые формы отчетности должен обеспечить сотруднику именно руководитель [7].

Таким образом, были выделены правила разработки системы мотивации дистанционных сотрудников.

В качестве предложений по совершенствованию системы мотивации труда удаленных сотрудников можно отнести следующее:

1. Разработка корпоративного стиля организации, единых символов, проведение корпоративов и адаптаций.

2. Организация мероприятий, направленных на сплочение сотрудников и создания дружного коллектива.

3. Замечать личный вклад работника в достижение цели компании.

4. Внедрить систему наставничества.

5. Сформировать единую программу для быстрого обмена информацией и знаний, а также организовывать тренинги в онлайн-режиме.

6. Воспользоваться системой социальной поддержки.

7. Улучшать условия труда сотрудников.
8. Обеспечить работникам возможность развития и карьерного роста.
9. Дать сотрудникам возможность самореализации.

Важно построить функциональную систему мотивации труда для дистанционных работников, которая даст возможность развитию на рынке труда с правильной организационной структурой.

Современные организации сталкиваются с необходимостью мотивации удаленных сотрудников в условиях все более распространенной дистанционной работы. Для решения этой проблемы используются также необычные подходы, такие как использование виртуальных игр и соревнований, онлайн-тимбилдинг и различных платформ для обмена знаниями. Эти методы позволяют создать эффективное командное взаимодействие, повысить вовлеченность сотрудников и улучшить их производительность. Новизна этих подходов заключается в использовании современных технологий для создания эмоциональной привязанности удаленных сотрудников, а также в их адаптации к изменяющимся рыночным реалиям и тенденциям распространения дистанционной работы. В результате, компании получают возможность эффективно управлять удаленными сотрудниками и поддерживать высокий уровень мотивации и производительности в условиях удаленной работы.

Например, компания Automattic, разработчик платформы WordPress, известна своими необычными методами мотивации удаленных сотрудников. Они практикуют «Контрольный разговор» (Check-ins), это метод еженедельных один-к-одному разговоров между руководителями и сотрудниками. Эти разговоры направлены на проверку состояния сотрудника, а также нахождение проблем и их решение.

Кроме того, Automattic использует также «Profit Sharing Program» - программу распределения прибыли. Каждый сотрудник получает бонус в размере 10% от годовой прибыли компании, что служит дополнительным мотиватором для удаленных сотрудников.

Такие методы мотивации позволяют компании сохранить высокий уровень мотивации своих удаленных сотрудников, обеспечивая им четкую обратную связь и вознаграждение за успешную работу.

Литература

1. Архангельский Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений / Г. А. Архангельский. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 518 с.
2. Ветлужская Е. И. Мотивация и оплата труда / Е. И. Ветлужская, - М: Альпина Паблишер, 2017. – 159 с.
3. Зинина П. М. Как сделать эффективной работу удаленных сотрудников? [Электронный ресурс] / П. М.Зинина; Сайт: Блог24, - URL: <https://blog.bitrix24.ru/180/>, свободный. – Загл. с тит. экрана (дата обращения: 20.05.2018).
4. Катаев А.В. Виртуальные бизнес-организации / А.В. Катаев. - СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2016. – 224 с.
5. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления./В. И. Кнорринг – М.: НОРМА – ИНФРА-М, 2017. – 445 с.
6. Козодаев М.А. Аутсорсинг управления проектами: что должен знать Заказчик и уметь Поставщик / Козодаев М.А. [Электронный ресурс] // TADVISER:[сайт].—URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Аутсорсинг_управления_проектами:_что_должен_знать_Заказчик_и_уметь_Поставщик.
7. Кох Л. И. Удаленные работники требуют особого внимания [Электронный ресурс] / Л. И. Кох; Сайт: Управление персоналом, - URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?3689/>, (дата обращения: 20.05.2018).
8. Московская школа управления СКОЛКОВО Фрилансеры - «белые воротнички»: профиль, мотивация и склонность к командной работе / Московская школа управления СКОЛКОВО // Профессионалы 4.0. — 2021. — № . — С. 24.
9. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента./ Э. А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2016. – 268 с.
10. HeadHunter На расстоянии: как правильно оформить удалённого сотрудника / HeadHunter // . — 2022. — № . — С. 3.