

УДК 331.103.226

О. Ю. ВОСКОБОВИЧ, О. Н. МОНТИК

РАЗРАБОТКА АЛГОРИТМА ВНЕДРЕНИЯ ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ СФЕРЫ ТОРГОВЛИ

В статье рассматриваются особенности внедрения дистанционной работы сотрудников на современных торговых предприятиях. Разработан алгоритм, изменяющий отдельные элементы системы управления с учетом дистанционного труда сотрудников, а также учитывающий оценку эффективности последнего. Для оценки результатов внедрения дистанционной работы предлагается использовать показатели эффективности системы менеджмента.



**ВОСКОБОВИЧ
Олег Юрьевич,**
аспирант кафедры
«Бизнес-администрирование» БНТУ,
специалист по маркетингу ОАО
«Минский автомобильный завод»



**МОНТИК
Ольга Николаевна,**
кандидат экономических наук, доцент
кафедры «Бизнес-администрирование»
Белорусского национального
технического университета

O. YU. VOSKOVICH, O. N. MONTIK

DEVELOPING AN ALGORITHM FOR INTRODUCING REMOTE WORK AT RETAIL ENTERPRISES

The article deals with specifics of practical implementation of remote work. It brings forward the algorithm to transform particular elements of the organization management system that takes into account remote work. To assess the results of remote work implementation the use of management system effectiveness indicators is recommended.

Введение

В современной конкурентной среде развитие организации становится одной из важнейших задач. Перспективным направлением развития организаций может стать внедрение дистанционной работы.

Лидирующей тенденцией в бизнесе является использование информационных технологий. На предприятиях применяют электронную почту, программы-мессенджеры, программы для видеосвязи и электронного документооборота. Благодаря этому изменяются подходы к управлению и ведению бизнеса и сотрудники могут выполнять свои трудовые обязанности вне офиса.

В настоящее время лишь немногие организации в Республике Беларусь решают предоставить сотрудникам возможность трудиться дистанционно. Такая ситуация обусловлена, во-первых, новизной этого формата труда в стране, а во-вторых, отсутствием подходящей системы управления и оценки эффективности работы дистан-

ционных сотрудников у руководителей отечественных предприятий.

Вместе с тем многие зарубежные компании активно используют преимущества дистанционной работы: возможность привлечения лучших специалистов, возможность работать людям, которые не могут появляться в офисе каждый день, снижение затрат, экономия времени, увеличение уровня мотивации сотрудников, – и нанимают сотрудников из Беларуси.

Рост популярности дистанционной работы в мире вместе с преимуществами, которые она может дать организациям, обусловили актуальность изучения возможностей внедрения дистанционного труда на предприятиях в Республике Беларусь.

Основная часть

Идея дистанционной работы возникла в начале 1980-х годов. Она была связана с развитием IT-сферы:

новые способы передачи информации позволяли сотрудникам уже тогда периодически работать вне офиса. Одним из основоположников данной идеи является Эл. Тофлер, который в книге «Третья Волна» описал модель дистанционного офиса – офиса в доме сотрудников различных организаций, где они выполняют свои трудовые обязанности. В книге также приведены сведения различных научных исследований и интервью руководителей и сотрудников предприятий, которые подтверждают показанные автором возможности [1].

Сегодня идея дистанционной работы получила значительное развитие благодаря многим зарубежным авторам научно-популярной литературы по современному менеджменту. Дж. Фрайд в книге «Remote: офис не обязателен» описывает успешный опыт внедрения дистанционной работы в IT-компаниях. По мнению автора, благодаря дистанционной работе сотрудники могут не только работать, но и уделять время своим интересам [2, с. 46]. Книга «Управление дистанционными сотрудниками: 17 стратегий успеха» посвящена управлению предприятием с учетом дистанционной работы сотрудников. Автор книги Х. Осман подчеркивает важность совместной командной работы дистанционных сотрудников [3, с. 22]. Авторы книги «Офис в стиле фанк. Манифест удаленной работы» К. Реслер и Дж. Томпсон считают, что главное в дистанционной работе – это результат деятельности, а не время, проведенное на рабочем месте [4, с. 38].

Многие зарубежные информационные ресурсы в сети Интернет также посвящены развитию дистанционной работы. Актуальным сегодня, на наш взгляд, является сайт *Remoters.net*. На данном сайте проводятся ежегодные исследования развития дистанционной работы в мире [5].

В современной отечественной литературе по менеджменту дистанционная работа сотрудников организаций как одна из форм занятости пока не обсуждается. На наш взгляд, в экономической и научной литературе рассматриваются только узкие аспекты данной темы, определяющие, например, возможность использования дистанционного труда как метода мотивации труда сотрудников. При этом не уделяется внимания вопросам соответствия системы управления компании новым условиям работы сотрудника вне офиса, а также не оценивается экономическая эффективность мероприятий по внедрению дистанционного труда.

Таким образом, неисследованными остаются вопросы оценки экономической эффективности дистанционного труда, вопросы оценки содержания и адаптации условий выполнения таких основных функций управления компанией, как организация, координация, контроль деятельности, учет и мотивация труда применительно к работникам, выполняющим обязанности дистанционно. Неисследованными остаются также вопросы оценки уровня результативности функционирования организационной структуры управления, степени ее соответствия целям организации и задачам, выполняемым сотрудниками.

Необходимо также отметить, что в Беларуси, как и в Российской Федерации, по теме дистанционной работы написаны научные статьи, в которых рассматриваются правовые и организационные вопросы внедрения дистанционного труда.

Исследования результатов применения дистанционного труда в Республике Беларусь отсутствуют. Но вместе с тем есть исследования, посвященные возможностям развития дистанционной работы. Согласно исследованию, проведенному специалистами портала «РаботаTut.by» в 2016 году, 92,1 % опрошенных сотрудников организаций выразили желание работать по гибкому графику. Вакансии с «плавающим» графиком работы востребованы и среди работодателей. Кроме того, на сайте *rabota.tut.by* вакансии с удаленной формой работы расположились на третьем месте после вакансий с гибким графиком и вакансий с традиционной занятостью [6]. При этом ищут дистанционных сотрудников не только белорусские организации, но и компании из России и Европы.

Таким образом, на основе изучения доступных источников по рассматриваемой теме можно предположить, что дистанционный труд в мире будет и дальше развиваться.

Изучение доступных интернет-ресурсов и литературных источников также позволяет сформулировать определение дистанционной работы: дистанционная работа – это долгосрочная трудовая деятельность сотрудников организаций, предполагающая выполнение поставленных руководством задач без обязательного присутствия на рабочем месте с использованием специальных компьютерных программ и отправкой результатов по интернету. В отличие от фриланса, где специалист может работать над несколькими проектами различными организациями, дистанционный сотрудник состоит в штате организации и выполняет определенные трудовые обязанности.

Дистанционный труд в Республике Беларусь регулируется в соответствии с требованиями, обусловленными Трудовым кодексом Республики Беларусь [7]. При этом как составление трудового договора, так и правила организации дистанционной работы будут иметь ряд отличий от стандартной трудовой деятельности:

- в трудовом договоре необходимо указать обеспеченность дистанционного сотрудника необходимыми материалами, информацией для дистанционной работы; порядок возмещения сотруднику расходов, связанных с выполнением дистанционной работы (по согласованию сторон); нормы выработки;
- контроль рабочего времени сотрудника должен производиться с использованием специальных программ, если же рабочее время дистанционного сотрудника не учитывается либо не поддается контролю, следует исходить из того, что он самостоятельно распределяет рабочее время;
- по общему правилу работа такого лица должна выполняться вне офиса нанимателя, однако дистанционный работник может присутствовать в офисе организации на каких-либо собраниях, семинарах, на обучении.

Представляется целесообразным сделать вывод о том, что кроме законодательных особенностей внедрения дистанционной работы необходимо также учитывать организационные особенности. Это обусловливается тем, что дистанционный работник выполняет конкретные трудовые обязанности и функции, возложенные на него организацией, является частью ее трудового коллектива, элементом организационной системы предприятия, объектом управления. Иначе говоря, дистанционный работ-

ник – это объект управления, на которого направлено управляющее воздействие системы управления предприятием через приказы, распоряжения, задания руководства организации и т. п. Между субъектом и объектом управления в любой организации существуют прямые и обратные связи от субъекта управления к объекту управления и наоборот. Чтобы эти прямые и обратные связи осуществлялись эффективно, управленческая и отчетная информация не искажалась в процессе взаимодействия между субъектом и объектом управления, необходимо, чтобы основные элементы системы управления предприятием, в частности средства управления, методы управления, методы контроля и средства передачи информации между работником и организацией, были адекватны должностным обязанностям дистанционного работника, возложенным на него функциям, целям и задачам организации, степени срочности и важности выполняемых этим работником работ. Другими словами, деятельность дистанционного работника должна осуществляться в полном соответствии с миссией, целями и задачами организации, содействовать выполнению краткосрочных и долгосрочных планов компании, учитывать специфику бизнеса и целевого рынка компании. Дистанционная работа также подразумевает, что в той или иной степени изменяются методы, приемы и средства выполнения работником работ из-за изменения места и времени их выполнения, т. е. в процессе дистанционной работы происходит изменение условий выполнения таких основных функций управления на предприятии, как планирование, организация, контроль, координация, учет результатов деятельности работника и т. п. Поскольку функции управления – это одна из главных частей системы управления организацией, следовательно, меняя условия реализации и отчасти содержание функций управления в связи с дистанционной работой, необходимо подобрать адекватные этим функциям элементы системы менеджмента в организации. Это подтверждается в большинстве литературных источников и учебников по менеджменту, где главное место уделяется системе управления организацией и ее наиболее важным элементам. Так, Л. К. Климович

отмечает, что для того чтобы сотрудники могли работать удаленно, необходимо изменить отдельные элементы системы управления предприятием [8, с. 75]. При этом также необходимо учитывать определенную последовательность их изменения.

Построим алгоритм, отражающий основные этапы внедрения дистанционной работы (рисунок 1). Алгоритм состоит из трех этапов. Анализ системы управления призван установить возможность внедрения дистанционной работы на предприятии. Перепроектирование системы управления позволит сотрудникам работать дистанционно благодаря изменению отдельных элементов системы управления в организации: организационной структуры, процессов деятельности специалиста, мотивации и контроля дистанционных сотрудников, методов управления, программного обеспечения предприятия. На завершающем этапе оценивается эффективность предлагаемых решений.

Практическое использование дистанционного формата труда всецело зависит от организации, которая планирует воспользоваться его преимуществами. В соответствии с мировой статистикой дистанционный труд больше всего распространен на предприятиях, работающих в области информационных технологий, маркетинга и торговли [5]. Многие специальности в данных сферах полностью подходят для дистанционного труда, например веб-дизайнер, интернет-маркетолог, специалист по продажам. По этой причине в статье рассмотрим внедрение дистанционной работы на примере предприятия торговой сферы, которое осуществляет деятельность по обеспечению предприятий различных отраслей Республики Беларусь запчастями, материалами и оборудованием.

Первый шаг первого этапа алгоритма позволяет определить, для каких сотрудников, отделов, подразделений подходит дистанционный формат труда.

Рассматриваемое торговое предприятие имеет линейную организационную структуру. Во главе предприятия находится директор. Руководителю предприятия напрямую подчиняется заместитель директора. В подчинении

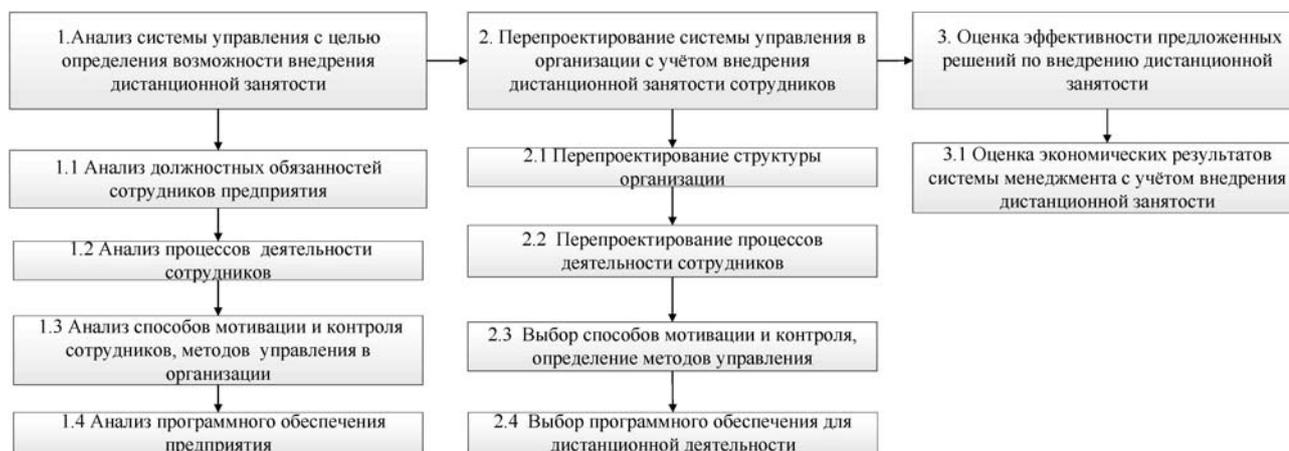


Рисунок 1 – Алгоритм внедрения дистанционной работы на предприятии

Примечание – Собственная разработка авторов на основании [2, 8–10].



Рисунок 2 – Организационная структура торгового предприятия

Примечание – Действующая организационная структура торгового предприятия ООО «Боровичи», г. Минск.

заместителя директора находятся экономист, юрист, бухгалтер и специалисты по продажам (рисунок 2). Для того чтобы определить сотрудников, которые могут трудиться удаленно, проанализируем их трудовые обязанности.

Руководитель предприятия и его заместитель в качестве дистанционных сотрудников нами не рассматриваются, так как их главная задача – управление предприятием. Директор организует работу предприятия, несет ответственность за состояние предприятия и результаты деятельности. Заместитель директора контролирует работу сотрудников, отвечает за постановку задач и за их выполнение.

Трудовые обязанности экономиста не позволяют ему работать дистанционно. Экономист занимается составлением счетов-фактур, доверенностей, выписывает накладные, работает со входящей и исходящей корреспонденцией. Такая работа требует постоянного нахождения в офисе.

Юрист на предприятии не может работать дистанционно. Предприятию нужна постоянная юридическая поддержка: необходимо производить анализ договоров и других документов на их соответствие законодательству, отвечать за кадровый документооборот, вести учет кадров и консультировать работников предприятия по юридическим вопросам.

У бухгалтера и его помощника также нет возможности работать удаленно. Предприятие небольшое, и на них распределена вся нагрузка по работе с документами. Постоянно приходят документы от партнеров: товарные и товарно-транспортные накладные, договоры перевода долга и уступки, акты сверок и другие документы, которые должны храниться в оригинале в бухгалтерии.

Направлением развития предприятия может стать прием на дистанционную работу специалистов по продажам из других областных центров. Такая ситуация обусловлена тем, что большинство партнеров и покупателей товаров предприятия находятся за пределами Минска и области.

Возможность специалистов по продажам работать дистанционно подтверждается и их трудовыми обязанностями: анализ рыночных возможностей предприятия, поиск покупателей товаров и партнеров, продажи товаров, реализацией которых занимается предприятие.

Таким образом, анализ должностных обязанностей сотрудников позволил определить, что на предприятии дистанционно работать могут специалисты по продажам.

Второй шаг на первом этапе – анализ процессов деятельности тех сотрудников, которые будут выполнять свои обязанности дистанционно. В нашем случае необходимо проанализировать деятельность специалистов по продажам.

Анализ процессов деятельности сотрудников включает оценку заданий и процесса их выполнения. При этом необходимо обратить внимание на то, будет ли доступна вся необходимая информация для деятельности сотрудников вне офиса организации, а также смогут ли они эффективно взаимодействовать с коллегами и руководством.

Рассмотрим несколько процессов деятельности специалиста по продажам. Процессы деятельности опишем в виде последовательности действий в нотации «процесс», которая используется для построения бизнес-процессов предприятия. В таблице 1 представлены примеры процессов деятельности специалиста по продажам.

Каждый процесс начинается с получения задания от руководителя. Затем следует выполнение задания. Изуче-

Таблица 1 – Примеры процессов деятельности специалиста по продажам

Выполнение задания по анализу рынка	Выполнение задания по поиску клиентов	Выполнение задания по подготовке к торгам на бирже
<i>В офисе организации</i>		
1. Получение задания		
2. Изучение рынка товаров группы А	2. Изучение потребностей зарегистрированных клиентов предприятия	2. Составление письма в лесхоз о готовности покупать лес
3. Изучение рынка товаров группы Б	3. Поиск новых клиентов (при необходимости)	3. Отправка письма в лесхоз
4. Анализ полученной информации		4. Уточнение условий сделки
5. Обсуждение дальнейших действий с руководителем предприятия		5. Поручение бухгалтеру внести задаток на биржу
		6. Информирование директора об условиях сделки

ние рынка происходит на основе сбора информации из сети Интернет и включает следующие действия: поиск производителей и продавцов товаров, изучение спроса, просмотр предложений о продаже, анализ цен, формирование предложений. Поиск клиентов начинается с изучения потребностей тех покупателей товаров предприятия, с которыми уже налажено сотрудничество. Если в настоящий момент партнеры в предлагаемых товарах не нуждаются, начинается поиск новых покупателей. Подготовка к участию в торгах начинается с отправки письма о готовности предприятия выкупать лес на бирже в лесхоз, с которым налажено сотрудничество. Затем прорабатываются дальнейшие условия сделки. Завер-

шаются процессы анализом собранной информации, а также информированием руководителя о выполнении поручения.

На основе изучения главных процессов деятельности специалиста по продажам можно сделать вывод, что основные его трудовые функции могут выполняться дистанционно. Сотрудник сможет получить всю необходимую в процессе работы информацию из сети Интернет, а также использовать современные средства для связи с коллегами и руководством.

Третий шаг первого этапа – изучение приемов мотивации, способов контроля сотрудников, а также методов управления на предприятии (таблица 2) [8, с. 84]:

Таблица 2 – Приемы мотивации, способы контроля и методы управления, применяемые на предприятии

Приемы мотивации сотрудников	Способы контроля деятельности сотрудников	Методы управления на предприятии
Дополнительные выплаты за выслугу лет, образование, квалификацию	Регулярное проведение координирующих и итоговых совещаний руководства с сотрудниками	Постановка задач и консультирование по поводу их дальнейшего выполнения
Поздравления и подарки к профессиональным и другим праздникам		Применение правил трудового распорядка
Поддержка стремления сотрудников повышать квалификацию, получать дополнительное образование	Осуществление контроля за текущей деятельностью сотрудников во время их работы в офисе	Создание благоприятного климата в команде сотрудников организации

На предприятии используются стандартные приемы мотивации, такие как дополнительные выплаты, поздравления и подарки к праздникам. Контроль за деятельностью сотрудников осуществляется на совещаниях и в процессе работы. В качестве методов управления на предприятии используются установленные правила трудового распорядка, консультирование сотрудников с руководством по поводу выполнения поставленных задач. Создание благоприятного климата в команде в качестве метода управления осуществляется с использованием корпоративных мероприятий, походов в кино, друже-

ского стиля общения в коллективе. Несмотря на то что рассмотренные приемы мотивации, способы контроля и методы управления применимы и для дистанционных сотрудников, их использования недостаточно.

Последний шаг на первом этапе: анализ компьютерных программ, которые используют сотрудники в своей работе. Здесь необходимо проанализировать, позволяют ли используемые на предприятии программы работать сотрудникам дистанционно [9, с. 145–149].

На предприятии применяют: *MS Office* для составления и редактирования важных документов, мессенджеры

Viber, Skype для коммуникации с клиентами, коллегами и руководством, электронную почту Gmail для организации документооборота как внутри предприятия, так и за его пределами, антивирусные программы для обеспечения безопасности и конфиденциальности данных. Использование перечисленных программ позволяет специалистам по продажам работать дистанционно.

В целом, исследуя возможности внедрения дистанционной работы рассматриваемого предприятия, можно сделать вывод, что такая возможность есть. Во-первых, на небольших предприятиях в отличие от крупных возможно быстрее достичь сотрудничества между руководством и дистанционными работниками, что позволяет решать поставленные задачи и согласовывать их с руководством в срок. Во-вторых, предприятие торговое, и специфика его работы позволяет специалистам по продажам работать дистанционно.

Вторым этапом алгоритма внедрения дистанционной работы на предприятии является перепроектирование системы управления в организации. Выполнение данного этапа осуществляется на основе информации, полученной на первом этапе.

Первый шаг второго этапа – это перепроектирование структуры организации. На основе анализа соподчиненности в организации, должностных обязанностей сотрудников, специфики работы предприятия определено, что работать дистанционно могут пять специалистов по про-

дажам. Таким образом, формируется новая организационная структура предприятия:

На рисунке 3 в центре изображены все сотрудники, которые работают в офисе предприятия (круг в центре). За пределами офиса (круга в центре) находятся специалисты по продажам, работающие дистанционно. В данном случае под дистанционным офисом предполагается место, где сотрудник может выполнять свои обязанности и есть доступ в интернет.

Следует отметить, что в офис часто на переговоры приезжают партнеры и необходимо, чтобы здесь постоянно находился специалист по продажам, который мог бы объяснить условия сделки, характеристики предлагаемой продукции, условия доставки. Специалист по продажам в офисе будет также поддерживать связь с сотрудниками, работающими удаленно.

Следующий шаг на втором этапе – это перепроектирование процессов деятельности. В таблице 3 представлены изменения в рабочих процессах специалиста по продажам.

Рабочие процессы деятельности специалиста по выполнению заданий изменятся в том, что сотрудник будет выполнять полученные задания вне офиса, связываться с коллегами и руководством с использованием электронных средств связи (мессенджер, электронная почта), а также по мобильной связи.

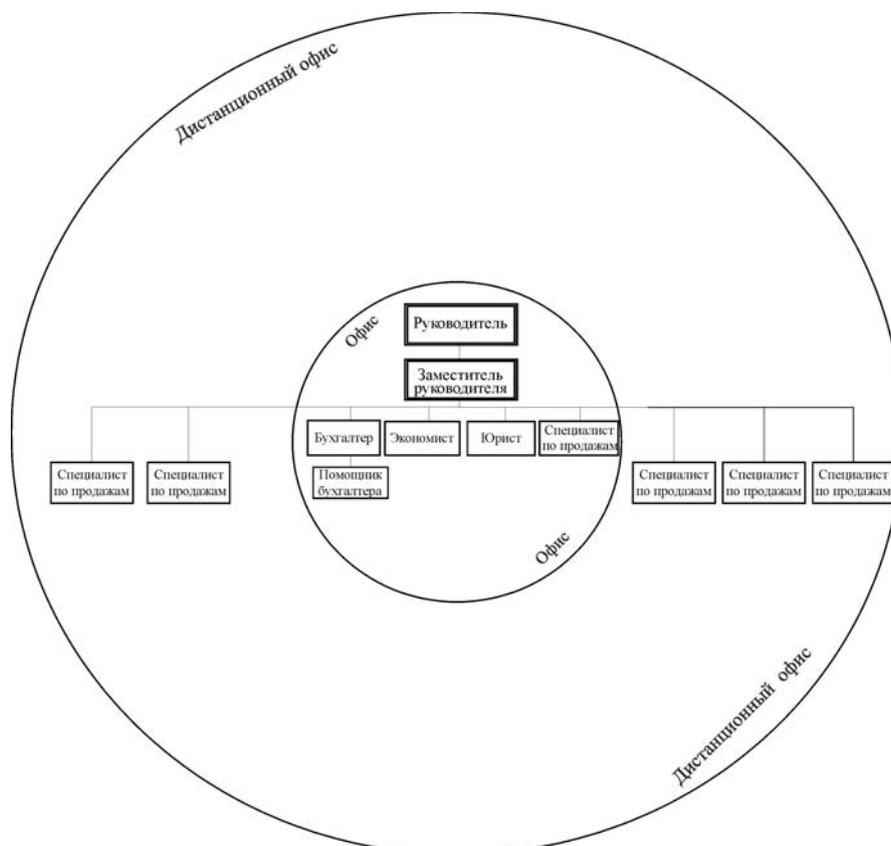


Рисунок 3 – Организационная структура торгового предприятия с учетом внедрения дистанционной работы

Таблица 3 – Изменение процессов деятельности специалиста по продажам с учетом внедрения дистанционной работы

Выполнение задания по анализу рынка	Выполнение задания по поиску клиентов	Выполнение задания по подготовке к торгам на бирже
<i>Вне офиса организации</i>		
1. Получение задания (сообщение по электронной почте)	1. Получение задания (сообщение в мессенджере)	
2. Изучение рынка продукта А	2. Изучение потребностей текущих клиентов предприятия	2. Составление письма в лесхоз о готовности покупать лес
3. Изучение рынка продукта Б	3. Поиск новых клиентов (при необходимости)	3. Отправка письма в лесхоз (по электронной почте)
4. Анализ полученной информации 5. Составление отчета 6. Предоставление отчета руководителю (по электронной почте)		4. Звонок в лесхоз (уточнение условий сделки и запрос номера лота) 5. Поручение бухгалтеру внести задаток на биржу (сообщение в мессенджере) 6. Информирование директора об условиях сделки (звонок по телефону)

С учетом нового формата труда специалистов по продажам к уже используемым на предприятии приемам мотивации, способам контроля и методам управления были добавлены новые. Результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Приемы мотивации, способы контроля и методы управления, применяемые на предприятии при организации дистанционной работы сотрудников

Приемы мотивации дистанционных сотрудников	Способы контроля деятельности дистанционных сотрудников	Методы управления на предприятии
Премирование дистанционных сотрудников по результатам работы	Проведение контрольных и координирующих совещаний в офисе и дистанционно	Изменение распорядка рабочего дня в соответствии с новым форматом работы Изменение и разработка специальных правил для дистанционной работы Создание благоприятного климата в команде дистанционных сотрудников и их коллег в офисе организации
Предоставление дистанционным сотрудникам возможности корректировки времени работы	Составление дистанционными сотрудниками отчетов о проделанной работе	Предоставление полной и необходимой в процессе труда информации дистанционному сотруднику Постановка целей, которые должны быть достигнуты к определенному сроку

Премия дистанционным работникам будет выплачиваться с учетом результатов продаж. Планируется также предоставить сотрудникам возможность корректировки рабочего времени. Они смогут выбирать время начала рабочего дня, а также у них будет возможность раньше заканчивать рабочий день при условии выполнения всех задач. Контроль результатов деятельности сотрудников, работающих удаленно, будет осуществляться путем создания ими отчетов о проделанной работе, а также они будут приезжать в офис раз в два месяца для участия в совещаниях. Консультироваться с руководством и коллегами, получать необходимую информацию для работы дистанционные сотрудники будут через общий чат в мессенджере. С учетом дистанционного формата работы будут также разработаны новые должностные инструкции, правила труда.

На предыдущем этапе было определено, что программ, которые используются на предприятии, недостаточно для работы в дистанционном формате. Внесем несколько изменений в работу данных программ.

При использовании почтовой службы *Gmail* для пересылки документов необходимо будет создать отдельную группу контактов, чтобы электронные письма от дистанционно работающих сотрудников не потерялись в общем потоке писем от покупателей и партнеров. Необходимо будет также создать групповой чат в *Viber*. Он позволит сотрудникам предприятия обсуждать важные вопросы, решать совместно поставленные задачи. Для сотрудников, работающих вне офиса, это также будет возможностью всегда оставаться в курсе дел предприятия.

Таким образом, в результате разработки мероприятий по внедрению дистанционного труда на предприятии были усовершенствованы процессы деятельности специалистов по продажам, предложена новая организационная структура предприятия, выбраны новые способы мотивации, приемы контроля и методы управления, а также дополнительные возможности используемых предприятием программ.

Результаты внедрения дистанционной работы оцениваются на третьем этапе. Для их оценки можно использовать показатели экономической эффективности системы менеджмента [10]. В качестве объекта анализа выступает ООО «Боровичи» – торговое предприятие, которое осуществляет комплектацию предприятий и организаций различных отраслей Республики Беларусь маслами и техническими жидкостями, аккумуляторными батареями, электротехнической, кабельной, светодиодной продукцией, оборудованием из нержавеющей стали. Предприятие занимается оптовой торговлей и действует на основании устава. ООО «Боровичи» зарегистрировано в Едином государственном реестре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей Минским гориспол-

комом 11 июля 2017 г. с регистрационным номером 191766819. Юридический адрес: г. Минск, ул. Игнатенко, 4-101, 220035.

Для расчета этих показателей строится таблица по данным базовых документов предприятия: отчёта о прибылях и убытках, бухгалтерского баланса ООО «Боровичи» за 2017 год и первое полугодие 2018 года.

После расчета показателей таблицы в 2017 году плановые значения на последующие годы работы предприятия прогнозировались с учетом развития предприятия. Снижение показателей затрат управления в таблице планируется с учетом того, что специалисты по продажам будут трудиться дистанционно. Для оценки эффективности внедрения дистанционного труда строится график с

Таблица 5 – Экономические результаты системы менеджмента предприятия с учетом внедрения дистанционной работы на ООО «Боровичи»

Показатели	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5
Выручка от реализации (В), руб.	723 520	774 166	836 100	911 088
Себестоимость (С), руб.	618 950	662 087	715 054	779 409
Валовая прибыль (ВП = В – С), руб.	104 570	112 079	121 046	131 679
Затраты на 1 руб. РП (З = С/В), руб.	0,86	0,86	0,86	0,86
Затраты на управление (З _у), руб.	117 969	118 732	121 318	124 066
в том числе зарплата работников, руб.	111 430	113 659	115 932	118 250
командировочные, руб.	375	394	421	463
содержание транспорта, руб.	2450	2574	2755	3030
содержание оргтехники, руб.	2476	1486	1560	1638
канцелярские расходы, руб.	1238	619	650	685
численность работников, чел.	12	12	12	12
Производительность труда (выработка), руб./чел.	60 293	64 514	69 675	75 924
Рост производительности, %	–	107	108	109
Среднегодовая зарплата, руб./чел.	9286	9472	9661	9854
Рост заработной платы, %	–	102	102	102
Среднемесячная зарплата, руб./чел.	774	789	805	821
Доля зарплаты в выработке, %	15	15	14	13
Доля затрат на управление в выручке от реализации, %	16	15	15	14
Рентабельность продаж, %	14	14	14	14
Экономическая эффективность управленческого труда (Е _у)	0,89	0,94	1,00	1,06
Эффект от прироста производительности труда (Пт), руб.	–	4221	5161	6249
Экономическая эффективность прироста производительности труда (Е _{пр})	–	0,036	0,043	0,050
Эффект от прироста прибыли (Эпр), руб.	–	7322	8966	10 854
Экономическая эффективность сотрудников предприятия по приросту прибыли (Еп)	–	0,06	0,07	0,09

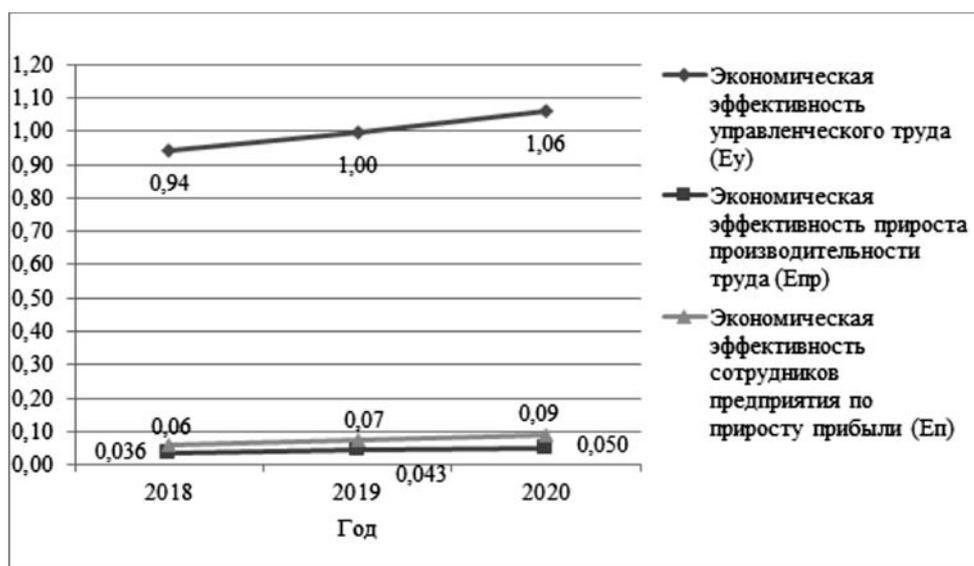


Рисунок 4 – Динамика показателей экономической эффективности труда сотрудников ООО «Боровичи»

основными рассчитанными в таблице показателями эффективности управленческого труда в динамике, к которым относятся: экономическая эффективность управленческого труда, экономическая эффективность прироста производительности труда, экономическая эффективность сотрудников предприятия по приросту прибыли [10, с. 58–59].

Положительная динамика представленных на рисунке 4 показателей свидетельствует об эффективности предлагаемых решений.

Заключение

Внедрение дистанционной работы может положительно повлиять на развитие бизнеса в сферах с высокой долей добавленной стоимости как в производстве товаров, так и в оказании услуг. Основное условие – наличие технологических, технических и организационных возможностей осуществлять выполнение служебных обязанностей сотрудника вне офиса организации. Авторами разработан алгоритм, изменяющий отдельные элементы системы управления торгового предприятия (например, меняя организационную структуру, делая ее более адаптивной, органической, с гибкими должностными обязанностями сотрудника в зависимости от содержания конкретного задания и условий его дистанционного выполнения; систему мотивации сотрудников путем расширения использования социально-экономических и социально-психологических методов мотивации труда

с учетом алгоритма, сроков и регламента работ, динамики производительности труда при выполнении дистанционной работы сотрудником). Алгоритм учитывает оценку эффективности дистанционной работы. Оценка эффективности предлагаемых решений проведена с использованием показателей эффективности системы менеджмента.

Предложенный алгоритм внедрения дистанционного труда заметно меняет процедуру и подходы к осуществлению контроля деятельности сотрудников, работающих вне офиса организации. Предусмотрено проведение совещаний дистанционных сотрудников с руководством, а также составление сотрудниками отчетов о проделанной работе. Упор делается на контроль результатов и на выполнение требований потребителей, а не на контроль процесса работы, осуществление которого в дистанционном формате затруднено. При этом контроль не сплошной, а выборочный, сосредоточивающий внимание на тех показателях работы, которые лежат на критическом пути в графике Ганта.

Предложенные алгоритм внедрения дистанционной работы и расчет показателей эффективности системы менеджмента для оценки результатов внедрения дистанционного труда могут быть использованы в дальнейшем современными белорусскими предприятиями при организации работы в дистанционном формате.

Список использованных источников

1. Тофлер, Э. Третья Волна / Э. Тофлер. – М. : ООО «Фирма «Издательство АСТ», 2010. – 331 с.
2. Фрайд, Дж. Remote: Офис не обязателен / Дж. Фрайд, Д. Хайнмайер Хенссон. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 288 с.
3. Osman H. Influencing Virtual Teams: 17 Tactics That Get Things Done with Your Remote Employees / H. Osman. – CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016. – 68 p.
4. Ресслер, К. Офис в стиле фанк. Манифест удаленной работы / К. Ресслер, Д. Томпсон. – М., 2013. – 272 с.

5. REMOTERS [Electronic resource] : 7 remote work trends in 2017. – Mode of access: <https://remoters.net/remote-work-trends-2017>. – Date of access: 01.03.2018.
6. Финансы TUT.by [Электронный ресурс] // «работают 3–4 часа, а остальное время сидят в соцсетях». Почему 8-часовой рабочий день изжил себя. – Режим доступа: <https://finance.tut.by/news540437>. – Дата доступа: 25.03.2018.
7. Трудовой кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] // Кодексы Республики Беларусь . – Режим доступа: <http://трудовой-кодекс.бел>. – Дата доступа: 08.04.2018.
8. Климович, Л. К. Основы менеджмента : учебник / Л. К. Климович. – Минск : РИПО, 2013. – 279 с.
9. Основы бизнеса. Курс МВА : пособие / В. Н. Карягин, Г. И. Ильящук, Б. И. Гусаков, В. И. Рябков ; под ред. В. Н. Карягина. – Минск : Альфа-книга, 2016. – С. 117–162.
10. Кабушкин, Н. И. Оценка эффективности оргструктур / Н. И. Кабушкин // Основы менеджмента : учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – М. : Новое знание, 2009. – Гл. 3. – С. 58–59.

01.10.2018