

## ПРОБЛЕМЫ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИМ ДИСТАНЦИОННУЮ (УДАЛЕННУЮ) РАБОТУ

© 2022 **Ягудин Рамил Хаевич**

Доктор медицинских наук  
Казанский (Приволжский) федеральный университет  
Россия, Казань  
E-mail: rh65@mail.ru

© 2022 **Фоломеев Олег Юрьевич**

аспирант  
Центр перспективных экономических исследований Академии наук  
Республики Татарстан  
Россия Казань  
E-mail: alecfolomeev@gmail.com

© 2022 **Камашева Анастасия Васильевна**

Заместитель директора  
Московский центр аккредитации и профессионального развития в сфере  
здравоохранения  
Россия, Москва  
E-mail: as112@list.ru

В статье исследованы особенности нормативного регулирования управления персоналом, осуществляющим дистанционную (удаленную) работу. Широкое распространение дистанционная (удаленная) работа получила в связи с массовым внедрением нового вида социально экономических отношений, вызванных неблагоприятной санитарно-эпидемиологической обстановкой в 2020 году. Рассмотрены проблемы контроля работодателем выполнения дистанционными работниками трудовых функций, соблюдения гарантий таким сотрудникам, а также предложены направления развития этого вида трудовых отношений и совершенствования нормативной базы по их регулированию.

**Ключевые слова:** дистанционная (удаленная) работа, дистанционный труд, управление персоналом, формы дистанционной занятости, виртуальные организации, контроль трудовых функций, карьерный рост, способы решения.

В постиндустриальном обществе главенствующую роль занимает механизм социального управления, что, в свою очередь, породило институт управления человеческими ресурсами. Абсолютно все компании в мире акцептовали условия жесткой конкурентной борьбы, непрерывной смены технологий и необходимости внедрения инноваций, что обуславливает максимально эффективное использование всех имеющихся ресурсов.

Согласно основам проектного управления,

ресурсы – это люди, время и деньги. Таким образом, успех деятельности организации напрямую зависит от того как эффективно используются компетенции сотрудников, то как ими обрабатывается информация, их непосредственное участие в процессе производства и реализации товаров (услуг).

В рамках эффективной модели организации управления персоналом можно отметить три блока отношений, а именно: социально-экономические, социально-психологические

и правовые отношения между работодателем и работником. Именно в этом треугольнике находятся принципы, методы и формы взаимодействия сторон, устанавливаются границы и правила такого взаимодействия.

Мы согласны с мнением О. А. Комаровой и А. В. Надольной, что часто предметом обсуждения на законодательном уровне является вопрос регулирования сферы управления персоналом, где отчетливо прослеживаются следующие проблемы [4]:

1. Несовершенство управленческих практик, а также проблемы переходного периода, в том числе становления новых форм и методов в области управления персоналом. Настоящие проблемы связаны с высокой динамикой информатизации, глобализации, а также формированием и развитием мирового экономического рынка наукоемких технологий, способствующих появлению качественно новых форм в области труда.
2. Особенности российского менталитета, выраженная в неуважении к законам Российской Федерации и обусловлена вопросами правового контроля исполнения законов на большой территории.
3. Негативные аспекты управления персоналом и регуляторными механизмами социально-трудовых отношений, в частности, дисциплины, включающей в себя как производственные, так и психологические моменты, так как распространяются на производственную сферу, область социально-трудовых отношений и индивидуальное отношение работника к труду.

Для всего мирового сообщества 2020 год стал испытанием на прочность в абсолютно каждой сфере жизни, не говоря о экономике. Пандемия, связанная с трансграничным распространением инфекции COVID-19, послужившая новым витком в развитии сферы управления персоналом, и стала движущей силой развития альтернативных форм занятости, в связи с уже сточением мировым сообществом профилактических мероприятий и санитарных норм, направленных на купирование распространения COVID-

19 и более активного применения механизма удаленного режима работы для значительного числа сотрудников.

Концепция дистанционной работы начинает упоминаться еще в XX веке, а ее автором следует считать Джека Ниллеса (Jack M. Nilles), который предложил новую форму труда для работников и доказал эффективность применения удаленного режима работы для работников и работодателей [15].

Российским законодательством категория «дистанционная работа» была закреплена в Трудовом кодексе Российской Федерации с 2013 года и характеризовалась как «выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя... и вне стационарного рабочего места... при условии использования информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети Интернет» [11].

Дистанционная работа в Российской Федерации возможна в двух основных формах: заключение трудовых договоров о дистанционной занятости со штатными работниками и заключение гражданско-правовых договоров на оказание услуг с физическими лицами.

Устранение правовых пробелов регулирования дистанционного труда в период пандемии COVID-19 и существующей недостаточности нормативной базы российского законодательства осуществляет Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации, являющееся федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным на выработку и реализацию государственной политики и нормативно-правовому регулированию в установленной сфере деятельности [8].

Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации оперативно разработало необходимые рекомендации по применению дистанционного (удаленного) режима труда, которые стали применяться большинством работодателей [5].

Следует отметить, что российским законодательством установлено ограничение на использование писем, распоряжений и телеграмм

государственных органов в качестве нормативных документов, и следовательно, разработанные Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации рекомендации не носят общеобязательный характер [6].

В целях устранения ряда правовых пробелов в Государственную Думу Федерального Собрания Российской Федерации был внесен проект федерального № 973264-7 «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях» [3] и конце 2020 года был подписан Президентом Российской Федерации [14].

Статья 1 Федерального закона № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях» внесла корректирующие изменения в само определение «дистанционная (удаленная) работа», которое теперь означает «выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, ... вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей, в том числе сети «Интернет», и сетей связи общего пользования» [14].

Изменения в Трудовой кодекс Российской Федерации, а в частности статья 312.1 конкретизировали виды дистанционной (удаленной) работы, а именно теперь трудовые функции могут выполняться на постоянной основе (в течение срока действия трудового договора) либо временно (непрерывно в течение определенного трудовым договором или дополнительным соглашением срока, но не превышающего 6

месяцев), а также возможность комбинировать выполнение трудовой функции работником дистанционно и на стационарном рабочем месте.

Статьи 312.3–312.7 новой редакции Трудового кодекса Российской Федерации определили особенности взаимодействия дистанционного работника и работодателя, установления режима рабочего времени и отдыха, организации труда, охраны труда таких работников и ряд гарантий со стороны работодателя.

На основе проведенного исследования нами выявлено, что тема дистанционной (удаленной) работы вызывает научный интерес у ученых различных отраслей науки – экономистов, юристов, социологов, психологов, педагогов и т. д. В рамках исследования вопроса эффективности дистанционных работников, по мнению участников трудовых отношений, ключевым фактором, влияющим на эффективность, является нарушение пропорции между свободным и рабочим временем работника, также отмечается проблема самоорганизации и самоконтроля при выполнении должностных обязанностей, и недостаточность оснащенности рабочих мест в домашних условиях [2].

При решении вопроса контроля за добросовестным выполнением дистанционным работником его трудовых функций можно обратиться к международному опыту организации работы колл центров, где в качестве инструментов контроля применяются такие как доступ работодателя к экрану работника или его веб-камере, систематические ежечасные снимки экрана сотрудника, можно рассмотреть и возможность внедрения искусственного интеллекта, который основываясь на совокупности вышеописанных принципах контроля будет принимать решение о выполнении (ненадлежащем выполнении) работником трудовых функций. Однако подобное решение работодателя может быть принято скорее работниками, выполняющими технические функции, чем высококвалифицированными специалистами, особенно занятыми в креативном секторе, таком как IT, дизайн, даже некоторые области юриспруденции и консалтинга.

Немаловажным является вопрос профессио-

нально должностного развития дистанционного персонала. Изменение статуса работника в организации и выражаемое в форме его карьерного роста неразрывно связано с постоянным совершенствованием профессиональных навыков, деловых качеств и развития интеллектуального уровня.

Не смотря наличие гарантий оплаты труда, установленных Трудовым кодексом Российской Федерации, такой работник находится в менее выгодном положении перед работодателем, чем работник, осуществляющий трудовые функции в офисе.

Как уже указывалось нами ранее, в отсутствие механизма контроля за надлежащим выполнением трудовой функции и отсутствие достаточной практики работы с такими сотрудниками непосредственный руководитель не имеет четких критериев оценки работы в большей степени полагаясь на формальный подход, описанный в локальном нормативном акте или вовсе личными убеждениями по итогам состоявшихся коммуникаций с дистанционным работником. В тоже время критерии и механизм оценки работы сотрудников, осуществляющих свои трудовые функции в офисе изучен за десятилетия и понятен для любого руководителя и кадровой службы.

Таким образом, развитие подзаконных нормативных актов во исполнение новых положений Трудового кодекса Российской Федерации, установленных Федеральным законом «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях» не получило должного импульса и оставило много серых зон, которые работодатель вынужден регулировать самостоятельно через издание локальных нормативных актов.

По нашему мнению, в первую очередь требуют отдельного регулирования следующие вопросы:

1. Закрепление единого подхода к вопросу контроля и учета осуществления трудовых функ-

ций дистанционными работниками.

2. Проработка норм об охране труда с учетом новых положений. До сих пор в большинстве случаев работодатели знакомят дистанционных работников с требованиями охраны труда при работе с оборудованием и средствами, рекомендованными или предоставленными работодателем, другие обязанности, установленные законом, не распространяются если иное не предусмотрено коллективным или трудовым договором, локальным нормативным актом [10].
3. Разработка механизма упрощенного получения электронной подписи в целях соблюдения требований к документообороту работодателя и дистанционного работника [9].
4. Разработка механизма интеграции в рабочий коллектив дистанционного работника в случае перевода такого работника в офис работодателя.
5. Установление гарантий карьерного продвижения для дистанционного работника в рамках организации работодателя.

Решение указанных проблем рано или поздно приведет к изданию соответствующих нормативных актов и внесению уточняющих изменений в законодательство.

Развитие цифровых технологий в современном мире поспособствовало созданию «виртуальных организаций». Виртуальные организации группа людей, деятельность которых направлено на извлечение прибыли и характеризуется уменьшением организационных затрат, в частности аренды офиса и площадей для производства, организации персональных встреч [1].

Такая форма организации не только схожа с вышеописанными физическими организациями, в которых внедрена или внедряется дистанционная (удаленная) работа, но и имеет те же минусы правового обеспечения дистанционного управления трудовыми ресурсами.

Не смотря на различия физических и виртуальных организаций в избранной модели осуществления деятельности, в обоих случаях организации сталкиваются с проблемой взаимодействия с дистанционными работниками, что

говорит, по нашему мнению, об актуальности и необходимости оперативного решения регулирования сферы дистанционной (удаленной) работы. Не остаются в стороне и аспекты нормативного регулирования социальной защиты сотрудников при дистанционной (удаленной) работе, что позволило бы повысить их качество жизни [13].

Учитывая изложенные недостатки правового регулирования, тем не менее законодателем не проведена работа по их устранению. Положительным моментом следует отметить издание в 2021 году Постановления Правительства Российской Федерации № 1207, которым был в срок до 31 июля 2022 года установлен эксперимент по использованию электронной подписи при оказании услуг в рамках федеральной государственной информационной системы «Единая система идентификации и аутентификации в инфраструктуре, обеспечивающей информационно-технологическое взаимодействие информационных систем, используемых для предоставления государственных и муниципальных услуг в электронной форме» [7]. Однако результаты эксперимента не опубликованы в официальных

источниках.

Таким образом, правовое регулирование режима дистанционной работы в России требует особого внимания и корректировки вопросов контроля и учета трудовой функции дистанционных работников; охраны труда дистанционных работников, например, по аналогии с журналистами и дипломатическими служащими; получения электронных подписей; закрепления дополнительных гарантий дистанционных работников, направленных на развитие карьеры в рамках одной организации.

По нашему мнению, первым шагом к решению указанных вопросов должна быть разработка подзаконного нормативного акта устанавливающего особенности регулирования труда дистанционных работников, так как решение данных вопросов не только обусловлено стремительной цифровизацией сферы трудовых отношений, но и тем, что использование дистанционных работников является эффективным средством борьбы с безработицей и текучестью кадров, сезонными эпидемиями и форс-мажорными обстоятельствами.

### Библиографический список

1. Аболдуева О. А. Виртуальные организации и виртуальный маркетинг // Сервис в России и за рубежом. – 2007. – 2 (2). – С. 8–10.
2. Архипова Н. И. Современное состояние и перспективы развития дистанционной занятости // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2020. – № 4. – С. 8–21.
3. Законопроект № 973264-7 «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях» / Система обеспечения законодательной деятельности. – URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/973264-7> (дата обр. 25.01.2023).
4. Надольная А. В. Проблемы повышения эффективности правового регулирования управления персоналом // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы : Материалы международной молодежной научно-практической конференции, Белгород, 20-21 апреля 2021 года / Отв. редакторы В. Ш. Гусаров, И. В. Савенкова. – Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова, 2021. – С. 136–140. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49513537&pff=1>.
5. Письмо Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 23.04.2020 № 14-2/10/П-3710 «О направлении Рекомендаций по применению гибких форм занятости в условиях предупреждения распространения новой коронавирусной инфекции на территории Российской Федерации» / КонсультантПлюс. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_351512](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_351512) (дата обр. 25.01.2023).
6. Постановление Правительства Российской Федерации от 13.08.1997 № 1009 (ред. от 02.06.2022) / КонсультантПлюс. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_15490](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_15490) (дата обр. 25.01.2023).

7. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.07.2021 № 1207 / КонсультантПлюс. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_390532](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_390532) (дата обр. 25.01.2023).
8. Постановление Правительства Российской Федерации от 19.06.2012 № 610 (ред. от 26.10.2022) / КонсультантПлюс. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_131517](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_131517) (дата обр. 25.01.2023).
9. Статья 312.3 Трудового кодекса Российской Федерации / КонсультантПлюс. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683) (дата обр. 25.01.2023).
10. Статья 312.7 Трудового кодекса Российской Федерации / КонсультантПлюс. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683) (дата обр. 25.01.2023).
11. Трудовой кодекс Российской Федерации / КонсультантПлюс. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683) (дата обр. 25.01.2023).
12. Фахрутдинова Е. В. Трансформация категории качество жизни населения в период пандемии COVID-19 // Экономические науки. – 2021. – № 205. – С. 372–375.
13. Фахрутдинова Е. В., Малышев А. Л., Хуснутдинова Л. М. Социальная политика и значение в повышении качества жизни населения // Экономические науки. – 2010. – № 73. – С. 55–60.
14. Федеральный закон от 08.12.2020 № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях» / Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202012080047> (дата обр. 25.01.2023).
15. Nilles J. M. Making Telecommuting Happen: A Guide for Telemanagers and Telecommuters. – New York : Van Nostrand Reinhold, 1994. – 272 p.