Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Лысьвенский филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования
«Пермский национальный исследовательский политехнический университет»

Факультет: Профессионального образования
Направление 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям)
Профиль: Правоведение и правоохранительная деятельность
Кафедра «Общенаучных дисциплин»

Допускается к защите
и.озав.кафедрой ОНД
канд.техн.наук
_____М.Е. Жалко
«___» _____ 2025 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему:

«Тема: Разработка программы и методики обучения для удаленных сотрудников (на примере ООО «Яндекс»)»

Студент: _____Я.С. Бизяева
(подпись, дата)

Группа: ППД-20-1бзЛФ
Состав ВКР:
1. Пояснительная записка на 69 стр.
2. Электронный носитель с материалами ВКР.

Руководитель: _____ канд.экон.наук, доцент Чурсина Ю.А
(подпись, дата)

Проверено на наличие заимствования:_____ канд.пед.наук, доцент Е.Н. Хаматнурова
(подпись, дата)

Лысьва - 2025

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Лысьвенский филиал федерального государственного автономного
образовательного учреждения высшего образования
«Пермский национальный исследовательский политехнический университет»

Факультет: Профессионального образования
Направление 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям)
Профиль: Правоведение и правоохранительная деятельность
Кафедра «Общенаучных дисциплин»

УТВЕРЖДАЮ
и.озав.кафедрой ОНД
канд.техн.наук
_____М.Е. Жалко
«10» 02. 2025 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Фамилия, имя, отчество: Бизяева Яна Сергеевна
Группа: ППД-20-1бзЛФ
Начало выполнения работы: 25.09.2024
Срок предоставления на кафедру: 20.06.2025
Защита работы на заседании ГЭК: 25.06.2025
1. Вид ВКР - дипломная работа
наименование темы:«Разработка программы и методики обучения для удаленных сотрудников (на примере ООО «Яндекс»)»
2. Исходные данные к работе: Конституция Российской Федерации. Гражданский кодекс РоссийскойФедерации.
3. Содержание пояснительной записки
Введение
1. Теоретические основы обучения уделённых сотрудников
1.1 Особенности удалённого обучения: преимущества и недостатки
1.2 Психология и мотивация удалённых работников
1.3 Современные методы и технологии обучения
2. Анализ организации, состояние подготовки удалённых сотрудников и проблемы их обучения
2.1 Общие сведения об ООО «Яндекс»
2.2 Определение требований к квалификации удалённых сотрудников
2.3 Оценка текущих знаний и навыков сотрудников
2.4Проблемы обучения и повышения квалификации удалённых сотрудников ООО «Яндекс»
3.Разработка программы и методики обучения для удалённых сотрудников на примере ООО «ЯНДЕКС»
3.1 Общие положения программы обучения

3.2 Принципы и порядок организации проведения обучения удалённых сотрудников ООО «Яндекс»

4. Дополнительные указания

- разработан учебный план и программа обучения дистанционных работников ООО «Яндекс»

5. Основная литература

1. Андреева, И. Н. Психология саморегуляции: теория и практика. — М.: Изд-во МГУ, 2020. – 472 с.
2. Белобородова Н.А. Влияние дистанционного режима работы на развитие организаций и компетенции персонала // Развитие российского общества: вызовы современности: материалы нац. науч.-практ. конф. с междунар. участием, посвящ. 90-летию Байкал. гос. ун-та. Иркутск, 2021. - с. 126-131.
3. Вайндорф-Сысоева, М. Е. Методика дистанционного обучения: учебник для вузов/ М. Е. Вайндорф-Сысоева, Т.С. Грязнова, В.А.Шитова; под общей редакцией М. Е.Вайндорф-Сысоевой. - Москва: Издательство Юрайт, 2025.- 194 с.

Руководитель ВКР,
канд.экон.наук, доцент _____ Чурсина Ю.А
(подпись, дата)

Задание получил _____ Я.С. Бизяева
(подпись, дата)

КАЛЕНДАРНЫЙ ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

№ п.п		Объем этапа, в %	Сроки выполнения		Примечание
			начало	конец	
1	Получение задания на выполнение ВКР	5	25.09.2024	20.10.2024	
2	Написание ВКР	60	20.10.2024	11.05.2025	
3	Оформление пояснительной записки	20	11.05.2025	08.06.2025	
4	Представление работы на проверку и отзыв руководителя квалификационной работы	5	08.06.2025	18.06.2025	
5	Представление работы заведующему кафедрой	5	20.06.2025	20.06.2025	
7	Защита на заседании ГЭК	5	25.06.2025	25.06.2025	

Руководитель ВКР,
канд.экон.наук, доцент _____ Чурсина Ю.А
(подпись, дата)

«С календарным графиком ознакомлен» _____ Я.С. Бизяева
(подпись, дата)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5
1 Теоретические основы обучения удалённых сотрудников 6
1.1 Особенности удалённого обучения: преимущества и недостатки 6
1.2 Психология и мотивация удалённых работников 15
1.3 Современные методы и технологии обучения 21
2 Анализ организации, состояние подготовки удалённых сотрудников и проблемы их обучения 27
2.1 Общие сведения об ООО «Яндекс» 27
2.2 Определение требований к квалификации удалённых сотрудников 31
2.3 Оценка текущих знаний и навыков сотрудников 35
2.4 Проблемы обучения и повышения квалификации удалённых сотрудников ООО «Яндекс» 39
3 Разработка программы и методики обучения для удалённых сотрудников на примере ООО «ЯНДЕКС» 49
3.1 Общие положения программы обучения 49
3.2 Принципы и порядок организации проведения обучения удалённых сотрудников ООО «Яндекс» 50
3.3 Разработка учебного плана программы обучения и обучающие материалы по отдельным модулям учебного плана 53
3.4 Предложение по изменению трудового законодательства 58
3.5 Оценка эффективности реализации предложенных мероприятий 62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 67
ПЛОЖЕНИЕ А. Анализ компетенций, необходимых для удаленной работы, включенных в бакалавриат по различным направлениям подготовки 71
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Учебный план программы обучения дистанционных работников ООО «Яндекс» по модулям 73
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Примерные показатели и критерии оценки эффективности деятельности удалённых сотрудников ООО «Яндекс» 74

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что с развитием информационных технологий увеличивается интерес к трудовым отношениям в формате дистанционной работы. Такой тип трудовой деятельности предполагает выполнение обязанностей работником вне офиса работодателя. В современном мире удаленная работа стала одной из самых актуальных и востребованных форм занятости как в России, так и за ее пределами. Сейчас в РФ так трудятся примерно 1 млн человек или чуть более 1% всех занятых (35–45% работают полностью удаленно, 55–65% – в «гибридном» режиме) [28].

Эти характеристики вызывают интерес у различных групп населения, включая студентов, женщин в декрете, и людей с ограниченными возможностями. Кроме того, удаленная работа помогает решать социальные проблемы в регионах России, позволяя совмещать основную занятость с дистанционными проектами.

Удаленная работа предоставляет множество преимуществ как для работников, так и для работодателей. К числу положительных аспектов можно отнести: отсутствие расходов на дорогу до офиса, возможность трудоустройства для людей с ограниченными возможностями в комфортных домашних условиях, привлечение квалифицированных специалистов из других городов и стран, что увеличивает продуктивность, а также сокращение затрат на аренду и коммунальные услуги.

Современный мир характеризуется высокой степенью динамики, неопределённости и цифровой трансформации, что оказывает значительное влияние на требования к профессиональным компетенциям работников

Цифровая эпоха предъявляет к специалистам совершенно новые требования, существенно повышая значимость навыков самоуправления. Постоянное взаимодействие с цифровыми технологиями и сервисами увеличивает нагрузку на внимание, требует высокой степени

самоорганизации и способности к самоконтролю. Специалисты вынуждены работать в условиях непрерывного информационного потока, удалённых форм занятости, что делает обязательными развитые навыки управления временем и эмоциональной устойчивости. Кроме того, переход на удалённые и гибридные форматы работы предполагает наличие у работников высокого уровня автономности и способности к самоорганизации.

В связи с этим, особый интерес приобретает анализ проблем, возникающих в ходе реализации методики обучения для удаленных сотрудников в данной сфере.

Объектом исследованияявляются общественные отношения, связанные с разработкой программы и методики обучения для удаленных сотрудников (на примере ООО «Яндекс»).

Предметом исследования является процесс повышения профессиональной компетенции, возникающий в процессе разработки программы и методики обучения для удаленных сотрудников (на примере ООО «Яндекс»).

Целью исследования является– процесс разработки методики обучения для удаленных сотрудников (на примере ООО «Яндекс»).

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

– рассмотреть теоретические основы обучения удалённых сотрудников;

– проанализировать состояние подготовки удалённых сотрудников и проблемы их обучения;

– провести разработку программы и методики обучения для удалённых сотрудников ООО «ЯНДЕКС».

Теоретико-методологической основой исследованияпослужили труды правоведов, социологов, исследователей проблем менеджмента и управления персоналом, таких как: В.И. Герчикова, В.С. Магуна, П. Мартина, В.В. Радаева, А.Л. Темницкого, А.В. Тихонова, А.Г. Шмелева, В.В. Щербины Э.

Этциони, В.А. Ядова и др.

Методологической основой исследования являются как общенаучные методы познания: системного, комплексного, функционального и структурного анализа синтеза, обобщения; прогнозирования, в числе частных методов исследования использовались; формально-логический, проблемно-теоретический методы.

Научная новизна: определен порядок организации проведения обучения удалённых сотрудников ООО «Яндекс», предложен учебный план программы обучения, оказывающие первоочередное влияние на эффективность, разработку и внедрение мотивации в деятельности коммерческой организации.

Практическая значимость исследования заключается в разработке методики обучения для удаленных сотрудников ООО «Яндекс». Выводы и предложения могут быть использованы при совершенствовании законодательства по вопросу деятельности удаленных работников.

Структура исследования.Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, заключения, списка использованных источников.

1 Теоретические основы обучения удалённых сотрудников

1.1 Особенности удалённого обучения: преимущества и недостатки

Введение термина «дистанционная работа» в трудовое законодательство стало ответом на уникальные вызовы, возникшие в результате пандемии COVID-19. Локдауны, введенные во многих странах для ограничения распространения вируса, показали необходимость адаптации трудовых отношений к новым реалиям. Ситуация, которая возникла в период пандемии, продемонстрировала, что традиционная организация труда часто оказывается неэффективной в условиях глобальных кризисов. Работодатели и сотрудники столкнулись с необходимостью поиска альтернативных способов выполнения задач, что дало толчок для внедрения практик удаленной работы. Этот новый формат работы позволяет поддерживать бизнес-процессы, обеспечивать непрерывность работы предприятий и при этом минимизировать риски для здоровья людей.

Введение термина «дистанционная работа» в трудовое законодательство также стало важным шагом к формализации этой формы занятости. На сегодняшний день, на счет дистанционного труда существует много точек зрения. Например, Е.В. Киселева утверждает, что «потребность в дистанционной занятости возникает в условиях экономического кризиса и увеличения уровня безработицы, что усугубляет проблему поиска новых способов трудоустройства. Эти обстоятельства способствуют распространению такой необычной формы занятости, как: дистанционная работа» [18, с.162]. В то же время И.В. Лазарева отмечает, что «количество дистанционных сотрудников увеличивается, так как информационные технологии позволяют им исполнять свои трудовые обязанности вне офиса» [19, с.380].

С такими мнениями сложно не согласиться. Дело в том, что значимость дистанционного рабочего режима в настоящее время возрастает, и, следовательно, необходимо развитие законодательства в этой области.

В новой редакции ТК РФ от 29 декабря 2020 г. предусмотрена гл. 49.1 [2], которая закрепляет нормы регулирования труда дистанционных работников. Дистанционная (удаленная) работа определяется как «выполнение определенных обязанностей по трудовому договору вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства или других обособленных структурных подразделений (включая находящиеся в других регионах), вне постоянно установленного рабочего места, территории или объекта, которые находятся под контролем работодателя, при условии использования информационно-телекоммуникационных сетей, включая Интернет и сети общего пользования, для выполнения этих обязанностей и взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с выполнением работы» [3]. Согласно редакции ст. 312.1 ТК РФ, во-первых, отождествлены понятия «дистанционная работа», «удаленная работа» и «выполнение трудовой функции удаленно». Во-вторых, расширено понятие дистанционной работы.

Современное понимание законодателя дистанционной работы действительно основывается на двух основных признаках, которые помогают четко определить, что такое дистанционная работа и как она организована.

1. Выполнение трудовых обязанностей вне офиса работодателя или его филиалов, за пределами фиксированного рабочего места:

- Этот признак подчеркивает, что дистанционная работа не привязана к конкретному физическому месту. Работник может выполнять свои обязанности из любого места, будь то дом, кафе, co-working пространство или даже во время путешествий. Это обеспечивает гибкость и возможность сочетания работы с личной жизнью, что является одним из главных преимуществ дистанционного формата.

2. Взаимодействие между работодателем и работником осуществляется с помощью информационно-телекоммуникационных сетей:

- Данный признак указывает на то, что все коммуникации и рабочие процессы между работодателем и работником происходят через интернет и различные цифровые платформы. Это могут быть электронные почты, мессенджеры, видеоконференции и другие инструменты, которые позволяют поддерживать связь и выполнять задачи удаленно. Такой подход требует от обеих сторон умения эффективно использовать технологические средства для обеспечения продуктивности и качества работы.

Исходное (легальное) определение позволяет нам выделить следующие характерные признаки.

1. Дистанционная работа осуществляется вне места нахождения работодателя.

2. Для выполнения трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, необходимо наличие информационно-телекоммуникационных сетей, в том числе сети Интернет, и сетей связи общего пользования.

В соответствии с частью 2 статьи 312.1 ТК РФ [2], трудовая деятельность может осуществляться не только в формате постоянной дистанционной работы, но и в виде временной. Временная дистанционная работа делится на два вида:

1. Непрерывная дистанционная работа: Этот формат предполагает, что работник выполняет свои обязанности удаленно в течение определенного времени, не превышающего 6 месяцев. По истечении этого срока сотрудник должен вернуться в офис и продолжить работу в привычном режиме. Это может быть удобно в ситуациях, когда требуется временно изменить условия труда без изменения основного места работы.

2. Периодическая работа: В этом случае трудовая деятельность осуществляется с чередованием между работой дома и офисом. Это может быть организовано по-разному: например, работник может проводить

несколько дней в офисе, а остальное время работать удаленно; или по неделям – одну неделю работать дома, а следующую – в офисе. Такой подход позволяет гибко управлять рабочим временем и обеспечивать баланс между удаленной и офисной работой.

Таким образом, временная дистанционная работа предоставляет возможность адаптировать условия труда в зависимости от потребностей как работника, так и работодателя.

Это, по сути, комбинированная или смешанная дистанционная работа, хотя данный термин не закреплен в ТК РФ.

Формы дистанционной занятости показаны на рисунок 1.



Рисунок 1– Формы дистанционной занятости с 2021 года [27]

В ТК РФ отсутствует такое понятие, как: удаленная работа, но, по факту, оно близко к понятию дистанционной.

Не стоит путать надомную и дистанционную работу. С точки зрения законодателя – это разные понятия.

Рассмотрим отличия дистанционной и надомной работы в таблице 1.

Таблица 1– Отличия дистанционной и надомной работы

Дистанционная работа	Надомная работа
Выполняется вне территории работодателя. Взаимодействие осуществляется через интернет (ст. 312.1 ТК РФ).	Выполняется исключительно на дому.
Выполняется только лично работником, третьих лиц привлекать нельзя.	Работу может выполнять как сам работник, так и члены его семьи.
Сотрудник может использовать свою технику и оборудование.	Инструменты и материалы выдает работодатель.
Форму дистанционной работы активно используют для найма ИТ-специалистов и представителей креативных профессий, но не только.	Предполагает в основном ручной, физический труд.
Оформление на работу возможно путем обмена документами (договорами, приказами, локальными актами) в электронном виде (ст. 312.2 ТК).	Трудовой договор должен быть на бумажном носителе и подписываться лично работником.
Сведения в трудовую книжку вносятся по согласованию. Могут не вноситься.	Обязательно внесение записи в трудовую книжку.
При расторжении трудового договора о дистанционной работе не требуется личное присутствие работника.	Обязательно личное присутствие при расторжении договора.

И.М. Гурова определяет дистанционную (удаленную) работу как уникальную форму организации трудового процесса, при которой сотрудники не находятся на стандартном рабочем месте и выполняют свои обязанности с помощью информационных технологий, например, используя такую сеть, как «Интернет» [11, с.129]. А.А. Иванова определяет дистанционную (удаленную) работу как специфическую форму занятости, так как работник находится на расстоянии от работодателя, и их взаимодействие происходит с использованием современных коммуникационных средств [16, с.77].

Для работодателей выделяются следующие преимущества дистанционной работы:

- Снижение затрат на аренду и обустройство рабочих мест, а также расходы на электроэнергию;

- Экономия на оплате труда, так как многие удаленные сотрудники готовы работать за меньшую зарплату в обмен на возможность более гибко планировать свое время и избегать затрат на дорогу;

- Возможность привлечения специалистов, находящихся в других регионах;

- Гибкий подход к организации труда способствует росту таких показателей, как: вовлеченность сотрудников, удовлетворенность работой и пространством, а также лояльность к работодателю.

Среди преимуществ дистанционной работы для работников отмечается:

- возможность более свободно распоряжаться своим временем;

- возможность найти работу в организации, находящейся в другой местности;

- возможность успешно сочетать работу и личную жизнь (в литературе часто употребляется термин «work-lifebalance»);

- для инвалидов, женщин с маленькими детьми, пенсионеров это часто едва ли не единственная возможность работать;

- возможность работать в комфортной для себя обстановке;

- возможность совмещать несколько мест работы [15, с.35].

В отраслевом разрезе безусловно лидирует сфера ИКТ, где онлайн трудится каждый восьмой сотрудник. В профессиональной и научно-технической сфере этот показатель составляет 7%, в финансах и недвижимости - 4%. Также довольно часто дистанционная работа встречается в административной сфере, где ее доля составляет около 2,5%. В сельском хозяйстве удаленные сотрудники практически отсутствуют, а в других отраслях доля работников на удаленке варьируется от 0,5% до 1,5%. Чем больше отрасль зависит от компьютерных технологий и меньше связана с физическим трудом, тем выше доля таких работников.

Дистанционная работа, по сути, является «монополией» сотрудников с высшим образованием: около 75% из них занимаются этой формой занятости. Работников со средним профессиональным образованием среди удаленных сотрудников - 18%, а людей с основным общим образованием и ниже почти нет.

Наиболее заинтересованной в удаленной занятости является активная возрастная группа 30-39 лет. Эта категория и является самой многочисленной среди тех, кто работает онлайн. Наименьший интерес к дистанционной работе проявляют подростки и пенсионеры [28].

Интенсивное развитие цифровых технологий в современном мире открывает новые возможности не только для обмена информацией, но и позволяет создать глобальную систему дистанционного образования. Дистанционное обучение может эффективно решать проблемы повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров, доступности образования для различных социальных групп, расширения географии обучающихся [21, с.118].

Применять технологии дистанционного обучения впервые начали в США, где с середины 1960-х годов на местных телеканалах стали транслироваться учебные курсы для работников некоторых корпораций. Проект имел колоссальный успех, что привело к его трансляции посредством спутниковой связи на государства Европы, Китай, Австралию. В настоящее время развитие и внедрение дистанционного обучения является приоритетным направлением образовательной деятельности ведущих государств мирового сообщества. Дистанционное образование – процесс получения знаний, который частично или полностью реализуется с использованием компьютерной техники и телекоммуникационных технологий.

Президент Европейской ассоциации корреспондентных школ (AECS) отметил, что «дистанционное образование содержит в себе примечательный

парадокс: оно уверенно утвердило свое существование, но не в состоянии определить, что оно такое…, дистанционное образование – это нечто большее, чем чтение, большее, чем прослушивание или просмотр, большее, чем заранее приготовленные учебные материалы, большее, чем технология, большее, чем самостоятельное изучение, большее, чем тренинг, большее, чем открытое обучение» [9, с. 48–49].

Дистанционное повышение квалификации можно определить как «комплекс образовательных услуг, предоставляемых широким слоям специалистов-пользователей с помощью специализированной информационно-образовательной среды на любом расстоянии от учреждений дополнительного профессионального образования» [14, с.398].

Дистанционное повышение квалификации имеет свои преимущества и недостатки.

Рассмотрим преимущества дистанционного обучения с точки зрения организации

Главными его преимуществами являются:

- широкая доступность, заключающаяся в том, что дистанционное (онлайн) обучение дает возможность в удобное для преподавателей и обучающихся время проводить занятия (и/или самостоятельно под руководством преподавателя изучать представленные материалы);

- возможность использования конференцсвязи, предполагающая получение необходимой информации и обсуждение (в том числе групповое) учебных материалов;

- обновление (по мере необходимости) содержания учебных материалов, их своевременная актуализация;

- значительно более низкая по сравнению с традиционными курсами стоимость обучения;

- мобильность, интерактивность, технологичность обучения в рамках образовательного процесса, а также использование индивидуального персонального подхода при работе с обучающимися;

- возможность проверки знаний с помощью тестирования в кратчайшие сроки, что позволит контролировать уровень персонального освоения программы повышения квалификации.

Наряду с преимуществами, дистанционное обучение имеет недостатки.

Наиболее значимым из них является отсутствие прямого контакта между преподавателями и обучающимися.

Недостатками можно назвать следующие моменты:

1) отсутствие самодисциплины в проведении учебных занятий, т.к. большинство обучающихся, которые перешли на такую форму обучения, страдают от отсутствия практических занятий и контроля со стороны преподавателя;

2) организация таких курсов занимает много времени;

3) неграмотность многих преподавателей и отсутствие опыта;

4) отсутствие доступа к Интернету во многих населенных пунктах и горных районах;

5) недостаточно хорошо разработанные программы и курсы;

6) отсутствие высококвалифицированных специалистов в этой области.

Итак, система дистанционного образования стала чрезвычайно популярной формой обучения в силу своего удобства и гибкости. Она устраняет основное препятствие – избавляет от необходимости посещать занятия по установленному расписанию, предотвращая контакты людей в сложных эпидемиологических ситуациях.

Таким образом, дистанционная работа представляет собой деятельность, осуществляемую вне территории работодателя. Такую работу можно выполнять из любого места, не привязываясь к конкретной организации или офису. Ключевое отличие дистанционной работы

заключается в возможности работать удаленно, используя компьютер и информационно-телекоммуникационные технологии, включая доступ к интернету. Основными видами дистанционной работы являются постоянная (в течение срока действия трудового договора) и временная. При этом временная включает в себя разновидности: непрерывная, в течение определенного трудовым договором или дополнительным соглашением к трудовому договору срока, не превышающего шести месяцев, либо периодически при условии чередования периодов выполнения работником трудовой функции дистанционно и периодов выполнения им трудовой функции на стационарном рабочем месте.

Дистанционное обучение – это метод организации образовательного процесса для удаленных сотрудников, который использует современные информационные и телекоммуникационные технологии, позволяя сотрудникам обучаться удаленно, без прямого личного контакта с преподавателем. Примечательной чертой такого подхода является то, что взаимодействие между преподавателем и удаленным сотрудником происходит косвенно, через специально разработанную программу, которая задает алгоритм работы всей образовательной системы и ее участников.

1.2 Психология и мотивация удалённых работников

Непрерывное развитие информационных технологий выдвигает новые требования к работнику по обладанию такими качествами, как научное и критическое мышление, владение навыками анализа данных и способность выдвижения на его основе собственных гипотез, а также навыки умения самостоятельно усваивать материал. Современные профессии требуют от персонала постоянного развития и повышения квалификации без отрыва от производства.

В условиях стремительных изменений, цифровизации и растущей конкуренции навыки самоуправления – self-skills – становятся одним из ключевых факторов личной и профессиональной устойчивости.

Понятие self-skills (от англ. self – «сам» и skills – «навыки») охватывает группу метакомпетенций, направленных на эффективное управление собственными внутренними ресурсами, поведением и развитием [15, с.37]. Эти навыки отражают способность личности действовать автономно, осознанно и целенаправленно как в стабильных, так и в быстро меняющихся условиях внешней среды [10, с.47].

Социокультурная среда, в которой растет человек, также существенно влияет на развитие самоуправления и связанных с ним навыков. В обществах с авторитарными или коллективистскими взглядами стимулирование индивидуальной инициативы может быть затруднено. Утверждения вроде «инициатива наказуема», «ждите указаний сверху» и «не выделяйтесь» формируют зависимое поведение и подавляют стремление к независимости. В отличие от этого, культуры, которые поддерживают личную ответственность, предприимчивость и стремление к постоянному развитию, способствуют формированию навыков самоуправления с раннего возраста – через семью, школу, университет и сообщество.

С психологической точки зрения, удаленное обучение способствует преодолению таких барьеров в общении, как застенчивость и страх перед аудиторией. Уровень усвоения знаний может существенно варьироваться и зависит от множества личностных факторов работника, таких как интерес, мотивация к обучению и другие аспекты.

В отличие от традиционно выделяемых мягких навыков (soft skills), таких как коммуникация, командная работа и лидерство [10, с.48], self-skills ориентированы прежде всего на внутренние процессы личности, которые определяют её способность к самоуправлению и саморегуляции.

Развитие self-skills в индивидуальном формате требует самоорганизованности, готовности к постоянному самоанализу и дисциплины. Индивидуальные методы саморазвития позволяют выстраивать личную стратегию роста, адаптированную под уникальные особенности, ритм и цели человека. Регулярная работа в этом направлении позволяет не только повысить личную и профессиональную эффективность, но и улучшить качество жизни в целом.

Формирование self-skills – это длительный и индивидуализированный процесс, зависящий от множества внутренних и внешних факторов. Успешное развитие этих навыков возможно только при условии сочетания личной мотивации, системной поддержки, доступа к необходимым ресурсам и благоприятной среды.

Центральным фактором развития self-skills является сам человек – его мотивация, уровень осознанности и готовность к внутренним изменениям. Люди с высоким уровнем самоосознания легче принимают ответственность за собственное развитие, более критично оценивают своё поведение и быстрее адаптируются к изменениям [10, с.48].

Важными личностными чертами, способствующими развитию self-skills, являются: стремление к саморазвитию; рефлексивность и способность к самоанализу; самодисциплина и настойчивость; адаптивность и гибкость мышления; эмоциональная зрелость. Низкий уровень осознанности, отсутствие самоцелей и внешняя ориентация (ожидание поддержки или указаний от других) значительно снижают вероятность устойчивого развития self-skills.

Конструктивная обратная связь от наставников, коллег или преподавателей помогает: объективно оценивать свои действия; корректировать поведение; отслеживать прогресс; сохранять мотивацию.

Мотивационная и развивающая обратная связь (а не только оценочная) особенно важна для развития саморефлексии и самомотивации. Кроме того,

наличие ролевых моделей (лидеров мнений, наставников) может значительно ускорить процесс формирования навыков самоуправления через подражание и перенимание эффективных стратегий поведения [9, с.14].

Привычки представляют собой автоматические действия, которые создают основу нашей повседневной жизни. Развитие навыков самоорганизации тесно связано с внедрением микропривычек, направленных на повышение эффективности личной деятельности. Например, это может быть планирование дня каждый вечер, выделение 10 минут на размышления перед сном, ограничение времени в социальных сетях с помощью трекеров или использование техники Pomodoro для сосредоточенной работы. Исследования показывают, что для формирования устойчивой привычки требуется в среднем от 21 до 66 дней, при этом регулярность и осознанный подход играют ключевую роль.

Личностное развитие требует создания комфортных условий. Важно свести к минимуму отвлекающие факторы, такие как уведомления, шум и цифровые раздражители; создать «зону роста», где вас будут окружать мотивирующие на развитие люди; и ставить себя в ситуации «мягкого дискомфорта», так как выход из зоны комфорта способствует росту и адаптации.

Развитие self-skills невозможно в среде, где отсутствуют доверие, автономия и поощрение инициативы [8, с.44].

Особую роль играют внутренние ценности и культура: если в организации поощряется самообучение, осознанность и развитие личности – self-skills становятся неотъемлемой частью профессионального становления. Информационная насыщенность и наличие открытых платформ для обучения создают благоприятную почву для развития self-skills, особенно таких как самообучение, саморефлексия и управление временем.

Однако доступ к ресурсам сам по себе не гарантирует развития – важным условием становится способность: выбирать релевантные источники

информации; фильтровать информационный шум; интегрировать новые знания в практическую деятельность; использовать цифровые инструменты для самоменеджмента (например, трекеры привычек, планировщики, образовательные платформы) [17, с.103]. Наличие цифровых ресурсов должно сопровождаться развитием цифровой грамотности и навыков критического мышления, без которых самообучение становится неэффективным.

Социокультурная среда, в которой растет человек, также существенно влияет на развитие самоуправления и связанных с ним навыков. В обществах с авторитарными или коллективистскими взглядами стимулирование индивидуальной инициативы может быть затруднено. Утверждения вроде «инициатива наказуема», «ждите указаний сверху» и «не выделяйтесь» формируют зависимое поведение и подавляют стремление к независимости. В отличие от этого, культуры, которые поддерживают личную ответственность, предприимчивость и стремление к постоянному развитию, способствуют формированию навыков самоуправления с раннего возраста – через семью, школу, университет и сообщество.

С психологической точки зрения, удаленное обучение способствует преодолению таких барьеров в общении, как застенчивость и страх перед аудиторией. Уровень усвоения знаний может существенно варьироваться и зависит от множества личностных факторов работника, таких как интерес, мотивация к обучению и другие аспекты. [7, с.102].

Таким образом, успешное развитие self-skills зависит от множества взаимосвязанных факторов. Наиболее продуктивные стратегии предполагают комплексный подход: сочетание внутренней мотивации, благоприятной среды, методической поддержки и технологических возможностей. Только в таком случае возможно устойчивое формирование навыков, обеспечивающих личную и профессиональную эффективность в условиях быстро меняющегося мира.

Несмотря на возрастающее признание значимости self-skills в профессиональной и личной сфере, их развитие сталкивается с рядом трудностей. Эти барьеры могут носить как внутренний (личностный), так и внешний (организационный и социальный) характер. Понимание этих ограничений позволяет выстраивать более эффективные стратегии формирования навыков самоуправления [7, с.103].

Одной из основных преград для развития self-skills является низкий уровень осознания. Многие люди не обладают необходимой саморефлексией и не понимают важности целенаправленного управления своими эмоциями, временем и процессом обучения. Это нередко приводит к таким проблемам, как прокрастинация, отсутствие самомотивации, страх перед переменами и недостаточная уверенность в себе, а также ограниченные метакогнитивные способности (умение анализировать собственные мысли и действия)[4, с.114].

В ряде организаций развитие self-skills сотрудников не считается приоритетным направлением. Отсутствие культуры самоуправления и гибкости может подавлять инициативу работников: авторитарный стиль управления, уменьшающий автономию; нехватка программ, ориентированных на повышение личной эффективности; отсутствие поддержки со стороны руководства в отношении саморазвития и саморефлексии. Кроме того, в условиях высокого стресса и давления на результаты сотрудники часто откладывают развитие своих self-skills, воспринимая это как «неэффективное» занятие.

Таким образом, психология и мотивация удалённых работников непосредственно связана с навыками самоуправления.

Эти навыки включают научное и критическое мышление, способность к анализу данных и самостоятельному обучению. Социокультурная среда играет ключевую роль в формировании этих навыков: культуры, которые поддерживают личную инициативу и ответственность, способствуют их

развитию, в то время как авторитарные установки подавляют стремление к автономии. Низкий уровень осознанности и отсутствие мотивации могут стать серьезными преградами на пути к саморазвитию, что усугубляется недостатком поддержки в организациях. Для успешного формирования навыков самоуправления необходим комплексный подход, сочетающий внутреннюю мотивацию, благоприятные условия и методическую поддержку.

В конечном счете, осознание и работа над личными качествами, а также наличие конструктивной обратной связи и доступ к ресурсам являются важными для эффективного роста и адаптации в современном мире.

1.3 Современные методы и технологии обучения

Современные цифровые ресурсы открывают широкие возможности для самообучения и развития. Индивидуальное обучение позволяет гибко адаптировать содержание и формат под личные цели и ритм жизни.

Традиционная система образования в большинстве случаев фокусируется на передаче знаний, а не на формировании навыков самоуправления. Среди барьеров можно выделить: пассивные методы обучения, не стимулирующие самостоятельность и критическое мышление; отсутствие рефлексивных практик и сопровождения в учебном процессе; ориентация на оценку, а не на развитие личности.

Дистанционное обучение начинается с постановки целей, как ближайших, так и долгосрочных. Например, с помощью онлайн-курсов можно познакомить сотрудников с новым продуктом компании или сформировать кадровый резерв. После этого выбирают способы достижения целей (готовый обучающий контент, собственные курсы), площадку для обучения (СДО, собственный корпоративный сайт) и ответственных за процесс.

Вот три важных принципа построения курсов для удалённого обучения:

60% обучающего контента должен составлять мультимедийный контент (видео, изображения, тесты) и 40% – текстовый. По данным психологов люди запоминают всего 10% услышанного и 70% увиденного или того, что они делали сами.

20 минут – максимальное время обучающего блока. Это то время, которое взрослый человек способен удерживать концентрацию на одном занятии.

5+1. Чтобы сделать занятия интересными и запоминающимися, полезно на каждые пять слайдов теории давать один слайд с практикой.

Есть несколько популярных моделей удалённого формата обучения [6]:

CCAF (CONTEXT, CHALLENGE, ACTIVITY, FEEDBACK). Модель разработал эксперт в сфере e-learning Майкл Аллен. Она состоит из четырёх компонентов: контекст, задача, действие и обратная связь. Контекст показывает, как применять полученные знания на практике. Это создаёт условия, при которых сотрудник достаточно мотивирован для обучения. Вызов требует достаточно сложных задач, чтобы вызвать интерес обучающихся. Действие предполагает возможность применить новые навыки, а обратная связь включает поощрение и бонусы.

Развитие через решение задач. Эта модель организации удалённого обучения предполагает, что обучающиеся не получают готовую информацию для запоминания. Вместо этого им дают задачу и подсказки, которые помогают самостоятельно найти решение. Это очень эффективный метод обучения, однако такой курс обычно непросто разработать. На платформе Эквио есть функциональный модуль Задания, идеально подходящий для отработки полученных теоретических навыков на практике.

Модель Жана Пиаже. Швейцарский психолог считал, что нельзя передать знание от одного человека другому. Нужно создать условия, при

которых обучающийся получит информацию через собственные действия [21, с.51.].

9 шагов Роберта Ганье. Классическая методика американского психолога предлагает помочь обучающемуся повысить свой уровень знаний за 9 шагов:

- привлечение внимания,
- рассказ о целях обучения,
- повторение пройденного,
- презентация нового материала,
- помощь,
- побуждение к демонстрации полученных навыков,
- обратная связь,
- оценка результатов,
- переход к практике.

Кривая забывания Германа Эббингауза. Модель немецкого учёного построена на результатах исследований памяти. Её суть в том, что обучение – не разовое мероприятие, а непрерывный процесс. Без регулярного повторения знания забываются, поэтому важно включать в программу для удалённого обучения не только новую информацию, но и повторение прошлых занятий.

Рассказываем о самых заметных трендах в сфере онлайн-обучения.

Платформы удалённого обучения становятся полноценными корпоративными порталами. С ростом популярности удалённого формата работы инструменты для управления, обучения, мотивации, оценки и взаимодействия с сотрудниками постепенно переходят в онлайн. Руководители компаний предпочитают, чтобы все инструменты находились на одной платформе. Поэтому место классических LMS занимают многофункциональные порталы. Например, платформа Эквио предлагает инструменты для обучения и тестирования персонала, возможность

публиковать новости компании, проводить опросы сотрудников, собирать статистику и награждать лучших специалистов.

Растёт популярность синхронного обучения. Видеоуроки очень удобны, так как сотрудники могут проходить их в любое время, а руководитель и HR-специалист не тратят время на занятия. Однако часть уроков всё же стоит перенести в режим реального времени. Это даст возможность задать вопросы, обсудить тему занятия и просто пообщаться с коллегами.

Всё больше компаний уделяют внимание цифровой гигиене и этикету. Общение в онлайн происходит не по тем же законам, что и в реальном мире. Например, люди чаще критикуют коллег, используя резкие высказывания, находясь по разные стороны монитора. Некоторым не хватает навыков для удалённого делового общения. Поэтому при создании обучающего курса важно добавлять такие решения, которые помогут упростить коммуникации в онлайн. Например, можно предложить сотрудникам давать обратную связь не в виде текстового сообщения, а в форме короткого видео [6, с.47].

При разработке программ обучения компании стали чаще опираться на точные данные, а не на ощущения. Современные LMS могут автоматически измерять показатели успеваемости обучающихся. Например, в Эквио можно получать детализированные отчёты о результатах тестирования сотрудников, о том, какие курсы они прошли, как часто делали ошибки и сколько времени тратили на прохождение тестов. Эти данные помогут составить грамотную образовательную программу. Теперь компании могут использовать геймификацию или синхронные курсы не потому, что это модно, а потому, что аналитика доказала их эффективность.

Компании стали больше внимания уделять обратной связи от сотрудников. Регулярные короткие опросы помогают понять, довольны ли люди программой обучения, применяют ли они знания на практике и каких

курсов им не хватает. Это позволяет корректировать образовательный процесс в компании с учётом мнения всей команды.

Для обучения сотрудников используют индивидуальные программы, разработанные искусственным интеллектом. Персонализированное обучение сотрудников – это долго и дорого. Однако благодаря современным LMS-платформам тестирование, подбор курсов или отдельных обучающих блоков можно автоматизировать. Например, в Эквио можно настроить тестовую систему так, чтобы каждый следующий вопрос зависел от ответа на предыдущий. Также на основе своих ответов сотрудники могут получить рекомендации, какие курсы им нужно пройти.

Несмотря на свои плюсы, дистанционное обучение имеет и ряд недостатков. Создание и разработка электронных учебных курсов требует участия нескольких специалистов, таких как эксперты и методисты. Поскольку электронное обучение основано на IT-технологиях, необходимо наличие собственных IT-специалистов и пользователей, обладающих навыками работы в цифровой среде [25, с.63].

Одной из проблем дистанционного обучения является невозможность оперативно корректировать содержание курсов и обеспечивать мгновенную обратную связь между обучающимся и преподавателем. Кроме того, при дистанционном обучении существует вероятность возникновения технических неполадок.

По словам П. А. Передельского, HR-специалисты утверждают, что развитие дистанционных технологий обучения помогает решать не только практические задачи, связанные с формированием и поддержанием корпоративной культуры, но и более крупные, стратегические задачи, касающиеся роста компаний [22, с.302].

Таким образом, проведенное исследование по теоретической части исследования, позволяет сделать ряд некоторых выводов:

Компании, применяющие различные формы дистанционного обучения, считают преимуществом такого вида обучения возможность охвата более широкой аудитории.

Для компаний, имеющих удаленные офисы в различных регионах, дистанционное обучение является удобной формой повышения квалификации своих работников.

Одним важным фактором выступает экономия времени сотрудников, которые могут проходить обучение на рабочем месте. Дистанционный формат также означает отсутствие необходимости в привлечении бизнес-тренеров, которых из-за дороговизны их услуг не все компании могут себе позволить.

2 Анализ организации, состояние подготовки удалённых сотрудников и проблемы их обучения

2.1 Общие сведения об ООО «Яндекс»

ООО «Яндекс» – российская транснациональная компания, владеющая одноименной системой поиска в Сети, интернет-порталами и службами в нескольких странах. Наиболее заметное положение занимает на рынках России, Турции, Белоруссии и Казахстана.

Основатели –Илья Сегалович и Аркадий Волож. С 14 апреля 2022 года пост генерального директора занимает Артём Савиновский.

На начало 2024 года компания имела 21 офис, из которых крупнейшие по количеству сотрудников находятся в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Екатеринбурге, Казани, Ростове-на-Дону, Симферополе. Зарубежные офисы Яндекса находятся в Стамбуле, Минске, Нурсултане, Шанхае, Берлине, Амстердаме и Люцерне.

По итогам 2024 года выручка «Яндекса» составила 1,095 триллиона рублей, что на 37% больше, чем годом ранее. Кроме того, чистая прибыль компании увеличилась на 94% и достигла 100,9 миллиарда рублей. В отчетности говорится, что за год доля компании на российском поисковом рынке равна 65,3% – показатель вырос на 1,9 п. п. по сравнению с 2023 г.

Менеджмент» ООО «Яндекс» планирует вынести на рассмотрение совета директоров рекомендацию по выплате дивидендов за 2024 г. в размере 80 руб. на акцию [30].

Руководство отмечает, что настолько высокий темп роста связан с развитием ключевых направлений, включая поисковые технологии, облачные сервисы, логистику и электронную коммерцию.

На российском поисковом рынке ООО «Яндекс» укрепил свои позиции: доля компании выросла до 66,4%, что на 2,6 процентных пункта больше по сравнению с 2023 годом. Существенный вклад в рост компании

внёс сегмент электронной коммерции, райдтеха и доставки – его выручка увеличилась на 41% и составила 592,4 миллиарда рублей [30].

Кроме того, активно развивается подписочный сервис «Яндекс Плюс». Число его подписчиков увеличилось на 29%, достигнув 39,2 миллиона человек. Это свидетельствует о росте популярности экосистемы компании и повышении лояльности пользователей.

По состоянию на 31 декабря 2024 года общая численность штатных сотрудников компании «Яндекс» –28 992 человека.

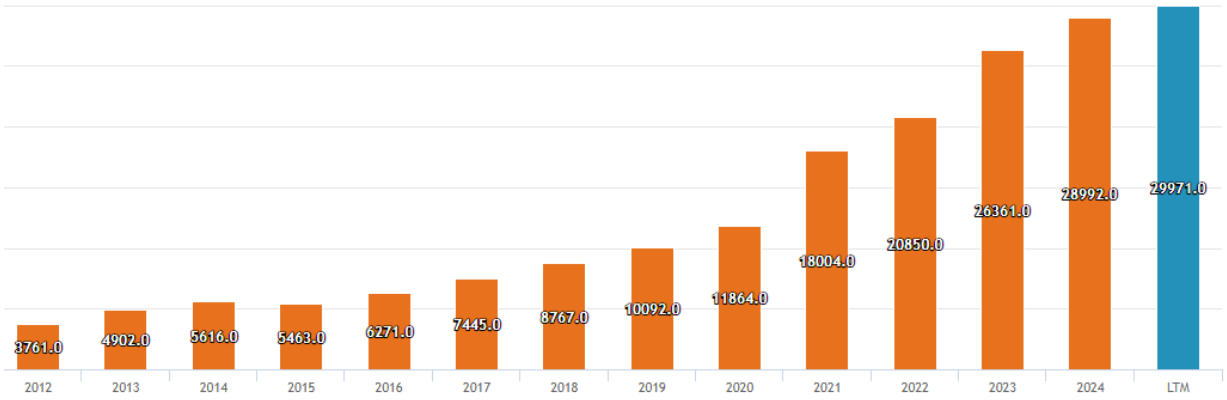


Рисунок 2 – Персонал ООО «Яндекс»

ООО «Яндекс» планирует продолжать наращивать численность своих сотрудников в 2025 году.

За 2024 год «Яндекс» увеличил количество основного персонала на 15%.

Средний возраст сотрудников компании составляет 28 лет [30]. Высокий уровень профессионализма является ключевым критерием для «Яндекса» при отборе кадров. Для обеспечения удержания и преданности таких специалистов каждый год в компании проводятся опросы, целью которых является оценка удовлетворенности работников.

В своей деятельности «Яндекс» активно использует как материальные, так и нематериальные методы для повышения эффективности работы сотрудников. Среди основных методов материального поощрения можно выделить продажу части акций работникам, что составляет 15% от общей стоимости компании, а также предоставление опционов на акции в случае роста стоимости компании.

Кроме того, каждый квартал «Яндекс» выплачивает премии, если результаты работы превышают запланированные показатели. Компания также предлагает своим сотрудникам систему социальных скидок, которые могут достигать 10-90% на услуги в сфере здравоохранения и образования.

Так как «Яндекс» является уникальной крупной компанией, которая работает на различных рынках, она конкурирует с большим количеством фирм, но наиболее подходящими конкурентами являются крупные экосистемы. Для проведения анализа конкурентов были выбраны и изучены крупные экосистемы: «VK group», «Google», «Сбер».

Рассмотрим основные продукты, которые предлагают экосистемы (Таблица 2).

Таблица 2 – Основные продукты экосистем

Сегменты	Яндекс	VK	Google	Сбер
Поиск и реклама	+	+	+	-
ТаксиКаршерпнг	+	+	-	+
Образовательные платформы	+	+	-	+
E-commerce	+	-	-	+
FoodTech	+	+	-	+
Социальные сети	-	+	-	-
Облачное хранение	+	+	+	+
Продажа умных устройств	+	+	+	+
Медиапроекты и развлечения	+	+	+	+
Экосистемные сервисы	+	+	+	+
Электронные справочники с картами городов	+	-	+	+
Финансовые инструменты	-	+	+	+

Так, согласно данным таблицы, «Яндекс» и «Сбер» не имеют социальной сети. «VK» не имеет собственной площадки электронной коммерции и электронного справочника с картами городов. Также в экосистему «Сбера» не входит поисковая система и интернет- портал, а в составе «Яндекса» не имеется финансовых инструментов.

«Google» является иностранной экосистемой и не включает привычные для русских экосистем сервисов, таких как такси, образовательные платформы, электронную торговлю и FoodTech. «Google» можно рассматривать как основной конкурент в сегменте поиска и рекламы.

«Яндекс» продолжает активно инвестировать в инновационные решения, что позволяет ему не только увеличивать выручку, но и укреплять свои позиции в ключевых направлениях. В ближайшие годы компания намерена сосредоточиться на развитии технологий искусственного интеллекта, логистических решений и расширении присутствия в сфере электронной коммерции.

В настоящее время акцент сделан на поддержание конкурентоспособности компаний в сфере высоких технологий, и «Яндекс» как ведущий игрок российского инновационного бизнеса полностью соответствует этому курс. Ситуация компании на рынке в целом складывается благоприятно.

Таким образом, проведённый анализ показывает, что «Яндекс» должен продолжать успешно работать в условиях конкурентной среды и дальше расширять свои рыночные влияния. С учётом широкого спектра предоставляемых услуг, «Яндексу» было бы логично включить в свою линейку и финансовые сервисы: во-первых, это хорошо бы вписалось в инфраструктуру, используемую другими продуктами компании, во-вторых, финансовая сфера имеет значительное значение для пользователей и таким образом является ключевым элементом экосистемы.

2.2 Определение требований к квалификации удалённых сотрудников

Учитывая значительное влияние и присутствие компании на ключевых рынках, становится очевидным, что эффективный процесс определения требований к квалификации удалённых сотрудников имеет важное значение для поддержания её конкурентоспособности ООО «Яндекс».

Процесс отбора кандидатов для тех или иных вакансий Яндекса отличается, но незначительно – только в пределах оценки профессиональных качеств.

Анализ резюме – это первый шаг к пониманию профессионального пути кандидата. На этом этапе важны не только квалификация и опыт, но и наличие дополнительного образования, сертификатов и участие в проектах, связанных с жизнью компании.

Собеседование, являющееся одним из наиболее распространённых методов отбора, имеет свои особенности в зависимости от типа вакансии.

Для технических должностей акцент делается на знаниях и навыках в области программирования и анализа данных. На других позициях, напротив, акцент может быть смещён на оценку межличностных навыков и способности к командной работе

Яндекс – это большая и сложная компания. Соответственно, ее разные отделы и направления имеют свои собственные процедуры отбора соискателей на вакансии Яндекс.

Рассмотрим общие для всех отделов этапы:

- отправка анкеты на вакансию Яндекс,
- первичное телефонное или скайп собеседование,
- онлайн-тест Яндекс (или написание кода для программистов),
- Zoom собеседование (для программистов),
- очное собеседование.

Все открытые вакансии Яндекса выкладываются на официальном сайте в разделе Вакансии: yandex.ru/jobs/

Для каждой вакансии размещены требуемые поля для заполнения и часто – несколько кратких заданий, которые требуется сделать прямо на этапе отправки анкеты. Задания соответствуют профилю вакансии, например, для разработчика требуется написать краткий код, для копирайтера – переписать текст, для суппорта, рекламщиков– несколько открытых вопросов. Кроме того, к каждой анкете требуется прикрепить ваше полное резюме.

Вакансии Яндекса вы сможете найти и на других сайтах, но это посредники.

Тесты на интеллект используются не для всех вакансий Яндекса. Обычно они используются только для тех вакансий, на которые приходит очень много откликов и требуется отсеять откровенно слабых кандидатов. В таком случае тесты на интеллектуальные способности являются самым удобным и быстрым инструментом.

Яндекс использует тесты от разработчика Talent Q. Это довольно сложные нестандартные тесты. Их основной особенностью является то, что тест не является одинаковым для каждого кандидата, а адаптирует сложность вопросов под каждого конкретного кандидата, чтобы в итоге включить его в общий рейтинг.

Второй главной особенностью тестов Talent Q, которые использует Яндекс, это большое количество вариантов ответов. Их может быть от 7 до 25.

Для удалённого сотрудника Яндекса, как и для работы в целом, важны различные навыки, среди них:

Технические навыки. Для технических позиций, таких как разработчик или аналитик данных, необходимы глубокие знания в области программирования, алгоритмов и структур данных. Для некоторых позиций

могут требоваться навыки машинного обучения, анализа данных и работы с большими данными.

- софт-скиллы. Яндекс ценит умение работать в команде, коммуникабельность и способность к быстрому обучению. Эти качества особенно важны для позиций, связанных с управлением проектами и взаимодействием с клиентами,

- инициативность и проактивный подход к работе. Сотрудники компании часто сталкиваются с нестандартными задачами и вызовами, поэтому способность быстро адаптироваться и находить решения в сложных ситуациях является важным качеством,

- самодисциплина и тайм-менеджмент. Без чёткого контроля времени и умения организовывать свои задачи можно легко потерять продуктивность,

- техническая грамотность. Для эффективной работы удалённо важно быть уверенным пользователем различных технологий и программного обеспечения,

- самообразование и адаптивность. Мир технологий и методов работы постоянно меняется, поэтому важно постоянно учиться и адаптироваться к новым условиям.

Требования к квалификации удалённых сотрудников ООО «Яндекс» могут различаться в зависимости от вакансии.

Для базовых позиций (например, асессора поиска) особых требований нет: образование может быть любым, но нужно владеть компьютером, быстро улавливать смысл больших текстов, быть ответственным, внимательным и готовым к монотонной работе.

Для позиций с конкретной специализацией предъявляются более высокие требования. Например, у переводчика проверяют знание иностранного языка, а у тестировщика – умение находить на сайтах ошибки и соблюдать порядок составления отчётов об ошибках.

Для должности удалённого диспетчера (менеджера поддержки, оператора) в «Яндекс Такси» кандидат должен:

- иметь отличные и быстрые навыки письма на русском языке,
- быть способным справляться с несколькими задачами одновременно,
- уметь работать в команде,
- быть способным принимать независимые решения.

«Яндекс» активно участвует в обучении и повышении квалификации своих сотрудников через такие инициативы, как Академия Яндекса и Школа менеджеров Яндекса. Компания полностью финансирует участие персонала в обучающих программах, семинарах и конференциях, особенно тех, что имеют высокую ценность для работы.

Для удобства обучения «Яндекс» предоставляет библиотеки, включая электронные ресурсы. Работники могут повышать свою квалификацию с помощью специального раздела «Обучатор» на коллективном портале.

Также в компании есть группа тренеров, которые проводят курсы для сотрудников. «Яндекс» успешно реализует систему самообучения, при этом нет обязательных образовательных курсов или ограничений по обучению для каждого работника. Это способствует личной заинтересованности сотрудников в дальнейшем обучении и развитии.

Таким образом, определение требований к квалификации удалённых сотрудников в компании ООО «Яндекс» играет важную роль в поддержании её конкурентоспособности. Этапы отбора кандидатов включают анализ резюме, собеседования и тестирования, которые варьируются в зависимости от типа вакансии. На начальной стадии рассматривается не только опыт и квалификация, но и дополнительное образование и участие в проектах, связанных с работой компании.

Собеседования, как основной метод подбора, могут акцентироваться на технических навыках для инженерных позиций или на софт-скиллах для других ролей. Разные отделы «Яндекса» применяют свои процедуры, но

общие этапы включают отправку анкеты, телефонное или видеособеседование, тесты, а затем финальное собеседование.

Не все вакансии требуют прохождения тестов на интеллект, которые чаще всего используются для широкого потока кандидатов с целью отсеивания наименее подходящих. Тесты Talent Q адаптируются под каждого кандидата и предлагают множество вариантов ответов, что позволяет эффективно оценивать интеллектуальные способности.

Для успешной работы удалённых сотрудников необходимы как технические, так и софт-скиллы, включая инициативность, управление временем и способность к самообразованию. По мере специализации растут требования к кандидатурам: для базовых позиций достаточно общего образования и базовых навыков, тогда как для специализированных требуются конкретные знания.

2.3 Оценка текущих знаний и навыков сотрудников

В процессе оценки текущих знаний и навыков сотрудников ООО «Яндекс» применяется широкий спектр методов, которые обеспечивают высокую степень соответствия квалификации и опыта соискателя требованиям вакансии. Важнейшими из этих методов являются анализ тестирование.

Тестирование также занимает важное место в процессе отбора. Оно может быть как психологическим, так и профессиональным. Психологические тесты, направленные на выявление личностных характеристик, позволяют оценить, насколько кандидат будет гармонично вписываться в корпоративную культуру. Профессиональные же тесты проверяют уровень знаний в конкретной области – например, в программировании или маркетинге [17, с.29].

Для оценки знаний и навыков сотрудников Яндекса используется платформа «Грейд» от «Яндекс Практикума» [29].

Особенность Грейда – он не учит профессии с нуля, а помогает прокачать конкретные навыки, которых прямо сейчас недостает специалисту.

Каждый курс Грейда собран под конкретную рабочую задачу: сформировать команду, улучшить обратную связь, научиться готовить результативные фоллоуапы. Сотрудник может проходить любые курсы из библиотеки, доступ в которую оплатил работодатель, или только те, которые руководитель назначит ему через личный кабинет.

Также методисты Грейда составляют обучающий трек под конкретный запрос. Такой вариант подходит, когда работодатель четко представляет, какие бизнес-задачи сотрудник должен уметь выполнять после выхода с курса. Кастомная настройка необходима: одна и та же специальность в разных сферах (например, менеджер FMCG и в медиа) или даже в одной и той же компании может предполагать разный набор навыков.

Перед наймом или ротацией. Цель – узнать, подходит ли кандидат для работы на определённой должности в компании.

Когда нужна внутренняя база экспертов. Нужно понять, какие сотрудники могут быть исполнителями или консультантами на конкретных проектах.

Когда планируется развитие персонала. Необходимо определить, какие навыки нужно развивать – у отдельных сотрудников или целой команды.

При смене стратегии, расширении или запуске нового продукта. Нужно узнать, у кого из сотрудников уже есть все нужные навыки для работы в новых условиях.

Оценка проходит онлайн. Сотрудники могут пройти тестирование в любое время и в любом месте, где есть компьютер с интернетом. Результаты тут же появляются в личном кабинете руководителя в виде наглядной и подробной статистики.

Процесс включает следующие этапы:

1. Подача заявки**.** После этого разрабатывают индивидуальный набор тестов и предоставляют доступы для сотрудников и руководителей.

2. Тестирование**.** Сотрудники могут пройти его в любое время и в любом месте, где есть компьютер с интернетом.

3. Получение результатов**.** Они появляются в личном кабинете руководителя в виде наглядной и подробной статистики.

Обычно оценка навыка или компетенции занимает от 10 минут, а оценку профессиональной роли стараются не растягивать больше чем на 1 час.

Использование различных методов, адаптированных под специфические требования компании и открытых вакансий, позволяет ООО «Яндекс» формировать высококвалифицированный и продуктивный коллектив.

Преимущества существующих методов оценки текущих знаний и навыков сотрудников:

1. Использование комплексного подхода при отборе персонала. ООО «Яндекс» использует множество методов – от собеседований до технических заданий. Это помогает получить полное представление о кандидате.

2. Применение метода структурированного интервью. Применяются стандартизированные вопросы, которые помогают оценить кандидатов по единым критериям, что снижает субъективность отбора.

3. Использование в процессе отбора тестирования и практических заданий. Применение тестов на логику и тестовых заданий позволяет объективно оценить профессиональные навыки и уровень знаний кандидатов.

Также выдели недостатки существующих методов отбора сотрудников ООО «Яндекс»:

1. Большие временные затраты на отбор кандидата. Многоступенчатая система отбора может занимать значительное время, что может привести к потере квалифицированных кандидатов.

2. Применение исключительно формальных критериев. Иногда акцент на формальных критериях (например, дипломы) может исключить талантливых людей, не имеющих традиционного образования, но обладающих необходимыми навыками.

3. Отсутствие индивидуального подхода к претенденту. Стандартизированные методы могут не позволить выявить личные качества кандидата, такие как способность к командной работе и лидерство.

Таким образом, в процессе оценки знаний и навыков сотрудников «Яндекс» используется разнообразие методов, что способствует высокому соответствию квалификаций кандидатов требованиям вакансий. Ключевыми методами являются анализ и тестирование, которое имеет как психологическую, так и профессиональную направленность. Психологические тесты помогают определить, насколько кандидат впишется в корпоративную культуру, в то время как профессиональные тесты проверяют знания в соответствующих областях, таких как программирование или маркетинг.

Для оценки сотрудников используется платформа «Грейд» от «Яндекс Практикума». Она не обучает с нуля, а помогает развивать конкретные навыки, необходимые для выполнения рабочих задач. Оценка знаний происходит онлайн, что позволяет сотрудникам проходить тесты в любое время и в удобном для них месте. Результаты тестирования сразу же отображаются в личном кабинете руководителей в виде детализированной статистики

Преимущества методов оценки заключаются в использовании комплексного подхода, структурированных интервью и применения тестов и

практических заданий, что позволяет получить полное представление о кандидате и объективно оценить его профессиональные навыки.

2.4 Проблемы обучения и повышения квалификации удалённых сотрудников ООО «Яндекс»

Для изучения актуальных проблем обучения и повышения квалификации удалённых сотрудников ООО «Яндекс» было проведено социологическое исследование.

Объект исследования: сотрудники ООО «Яндекс», работающие удаленно, в возрасте от 22 до 30 лет.

Предмет исследования – актуальные проблемы обучения и повышения квалификации удалённых сотрудников ООО «Яндекс». Объем выборки – 30 человек.

Анкетный опрос – один из основных методов сбора данных, применяемый для получения эмпирической информации, касающейся объективных или субъективных фактов (Приложение 1).

Анкеты были отправлены в yandexforms, онлайн-сервис, который позволяет создавать анкеты и распространять их среди целевой аудитории. Yandex Forms– это бесплатный конструктор форм для личного и корпоративного использования. Подходит для опросов, сбора обратной связи от клиентов и сотрудников.

В ходе исследования были получены следующие данные.

Результаты опроса с точки зрения факторов результативности дистанционного обучения

Первый вопрос «Достаточно ли было методических указаний для освоения курса по дистанционному обучению?»

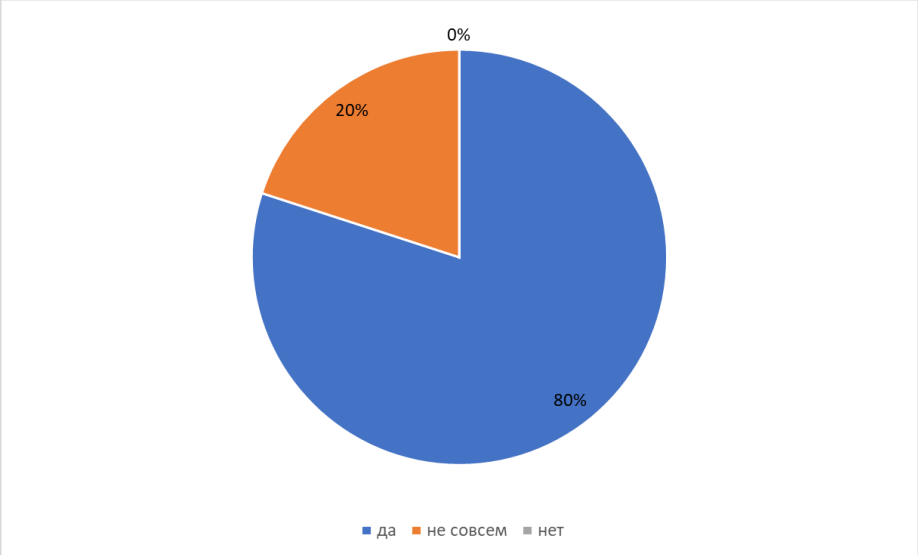


Рисунок 3 – Ответ на вопрос «Достаточно ли было методических указаний для освоения курса по дистанционному обучению?», %

Второй вопрос звучал так «Достаточное ли информационное сопровождение Вы получили от организатора дистанционного обучения?», были получены следующие ответы.

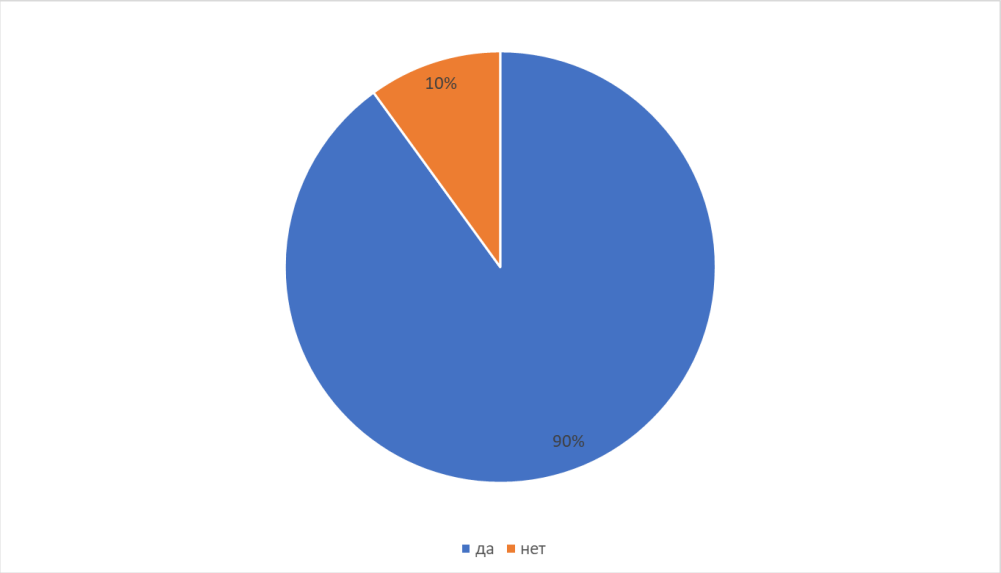


Рисунок 4 – Ответ на вопрос «Достаточное ли информационное сопровождение Вы получили от организатора дистанционного обучения?», %

Таким образом, анкетирование показало, что большинство респондентов довольны организацией курсов, при этом организаторы курсов

внесли достаточно методических указаний для успешного освоения программы. Не вызывает нареканий оформление курса, контент и интерфейс. Можно сделать вывод, что организация курсов с технической точки зрения находится на высоком уровне (отметили более 85% респондентов).

Учебные курсы большинству респондентов показались удобными по форме и по содержательному наполнению.

Второй небольшой блок вопрос касался качества курса при дистанционном обучении сотрудников ООО «Яндекс».

Первый вопрос звучал так «Хватило ли Вам времени, выделенного для прохождения курса?»

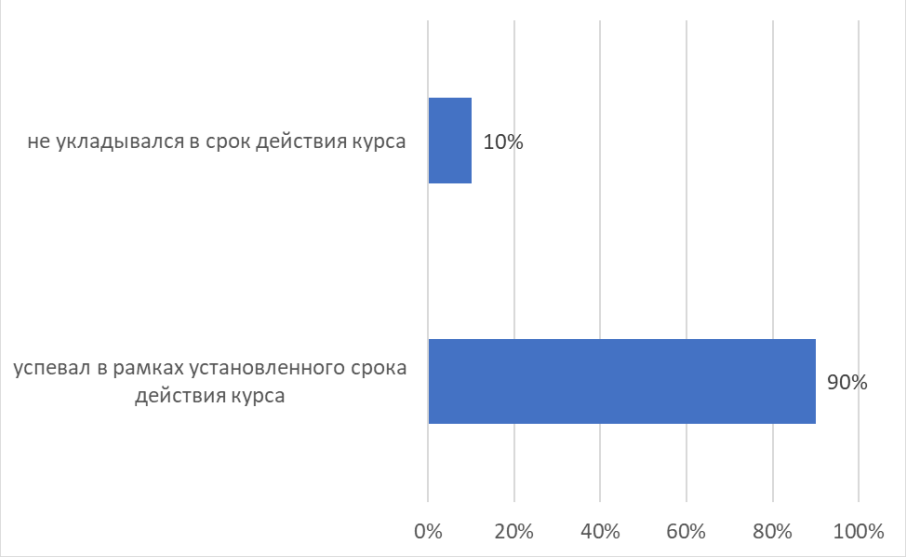


Рисунок 5 – Ответ на вопрос «Хватило ли Вам времени, выделенного для прохождения курса?», %

Второй вопрос из данного блока был направлен объем информации по предлагаемому курсу «Достаточно ли было информации по заявленной теме курса?»

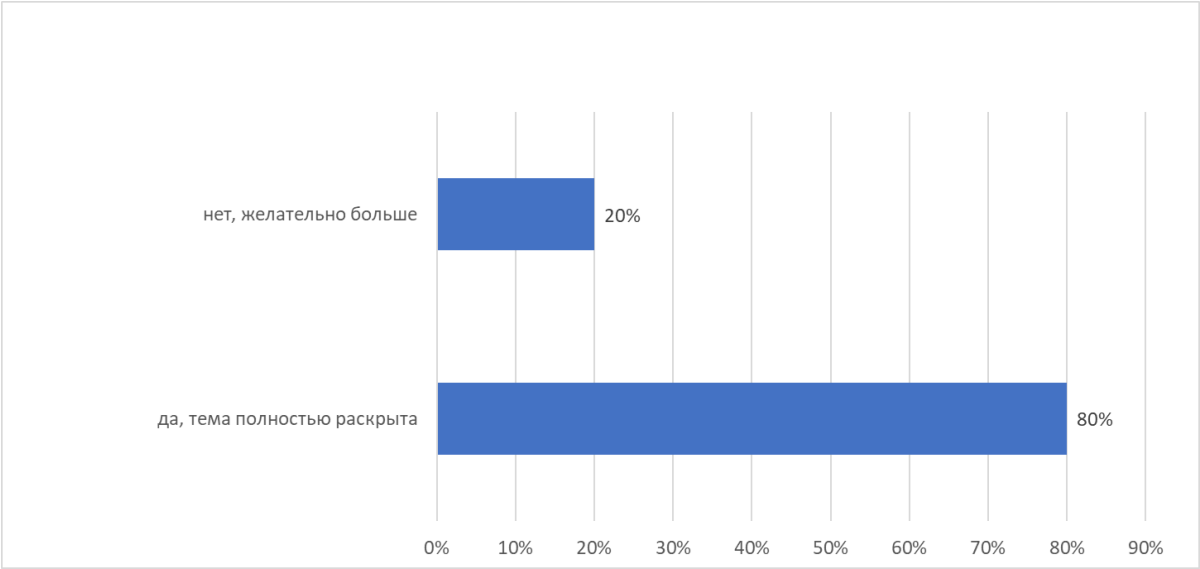


Рисунок 6 – Ответ на вопрос «Достаточно ли было информации по заявленной теме курса?», %

С одной стороны, значительное число респондентов 80 % выразили удовлетворение объемом и глубиной представленного материала, подчеркивая его практическую ценность и соответствие заявленным целям. Это свидетельствует об успешности ключевых аспектов программы и ее способности удовлетворить потребности определенной группы слушателей.

С другой стороны, наличие 20 % тех, кто считает информацию недостаточной, требует пристального внимания. Возможно, проблема кроется в разном уровне подготовки участников, различных ожиданиях или индивидуальных потребностях в углубленном изучении отдельных разделов.

Следующий вопрос «Оправдались ли ваши ожидания от курса обучения?»

Разнообразие мнений, от полного соответствия 60% до частичного разочарования 30 %, отражает индивидуальный опыт каждого сотрудника и указывает на зоны роста, требующие пристального внимания.

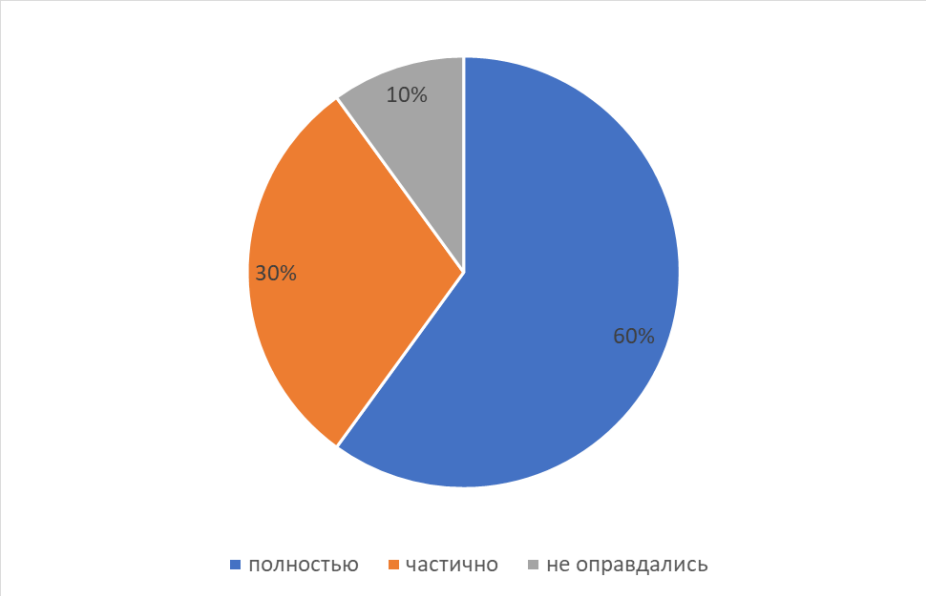


Рисунок 7 – Ответ на вопрос «Оправдались ли ваши ожидания от курса обучения?», %

Позитивные отзывы подчеркивают сильные стороны программы, мотивируют преподавателей и администрацию, а также служат важным ориентиром для потенциальных обучаемых сотрудников. Критические замечания, в свою очередь, становятся катализатором для пересмотра содержания, методов обучения и организации курса в целом. Важно помнить, что даже негативный опыт может стать ценным уроком и импульсом для позитивных изменений.

При этом ожидания 60 % от курса обучения полностью оправдались

Третий небольшой блок вопрос касался повышения качества работы после обучения сотрудника.

Первый вопрос «Повысилось ли качество вашей работы после поле прохождения курса?»

Простой вопрос, казалось бы, требующий однозначного «да» или «нет», на деле раскрывается как многослойное восприятие профессионального роста.

Оценка респондентами повышения качества работы после курса варьируется от субъективного чувства уверенности и расширения кругозора до вполне конкретных результатов, выраженных в улучшении показателей и

успешном применении новых инструментов. Важно понимать, что даже в случаях, когда прямой связи между курсом и результатом не прослеживается, сам факт обучения и повышения квалификации, безусловно, оказывает положительное влияние на профессиональное развитие.

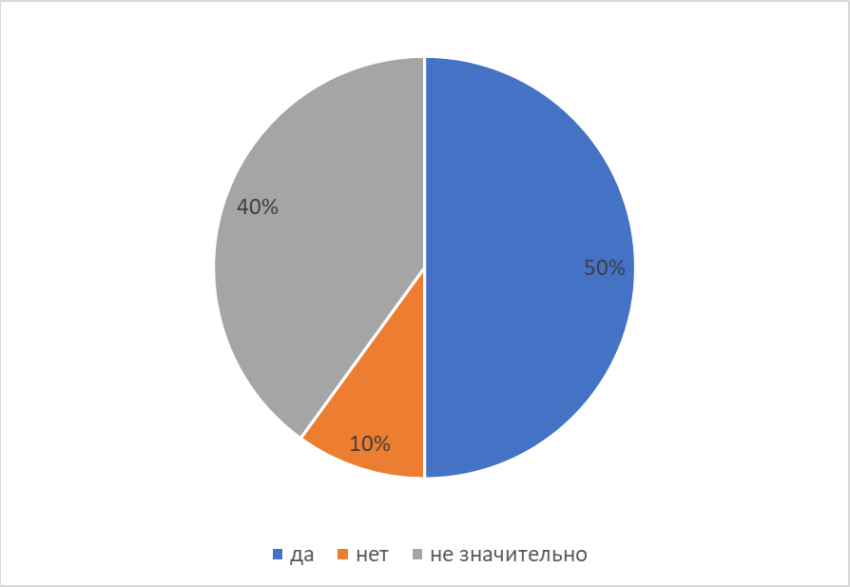


Рисунок 8 – Ответ на вопрос «Повысилось ли качество вашей работы после поле прохождения курса?», %

Второй вопрос «Будете ли Вы использовать на практике, полученные знания после прохождения курса?»

Итак, результаты опроса демонстрируют весьма позитивную тенденцию. Подавляющее большинство участников курса, а именно все 100%, видят практическую ценность полученных знаний. Это говорит о том, что программа курса актуальна, востребована и соответствует потребностям обучающихся.

Тот факт, что 30% респондентов планируют использовать полученные знания полностью, свидетельствует о высокой степени их уверенности в применимости материала к их профессиональной деятельности. Вероятно, эти участники уже видят конкретные возможности для внедрения изученных методов и инструментов.

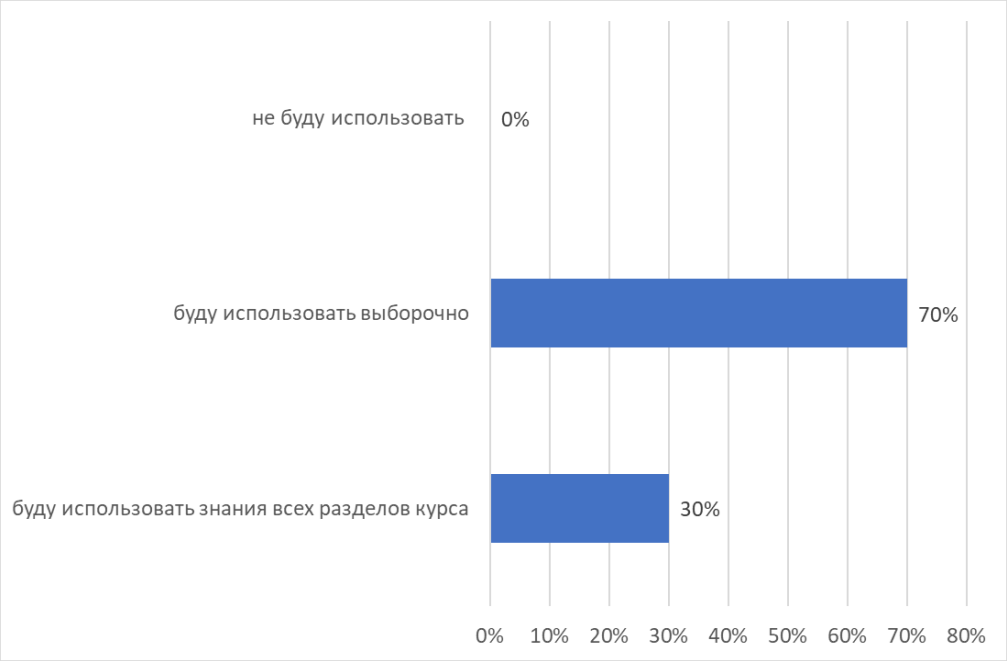


Рисунок 9 – Ответ на вопрос «Будете ли Вы использовать на практике, полученные знания после прохождения курса?», %

Остальные 70%, планирующие частичное использование знаний, возможно, пока не уверены в полной интеграции изученного материала в их текущую работу, либо видят потенциал для применения знаний в будущем, при изменении обстоятельств или расширении спектра задач. Это также может указывать на необходимость дальнейшей адаптации программы курса к различным профессиональным контекстам.

Также был вопрос обращения к социальным и цифровым навыкам, которые стали особенно актуальными в условиях удаленной работы. В ранее проведенных исследованиях большинство работодателей при подборе специалистов обращают внимание на такие качества и навыки, как знание профессионального языка, умение пользоваться компьютером и различными программами, а также на психологическую зрелость (например, ответственность), самодисциплину и навыки организации рабочего времени.

Наше исследование показало, что личные качества, такие как способность к самоорганизации и дисциплинированность, стали наиболее востребованными на удаленной работе, по данным 80% респондентов

Таблица 3– Качества, необходимые для работника на удаленной работе

Качества	% ответивших
Способность к самоорганизации, дисциплинированность	80%
Способность использовать цифровые средства в своей работе: мобильные и компьютерные приложения	70%
Ответственность	66,67%
Умение быстро учиться и корректировать планы (адаптивность)	63,33%
Исполнительность	60 %
Способность решать проблемы технического характера: устанавливать программы, устранять ошибки в работе компьютера и ПО	53,33%
Терпение	53,33%
Умение выстраивать контакты с работниками других подразделений	40 %
Открытость: готовность честно говорить о проблемах и выражать свое мнение	36,67 %
Взаимовыручка	30 %
Инициативность	23,33 %
Решительность	16,67 %

Однако нами отдельно выделены цифровые компетенции, такие как способность использовать цифровые средства в своей работе и решать проблемы технического характера: устанавливать программы, устранять ошибки в работе компьютера и программного обеспечения. Эти навыки оказались востребованными среди опрошенных и показали высокую значимость для организации эффективной удаленной работы.

Полученный результат подтверждает практическую значимость проведенного исследования и выделенных качеств.

Сотрудники «Яндекс» в своих отзывах подчеркивают, что их работа практически всегда сопровождается стрессом и постоянным напряжением. Постоянная вовлеченность в рабочие процессы поддерживает состояние «борьбы» и «вызова», что, в свою очередь, приводит к беспокойству.

Остаются нерешенными законодательные проблемы.

Несмотря на изменения, внесенные в главу 49.1 ТК РФ [2] для повышения гибкости занятости населения с использованием информационных и коммуникационных технологий, в текущей редакции этой главы по-прежнему имеются недостатки.

При анализе новых статей главы 49.1, которые регулируют правовое положение дистанционных сотрудников, следует отметить, что остается неясным вопрос заключения трудового договора о дистанционной работе с иностранцем, проживающим за пределами Российской Федерации. С одной стороны, ТК РФ не предусматривает возможность заключения договора с таким лицом, с другой - не содержит прямого запрета на это.

Существуют нерешенные вопросы и проблемы, требующие дальнейшего внимания. Вот несколько важных аспектов, на которые стоит обратить внимание:

1. Правовой статус удаленных работников: Необходимость четкого определения правового статуса удаленных работников, включая их права и обязанности, а также условия труда и социальные гарантии.

2. Организация рабочего времени: Вопросы, связанные с регулированием рабочего времени и времени отдыха, могут быть сложными в контексте удаленной работы.

3. Защита данных и кибербезопасность: С увеличением удаленной работы возрастает риск утечек данных и кибератак.

4. Компенсация расходов: Удаленные работники часто несут дополнительные расходы на коммунальные услуги, интернет и оборудование.

5. Доступ к социальной защите дистанционных сотрудников [20, с.33].

Таким образом, проведенное исследование по практической части исследования, позволяет сделать ряд некоторых выводов:

Результаты анкетирования свидетельствуют о положительной оценке организации дистанционных курсов, их технической оснащенности и содержательном наполнении. Большинство респондентов удовлетворены объемом и глубиной представленного материала, отмечая его практическую ценность.

Однако, часть респондентов отметила недостаточность информации по отдельным темам, что требует более персонализированного подхода к обучению и учета индивидуальных потребностей. Важным аспектом является соответствие ожиданий от курса обучения, где разнообразие мнений указывает на необходимость более четкого определения целей и результатов обучения.

Подчеркивая важность социальных и цифровых навыков в условиях удаленной работы, исследование подтвердило востребованность самоорганизации, дисциплины и умения использовать цифровые инструменты.

Существуют и нерешенные вопросы, касающиеся законодательного регулирования, правового статуса удаленных работников, организации рабочего времени, защиты данных и компенсации расходов.

Дальнейшее решение этих проблем позволит создать более комфортные и эффективные условия для удаленного обучения, способствуя повышению квалификации и удовлетворенности сотрудников ООО «Яндекс».

3 Разработка программы и методики обучения для удалённых сотрудников на примере ООО «ЯНДЕКС»

3.1 Общие положения программы обучения

Целью организации проведения обучения удалённых сотрудников ООО «Яндекс» будет являться повышение профессионального уровня, развитие необходимых компетенций и адаптация к корпоративной культуре компании, независимо от географического местоположения сотрудника.

В целом образовательные стандарты в настоящее время предусматривают формирование в процессе подготовки выпускников универсальных и общепрофессиональных компетенций, необходимых для организации труда в условиях удаленной работы. Что касается формирования профессиональных компетенций, то они должны самостоятельно устанавливаться образовательной организацией с учетом специфики профессиональной деятельности выпускников, в соответствии с требованиями профессиональных стандартов, а также с учетом требований рынка труда и потребностей работодателей. В то же время на рынке труда в составе занятого, незанятого трудовой деятельностью населения и безработных граждан присутствуют многочисленные группы людей, которые получили дипломы ранее и обучались по другим образовательным стандартам. Многие из них осваивали цифровые навыки и совершенствовали свои коммуникативные компетенции непосредственно на рабочем месте, в процессе приобретения опыта профессиональной деятельности. Для данных категорий населения необходима разработка программ дополнительного профессионального образования, предусматривающих формирование компетенций, востребованных на удаленной работе.

В приложении А представлен анализ компетенций образовательных стандартов по таким направлениям подготовки бакалавриата, как «Менеджмент», «Управление персоналом», «Экономика», «Государственное и муниципальное управление», с целью выявления требований к

формированию в процессе обучения социальных и цифровых компетенций, необходимых выпускникам для удаленной работы

Требования к компетенциям меняются в сторону цифровых навыков, которые более развиты у людей с высшим образованием. Однако учитывая тот факт, что у представителей нового поколения эти навыки развиты с детства, то образовательные программы, предлагаемые молодому поколению, должны быть более гибкими: использовать новые технологии и методы обучения, учитывать интересы тех, кто выходит на рынок труда, и требования работодателей. С другой стороны, учитывая скорость современных изменений, компании также должны быть готовы к развитию системы внутрифирменного обучения.

3.2 Принципы и порядок организации проведения обучения удалённых сотрудников ООО «Яндекс»

Обучение удалённых сотрудников ООО «Яндекс» строится на принципах гибкости, доступности и персонализации, обеспечивая эффективное развитие и интеграцию в корпоративную культуру независимо от местонахождения.

Принцип 1.Гибкость обучения. Мы предлагаем модульный подход, позволяющий сотрудникам выбирать актуальные для них темы и темп обучения. Используем асинхронные форматы: видеолекции, интерактивные задания и базы знаний, доступные в любое время. Синхронные мероприятия, такие как вебинары и онлайн-сессии, проводятся с учетом различных часовых поясов.

Принцип 2.Доступность ресурсов. Создана единая цифровая платформа, объединяющая все обучающие материалы, инструменты и каналы коммуникации. Платформа обеспечивает удобный поиск информации, обратную связь с экспертами и обмен опытом между

сотрудниками. Доступ к платформе осуществляется с любого устройства, имеющего подключение к интернету.

Принцип 3. Персонализация образовательных траекторий. Обучение адаптируется к индивидуальным потребностям и карьерным целям каждого сотрудника. Проводится предварительная оценка знаний и навыков, на основе которой формируется индивидуальный план развития. Предусмотрены возможности для углубленного изучения отдельных тем и получения консультаций от менторов.

Принцип 4. Вовлечение и мотивация. Стимулируем активное участие в обучении с помощью геймификации, рейтинговых систем и признания достижений. Организуем онлайн-мероприятия, направленные на командообразование и укрепление корпоративного духа. Регулярно собираем обратную связь от сотрудников для улучшения качества обучения.

Принцип 5. Непрерывное развитие. Обучение рассматривается как непрерывный процесс, поддерживающий адаптацию к изменяющимся требованиям бизнеса и технологическим трендам. Предоставляются возможности для повышения квалификации, освоения новых навыков и обмена опытом с коллегами.

Ниже предложим порядок обучения удалённых сотрудников ООО «Яндекс».

1 этап.Определение потребностей в обучении. Проводится анализ потребностей в обучении на основе оценки компетенций, целей компании и индивидуальных планов развития сотрудников.

2 этап.Разработка программы обучения. На основе выявленных потребностей разрабатывается программа обучения, включающая выбор форматов, методов и инструментов обучения.

3 этап.Реализация обучения. Обучение проводится с использованием различных онлайн-платформ, вебинаров, видеокурсов, интерактивных тренажеров и других инструментов.

4 этап.Оценка эффективности обучения. Проводится оценка эффективности обучения посредством тестирования, опросов, анализа обратной связи и оценки изменений в рабочих показателях.

5 этап. Поддержка после обучения. Обеспечивается поддержка удаленных сотрудников после завершения обучения посредством предоставления дополнительных материалов, консультаций и возможностей для обмена опытом.

Рассмотрим основные этапы и принципы проведения обучения, обеспечивающие максимальную отдачу от инвестиций в человеческий капитал.

Первый шаг – это определение потребностей в обучении. Анализ текущих компетенций сотрудников и сравнение их с требованиями должности, а также с стратегическими целями компании, позволяет выявить пробелы и определить приоритетные направления для обучения. На этом этапе важно учитывать как текущие задачи, так и будущие перспективы развития компании.

Далее следует разработка программы обучения. На основе выявленных потребностей разрабатывается детальный план, включающий цели обучения, содержание, методы и формы проведения занятий. Необходимо учитывать различные стили обучения сотрудников и предлагать разнообразные форматы, такие как лекции, тренинги, семинары, мастер-классы, а также онлайн-курсы и самообучение. После разработки программы проводится непосредственно обучение. Важно создать благоприятную атмосферу для обучения, обеспечивающую комфорт и вовлеченность сотрудников. Квалифицированные тренеры и преподаватели должны обладать не только глубокими знаниями в своей области, но и навыками эффективной коммуникации и мотивации.

Завершающий этап – оценка эффективности обучения. Необходимо оценить, насколько достигнуты цели обучения, как изменились знания,

навыки и умения сотрудников, и как это повлияло на их производительность. Для оценки можно использовать различные методы, такие как тестирование, анкетирование, наблюдение за работой, а также анализ показателей эффективности работы сотрудников. Результаты оценки позволяют выявить сильные и слабые стороны программы обучения и внести необходимые коррективы для повышения ее эффективности в будущем.

Таким образом, обучение персонала – ключевой элемент в стратегии развития любой успешной организации. Эффективно организованный процесс обучения не только повышает квалификацию сотрудников, но и способствует повышению мотивации, лояльности и, как следствие, общей производительности

3.3 Разработка учебного плана программы обучения и обучающие материалы по отдельным модулям учебного плана

Программа обучения дистанционных работников ООО «Яндекс» будет разработана с целью обеспечения эффективной работы сотрудников вне офиса, повышения их продуктивности и адаптации к специфике удаленного формата (Приложение Б).

Ключевым элементом программы является модульная структура, позволяющая охватить широкий спектр компетенций, необходимых для успешной деятельности в ООО «Яндекс».

Ниже рассмотрим содержание, предлагаемых материалов по отдельным модулям учебного плана.

Модуль «Цифровая грамотность и инструменты коммуникации» будет направлен на повышение компетенций дистанционных работников ООО «Яндекс» в области цифровых технологий и оптимизации взаимодействия в онлайн-среде.

Раздел 1: Основы цифровой грамотности.

Этот раздел охватывает базовые понятия цифровой грамотности, включая безопасность в интернете, защиту персональных данных, критическую оценку информации и эффективное использование поисковых систем. Особое внимание уделяется распознаванию фишинговых атак и защите от вредоносного программного обеспечения.

Раздел 2: Инструменты коммуникации ООО «Яндекс».

Здесь рассматриваются основные инструменты коммуникации, используемые в ООО «Яндекс», такие как корпоративная почта, мессенджеры (Slack, Telegram), видеоконференцсвязь (Zoom, Google Meet) и инструменты для совместной работы над документами (Google Docs, Яндекс.Диск). Подробно разбираются функциональные возможности каждого инструмента и оптимальные сценарии их использования.

Раздел 3: Эффективные стратегии коммуникации в дистанционном формате.

Данный раздел посвящен стратегиям эффективного взаимодействия в онлайн-среде. Рассматриваются вопросы деловой переписки, организации онлайн-встреч, проведения презентаций и поддержания командного духа на расстоянии. Особое внимание уделяется правилам этикета в онлайн-коммуникации и предотвращению недопониманий.

Модуль «Тайм-менеджмент и организация рабочего пространства» будет направлен на развитие продуктивности, баланса работы и личной жизни.

Раздел 1. Принципы эффективного тайм-менеджмента в удаленном формате:

1 Планирование и приоритизация задач: Обзор ключевых методик планирования (матрица Эйзенхауэра, метод ABC, SMART-цели). Практические инструменты для определения приоритетности задач в условиях неопределенности и многозадачности. Интеграция рабочих задач с личными целями.

2 Управление временем и борьба с прокрастинацией: Техники управления временем (Pomodoro, Time Blocking). Идентификация и преодоление личных причин прокрастинации. Разработка стратегий для повышения концентрации и мотивации в удаленной среде.

3 Использование цифровых инструментов для организации времени: Обзор и сравнение приложений и платформ для планирования задач, отслеживания времени и совместной работы (Asana, Trello, Google Calendar). Настройка уведомлений и напоминаний для предотвращения забывчивости.

Раздел 2. Организация эффективного рабочего пространства дома:

1 Эргономика рабочего места: Создание комфортного и здорового рабочего места с учетом принципов эргономики. Выбор правильной мебели, настройка освещения и организация рабочего пространства для минимизации физического напряжения.

2 Минимизация отвлекающих факторов: Идентификация основных отвлекающих факторов в домашней обстановке. Разработка стратегий для их минимизации (использование наушников с шумоподавлением, выделение специального рабочего пространства, уведомление членов семьи о рабочем времени).

3 Поддержание баланса между работой и личной жизнью: Установление четких границ между рабочим и личным временем. Практические советы по поддержанию психологического благополучия и предотвращению выгорания при работе на удаленке. Важность регулярных перерывов и физической активности.

Следующий модуль «Командная работа и сотрудничество на расстоянии» разработан для дистанционных работников с целью повышения эффективности их взаимодействия, укрепления командного духа и достижения общих целей и содержит.

Раздел 1: Основы командной работы в удаленном формате.

Определение командной работы и ее значения для ООО «Яндекс».

Ключевые принципы успешной удаленной командной работы: доверие, прозрачность, ответственность, коммуникация.

Адаптация классических моделей командной работы к удаленному формату (например, модель Такмана).

Разбор типичных ошибок и проблем, возникающих при удаленной работе, и способы их преодоления.

Раздел 2: Инструменты и технологии для эффективного сотрудничества.

Обзор доступных инструментов для коммуникации (Slack, Zoom, Яндекс.Телемост и др.): особенности, преимущества и недостатки.

Использование инструментов для управления проектами и задачами (Jira, Trello, Яндекс.Трекер): организация рабочего процесса, отслеживание прогресса, делегирование задач.

Облачные сервисы для хранения и совместного доступа к документам (Яндекс.Диск, Google Drive): организация, безопасность, резервное копирование.

Рекомендации по выбору оптимального набора инструментов для различных команд и проектов.

Раздел 3: Коммуникация и построение отношений в удаленной команде.

Эффективные стратегии коммуникации в удаленном формате: письменная, устная, невербальная.

Искусство активного слушания и предоставления обратной связи онлайн.

Построение доверительных отношений в удаленной команде: онлайн-тимбилдинг, виртуальные coffeebreaks, неформальное общение.

Разрешение конфликтов и урегулирование разногласий в онлайн-формате.

Раздел 4: Самоорганизация и управление временем при удаленной работе.

Определение приоритетов и планирование задач в удаленном формате.

Методы борьбы с прокрастинацией и поддержания высокой продуктивности.

Организация рабочего пространства дома: создание комфортной и эргономичной среды.

Баланс между работой и личной жизнью при удаленной работе.

Модуль «Правовое регулирование труда дистанционных работников» содержит следующие разделы

Раздел 1: Понятие и особенности дистанционной работы. Определение дистанционной работы согласно Трудовому кодексу РФ. Отличия дистанционной работы от работы на дому и иных форм занятости. Преимущества и недостатки дистанционной работы для работника и работодателя.

Раздел 2: Оформление трудовых отношений с дистанционными работниками. Обязательные условия трудового договора с дистанционным работником. Порядок обмена документами в электронном виде. Использование электронной подписи. Режим рабочего времени и времени отдыха дистанционного работника.

Раздел 3: Права и обязанности дистанционных работников. Права дистанционных работников на охрану труда, социальное страхование, пенсионное обеспечение. Обязанности дистанционных работников по соблюдению трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка, требований охраны труда.

Раздел 4: Ответственность сторон трудового договора. Ответственность дистанционного работника за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих трудовых обязанностей. Ответственность

работодателя за нарушение трудовых прав дистанционного работника. Порядок разрешения трудовых споров.

Раздел 5: Прекращение трудового договора с дистанционным работником. Основания для прекращения трудового договора с дистанционным работником. Особенности оформления прекращения трудового договора. Выплата компенсаций и пособий.

3.4 Предложение по изменению трудового законодательства

Трудовое законодательство содержит множество норм, которые касаются регулирования работы дистанционных сотрудников. Дистанционное трудоустройство создает ряд специфических проблем и вызовов. Основные моменты, которые стоит учитывать:

Часто работодатели не формализуют условия дистанционной работы, что может привести к недопониманию и конфликтам. Важно четко прописывать обязанности, права и рабочие условия в трудовом договоре.

Дистанционные работники могут сталкиваться с неясностью в отношении рабочего времени и времени отдыха. Это может повлиять на их производительность и общее благополучие. Работодатели должны устанавливать четкие правила относительно рабочего времени и доступности.

Необходимость установить четкие каналы и способы коммуникации между работодателем и работником. Это включает в себя не только регулярные отчеты и встречи, но и технические средства, которые будут использоваться для работы.

Дистанционные работники могут подвергаться риску неравного обращения при увольнении, если работодатели не учитывают специфику дистанционной работы. Необходимы четкие основания для прекращения трудовых отношений, соответствующие законодательству.

Работодатели обязаны соблюдать все нормы трудового законодательства, несмотря на формат работы сотрудников. Это включает в себя вопросы охраны труда, оплаты труда, соблюдения прав работников

В этой связи необходимо внести ясность в статью 312.2 ТК РФ, установив четкие положения по этому вопросу, а именно предоставив возможность включать в содержание трудового договора с иностранным работником условие о применении законодательства Российской Федерации к возникающим трудовым отношениям.

Ведение трудовой книжки должно быть обязательным как для работника, так и для работодателя. Отсутствие записей о дистанционной работе может негативно повлиять на права работников и вызвать трудности с учетом их трудового стажа.

Существуют определенные нюансы в отношении несовершеннолетних дистанционных работников. Глава 49.1 ТК РФ не охватывает особенности работы несовершеннолетних, что вызывает трудности. Закон не устанавливает возрастных ограничений для удаленных работников. Работа несовершеннолетних требует специального правового регулирования, и их социально-трудовые права должны быть надежно защищены. Множество вопросов нуждается в более детальной регламентации.

Согласно части 2 статьи 312.4 ТК РФ, если иное не установлено коллективным договором или локальными актами, режим рабочего времени работников определяется ими самостоятельно. Однако труд несовершеннолетних требует особой защиты, поэтому регламентация рабочего времени для дистанционных работников этого возраста должна быть ясной, и они не должны самостоятельно устанавливать данный режим. Согласно статье 268 ТК РФ, несовершеннолетним запрещено работать сверхурочно, в ночное время, а также в выходные и праздничные дни.

Отсутствие надлежащего контроля за продолжительностью рабочего времени несовершеннолетнего работника, работающего дистанционно может негативно отразиться на его здоровье.

Недостаток контроля за рабочим временем несовершеннолетнего дистанционного работника может негативно сказаться на его здоровье. Законодательство должно учитывать, что несовершеннолетние менее способны к самодисциплине по сравнению со взрослыми, что особенно важно при дистанционной работе. Мы полагаем, что для успешного развития дистанционного труда в РФ нужна более продуманная законодательная база, регулирующая такой вид занятости.

Для улучшения трудового законодательства в этой области предлагается внести изменения в ТК РФ.

В частности, в ст. 312.2 «Особенности порядка взаимодействия дистанционного работника и работодателя» следует четко указать, что при периодическом дистанционном выполнении трудовых функций трудовой договор и дополнительные соглашения должны заключаться при личном присутствии работника. Также аналогичное правило должно применяться к ознакомлению с локальными актами, приказами, уведомлениями и другими документами, которые должны оформляться в бумажном виде, а также при выдаче заверенных копий связанных с работой документов.

Ввести обязательство по внесению записи о дистанционной работе в трудовую книжку для предотвращения возможных проблем при расчете трудового стажа в социальном фонде России, включая отправку трудовой книжки по почте.

В статье 312.4 ТК РФ важно установить обязанность работодателя указывать местонахождение работы дистанционного сотрудника, если это влияет на расчет заработной платы и социальных выплат, например, при определении районного коэффициента для районов Крайнего Севера и приравненных местностей.

Добавить в ТК РФ отдельный раздел, который будет посвящен регулированию труда несовершеннолетних работников, работающих удаленно.

Необходимо внести изменения в статью 312.4 ТК РФ, касающиеся режима рабочего дня и отдыха дистанционных работников. В частности, следует установить право работника на личное пространство, что будет включать в себя возможность не быть постоянно доступным для работодателя. Время взаимодействия с работодателем не должно превышать установленных законодательством пределов. Работник не обязан отвечать работодателю ночью, если это не прописано в локальных нормативных актах или трудовом договоре о дистанционной работе».

Предлагается изменить статью 312.4 ТК РФ, установив, что несовершеннолетние дистанционные работники не могут самостоятельно определять режим рабочего времени в случаях, предусмотренных частью 2 данной статьи, и возложить на работодателя обязанность контролировать рабочий режим этих работников.

Для полной реализации положений статьи 312.6 ТК РФ «Особенности организации труда дистанционных работников» и установления единого порядка их исполнения, касающегося использования работником своего или арендованного оборудования, программного обеспечения и средств защиты информации с согласия работодателя, целесообразно детализировать порядок выплаты компенсации за использование этих средств, а также возмещения связанных с этим расходов, детально регламентировать в ведомственных актах заинтересованных органов исполнительной власти.

Эта позиция также поддерживается Международной организацией труда [29].

Таким образом, разработка учебного плана программы обучения и обучающие материалы по отдельным модулям учебного плана труд дистанционных работников – комплексная задача, требующая системного

подхода и учета множества факторов. Необходимо не только определить ключевые компетенции, которые должны приобрести слушатели, но и разработать структуру, обеспечивающую последовательное и эффективное усвоение материала.

3.5 Оценка эффективности реализации предложенных мероприятий

После реализации программы, каждый месяц, проводится тестирование сотрудников, на основании показателей, делается вывод об эффективности обучения.

Показатели эффективности деятельности удалённых сотрудников ООО «ЯНДЕКС» при полученных знаниях от обучения должны быть увязаны с общими целевыми показателями деятельности данной организации.

В Приложении В. приведены примерные показатели и критерии оценки эффективности деятельности удалённых сотрудников ООО «Яндекс» после обучения.

Анализ особенностей деятельности конкретной организации, характера и сложности труда его работников позволяет дифференцировать по качественным показателям результаты труда разных категорий персонала, и устанавливать единицы измерения показателей.

Таким образом, предложенные нововведения в ООО «Яндекс» имеют конечную цель – получение как социальной, так и экономической выгоды. Социальная эффективность инновационных методов предполагает, что количество сотрудников, уволившихся по собственному желанию, значительно уменьшится, а в дальнейшем при функционировании использования инновационных методов приблизится к нулю.

Таким образом, проведенное исследование по аналитической части исследования, позволяет сделать ряд некоторых выводов:

Предложенная данная рабочая программа будет направлена на овладение навыками, представленными в данном модуле, позволит дистанционным работникам ООО «Яндекс» значительно повысить свою эффективность, улучшить качество коммуникации и укрепить командное взаимодействие в онлайн-среде.

Успешная командная работа и сотрудничество на расстоянии – это не просто необходимость, а ключевое конкурентное преимущество для ООО «Яндекс». Внедрение и использование полученных знаний и навыков, позволит каждому дистанционному сотруднику внести значительный вклад в достижение общих целей компании.

Современное трудовое законодательство сделало значительные шаги в регулировании удаленной работы, однако, как и в любой другой области, существуют нерешенные вопросы и проблемы, требующие дальнейшего внимания. Были предложены некоторые изменения в законодательство.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного исследования приходим к следующему заключению.

Дистанционная работа представляет собой деятельность, осуществляемую вне территории работодателя. Ключевое отличие дистанционной работы заключается в возможности работать удаленно, используя компьютер и информационно-телекоммуникационные технологии, включая доступ к интернету.

Дистанционное обучение – это метод организации образовательного процесса для удаленных сотрудников, который использует современные информационные и телекоммуникационные технологии, позволяя сотрудникам обучаться удаленно, без прямого личного контакта с преподавателем. Примечательной чертой такого подхода является то, что взаимодействие между преподавателем и удаленным сотрудником происходит косвенно, через специально разработанную программу, которая задает алгоритм работы всей образовательной системы и ее участников.

Объектом нашего исследования, выступает обучение удалённых сотрудников ООО «Яндекс».

По результатам практического исследования было выявлено о положительной оценке организации дистанционных курсов, их технической оснащенности и содержательном наполнении. Большинство респондентов удовлетворены объемом и глубиной представленного материала, отмечая его практическую ценность.

Однако, часть респондентов отметила недостаточность информации по отдельным темам, что требует более персонализированного подхода к обучению и учета индивидуальных потребностей. Важным аспектом является соответствие ожиданий от курса обучения, где разнообразие мнений указывает на необходимость более четкого определения целей и результатов обучения.

Поэтому в аналитической части нашего исследования, нами была предложена рабочая программа с 4 модулями, направленная на овладение навыками, которые в дальнейшем позволят дистанционным работникам ООО «Яндекс» значительно повысить свою эффективность, улучшить качество коммуникации, укрепить командное взаимодействие в онлайн-среде, расширить правовые знания в области дистанционного труда.

Также были определены проблемы дистанционного труда в РФ и предложены изменения в законодательную основу, регулирующую дистанционную занятость.

В статье 312.2 ТК РФ «Особенности порядка взаимодействия дистанционного работника и работодателя» следует прямо указать, что при периодическом выполнении работником трудовой функции в дистанционном формате трудовой договор и дополнительное соглашение должны заключаться с личным присутствием сторон. Аналогично необходимо подходить к ознакомлению работника с локальными нормативными актами, приказами работодателя, уведомлениями, требованиями и другими документами, для которых трудовое законодательство РФ предполагает бумажное оформление, а также при выдаче работнику должным образом заверенных копий связанных с работой документов.

В статье 312.4 ТК РФ важно определить обязанность работодателя указать место работы дистанционного работника в тех случаях, когда это влияет на расчет заработной платы и социальных выплат, например, для вычисления районного коэффициента в районах Крайнего Севера и аналогичных местностях.

Необходимо внести изменения в статью 312.4 ТК РФ относительно регулирования режима рабочего дня и отдыха дистанционных работников. В частности, должно быть определено право работника на частную жизнь, включающее возможность не быть доступным для работодателя круглосуточно. Время взаимодействия дистанционного работника с

работодателем не должно превышать границы, установленные действующим законодательством. Работник не обязан отвечать работодателю в ночное время, если это не предусмотрено локальными нормативными актами, принятыми с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации или трудовым договором о дистанционной работе.

Также предлагается внести изменения в статью 312.4 ТК РФ, уточнив, что у несовершеннолетних дистанционных работников нет возможности самостоятельно определять рабочий режим в случаях, предусмотренных частью 2 этой статьи, и возложить на работодателя обязанность контролировать режим рабочего времени таких работников

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: http://www.pravo.gov.ru, 04.07.2020.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ // СЗ РФ - 07.01.2002 г. -№1 (часть I) - Ст. 3.

3. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 05.04.2013 № 60-ФЗ (ред. от 01.04.2019) // [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 08.04.2025).

4. Андреева, И. Н. Психология саморегуляции: теория и практика. — М.: Изд-во МГУ, 2020. – 472 с.

5. Белобородова Н.А. Влияние дистанционного режима работы на развитие организаций и компетенции персонала // Развитие российского общества: вызовы современности: материалы нац. науч.-практ. конф. с междунар. участием, посвящ. 90-летию Байкал. гос. ун-та. Иркутск, 2021. - с. 126-131.

6. Вайндорф-Сысоева, М. Е. Методика дистанционного обучения: учебник для вузов/ М. Е. Вайндорф-Сысоева, Т.С. Грязнова, В.А.Шитова; под общей редакцией М. Е.Вайндорф-Сысоевой. - Москва: Издательство Юрайт, 2025.- 194 с

7. Гельманова З.С. Оценка ключевых компетенций работников металлургического производства // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2014. № 9-2. С. 101-105

8. Гельманова З.С., Петровская А.С., Латыпова М.А., Алдабаева А.Е. Автономия, мастерство, цель: новая модель развития регионального вуза в партнерстве с АО «QARMET»// МНЖ «In theworldofscienceandeducation» ,2025. С.44-48.

9. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В. Формирование лидерских компетенций сотрудников через HR – инструменты: внедрение программ обучения и наставничества для развития кадрового потенциала //МНЖ « Endlesslightin science»,2024

10. Гильмутдинов Р. Р., Пантелеев С. Р. Метакомпетенции в цифровую эпоху. // Вестник высшей школы, 2021. №2. С. 45–52.

11. Гурова И. М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2020. Т. 11. № 2. С. 129.

12. Дегтярев П. Портрет эффективного дистанционного сотрудника // Human Resourses Times. - 2021. - № 38. - с. 35-39.

13. Жерукова А.Б., Бейтуганова З.Х., Шериева А.А. Дистанционный труд: проблемы правового регулирования и перспективы развития/ А.Б. Жерукова, З.Х. Бейтуганова, А.А. Шериева // Вопросы российского и международного права. –2022.– Том 12.– № 4А. – С. 215–221.

14. Зимина Е.В., Бахматова Т.Г., Санина Л.В. Изучение ожиданий работодателей- партнеров образовательных организаций как необходимый элемент стратегического развития и формирования имиджа университета // Известия Байкальского государственного университета. - 2021. - № 3. - с. 391-399

15. Иванова С. В. Soft и self-skills в системе подготовки специалистов. // Образование и саморазвитие, 2021. №3 (69). С. 35–42.

16. Иванова А.А. Удаленный режим работы: перспективы развития. Повышение эффективности труда/ А.А. Иванова// Аспирант.– 2021. –№ 2(59).– С. 77.

17. Искаков Б. К. Самоменеджмент в условиях цифровой экономики. – Алматы: Экономика, 2021. – 124 с.

18. Киселева Е.В. Развитие дистанционного труда в России: преимущества и недостатки // Известия Алтайского государственного университета. 2018. № 6. С. 162

19. Лазарева И.В. Особенности правового регулирования труда дистанционных работников // Балтийский гуманитарный журнал. 2018. Т. 7. № 2(23). С.380-381.

20. Менкенов А. В. Дистанционная работа: трансграничные трудовые отношения/ А. В. Менкенов // Трудовое право в России и за рубежом.– 2021.– № 3. –С. 32–35.

21. Передельский П.А. Дистанционные технологии в обучении персонала / П.А. Передельский // Профессиональная ориентация: журнал – 2017. №1. -С. 301-307.

22. Цой Д.В. Трансформация системы управления персоналом в условиях цифровизации экономики / Д.В. Цой // Инновационная наука: журнал. – 2020. №1.-С. 62- 65

23. Чесалина О. В. Новеллы законодательства о дистанционной (удаленной) работе: сравнительно–правовой анализ/ О. В. Чесалина // Актуальные проблемы российского права. –2021.– № 9.– С. 108

24. Чиранова И. П. Дистанционная работа: новые подходы к регулированию/ И. П. Чиранова // Проблемы экономики и юридической практики.– 2020. –№6. Т. –16.– С. 211–217.

25. Шония Г. В. Дистанционное выполнение работником трудовой функции: проблемы теории и правоприменения/ Г. В. Шония // Lexrussica.– 2023.– Т. 76.– № 6.– С. 48–56.

26. Выручка «Яндекса» за 2024 год впервые превысила 1 трлн рублей// [Электронный ресурс]. URL: https://www.forbes.ru/investicii/531201-vyrucka-andeksa-za-2024-god-vpervye-prevysila-1-trln-rublej (дата обращения: 08.04.2025)

27. Как изменилась дистанционная работа с 2021 года // [Электронный ресурс]. URL: https://delo-press.ru/journals/staff/pravovoe-obespechenie-deyatelnosti/57651-kak-izmenilas-distantsionnaya-rabota-s-2021-goda/ (дата обращения: 08.04.2025)

28. Традиционные трудовые ценности // [Электронный ресурс]. URL: https://www.kommersant.ru/doc/6953294?ysclid=m4wkfyxgkx750239400 (дата обращения: 08.04.2025).

29. Удаленный режим работы в условиях пандемии COVID-19: руководство для работодателей. Женева: Международное бюро труда, май 2020 // [Электронный ресурс] URL: www.ilo.org/wcmsp5/ groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/ publication/wcms_749872.pdf (дата обращения: 10.01.2025).

30. Яндекс Практикум — образование для качественных изменений в карьере и жизни // [Электронный ресурс]. URL: https://practicum.yandex.ru/ (дата обращения: 08.04.2025).

ПЛОЖЕНИЕ А. Анализ компетенций, необходимых для удаленной работы, включенных в бакалавриат по различным направлениям подготовки

Направление подготовки	Краткая характеристика универсальных компетенций	Краткая характеристика общепрофессиональных компетенций	Соответствующие качества, необходимые на удаленной работе
Менеджмент	Способность к социальному взаимодействию и командной работе; способность управлять временем; способность к самообразованию и саморазвитию на протяжении всей жизни	Способность использовать инструментарий, интеллектуальные информационные системы, информационные технологии и программы для решения профессиональных задач	Умение выстраивать контакты, открытость; способность к самоорганизации, дисциплинированность; умение быстро учиться; способность использовать цифровые средства в своей работе
Управление персоналом	Способность к социальному взаимодействию и командной работе; способность управлять временем; способность к самообразованию и саморазвитию на протяжении всей жизни	Способность использовать информационные технологии и программы для решения профессиональных задач	Умение выстраивать контакты, открытость; способность к самоорганизации, дисциплинированность; умение быстро учиться; способность использовать цифровые средства в своей работе

Продолжение приложения А.

Направление подготовки	Краткая характеристика универсальных компетенций	Краткая характеристика общепрофессиональных компетенций	Соответствующие качества, необходимые на удаленной работе
Экономика	Способность к социальному взаимодействию и командной работе; способность управлять временем; способность к самообразованию и саморазвитию на протяжении всей жизни	Способность использовать информационные технологии и программы для решения профессиональных задач	Умение выстраивать контакты, открытость; способность к самоорганизации, дисциплинированность; умение быстро учиться; способность использовать цифровые средства в своей работе
Государственное и муниципальное управление	Способность к социальному взаимодействию и командной работе; способность управлять временем; способность к самообразованию и саморазвитию на протяжении всей жизни	Способность применять информационно-коммуникационные технологии, информационные системы, технологии электронного правительства и оказания государственных услуг для решения профессиональных задач	Умение выстраивать контакты, открытость; способность к самоорганизации, дисциплинированность; умение быстро учиться; способность использовать цифровые средства в своей работе

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Учебный план программы обучения дистанционных работников ООО «Яндекс» по модулям

№	Модуль	Цель	Содержание
1	Цифровая грамотность и инструменты коммуникации	Освоение основных цифровых инструментов и платформ, используемых в «Яндекс», а также развитие навыков эффективной онлайн-коммуникации	Изучение корпоративных сервисов, освоение инструментов видеоконференцсвязи, обучение основам кибербезопасности и защиты данных. Практические занятия по эффективному использованию электронной почты и онлайн-мессенджеров для делового общения.
2	Тайм-менеджмент и организация рабочего пространства	Обучение техникам эффективного управления временем и создания комфортного рабочего пространства дома	Методики планирования рабочего дня, приоретизация задач, использования календарей и органайзеров. Создание эргономичного рабочего места, минимизация отвлекающих факторов, соблюдение баланса между работой и личной жизнью.
3	Командная работа и сотрудничество на расстоянии	Развитие навыков эффективной работы в виртуальной команде и поддержания продуктивных взаимоотношений с коллегами	Изучение принципов командной работы, освоение техник конструктивной обратной связи, развитие навыков разрешения конфликтов в онлайн-среде. Практические занятия по совместной работе над проектами с использованием онлайн-инструментов
4	Правовое регулирование труда дистанционных работников	Обеспечение дистанционных работников ООО «Яндекс» необходимыми знаниями в области правового регулирования труда, специфичными для дистанционной занятости	Модуль охватывает основные аспекты трудового законодательства, применимые к дистанционным работникам, их права и обязанности, а также особенности оформления трудовых отношений

ПРИЛОЖЕНИЕ В. Примерные показатели и критерии оценки эффективности деятельности удалённых сотрудников ООО «Яндекс»

№ п/п	Показатель	Критерий	Значение в баллах
1.	Общие показатели эффективности		100
1.1.	По основной деятельности		72
1.1.1	Выполнение предложенного задания	более 95%	50
1.1.2	Своевременное предоставление отчетов о выполнении задания	своевременно/ несвоевременно	4
1.1.3	Удовлетворенность граждан доступностью и качеством предоставления услуг (в случае оказания услуг гражданам)	свыше 80%	3
1.1.4	Отсутствие обоснованных жалоб со стороны получателей услуг	отсутствуют/ присутствуют	2
1.1.5	Исполнительская дисциплина в целом по ООО «Яндекс» (не ниже 90% выполненных поручений)	нарушение сроков/ нет	3
1.1.6	Использование новых технологий в процессе предоставления продаж, предоставления услуг ООО «Яндекс»	используются/ не используются	2
1.1.7	Отсутствие предписаний по итогам проверки	отсутствуют/ присутствуют	3
1.1.8	Отсутствие обращений в суд юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, физических лиц в связи с деятельностью ООО «Яндекс»	отсутствуют/ присутствуют	2
1.1.9	Наличие или отсутствие неактуальной информации	да/нет	3
1.2	По финансово - хозяйственной деятельности		14
1.2.1	Своевременное предоставление отчета о реализации плана продаж, предоставления услуг	своевременно/ несвоевременно	7
1.2.2	Своевременное предоставление плана продаж, предоставления услуг	своевременно/ несвоевременно	7
1.3.	Показатели, направленные на работу с кадрами		14
1.3.1	Отсутствие нарушений законодательства о труде в ООО «Яндекс»	отсутствуют/ присутствуют	5
1.3.3	Выполнение поставленных задач	отсутствуют/ присутствуют	2
1.3.4	Ошибки в работе, вызванные недостаточной компетентностью или небрежностью	отсутствуют/ присутствуют	5
1.3.5	Повышение квалификации и (или) профессиональную подготовку (человек)	свыше 30% в год	2