

Нащеева А.А.,
ООО «Ай-Поинт рус», исполнительный директор.
Иркутский государственный технический университет, аспирант.

Способы оплаты удаленной работы

В статье рассмотрены актуальные проблемы удаленной работы, способы ее организации и оплаты. Обоснованы основные преимущества и недостатки почасовой и фиксированной оплаты, обоснована необходимость мониторинга работ по почасовой оплате, продемонстрирован способ мониторинга работ на основе разработанной автором системы оперативного управления персоналом «Таймлайн».

Ключевые слова: удаленная работа; организация удаленной работы; способы оплаты удаленной работы; почасовая оплата; фиксированная оплата; мониторинг работ.

Введение. В последнее время термины «программирование» и «удаленная работа» (фриланс) все чаще употребляются вместе, а с ними и такие термины как «распределенная команда», «аутсорсинг». Немалую часть от проектов по разработке программного обеспечения (ПО), которые ведутся удаленно (или с использованием распределенных команд) составляют инновационные проекты, т.н. «стартапы», которые требуют объединения усилий специалистов из различных профессиональных сфер. Подобному объединению способствуют современные технологии в сети Интернет. В современных условиях для работы в распределенной команде разработчиков ПО достаточно компьютера с подключением к сети Интернет.

В данной статье мы подробно остановимся на способах организации удаленной работы и соответствующих им способов оплаты. Данный вопрос очень актуален в настоящее время, так как количество удаленных проектов и распределенных команд быстро растет.

1. Ситуация на рынке удаленной работы. На сегодняшний день (24 марта 2011 года) самая большая международная биржа удаленной работы oDesk содержит 21919 (год назад – 17035) открытых (термин «открытый» – означает, что проект размещен заказчиком на бирже для поиска разработчиков) проектов, из них 7577 – по разработке ПО и веб-приложений. Ниже приведена статистика по всем категориям проектов на oDesk в сравнении с прошлым годом [1].

Таблица 1 – Статистика по всем категориям открытых проектов на бирже oDesk.

Категория проектов	Количество открытых проектов на 25.04.2010	Количество открытых проектов на 24.03.2011

Веб-разработка (Web Development)	5910	7394
Разработка программного обеспечения (Software Development)	1667	2425
Информационные системы и сети (Networking & Information Systems)	295	344
Тексты и переводы (Writing & Translation)	2433	3247
Системное администрирование (Administrative Support)	1633	1803
Дизайн и мультимедия (Design & Multimedia)	1787	2459
Обслуживание клиентов (Customer Service)	212	278
Продажи и маркетинг (Sales & Marketing)	2621	3420
Бизнес-услуги (Business Services)	486	549

Как видно из таблицы 1, наибольшее количество открытых проектов относится к программированию: Web Development, Software Development. Также заметен рост количества проектов, по сравнению с прошлым годом, что говорит о том, что oDesk продолжает оставаться лидером в мировом рынке бирж фриланса.

Помимо odesk.com, существуют еще другие международные биржи, например, freelance.com, elance.com и др.

Среди российских бирж наиболее популярны Free-Lance.ru и Weblancer.net. На бирже Free-Lance.ru регистрируются 23076 проектов в месяц [2], а на Weblancer.net на сегодняшний день существует 1368 открытых проекта [3].

Ситуация в России складывается таким образом, что количество удаленных проектов растет очень быстрыми темпами, а устоявшихся правил, рекомендаций, хороших традиций по организации подобного рода работ нет (не считая статей в блогах фрилансеров и биржах удаленной работы). Это связано как с русским менталитетом, подразумевающим заранее недоверительное отношение заказчика к работнику, так и пока еще не достаточно развитой культурой удаленного общения, культурой применения дистанционных технологий и привычки их использовать. Более того, по поводу выбора наиболее эффективного способа оплаты удаленной работы (фиксированная или почасовая), ведутся острые споры. Рассмотрим их подробнее.

2. Фиксированная оплата. Сумма оплаты работ по проекту оговаривается в начале и не меняется до окончания проекта. Фиксированная оплата может осуществляться разными способами: после завершения всех работ по проекту, когда у заказчика отсутствуют какие-либо претензии; с частичной предоплатой; с полной предоплатой.

Остановимся на некоторых особенностях удаленной работы с фиксированной оплатой, которые необходимо учитывать, чтобы цель проекта была достигнута и обе стороны остались довольны как процессом, так и результатом работ:

1. Необходимо точно знать цель проекта и быть уверенным, что она не изменится (хотя бы на данной стадии).

2. Разработчику необходимо сделать тщательную оценку проекта, постараться предвидеть все риски и возможные трудности. По статистике, разработчики достаточно часто ошибаются в оценке проектов, причем, на 100-200% и даже более. Американская компания Standish Group, проанализировав работу сотен американских корпораций и итоги выполнения нескольких десятков тысяч проектов, связанных с разработкой ПО, в своем докладе с красноречивым названием «Итоги Хаоса 2009» в апреле 2009 опубликовала такую статистику:

- 32% (35% в 2007) проектов завершились в срок, не превысили запланированный бюджет и реализовали все требуемые функции и возможности.

- 44% (46% в 2007) проектов завершились с опозданием, расходы превысили запланированный бюджет, требуемые функции не были реализованы в полном объеме. Среднее превышение сроков составило 120%, среднее превышение затрат 100%, обычно исключалось значительное число функций.

- 24% (19% в 2007) проектов полностью провалились и были аннулированы до завершения [4].

3. Все пожелания на доработки и изменение заранее оговоренной функциональности (в техническом задании - ТЗ) должны выноситься за пределы текущего проекта – на будущее, за дополнительную плату. Иначе проект рискует затянуться. Конечно, выяснение того, является ли данная работа дополнительной, или входит в рамки текущего проекта, может быть довольно спорным. Но как показывает опыт, при наличии четкого ТЗ и адекватности взаимоотношений сторон (заказчик – исполнитель), проблем не возникает, поскольку как заказчик, так и исполнитель заинтересованы в достижении цели проекта за регламентированное время.

На практике большую сложность представляет правильная оценка сроков реализации проекта. Сделать правильную оценку проекта возможно в двух случаях:

1. Проект типовой, т.е. разработчик уже выполнял похожий проект один или более одного раза.

2. У разработчика имеется большой опыт реализации различных проектов, в которых использовались технологии, необходимые для реализации данного проекта. Разработчик четко представляет себе, что и как он будет делать.

Как видно из вышесказанного, вероятность ошибиться возрастает при отсутствии большого опыта у разработчика, а также при использовании в проекте новых для него технологий. Еще сложнее дать оценку по времени для инновационного проекта, который представляет новизну не только для разработчика, но и в целом на рынке проектов.

Именно для таких проектов более подходящим является второй вариант организации работы – с почасовой оплатой.

3. Почасовая оплата. Подразумевает собой оплату за отработанное разработчиком время по проекту заказчика. Наиболее часто такой способ оплаты используется в agile (гибких) проектах, подразумевающих итерационную разработку. Гибкие методологии нацелены на минимизацию рисков путем сведения разработки к серии коротких циклов, называемых итерациями, которые обычно делятся одну-две недели [5].

Почасовая оплата наиболее актуальна в следующих случаях:

1. Agile-проекты.
2. Поддержка (исправление ошибок и доработка) уже существующей системы.
3. Разработка проекта по принципу водопадного процесса (сверху вниз).

Одной из проблем почасовой оплаты является «простаивание» разработчика при отсутствии задания. Но данная проблема неплохо решается при наличии нескольких проектов в команде, предоставляющей услуги аутсорсинга, и грамотном распределении ресурсов. Задача перераспределения ресурсов занимает очень важное место в компаниях (командах), предоставляющих услуги удаленной разработки, и требует отдельного рассмотрения, поэтому в рамках данной статьи на ней подробно останавливаться не будем.

Для эффективной организации работ при почасовой оплате необходимо следующее:

1. Умение заказчика правильно формулировать требования к каждой итерации.
2. Опыт разработчика (-ков) работы по agile-проектам.
3. Наличие средства мониторинга работ, которое позволит:
 - заказчику видеть, что время, за которое он платит, действительно тратится разработчиком на его проект;
 - разработчику эффективно организовывать свое рабочее время и контролировать трудозатраты.

Рассмотрим более подробно средства мониторинга для почасовой работы.

3.1. Мониторинг работ при почасовой оплате. Как было отмечено выше, мониторинг работ нужен заказчику, чтобы он мог контролировать работу, видеть ее ход и быть уверенным, что он платит за реальную работу, и разработчику – для самоорганизации и самодисциплины.

Существующие биржи фриланса не предлагают специальных средств для организации почасовой работы, кроме odesk.com. У odesk есть специальная программа-клиент для логгирования времени. Разработчик при почасовой работе обязан включать данную программу, которая считает отработанное время, делает снимки экрана работника, которые потом доступны для просмотра заказчику. Отработанное время подтверждается отчетами о работе, которые вводит фрилансер. Odesk также предоставляет возможность разрешения споров между заказчиком и фрилансером на основе введенного при помощи программы-клиента времени.

Среди российских бирж фриланса подобной практики построения почасовой работы нет. Хотя готовые разработки систем мониторинга имеются, например, <http://www.megaplan.ru/>, <http://timeline.ipoint.ru/>, <http://www.tahometer.ru/>.

В качестве примера рассмотрим организацию мониторинга работ в разработанной автором системе оперативного управления персоналом «Таймлайн» (<http://timeline.ipoint.ru/>). Для сопровождения работ по проекту, подсчета отработанного времени, ввода отчетов в системе «Таймлайн» имеется специальная программа-клиент. На рисунке 1 приведен фрагмент запущенной программы-клиента.

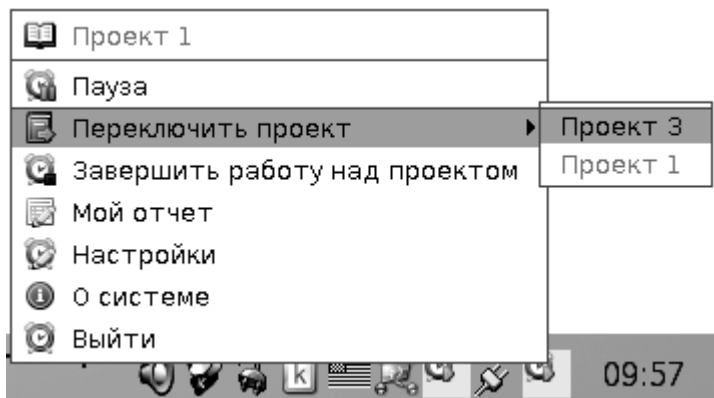


Рисунок 1 – Меню программы-клиента системы мониторинга работ «Таймлайн»

Просмотр отработанного времени по проекту для руководителя-заказчика в системе «Таймлайн» изображен на рисунке 2.

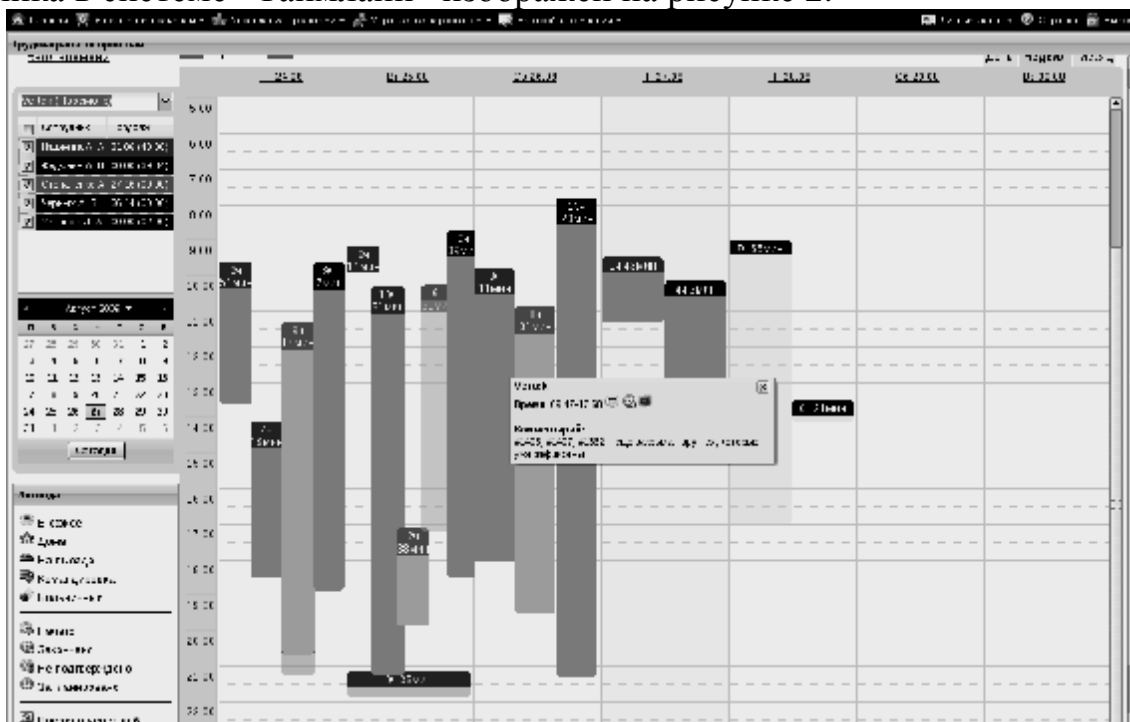


Рисунок 2 – Трудозатраты по проектам в системе мониторинга работ «Таймлайн»

Более подробный отчет за отдельный промежуток времени со снимками экрана, активностью и отчетом представлен на рисунке 3.

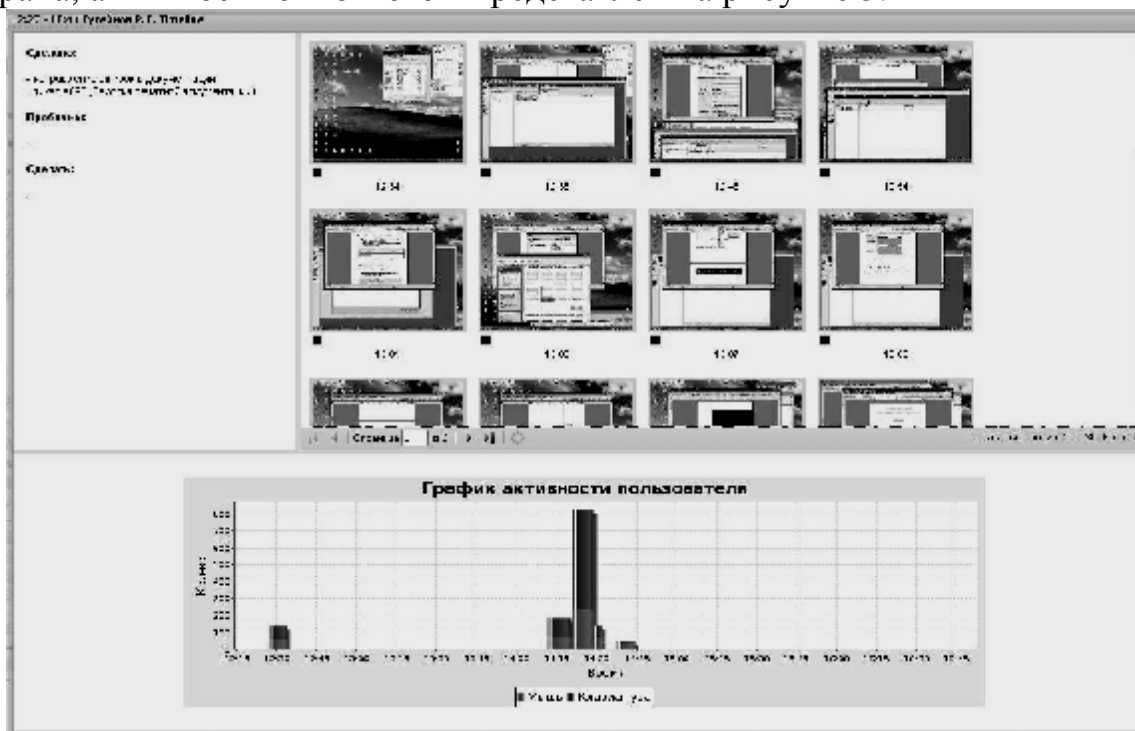


Рисунок 3 – Отчет за промежуток отработанного времени в системе мониторинга работ «Таймлайн»

Основной эффект, приносимый системой мониторинга работ в почасовую работу, заключается в следующем:

1. Визуализация отработанного времени: оно представляется в конкретном виде, сопровождается отчетами, снимками экранов, активностью работников.

2. Возможность для заказчика анализировать работу и отказываться от недобросовестных разработчиков. Как показывает практика, ситуация, когда заказчик отказывается от услуг фрилансера на основе информации по снимкам экрана, встречается очень редко. На наш взгляд, это происходит потому, что снимки экрана – это, в первую очередь, средство самодисциплины, самоконтроля для разработчика.

3. Возможность анализа затрат на проект, исходя из общего потраченного времени всех разработчиков, которые принимали в нем участие. Это позволяет накапливать опыт в оценке трудозатрат на проекты.

4. Смешанная оплата. В реальной жизни возникают ситуации, когда способы организации/оплаты удаленной работы смешиваются. Они могут меняться между одними и теми же заказчиком-разработчиком. Например, в начале работы с новым заказчиком (разработчиком), когда еще отсутствует определенный уровень доверия, работа чаще всего строится по fixed price, а уже следующие проекты – по hourly. Также способ оплаты может меняться в рамках одного проекта, например, основная часть проекта реализуется по fixed price, а дальнейшая поддержка и доработки – по hourly. Довольно распространен еще способ оплаты по итерациям – для agile проектов.

Итак, в статье рассмотрены особенности двух различных типов оплаты удаленной работы, варианты их смешанного применения. У каждого варианта оплаты есть свои преимущества и недостатки. Но, на мой взгляд, наиболее прогрессивным и перспективным является метод почасовой оплаты. В рамках диссертационной работы автором была спроектирована и разработана совместно с коллективом программистов система «Таймлайн», реализующая подход почасовой оплаты работ, применительно к условиям малой российской компании, занимающейся разработкой программного обеспечения. Далее планируется распространить применение системы мониторинга работ «Таймлайн» для организации удаленной работы по проектам.

ЛИТЕРАТУРА

1. <http://www.odesk.com/jobs/?nbs=1&g=&q=total%20jobs%20amount#filter/st=0> (дата обращения: 24.03.2011).
2. <http://www.free-lance.ru/> (дата обращения: 24.03.2011).
3. <http://www.weblancer.net/> (дата обращения: 24.03.2011).
4. «Итоги Хаоса 2009». Отчет Standish Group об успешных и неудачных проектах в сфере разработки ПО от 23 апреля 2009 г. URL: http://www.standishgroup.com/newsroom/chaos_2009.php (дата обращения: 24.03.2011).
5. Сайт сообщества AgileRussia // <http://www.agilerussia.ru> (дата обращения: 24.03.2011).