

УДК 349.2:656.7

## **АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ ДИСТАНЦИОННЫХ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ И РАСЧЕТА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДИСТАНЦИОННОГО ТРУДА НА АВИАПРЕДПРИЯТИИ**

**К.С. ЕРМАКОВ, А.В. САВЁЛОВА**

Статья посвящена описанию опыта внедрения технологии дистанционной работы в таких крупнейших зарубежных компаниях, как Allianz Insurance UK и Ernst&Young, UK &Ireland. Выполнен анализ лучших практик применения новой формы социально-трудовых отношений – дистанционного труда. Даны характеристика применяемых типов удаленной работы, политики внедрения и реализации дистанционного труда в компании, критерии для перевода работника на удаленную работу, возможности гибкого подхода к организации рабочего процесса. Приведен расчет экономической эффективности внедрения технологии дистанционной работы на авиационном предприятии РФ. Предлагаемая авторами методика расчета экономической эффективности основана на нескольких факторах, таких как расходы на организацию и содержание рабочего места, изменение производительности труда и др.

**Ключевые слова:** дистанционная работа, занятость, экономический эффект.

Одним из наиболее важных изменений в современной сфере трудовых отношений можно считать появление и быстрое распространение новых форм социально-трудовых отношений в связи с развитием инноваций, затрагивающих различные стороны жизни общества. Как отмечают многие исследователи, в настоящее время на смену стандартному, традиционному формату социально-трудовых отношений, предполагающих бессрочный трудовой контракт, занятость по найму в режиме полного рабочего дня, осуществление процесса труда на конкретном предприятии (организации) под непосредственным руководством и контролем работодателя, приходят новые формы труда, такие как домашняя работа, фриланс, заёмный труд, работа в режиме удаленного доступа (дистанционная работа).

Дистанционная работа (телеработа, работа в режиме удаленного доступа) становится все более и более распространенной практикой. Дистанционный труд характерен тем, что работник выполняет свою трудовую функцию вне территории работодателя, а взаимодействие между работником и работодателем происходит с помощью сети Интернет и других средств связи.

В рамках темы исследования настоящей статьи авторы анализируют опыт внедрения технологии дистанционной работы на примере некоторых зарубежных компаний, успешно применяющих такую форму организации труда.

### **Практика дистанционной работы в компании AllianzInsurance UK**

AllianzInsurance UK является частью AllianzGroup и насчитывает примерно 4300 работников, работающих в 25 разных местах с головным офисом в Guildford (England).

AllianzInsurance UK предлагает различные программы страхования (кроме страхования жизни) в двух основных областях: коммерческое страхование (страхование сделок) и страховой ритейл. В настоящее время AllianzInsurance UK является шестой по размеру оборота (£1.6bn) страховой компанией на рынке страховых услуг Великобритании.

Allianz назван одним из лучших работодателей для работающих семей в 2011 и 2012 гг.

Политика работы в режиме удаленного доступа в этой компании построена и реализуется следующим образом.

Так, в компании выделены два типа удаленной работы:

1) постоянная удаленная работа – работники официально переведены на работу вне офиса компании и обычно появляются в офисе раз в месяц;

2) возможная удаленная работа – работники получают возможность выполнять свои рабочие обязанности удаленно по каким-либо причинам, например, семейным. В компании существуют письменные правила, регламентирующие режим и результаты такой деятельности, для получения такой возможности работнику необходимо получение разрешения непосредственного менеджера.

Текущие правила доступа к удаленной работе в компании впервые были написаны 5 лет назад и регулярно пересматриваются, хотя практика перевода на удаленную работу существует дольше.

В настоящее время примерно 650-700 работников AllianzInsurance UK полностью работают вне офиса. В основном это инженеры, специалисты по развитию бизнеса и страховые инспекторы.

Критерии для перевода работника на удаленную работу в AllianzInsurance UK таковы: в компании четко определены специальности, которые переведены на дистанционную работу. Работники, желающие перейти на удаленный режим работы, должны продемонстрировать опыт независимого выполнения заданий. Возможность гибкого режима работы обсуждается при приеме в компанию и при изменении личных обстоятельств работника. Хотя это и неформальный процесс, в AllianzInsurance UK принята формальная процедура подачи заявки на возможность удаленной работы. Существуют шаблоны заявлений, которые включают в себя причину запроса возможности удаленной работы, описание возможных преимуществ и недостатков перевода конкретного работника на удаленный режим для его коллег и клиентов. Также необходимо ответить на последний вопрос в шаблоне – скажется ли перевод этого работника на удаленный режим работы на бизнесе компании. Если заявление работника о переводе на удаленную работу одобрено, то ему дается трехмесячный испытательный срок. Заявление может быть отклонено по двум причинам - «слишком дорого для реализации» и «это не соответствует интересам клиентов». Некоторые специальности невозможно перевести на удаленный режим – например, работников колл-центра, потому что технологии для их работы на дому в Allianz не представлены.

Также для дистанционных работников регулярно проходят тренинги и инструктажи по технике безопасности.

В компании нет различий в мониторинге работы офисных работников и работников на удаленном режиме работы. 75% оценки производительности работы работников основано на том, «что» сделано. 25% оценки производительности работы основано на том, «как» достигнут результат, для оценки используются опросники для клиентов, опрос коллег.

Важным является то, что Allianz оставляет за собой право лишить работника возможности удаленно работать в любой момент.

### **Практика дистанционной работы в компании Ernst&Young, UK &Ireland**

Ernst&Young – компания, оказывающая своим клиентам услуги бизнес-консалтинга в страховании, налогообложении, сопровождении сделок. Компания работает на глобальном рынке и имеет в штате 152 000 сотрудников. Подразделения компании присутствуют в четырех регионах: 1) Северная Америка и Южная Америка. Офисы компании присутствуют в 29 странах и насчитывают около 45 000 сотрудников; 2) Европа, Ближний Восток, Индия и Африка (EMEA) – офисы в 90 странах и 73 000 сотрудников; 3) Азиатско-Тихоокеанский регион – офисы в 20 странах и 27 000 сотрудников; 4) Япония – 6 500 сотрудников. В Великобритании и Ирландии занято 11 500 сотрудников.

За последние несколько лет работа Ernst&Young регулярно отмечается различными наградами. Вот некоторые из них: компания вошла в ТОП 50 лучших работодателей для женщин в 2012 г., в ТОП 30 компаний для работающих семей за гибкость графика в 2011 г., в 2010 г. ком-

пания получила золотой стандарт программы OpportunityNow за поддержку женщин на рабочем месте.

Дистанционная работа – часть гибкой рабочей политики компании. В соответствии с этой политикой сотрудник может выбрать один из двух видов дистанционной работы:

1. Неформальная дистанционная работа: сотрудник имеет право задержаться дома для работы, например, дожидаться корреспонденцию. В принципе, на такой гибкий подход имеет право любой сотрудник компании. Сотрудники, желающие им воспользоваться, должны согласовать это со своим непосредственным руководством.

2. Формальная дистанционная работа: долговременная договоренность. В этом случае требуется формальная подача запроса на дистанционную работу и одобрение непосредственного начальства. Служба персонала также требует письменного подтверждения перевода на удаленный режим работы. Как только разрешение получено, сотруднику необходимо уведомить Health&Safetyteam. Кроме того, сотрудники ежемесячно встречаются со своими менеджерами. У всех работающих удаленно есть онлайн-доступ к своему рабочему месту.

Технология организации работы в режиме удаленного доступа для сотрудника Ernst&Young выглядит следующим образом. Компания предоставляет для дистанционной работы клавиатуру, мышь, подставку для ноутбука, шнур питания для ноутбука, принтер и картриджи. Также возможно получение стула, стола и подставки для ног по согласованию. Компания не предоставляет возможность широкополосного доступа, а только усилитель сигнала сотовой связи (MobileSignalBooster), если необходимость доступа в Интернет одобрена ServiceLineOperationsDirector. Для неформальной дистанционной работы компания предоставляет такое же оборудование, за исключением стола, стула, подставки для ног, принтера и картриджа.

В своей рабочей политике в Великобритании Ernst&Young обозначил следующие основные пункты, приводящие к возможности организации работы дистанционно: 1) если возможность дистанционной работы позволит сотрудникам Ernst&Young увеличить свою производительность труда; 2) если возможность дистанционной работы позволит компании привлечь и удержать лучших специалистов.

Кроме предпосылок перехода на дистанционную работу, описанных выше, Ernst&Young расценивает переход как успешный, если такая политика помогла удержать в компании высококвалифицированных женщин-консультантов. Полученные награды также расцениваются как результат успешности такой политики.

Для Ernst&Young гибкий подход к режиму работы – это любое изменение рабочего графика, количества рабочих часов или места работы. Кроме дистанционной работы существуют и другие возможности гибкого подхода к организации рабочего процесса.

Неформальные договоренности:

1. Гибкий подход к рабочему времени – сотрудники могут варьировать свой рабочий график и количество ежедневных рабочих часов, учитывая, что установлено только общее число рабочих часов в неделю.

2. Гибкий подход к рабочему месту – сотрудник может работать в месте, которое считает удобным, это может быть не только дом сотрудника, но и различные офисы Ernst&Young или офисы клиентов.

3. Дополнительное свободное время – доступно для сотрудников, которым не оплачивают сделанные ранее переработки.

Формальные договоренности:

1. Частичная занятость – договоренность, при которой сотрудник работает меньшее количество часов в согласованное время в согласованные дни.

2. Занятость, основанная на количестве рабочих дней в году – договоренность, при которой сотрудник работает определенное количество дней в году вместо определенного количества часов в неделю.

3. Занятость, привязанная к конкретным датам – договоренность, при которой сотрудник берет отпуск на время учебной сессии и работает во время учебных каникул.

4. Jobsharing – договоренность, при которой два человека выполняют работу на одной должности.

5. Перерыв в карьере – возможность для сотрудника с непрерывным стажем в компании больше года сделать перерыв в работе сроком до двух лет.

6. Сокращенное количество рабочих часов – форма частичной занятости. Эта договоренность допускает уменьшение рабочей нагрузки до 10 ч в неделю на определенный срок.

7. Перенесенное количество рабочих часов – договоренность, при которой оговоренные контрактом часы работы могут отрабатываться в конкретные дни, превышая установленный 7 или 7,5 часовой рабочий день.

Ernst&Young также оставляет за собой право пересмотреть условия предоставления возможности удаленной работы по своему усмотрению.

### Расчет экономической эффективности дистанционного труда

Далее мы представим расчет экономической эффективности внедрения технологии дистанционной работы на российском авиапредприятии на примере ОАО «Аэрофлот – российские авиалинии».

Предлагаемая авторами методика расчета экономической эффективности основана на следующих факторах:

- 1) расходы на организацию и содержание рабочего места;
- 2) изменение производительности труда;
- 3) расходы на наем и обучение персонала;
- 4) расходы на поддержание ИТ инфраструктуры.

Рассмотрим далее все эти факторы по отдельности.

### Расходы на организацию и содержание рабочего места

Рассмотрим различные варианты размещения работников в офисе. Для получения максимального эффекта экономии рекомендуется организовать совместно-используемое офисное пространство, которым смогут пользоваться дистанционно работающие работники, заблаговременно бронируя его. На начальных этапах внедрения дистанционной работы только сравнительно небольшой процент работников будет готов перейти на дистанционный режим труда. Для остальных работников целесообразно предложить вариант дистанционной работы в течение 1-3 дней в неделю. Далее рассмотрим разные варианты внедрения данного подхода.

Предположим, что 10% работников постоянно работают дистанционно, а 10% работают дистанционно один день в неделю (табл. 1).

**Таблица 1**

	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
70% работников работают в офисе каждый день					
8% работников работают дома на постоянной основе					
10% работают дома 1 день в неделю					

При данном варианте экономия офисных площадей составит всего 10%, так как для работников, работающих только один день в неделю вне офиса, целесообразно сохранять выделенные рабочие места.

Рассмотрим вариант, когда 70% работников постоянно работают в офисе, 8% постоянно вне офиса, 10% работают дома 1 день в неделю, 6% работают дома 2 дня в неделю и 6% работают дома 3 дня в неделю (табл. 2).

Таблица 2

	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
70% работников работают в офисе каждый день					
8% работников работают дома на постоянной основе					
10% работают дома 1 день в неделю					
6% работают дома 2 дня в неделю					
6% работают дома 3 дня в неделю					

Сложив 8% постоянно работающих дома и минимальное количество работников – 6% из работающих дома 1, 2 и 3 дня в неделю, мы получим, что можно уменьшить занимаемую площадь офиса на 14%.

Расходы на содержание одного рабочего места составляют 607,5 тыс. руб. в год для офиса «Арбат» и 353,6 тыс. руб. в год для офиса «Мелькисарово». В офисе «Арбат» – 826 рабочих мест, а в офисе «Мелькисарово» – 1354 рабочих места.

При уменьшении занимаемой площади на 10% годовая экономия может составить 82 места для офиса «Арбат» и 135 мест для офиса «Мелькисарово», что составит соответственно 49 815 тыс. руб. для офиса «Арбат» и 47 736 тыс. руб. для офиса «Мелькисарово». Общая экономия может составить 97 551 тыс. руб. в год.

При уменьшении занимаемой площади на 14% годовая экономия может составить 115 мест для офиса «Арбат» и 189 мест для офиса «Мелькисарово», что составит соответственно 69 862,5 тыс. руб. для офиса «Арбат» и 66 830,4 тыс. руб. для офиса «Мелькисарово». Общая экономия может составить 136 656,9 тыс. руб. в год.

### Изменение производительности труда

Многочисленные исследования показывают, что при переводе работников на дистанционный режим труда с учетом профиля их деятельности можно увеличить производительность труда на 10%. Проведенный нами анализ показал, что преобладающее количество работников не целесообразно переводить на дистанционный режим труда, однако можно найти подгруппы работников, которые могут работать дистанционно.

Согласно отчету ОАО «Аэрофлот» за 2013 г. расходы на персонал составляют 16,7% от всех расходов компании. Увеличение производительности труда персонала, выполняющего административные функции, который составляет 17% (3 124 работника) от всего персонала компании – серьезный резерв повышения эффективности организации. Средние расходы на персонал в 2013 г. составили 2 534,7 тыс. руб. в год в расчете на одного работника.

При использовании дистанционного труда 10% работников компании, выполняющих административные функции (прочий персонал), рост производительности труда на 10% приведет к общему приросту производительности труда на 1%, что дает экономический эффект в размере  $3124 \times 0,01 \times 2\,534,7 = 79\,184$  тыс. руб. в год.

При использовании дистанционного труда 30% работников компании, выполняющих административные функции (прочий персонал), рост производительности труда на 10% приведет к общему приросту производительности труда на 3%, что дает экономический эффект в размере  $3124 \times 0,03 \times 2\,534,7 = 237\,552$  тыс. руб. в год.

### **Расходы на найм и обучение персонала**

Поскольку текучесть персонала, выполняющего административные функции (прочий персонал в отчетности ОАО «Аэрофлот»), незначительна, в рамках данного исследования данным фактором можно пренебречь.

### **Расходы на содержание ИТ инфраструктуры**

Внедрение технологий дистанционной работы может приводить к снижению расходов на ИТ инфраструктуру за счет виртуализации ресурсов и более эффективного использования оборудования. Текущая ИТ инфраструктура в целом позволяет организовывать удаленный доступ, однако очевидно, что потребуются дополнительные расходы при внедрении дистанционной работы.

Таким образом, можно оценить суммарный положительный экономический эффект от внедрения дистанционной работы в интервале от 176 735 до 374 211,9 тыс. руб. в год в зависимости от количества персонала, переводимого на дистанционный режим работы. Мы предполагаем, что для перевода будет выбрано не менее 10% и не более 30% от числа офисных работников (прочий персонал в отчетности ОАО «Аэрофлот»).

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. *Исследование возможности работы в режиме удаленного доступа различных категорий сотрудников ОАО «Аэрофлот»: отчет по научно-исследовательской работе.* М.: МГТУ ГА, 2015.
2. *Консолидированная финансовая отчетность в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности за 2013 год ОАО «Аэрофлот - российские авиалинии».* [Электронный ресурс]. URL: [http://www.aeroflot.ru/cms/files/u78/12m2013\\_Finansovaya\\_otchetnost\\_MSFO\\_RUS.pdf/](http://www.aeroflot.ru/cms/files/u78/12m2013_Finansovaya_otchetnost_MSFO_RUS.pdf/) (дата обращения 26.03.2015 г.).

### **ANALYSIS OF REMOTE WORKING PRACTICE AND CALCULATION OF ECONOMIC EFFICIENCY**

**Ermakov K.S., Savyolova A.V.**

The article is devoted to description of working from home practice at Allianz Insurance UK и Ernst & Young, UK & Ireland. It fulfilled the analysis of the best practices in the use of new forms of social and labor relations – remote work. The characteristics of using types of distance work, the policy of implementation and realization of such work in the company, the criteria for the transfer of employees to work remotely, the possibility of a flexible approach to workflow are given. The calculation of the economic efficiency of technology telecommuting at an aviation company of the Russian Federation is done. The method of calculating the cost-effectiveness based on several factors, such as costs for the organization and content of the workplace, change in labor productivity and others, was proposed by the authors. The calculation of economic efficiency by using the number of working hours, the impact on capital inputs and the impact on quit rates is considered.

**Keywords:** working from home, employment, value of benefits.

### **REFERENCES**

1. *Issledovanie vozmozhnosti raboty v rezhime udalennogo dostupa razlichnyh kategorij sotrudnikov ОАО «Aeroflot»: otchet po nauchno-issledovatel'skoy rabote.* М.: MSTU CA. 2014. (In Russian).

2. *Konsolidirovannaya finansovaya otchetnost v sootvetstvii s mezhdunarodnymi standartami finansovoy otchetnosti za 2013 god OAO «Aeroflot - rossyskiye avialinii»*. URL: [http://www.aeroflot.ru/cms/files/u78/12m2013\\_Finansovaya\\_otchetnost\\_MSFO\\_RUS.pdf/](http://www.aeroflot.ru/cms/files/u78/12m2013_Finansovaya_otchetnost_MSFO_RUS.pdf/) (accessed 26.03.2015). (In Russian).

#### Сведения об авторах

**Ермаков Константин Сергеевич**, 1978 г.р., окончил МГТУ ГА (2000), доцент, кандидат экономических наук, профессор кафедры безопасности полетов и жизнедеятельности МГТУ ГА, автор более 15 научных работ, область научных интересов – эксплуатация и управление на предприятиях воздушного транспорта.

**Савёлова Анастасия Валерьевна**, окончила Российскую правовую академию Министерства юстиции Российской Федерации (2012), соискатель МГТУ ГА, область научных интересов – эксплуатация и управление на предприятиях воздушного транспорта.