

## Оптимизация затрат на персонал в условиях дистанционной занятости

Ольга Л. Седова

*Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, olga-sedova@yandex.ru*

*Аннотация.* В статье изложены результаты проведенного автором исследования проблемы оптимизации затрат на персонал в условиях дистанционной занятости. В результате обобщения и анализа результатов исследований международных и российских консалтинговых компаний, оценок экспертов в сфере управления персоналом, а также опыта отечественных и зарубежных компаний по оптимизации затрат на персонал определены ее основные направления в условиях дистанционной занятости, а также охарактеризованы новые задачи, которые стоят перед службами управления персоналом в связи с широким распространением альтернативных форм занятости.

*Ключевые слова:* дистанционная занятость, управление, персонал, затраты, оптимизация

*Для цитирования:* Седова О.Л. Оптимизация затрат на персонал в условиях дистанционной занятости // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2020. № 4. С. 22–30. DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-22-30

## Optimization of the personnel costs in conditions of remote employment

Ol'ga L. Sedova

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia, olga-sedova@yandex.ru*

*Abstract.* The article presents results of the author's research on the issue of optimizing the personnel costs in conditions of remote employment. As a result of the generalization and analysis of the research results of international and Russian consulting companies, assessments of experts in the field of the personnel management, as well as the experience of Russian and foreign companies in optimizing the personnel costs, its main directions in conditions of remote employment are identified, and new tasks are described that face the personnel management services due to a widely spread use of the alternative employment forms.

*Keywords:* remote employment, management, personnel, costs, optimization

*For citation:* Sedova, O.L. (2020), "Optimization of the personnel costs in conditions of remote employment", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4, pp. 22-30, DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-22-30

Одним из основных трендов развития рынка труда в настоящее время является широкое распространение дистанционной занятости работников.

Следует отметить, что в последнее десятилетие отмечается постоянный рост численности удаленных работников во всех странах. Например, согласно результатам опроса американского института общественного мнения Gallup, в 2012 г. 39% трудоустроенных американцев хотя бы иногда работали удаленно; в 2014 г. их количество увеличилось до 43%, к 2025 г., по прогнозным оценкам, до 70% сотрудников будут работать удаленно [Архипова, Назайкинский, Седова 2016].

Аналогичная тенденция наблюдается и в России. По данным экспертов, количество удаленных работников в конце 2019 г. составляло приблизительно 3–5% от общей численности экономически активного населения<sup>1</sup>.

Резкий рост дистанционной занятости во всех странах произошел в 2020 г., когда в связи с пандемией, обусловленной распространением COVID-19, на удаленный режим работы массово было переведено большое количество работников. При этом большинство организаций не могли полностью выполнять запланированные объемы работы, снизились экономические и финансовые показатели их деятельности [Назайкинский 2020].

В этих условиях особую актуальность приобретает задача оптимизации затрат организаций, в том числе и затрат на персонал. Перед службами управления персоналом организаций была поставлена задача, с одной стороны, сократить затраты на персонал, а с другой стороны, обеспечить рост эффективности его профессиональной деятельности.

Как показывает опыт оптимизации затрат на персонал в условиях кризиса отечественных и зарубежных организаций, основными ее направлениями являются сокращение численности работников,

---

<sup>1</sup> Опрос показал интерес россиян к частичной удаленной работе [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5f0eb3b09a794772cbd4200c> (дата обращения 25 августа 2020).

фонда оплаты их труда, социальных пакетов [Архипова, Назайкинский, Седова 2016].

В условиях дистанционной занятости дополнительными направлениями оптимизации затрат являются снижение расходов на содержание офиса, рабочих мест сотрудников и т. д.

Наиболее распространенной антикризисной мерой в сфере управления персоналом в отечественных организациях является сокращение численности работников.

Согласно данным опросов представителей 83 отечественных компаний, которые были проведены Службой исследований HeadHunter в апреле и мае 2020 г., можно отметить тенденцию распространения практики сокращения персонала в условиях перехода на удаленный режим работы. Так, если в апреле только 20% респондентов отметили, что в их организациях было сокращение штата, то в мае эта цифра увеличилась до 45%<sup>2</sup>.

Следует отметить, что наряду с сокращением персонала в условиях пандемии работодателями были приняты и другие организационные меры, которые привели к уменьшению численности работающих сотрудников: предоставление отпуска без сохранения заработной платы, перевод на сокращенную рабочую неделю или сокращенный рабочий день (простой по независящим от работодателя причинам) и др.

Представляют интерес данные исследования международной консалтинговой компании КПМГ «Действия HR в ситуации пандемии», в котором приняли участие представители более 50 российских компаний из различных отраслей экономики. Результаты опросов респондентов, которые были проведены в марте и апреле 2020 г., приведены в таблице.

Как видно из таблицы, в апреле почти в два раза по сравнению с мартом увеличилось количество организаций, которые стали направлять сотрудников, как правило, характер работы которых не позволяет работать удаленно, в ежегодный оплачиваемый, а также неоплачиваемый отпуск. При этом более чем в четыре раза снизилось количество предоставляемых работникам дополнительных отпусков с сохранением заработной платы. Получила распространение практика перевода работников на сокращенную рабочую неделю или сокращенный рабочий день с соответствующим уменьшением размера заработной платы.

---

<sup>2</sup> Сокращение или увеличение штата и зарплат? Актуальные планы работодателей [Электронный ресурс]. URL: [https://hh.ru/article/26889?utm\\_source=email&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=misc\\_app\\_weekly\\_080620&utm\\_content=article26889&sent\\_date=2020\\_06\\_09&mid=12790&id=1438782](https://hh.ru/article/26889?utm_source=email&utm_medium=email&utm_campaign=misc_app_weekly_080620&utm_content=article26889&sent_date=2020_06_09&mid=12790&id=1438782) (дата обращения 20 августа 2020).

Действия HR по оптимизации численности персонала  
в ситуации пандемии, %

Предпринимаемые действия	Март 2020 г.	Апрель 2020 г.
Продолжение работы в прежнем режиме	62	61
Введение графиков сменного режима работы: взаимозаменяемые группы специалистов с исключением непосредственного контакта между собой	44	24
Предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска	15	29
Предоставление дополнительного отпуска с сохранением заработной платы	13	2,6
Отправление в простой по независящим от работодателя причинам	13	13
Оформление больничного листа	10	10
Неоплачиваемый отпуск	5	10
Перевод на сокращенную рабочую неделю	–	8
Перевод на сокращенный рабочий день	–	8

*Источник:* составлено автором по результатам исследования КИМГ<sup>3</sup>.

Наряду с мерами организационного характера в условиях дистанционной занятости в компаниях проводится оптимизация систем оплаты труда, так как именно расходы на денежное вознаграждение являются основной статьёй затрат на персонал.

Согласно данным исследования международной консалтинговой компании “PricewaterhouseCoopers International Limited” (PWC), доля затрат на персонал в выручке российских компаний составляет в среднем 10,8%, а по отдельным секторам экономики достигает 44%<sup>4</sup>.

Следует отметить, что большинство отечественных организаций в 2020 г. отказались от планов увеличения размеров заработной

<sup>3</sup> Действия HR в ситуации пандемии [Электронный ресурс]. URL: <https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2020/03/hr-actions-in-pandemic-survey.html> (дата обращения 23 августа 2020).

<sup>4</sup> Оптимизация затрат на персонал: обзор «Прайсвотерхауз Куперс Раша Б.В.», 2013 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.ru4> (дата обращения 23 августа 2020).

платы сотрудникам. По данным опроса представителей 73 крупных российских организаций, проведенного в марте–апреле 2020 г. международной консалтинговой компанией EY, 82% из них планировали рост уровня заработных плат сотрудников, но в условиях перехода работников на удаленную занятость 47% пересмотрели стратегию оплаты труда<sup>5</sup>. В апреле 2020 г. почти в 25% отечественных организаций был сокращен размер заработной платы большей части сотрудников (от 50% до 100%) в среднем на 30%<sup>6</sup>. Главным образом, были пересмотрены размеры доплат, надбавок и премий.

Аналогичные результаты были получены Службой исследований HeadHunter, которая в мае 2020 г. провела опрос представителей 83 отечественных компаний по вопросу сокращения фонда оплаты труда. Согласно полученным данным, в 56% организаций – участников опроса фонд оплаты труда в условиях перехода на дистанционную занятость был сокращен в среднем на 28%. Более того, представители почти трети опрошенных работодателей отметили, что планируют уменьшить фонд оплаты труда в среднем на 18% в ближайшие полгода<sup>7</sup>.

Наряду с сокращением фонда оплаты труда в условиях дистанционной занятости сотрудников, как правило, изменяется социальная политика организаций.

С одной стороны, увеличиваются затраты организаций на персонал, в частности, на компенсацию необходимых для исполнения должностных обязанностей из дома расходов сотрудников, например, на компенсацию за использование домашнего интернета или мобильной связи. Однако, по данным исследования компании Mail.ru Group, которое было проведено методом онлайн-опроса 12 464 респондентов в марте 2020 г., большинство переведенных на удаленный режим работы сотрудников использовали для выполнения рабочих задач личное оборудование и не получали никаких компенсаций<sup>8</sup>.

В условиях пандемии также увеличились расходы на обеспечение сотрудников, которые продолжают работать на территории

---

<sup>5</sup> Организация работы и изменения в оплате труда в связи с COVID-19 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.ey.com/ru\\_ru/workforce/how-to-organize-work-and-employee-salary-during-covid-19](https://www.ey.com/ru_ru/workforce/how-to-organize-work-and-employee-salary-during-covid-19) (дата обращения 20 августа 2020).

<sup>6</sup> Действия HR в ситуации пандемии...

<sup>7</sup> Сокращения или увеличение штата...

<sup>8</sup> Hi-Tech Mail.ru выяснил, как много россиян работают из дома [Электронный ресурс]. URL: <https://www.searchengines.ru/hi-tech-mail-ru-udalenska.html> (дата обращения 27 августа 2020).

работодателя, средствами индивидуальной защиты. Следует отметить, что часть расходов, обусловленных необходимостью проведения в условиях пандемии предупредительных мероприятий, направленных на сохранение здоровья персонала (приобретение масок, респираторов, дезинфицирующих антисептиков, тестирование сотрудников, приобретение бесконтактных термометров и т. д.) может быть возмещена работодателю в размере до 20% страховых отчислений организации в Фонд социального страхования.

В ряде крупных отечественных организаций была введена практика полного или частичного покрытия расходов сотрудников, работающих в офисе, на каршеринг и парковку или оплату такси, оплата консультаций у психолога или услуг телемедицины.

С другой стороны, в условиях дистанционной занятости сокращаются расходы организации на предоставление социального пакета сотрудникам, работающим удаленно. Например, во многих отечественных организациях пересмотрен состав социального пакета сотрудников с дистанционной формой занятости в сторону уменьшения количества опций, в частности, были отменены доплаты на компенсацию обедов, проезда до места работы и др.

Еще одной статьёй сокращения затрат в условиях дистанционной занятости стало уменьшение расходов на оплату больничных листов, так как сотрудники, работающие из дома, реже болеют<sup>9</sup>.

Следует отметить, что важной задачей при оптимизации затрат на персонал в условиях дистанционной занятости является минимизация «скрытых» затрат, которые обусловлены нерациональным использованием сотрудниками рабочего времени, снижением производительности труда и т. д.

Перевод сотрудников на работу в удаленном режиме позволяет компаниям значительно снизить расходы на содержание офиса и рабочих мест. Например, в компании «Вымпелком», в которой с 2016 г. в рамках проекта «BeeFREE» 65% (более 6 тысяч) сотрудников были переведены на частичную удаленную работу (несколько дней в неделю), затраты на аренду и обслуживание административных офисов были снижены на 25%, а экономия площадей – на 24%<sup>10</sup>.

По данным Cognizant Center for the Future of Work, экономия за счет сокращения расходов на аренду помещений, отопление, электричество, оборудование рабочего места при переводе сотрудни-

---

<sup>9</sup> Удаленная реальность – новая реальность компаний 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.smart4smart.ru/blog/udalennaya-rabota-pocha-a-realnost-kompanij-v-2020> (дата обращения 20 августа 2020).

<sup>10</sup> Там же.

ков на дистанционную занятость может составлять около 11 тысяч долларов в год на одного сотрудника<sup>11</sup>.

Как показывают расчеты международной консалтинговой компании J'son & Partners Consulting, перевод 50% сотрудников компании на дистанционную занятость позволяет сэкономить три процента выручки только за счет уменьшения расходов на аренду помещений офиса [Малышев 2018].

Представляют интерес данные исследования компании Haус «Актуальность удаленной работы для работодателей и профессионалов», в котором приняли участие 5300 респондентов – представителей компаний, которые перевели сотрудников на удаленный режим работы во время пандемии COVID-19 (рис. 1).

Как видно на рис. 1, основными направлениями оптимизации расходов являются накладные расходы (Интернет, канцелярские товары, обслуживание офисной техники и др.), расходы на оплату труда работников, представительские, транспортные расходы и т. д.

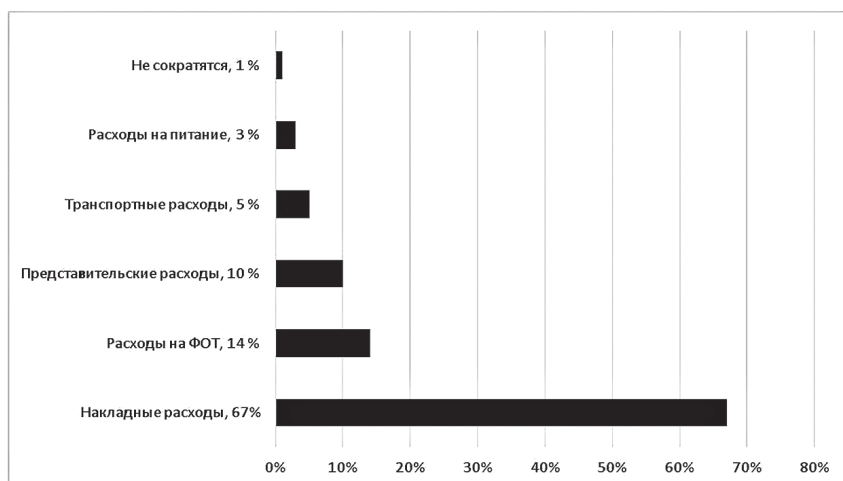


Рис. 1. Сокращение расходов компаний в условиях дистанционной занятости персонала. *Источник:* составлено автором по материалам исследования компании Haус «Актуальность удаленной работы для работодателей и профессионалов»<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Как будут выглядеть наши рабочие места после пандемии? [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2020/05/20/kak-budut-vygliadet-rabochie-mesta-posle-pandemii.html> (дата обращения 21 августа 2020).

<sup>12</sup> Актуальность удаленной работы для работодателей и профессионалов [Электронный ресурс]. URL: <https://hays.ru/res/remote-work/> (дата обращения 27 августа 2020).

Другим направлением оптимизации затрат на персонал в условиях дистанционной занятости в отечественных компаниях является сокращение бюджета на программы управления персоналом.

Исследование о направлениях оптимизации HR-бюджета в условиях перевода сотрудников на удаленный режим работы было проведено компанией Antal Russia в марте 2020 г. В опросе приняли участие представители 218 компаний, работающих на российском рынке (рис. 2).

Как видно на рис. 2, большинство компаний – участников опроса (75%) запланировали различные мероприятия по сокращению HR-бюджета, в частности приняли решение об отмене корпоративов, тимбилдингов, сокращении расходов на командировки, обучение сотрудников, рекрутмент.

В условиях вынужденного перехода на режим удаленной работы 40% компаний временно приостановили найм новых сотрудников, 27% – отложили офферы и даты выхода кандидатов на работу, 21% – ищут замену только уволившимся сотрудникам<sup>13</sup>.

Таким образом, в условиях дистанционной занятости перед службами управления персоналом организаций стоят новые задачи по оптимизации затрат на персонал и сокращению бюджета на программы управления персоналом при обеспечении эффективной



25% компаний не планируют сокращать HR-бюджет

Рис. 2. Сокращение статей HR-бюджета в условиях перехода на дистанционную занятость<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Действия HR в ситуации пандемии...

<sup>14</sup> Компании сократят HR-бюджеты и пересмотрят отношение к удаленке. [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-tv.ru/hrnews/kompanii-sokratjat-hr-bjudzhety-i-peresmotrjat-otnoshenie-k-udalenske.html> (дата обращения: 21.08.2020).



работы сотрудников. Это обуславливает необходимость совершенствования деятельности самих служб управления персоналом и применяемых HR-технологий.

С целью оптимизации затрат на персонал представляется целесообразным применение менее затратных способов подбора и отбора персонала, реализация программ дистанционного обучения сотрудников, автоматизация кадровых процессов, внедрение в организации единых стандартов управления персоналом.

### *Литература*

---

- Архипова, Назайкинский, Седова 2016 – *Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л.* Особенности управления персоналом в условиях дистанционной занятости работников // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: Материалы тринадцатого международного научно-практического семинара. Воронеж: ВГУ, 2016. С. 4–6.
- Мальшев 2018 – *Мальшев А.А.* Эволюция удаленной работы в России и за рубежом // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2018. № 3(27). С. 33–39.
- Назайкинский 2020 – *Назайкинский С.В.* Дистанционная занятость: проблемы и перспективы // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: Сб. статей по итогам VI Научно-практической конф. 27 апреля 2020 г. М.: ГУУ. 2020. С. 229–233.

### *References*

---

- Arkhipova, N.I., Nazaykinskii, S.V. and Sedova, O.L. (2016), “Features of personnel management in conditions of remote employment of workers”, *Upravlenie personalom v programmakh podgotovki menedzherov: Sbornik nauchnykh trudov* [Personnel management in training programs for managers], VGU, Voronezh, Russia, pp. 4-6.
- Malyshev, A.A. (2018), “The evolution of remote working in Russia and abroad”, *Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technologies*, no. 3 (27), pp. 33-39.
- Nazaykinskii, S.V. (2020), “Distance employment. Issues and prospects”, *Aktual'nye voprosy upravleniya personalom i ehkonomiki truda: Sbornik nauchnykh trudov* [Current issues of the personnel management and labor economics], Moscow, Russia, pp. 229-233.

### *Информация об авторе*

*Ольга Л. Седова*, кандидат технических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125993, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; olga-sedova@yandex.ru

### *Information about the author*

*Olga L. Sedova*, Cand. of Sci. (Engineering), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125993; olga-sedova@yandex.ru