

Оптимизация затрат на персонал в условиях кризиса: возможности и подходы



Анна Шалина



Лидер Департамента HR Консалтинга и
«Академии Управления Талантами» Deloitte

ashalina@deloitte.com.ua

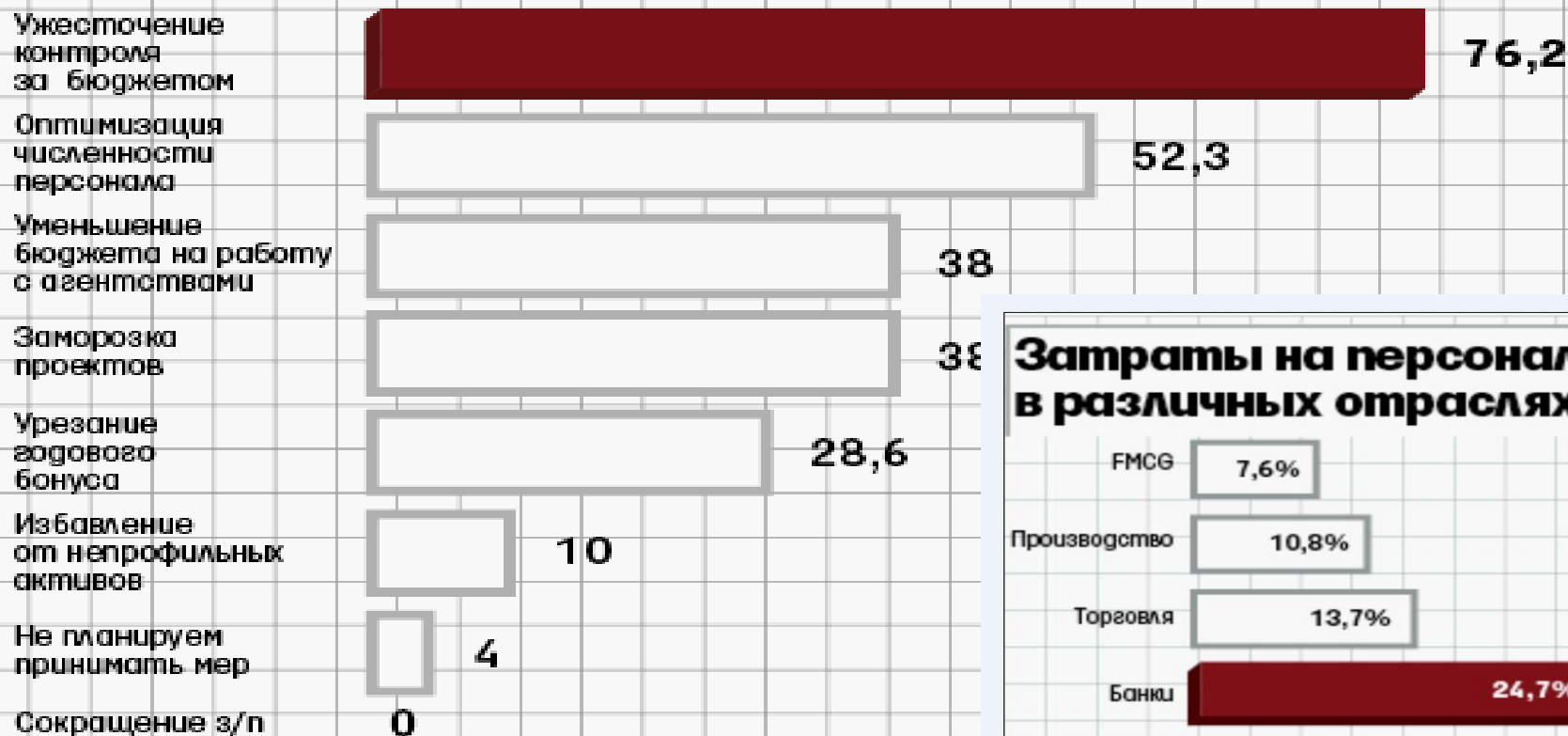
тел. +38 (044) 490 90 00

Рынок труда в современных условиях

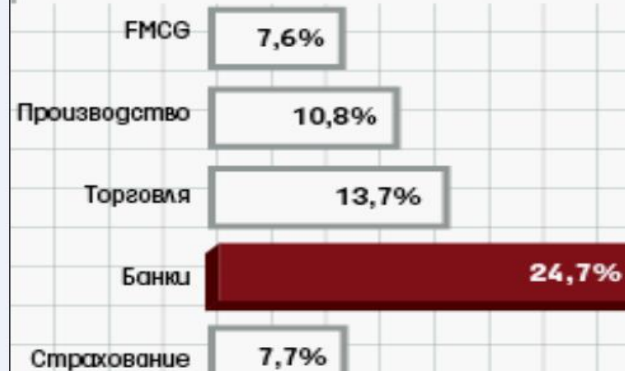
- 81% компаний реального сектора признали угрозу финансового кризиса, 100% в финансовой сфере
- Половина иностранных и 37,5% компаний, функционирующих в СНГ признались, что в связи с кризисом пересматривают кадровую политику
- По мнению президента **Ассоциации украинских банков**, некоторые финансовые учреждения занялись пересмотром собственной структуры и отказываются от наименее доходных подразделений, сокращая персонал
- По итогам сентября констатируются значительные перемены на кадровом рынке, и прежде всего в финансовом секторе. Как правило, начало осени традиционно характеризуется знаменуетеся оживлением на рынке труда, но в этом году число резюме в банковском и финансовом секторе за месяц выросло на 63%
- По данным **компании Форсаж** зарплаты в менеджменте девелоперских проектов сократились на 50%.
- Самый высокий уровень затрат на персонал в сравнении с выручкой компании – в банковском секторе (24,7%), самый низкий – в производственном (10,8%), FMCG (7,6%) и страховании (7,7%)
- По данным двух ведущих сайтов поиска работы Headhunter, Ukr.net, на 15–20% больше соискателей стало среди работников промышленных предприятий, на 5% – среди тех, кто был занят в торговле, на 10–15% – в строительстве. В октябре количество размещенных вакансий было на 15% меньше, чем в сентябре и уменьшается каждый день на 0,5-1% в сутки.

Статистические показатели

Какую политику сокращения издержек планируют проводить компании

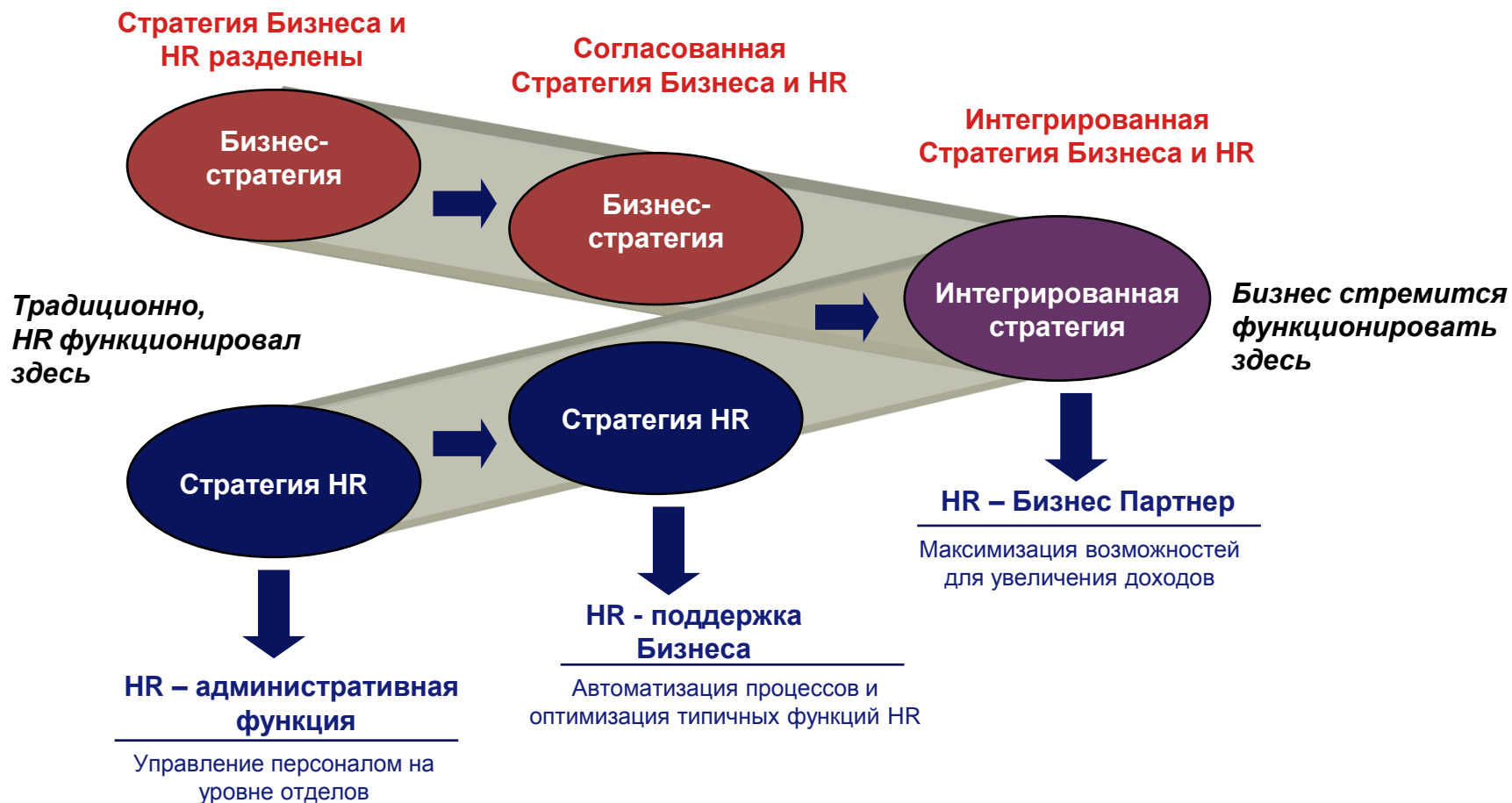


Затраты на персонал в различных отраслях



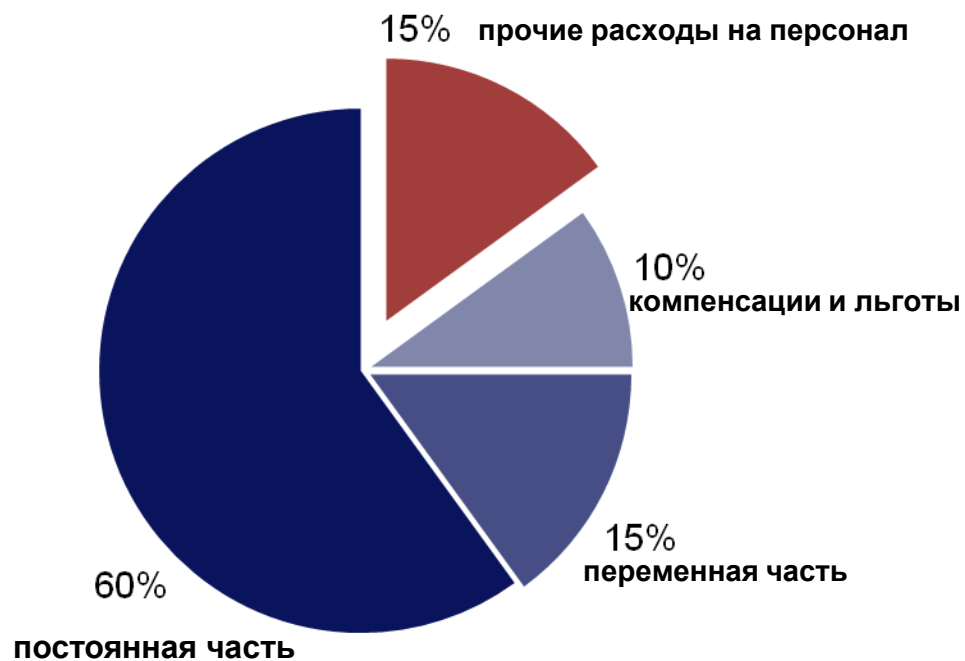
HR стратегия

Для успеха бизнеса HR стратегия должна соответствовать корпоративной стратегии, целям и задачам компании. В условиях кризиса степень интеграции HR стратегии и общей бизнес стратегии имеет значение при выборе соответствующих методов сокращения расходов на персонал.



Основные расходы на персонал

Главная статья расходов на персонал (независимо от отрасли) – ФОТ, который составляет 80- 90% от всех HR затрат



Вознаграждение персонала:

■ постоянная часть

■ переменная часть

- краткосрочное стимулирование
- долгосрочное стимулирование

■ компенсации и льготы

- социальный пакет
- материальная помощь
- компенсация расходов на пользование мобильной связью
- предоставление корпоративного автомобиля
- возмещение расходов на командировки

■ Прочие расходы на персонал

- профессиональное бучение, переподготовка
- содержание рабочего места
- расходы на подбор и прием на работу
- расходы на обеспечение техники безопасности
- проведение корпоративных мероприятий

Типичные подходы к оптимизации

| Шаги | Действия | Результаты |
|---|--|--|
| Шаг 1 Анализ текущей ситуации | <ul style="list-style-type: none">• Разработать схему организационной структуры компании с описанием фактического количества персонала и функциональных ролей• Провести диагностику текущей эффективности и численности персонала• Определить «ключевых сотрудников»• Определить количество сотрудников, которые покинут компанию в ближайшее время «естественным путем» (напр. сотрудники, которые в ближайшее время должны выйти на пенсию) | <ul style="list-style-type: none">• Выявление возможностей /потребностей систематизации персонала по подразделениям с учетом функций и загрузки (возможно перераспределение по структурным единицам)• Выявление возможностей оптимизации бизнес-процессов |
| Шаг 2 Расчет оптимальной численности персонала | <ul style="list-style-type: none">• Рассчитать оптимальное количество персонала с учетом оптимизации бизнес-процессов• Сравнить фактическую численность с оптимальной• Определить количество персонала, которое необходимо сократить (или перераспределить) по подразделениям | <ul style="list-style-type: none">• Определена «цель» оптимизации персонала (конкретное количество сотрудников по подразделениям) |
| Шаг 3 Планирование процесса оптимизации персонала | <ul style="list-style-type: none">• Определить целевую группу – сотрудники, которые будут подвергнут оптимизации, принимая во внимание «ключевых сотрудников»• Определить методы/комбинации методов для оптимизации персонала ил(«мягкий» метод, «жесткий», «естественное сокращение») При этом важно учитывать особенности законодательства | <ul style="list-style-type: none">• Определено КОГО и КАК подвергать оптимизации |

Пример: Определение целевой группы

При определении конкретных сотрудников, должности которых будут сокращены, следует опираться на предварительную оценку персонала и определение «ключевых сотрудников», без которых невозможно качественное и эффективное функционирование бизнеса.



Подходы к оптимизации затрат

- Сокращение численности персонала (жестким/мягким методом)
- Сокращение штата
- Неполный рабочий день
- Совмещение работ
- Гибкий рабочий график
- Работа из дома на регулярной основе
- Отпуск за счет сотрудника



Сокращение HR затрат

Жесткий метод

Сокращение численности персонала

Применяется в условиях жесткой кризисной ситуации, когда необходимо быстро сократить издержки, при помощи сокращения штата сотрудников. Такой метод сокращения предполагает относительно небольшие затраты, которые составляют компенсации, которые выплачиваются в соответствии с законодательством:

- Прекращение трудовых отношений регламентируется ст. 36, 40, 41 КЗоТ Украины
- Основания, гарантии и компенсации, права работников и процедура сокращения численности (штата работников) описаны в ст. 40 КЗоТ Украины (см. приложение)

Особенности метода:

- Недостаток времени может привести к поспешным решениям, и соответственно к неэффективному выбору кандидатов на сокращение
- Возможны конфликты с сотрудниками, профсоюзами
- Ухудшение климата в коллективе, снижение лояльности оставшихся сотрудников

Сокращение HR затрат

Гибкий метод

Метод позволяет более гибко подходить к потребности сокращения затрат на персонал с учетом стратегических целей компании, индивидуальных потребностей и приоритетов отдельных подразделений/департаментов.

«Естественное» снижение численности персонала

- Стимулирование выхода на пенсию сотрудников пенсионного возраста. Выход на пенсию можно стимулировать путем единовременных выплат, либо участием в корпоративной пенсионной программе
- «Естественное» сокращение численности возможно при временном прекращении приема на работу новых сотрудников
- Ротация персонала – перевод сотрудников на другие функции/подразделения

«Мягкое» снижение численности персонала

- Стимулирование увольнений по собственному желанию, за счет привлекательной системы компенсаций, помощи при дальнейшем трудоустройстве
- Создание досрочных льготных пенсионных программы для сотрудников предпенсионного возраста
- Изменение условий труда - возможен перевод персонала на неполный рабочий день или неделю; выход сотрудников в отпуска по собственному желанию
- Ужесточение требований при прохождении аттестации, оценке результатов деятельности

Сокращение HR затрат

Гибкий метод

Сокращение HR затрат при изменении условий труда

- Неполный рабочий день или неделя
- Совмещение работ
- Сокращение штатного расписания
- Гибкий рабочий график
- Выход в отпуск за счет сотрудника
- Работать дома на регулярной основе



Особенности метода:

- *Данный метод предполагает сокращение затрат на персонал при сохранении лояльности сотрудников, что важно для поддержания благоприятного климата в коллективе для преодоления кризисной ситуации.*
- *Недостаток- возможные дополнительные расходы на программы сокращений.*

Гибкость организации труда

- По результатам исследований CIPD*, «гибкие» условия труда могут играть существенную роль в эффективности деятельности сотрудников.
- Задача HR, в таком случае, - определить как и в каких случаях компания может получить максимальную выгоду от внедрения разнообразных вариантов «гибких» условий, и затем – помочь руководству внедрить определенные условия.

Исторически сложилось так, что «гибкость» условий труда стала негативно ассоциироваться с женской частью персонала. Однако, современный HR менеджер имеет возможность использовать «гибкость» как стратегический инструмент для поддержки и повышения эффективности сотрудников и всего бизнеса в целом, т.к. гибкость позволяет добиться повышения уровня вовлеченности и удовлетворенности сотрудников компании

- Исследование CIPD показало прямую зависимость между гибкими условиями труда и положительным отношением к работе: сотрудники, которые имеют гибкие условия труда, более позитивно отзываються о своем работодателе и имеют сравнительно низкую вероятность увольнений.

Среди наиболее важных причин использования компаниями гибких условий труда, респондентами (HR специалистами) были названы:

- «помогает удержать сотрудников» (среднее – 4.3, по 5-ти бальной шкале)
- «способствует удовлетворению потребностей персонала» (среднее – 4.2)
- «способствует поддержанию потребностей бизнеса» (среднее – 4.0)

CIPD, Chartered Institute of Personnel and Development, Исследования Удовлетворенности Персонала

Гибкость организации труда

В современных условиях компании используют следующие способы повышения гибкости организации труда (данные CIPD):

- **неполный рабочий день - (86% респондентов)**
- **совмещение работ - (63%)**
- **гибкий рабочий график - (55%)**
- **работа из дома на регулярной основе**
- **отпуск за счет сотрудника**

Разработка эффективных коммуникаций и внедрение гибкости в организации труда в компании потребует существенных усилий. Для повышения эффективности внедрения гибкости, вам следует обратить внимание на:

- четкое понимание системы, принципов «гибкой» системы организации труда в вашей компании
- четкое описание и понимание ролей и обязанностей сотрудников, линейных менеджеров, HR специалистов
- коммуникации и информированность персонала
- «пилотное» внедрение программ для выявления потенциальных проблем и недостатков
- механизм отслеживания результатов и оценки эффективности внедренных программ «гибкой» системы организации труда

CIPD, Chartered Institute of Personnel and Development, Исследования Удовлетворенности Персонала



Наша практика по управлению персоналом

Трансформация HR функции

Программы, которые максимизируют эффективность предоставления HR услуг, способствуя становлению более стратегической роли HR функции



Система вознаграждения

Программы призванные привести в соответствие цели сотрудников целям собственников/акционеров, отобразить и поддержать миссию, видение, ценности, HR философию/подходы компании

Организация и эффективность деятельности

Программы, направленные на повышение эффективности деятельности персонала путем приведения стратегий по управлению персоналом в соответствие с бизнес стратегией

Развитие персонала и управление изменениями

Программы, помогающие HR функции поддерживать изменения в компании

Deloitte.