

## 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](mailto:ashalina@deloitte.com.ua)

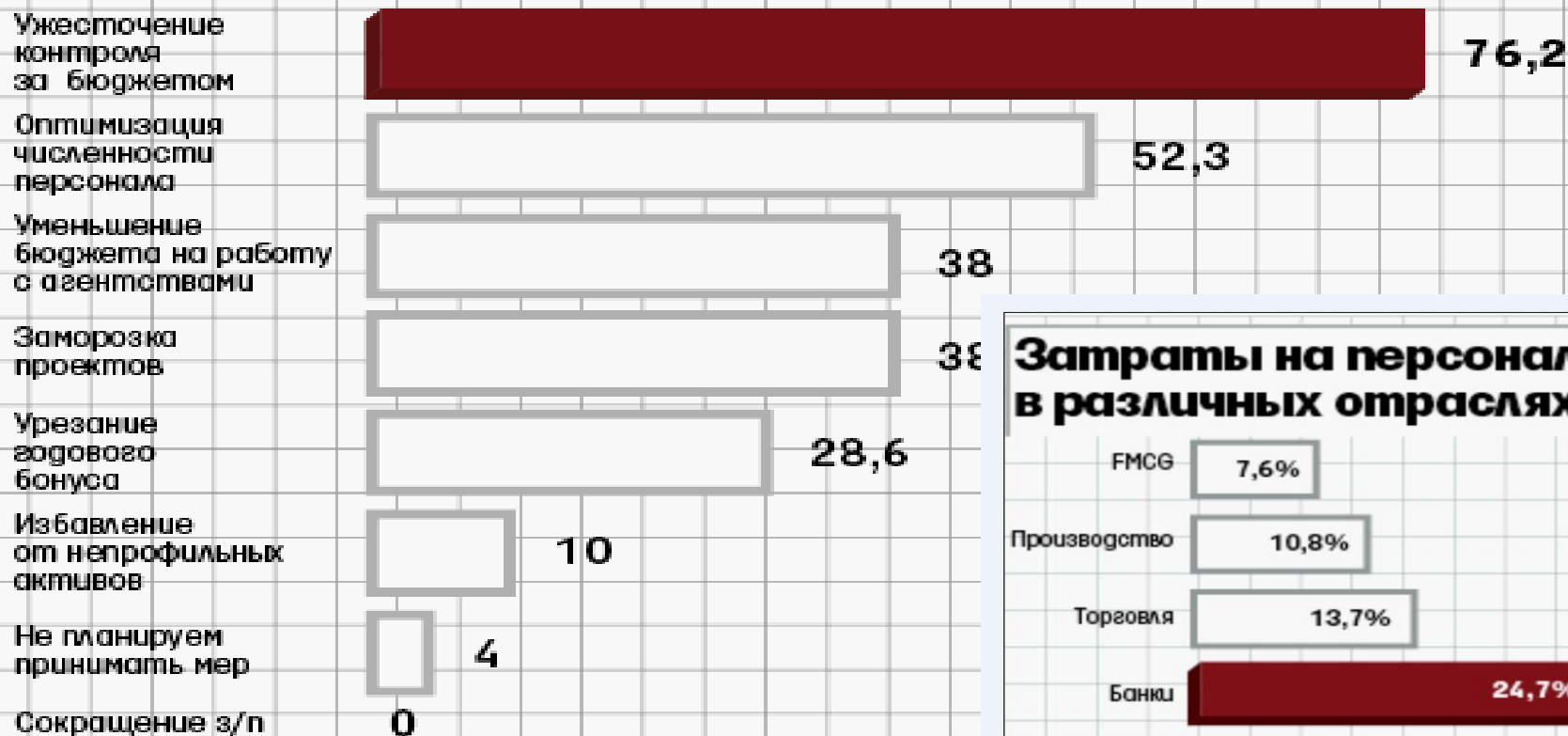
тел. +38 (044) 490 90 00

# Рынок труда в современных условиях

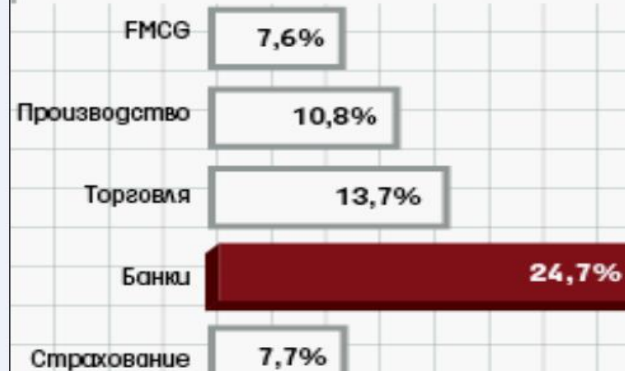
- 81% компаний реального сектора признали угрозу финансового кризиса, 100% в финансовой сфере
- Половина иностранных и 37,5% компаний, функционирующих в СНГ признались, что в связи с кризисом пересматривают кадровую политику
- По мнению президента **Ассоциации украинских банков**, некоторые финансовые 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

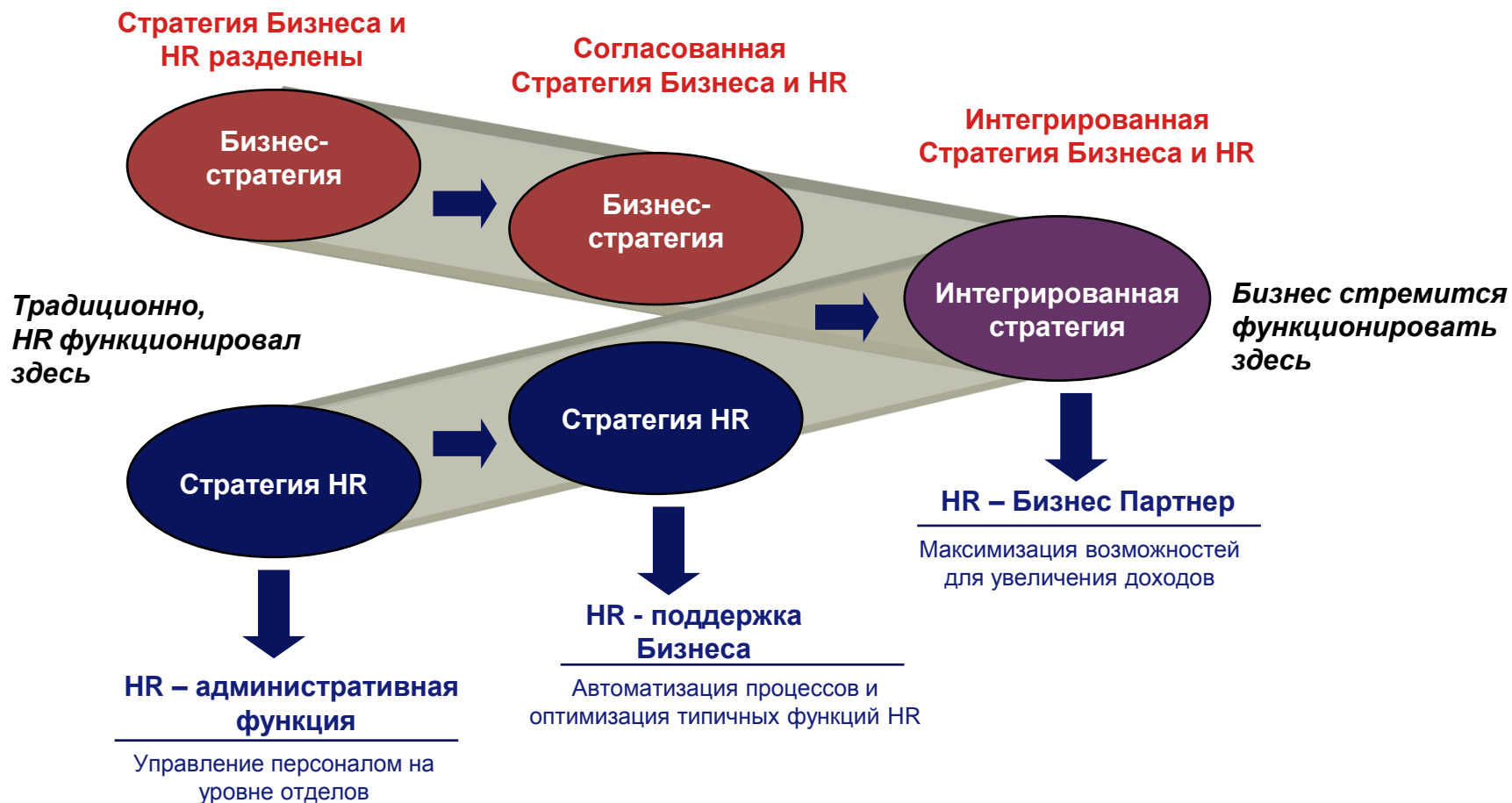


## Затраты на персонал в различных отраслях



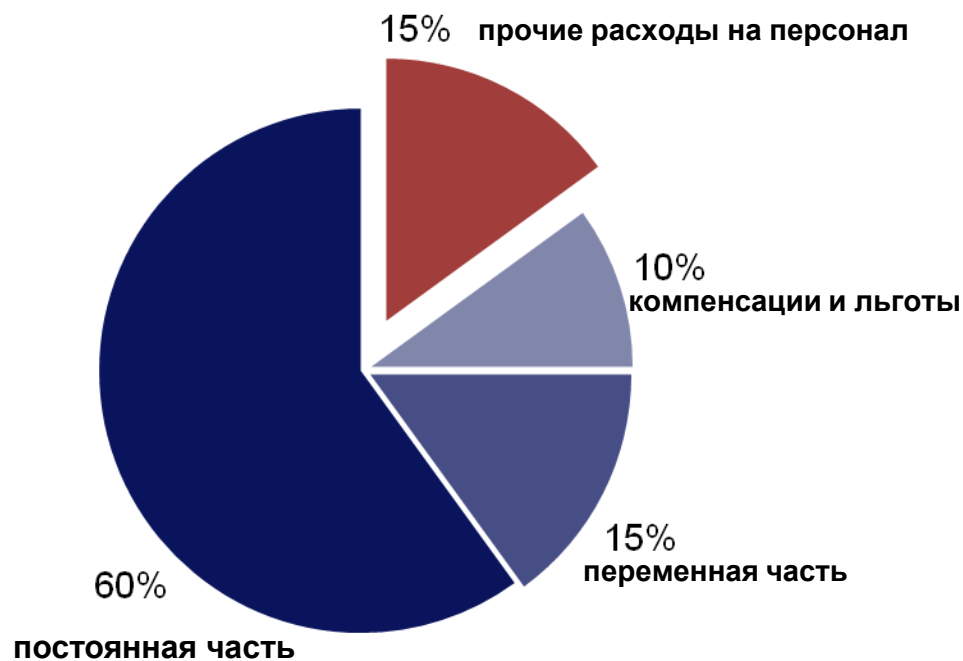
# HR стратегия

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

# 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.