

Сценарий Б: как меняются HR-бюджеты и кадровая политика на 2014 год

Москва
Апрель 2014 г.

kpmg.ru





Алевтина Борисова

Руководитель Группы по оказанию услуг в области управления персоналом и налогообложения физических лиц

Вступительное слово

Представляем вашему вниманию отчет, подготовленный по результатам экспресс-исследования изменений кадровой политики и HR-планов компаний на 2014 год в связи с экономической нестабильностью. В ситуации, когда прогноз роста объема ВВП снизился и на рынке наблюдаются признаки стагнации, компании вынуждены корректировать свои кадровые планы и бюджеты на текущий год, чтобы справиться с возникающими проблемами. Согласно результатам нашего исследования, более 60% опрошенных компаний уже либо внесли коррективы в свои HR-планы, либо активно работали в этом направлении.

Мы надеемся, что данный отчет поможет директорам по персоналу, менеджерам по компенсациям и льготам, а также высшему руководству точнее оценить текущую ситуацию на рынке труда и сформировать наиболее эффективный для их компании подход к кадровой политике и бюджетированию.

Мы благодарим всех, кто принял участие в нашем исследовании, и надеемся, что его результаты окажутся полезными и информативными для вас.

С уважением,

Алевтина Борисова

Партнер, руководитель Группы по оказанию услуг в области управления персоналом и налогообложения физических лиц КПМГ в России и СНГ



ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Сроки

Сбор данных проводился с 17 по 31 марта 2014 г.

Участники

В исследовании приняли участие 104 ведущие российские и иностранные компании из различных отраслей экономики. В отдельную категорию были выделены секторы, наиболее показательно демонстрирующие отраслевые тенденции: товары народного потребления, финансовый сектор, а также фармацевтическая отрасль.



Более подробную информацию об участниках исследования в отраслевом, количественном и других разрезах вы можете найти в разделе «Информация об участниках».

Методика



В ходе исследования данные собирались на основе электронного вопросника и интервью с экспертами. Информация в итоговом отчете представлена в статистически обработанном виде, и отчет не содержит индивидуальных данных компаний-участников.

Данные, полученные в ходе исследования, сравнивались с исследованием «Результаты обзора мер по оптимизации расходов на персонал в условиях кризиса», проведенным компанией КПМГ в 2009 г.



Основные выводы

- ➔ В марте 2014 г. 61% опрошенных компаний либо уже внесли коррективы в свои HR-планы, либо активно работали в этом направлении.
- ➔ Приоритетным направлением на 2014 г. было и осталось повышение эффективности персонала. С учетом сложившейся ситуации снизилась приоритетность вопросов привлечения персонала и создания HR-бренда.
- ➔ В отличие от кризиса 2009 г. компании более взвешенно подходят к процессу сокращения персонала: многие респонденты отмечали, что планируют для сокращения издержек на рабочую силу пересматривать бизнес-процессы компании.
- ➔ Общая тенденция – это снижение расходов на персонал. Компании планируют скорее сокращать не фонд оплаты труда, а остальные затраты на персонал. В тройке лидеров: внешнее обучение, подбор персонала и корпоративные мероприятия.
- ➔ Сокращение численности персонала ожидается незначительное – на 5–10%, часто за счет сокращения вакансий, а не работающих сотрудников. При более пессимистичном сценарии развития ситуации компании планируют пойти на более радикальные меры в области сокращения численности персонала.
- ➔ В большинстве компаний-респондентов приостановлен набор персонала, или он проводится только для замены ушедших сотрудников.
- ➔ Для уменьшения фонда оплаты труда большинство компаний планируют провести индексацию заработных плат на меньший процент. При пессимистичном сценарии компании планируют отмену индексации заработных плат.



Мнение экспертов

Помимо анкетирования в ходе исследования мы провели 9 интервью с HR-директорами и представителями компаний – провайдеров кадровых услуг. По результатам этих интервью мы пришли к следующим выводам:

- ✓ Большинство крупных компаний из потребительского, финансового и производственного секторов после прошлого кризиса на протяжении последних лет предпринимали усилия по оптимизации численности персонала. Благодаря этому текущая нестабильная ситуация в экономике не привела в этих компаниях к существенному изменению планов и бюджетов на персонал.
- ✓ Опыт прошлых сокращений привел к тому, что компании, планирующие оптимизацию численности персонала в этом году, активно применяют методы нормирования, анализа бизнес-процессов и планируют добиться сокращения численности персонала через упрощение структур компаний, оптимизацию бизнес-процессов, удаление дублирующих функций и снижение бюрократизации при принятии решений.
- ✓ Компании более активно начали задумываться о выводе административных функций, в том числе HR, на аутсорсинг и/или о создании единых центров обслуживания как способе оптимизации затрат на персонал. Использование более дешевой рабочей силы в регионах может стимулировать этот процесс в тех компаниях, которые еще не вывели или не централизовали, например, функцию кадрового администрирования и расчета заработной платы.
- ✓ По мнению опрошенных нами экспертов из числа HR-провайдеров, резкого падения спроса на их услуги пока не наблюдается. Чувствительнее всего на изменения ситуации отреагировал рынок рекрутинга, где компании-заказчики на некоторое время заморозили часть своих заявок на подбор до прояснения ситуации.
- ✓ Опрошенные нами HR-директора видят в качестве ответной меры на ухудшение экономического положения отказ от услуг кадровых агентств и тренинговых компаний и переход на работу напрямую с частными рекрутерами и тренерами-фрилансерами.
- ✓ Следующая волна изменений HR-планов возможна летом, после того как компании оценят финансовые итоги первого полугодия.



Основные данные

Исследование проводилось на фоне экономической нестабильности и неопределенности, что, безусловно, повлияло на планы компаний в отношении персонала и бюджетов затрат.

К моменту окончания исследования 38% респондентов уже определились с планами и пересмотрели бюджеты на персонал. Быстрее всех отреагировали на изменения небольшие компании с численностью сотрудников до 500 человек, среди этих компаний оставили свои планы без изменений только 18% респондентов. Если говорить об отдельных отраслях, то, например, большинство компаний **сектора товаров народного потребления** либо думают о пересмотре HR-планов, либо уже пересмотрели их (28% и 44% соответственно).

Некоторые респонденты лишь начали задумываться об изменении своих HR-планов (23% респондентов) и разрабатывать различные сценарии развития событий. В части компаний бюджеты и планы сейчас рассчитываются на второе полугодие 2014 г., а выбор того или иного сценария намечен на апрель–май.

39% респондентов, в чье число попали представители самых различных отраслей, утверждают, что экономическая ситуация никак не затронула их обычный режим работы.

В **финансовом секторе** текущий год изначально планировался как «тяжелый», и многие наши респонденты из этой отрасли отметили, что бюджет на 2014 г. уже предполагал проведение сокращения персонала, поэтому текущая ситуация не внесла серьезных корректировок в утвержденные на год планы.



Как повлияли изменения экономической и внешнеполитической ситуации в стране на HR-бюджет и планы Вашей компании?



Источник: анализ КПМГ.



В марте 2014 года 61% опрошенных компаний либо уже внесли коррективы в свои HR-планы, либо активно работали в этом направлении.



Общая оценка вероятности позитивного и негативного сценария развития ситуации менялась по ходу проведения исследования. В итоге практически половина (46%) респондентов затруднилась дать точный прогноз развития ситуации.

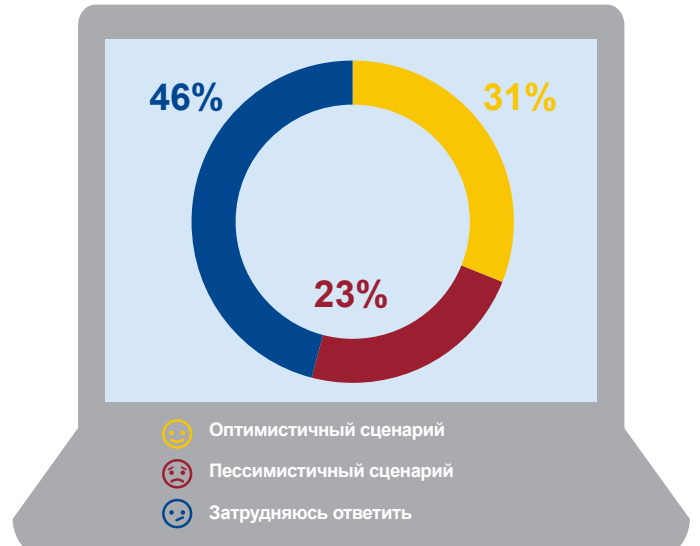
С наибольшим оптимизмом смотрят в будущее представители **фармацевтического бизнеса**, половина из которых верит в оптимистичный сценарий. Этот тренд совпадает с трендом, отмеченным в нашем предыдущем исследовании «Результаты обзора мер по оптимизации расходов на персонал в условиях кризиса», проводившемся в феврале 2009 г.: тогда итоги показали, что фармацевтическая отрасль была меньше всего затронута прошлым кризисом, и только 25% компаний-участников предпринимали какие-либо «антикризисные меры».

Наименьший оптимизм продемонстрировали компании **финансового сектора**: только 22% респондентов верят в позитивный сценарий. По данным исследования 2009 г., в 2008–2009 гг. три четверти респондентов из финансовой сферы предпринимали меры по оптимизации численности персонала, и сектор был достаточно сильно затронут экономической нестабильностью.

Настроения респондентов с точки зрения численности компаний разнятся: в средних компаниях, с численностью персонала до 1000 человек, преобладают скорее оптимистичные настроения (44%), а среди респондентов из более крупного бизнеса – пессимистичный взгляд на будущее (42%).



Какой сценарий развития событий Вы считаете наиболее вероятным?



Источник: анализ КПМГ.

Общая оценка вероятности позитивного и негативного сценария развития ситуации менялась по ходу проведения исследования. В итоге практически половина (46%) респондентов затруднилась дать точный прогноз развития ситуации.



Приоритеты в вопросах управления персоналом

Основные приоритеты, которые были запланированы компаниями, не изменились: повышение эффективности персонала (89%), повышение вовлеченности персонала (63%), удержание персонала (61%) и управление талантами (55%) остались на относительно прежнем уровне.

В новой экономической ситуации большинство компаний (79%) отмечают необходимость проведения оптимизации численности персонала. Эту опцию чаще рассматривают компании с численностью свыше 5000 человек – 89% респондентов из данной категории выбрали этот ответ. Также именно эти компании отмечают важность повышения эффективности и вовлеченности персонала.

Логично, что по сравнению с первоначальными планами снизилась и потребность в привлечении персонала (на 16%), а также наблюдается тенденция к снижению активности компаний по созданию HR-бренда. Сконцентрировать на этом направлении свои усилия в 2014 году собирались 44% респондентов, однако меняющиеся обстоятельства заставляют компании отходить от прежних планов, и теперь это актуально только для 31% компаний.

Приоритетными направлениями остались также замена неэффективного персонала, сокращение количества иностранных сотрудников, привлечение сотрудников из других регионов, пересмотр режима работы персонала.

Приоритеты иностранных и российских компаний в работе с персоналом практически не отличаются. Разница заметна только по трем направлениям: управление талантами (73% компаний с иностранным капиталом признают его актуальным, тогда как среди российских компаний таких только 48%), создание HR-бренда (41% иностранных компаний по сравнению с 22% российских) и оптимизация численности персонала (82% иностранных и 70% российских компаний).



Как изменились приоритеты в работе с персоналом на 2014 г.?



Источник: анализ КПМГ.



Актуальные приоритеты в работе с персоналом



Источник: анализ КПМГ.

Все компании **финансового сектора** ориентированы на повышение эффективности персонала (100%), также большинство компаний планируют проведение оптимизации численности персонала (80%).

Для большинства компаний **сектора товаров народного потребления** приоритетными в работе с персоналом остаются, с одной стороны, повышение эффективности и оптимизация численности (83%), а с другой стороны, удержание и повышение вовлеченности оставшегося персонала (67%).

При этом для сектора, так же как и для фармацевтических компаний, не теряет актуальности задача по подбору персонала и созданию позитивного бренда работодателя. Эти направления как приоритетные выделили больше половины компаний-респондентов.

Компании **фармацевтического сектора** в меньшей степени, по сравнению с общей выборкой, рассматривают важность проведения оптимизации численности персонала (50% по сравнению с 80% и 83% у двух других отраслей). В приоритете для этих компаний остаются вопросы удержания персонала (88%), развития талантов (75%) и повышение вовлеченности (75%).



Актуальные приоритеты в работе с персоналом



- Фармацевтика и медицина
- Банки и финансовые услуги
- Товары народного потребления

Источник: анализ КПМГ.

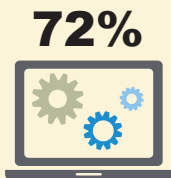


Планы действий

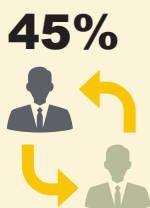
В сложившихся обстоятельствах компании вынуждены корректировать планы действий на 2014 год и включать в них дополнительные мероприятия, в зависимости от того, какой сценарий развития событий они рассматривают как вероятный.

Основными мероприятиями, в отношении которых компании уже определились, являются:

1. Проведение анализа бизнес-процессов с целью сокращения затрат



2. Планирование подбора только на замену ушедшим сотрудникам



3. Сокращение численности



4. Замена неэффективного персонала



Источник: анализ КПМГ.

« В пессимистичном сценарии вес перечисленных мер увеличивается; кроме того, компании рассматривают возможность временной приостановки деятельности отдельных подразделений или перевод части сотрудников на неполную рабочую неделю.



Скорректированные планы действий

Вывод отдельных функций на аутсорсинг
Сокращение персонала в Москве и набор аналогичных сотрудников в регионах
Сокращение персонала за счет создания единых центров обслуживания
Мораторий на прием новых сотрудников
Замена неэффективного персонала
Сокращение численности
Подбор проводится только на замену ушедшим сотрудникам
Анализ бизнес-процессов с целью сокращения затрат

Источник: анализ КПМГ.

По данным предыдущего исследования КПМГ «Результаты обзора мер по оптимизации расходов на персонал в условиях кризиса» за 2009 год практически все опрошенные производственные компании в качестве меры по оптимизации расходов на персонал вводили сокращенный режим рабочего времени.





Компании **финансового сектора** активнее, чем компании других отраслей, сокращают подбор новых сотрудников: сейчас он либо заморожен (40%), либо проводится только на замену ушедших (70%). Половина компаний-респондентов уже приняла решение о сокращении сотрудников на 6–10%, однако это сокращение сейчас проводится в большей степени за счет приостановки подбора нового персонала. В прошлый кризис оптимизацию численности персонала проводили 75% опрошенных нами банков.

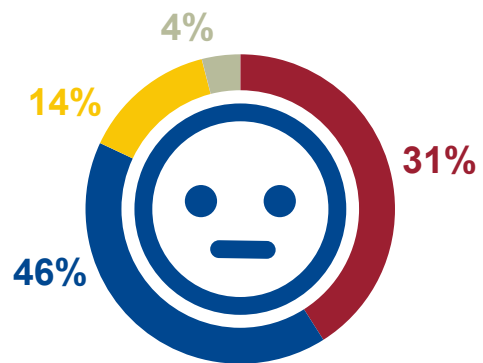
В качестве антикризисной меры 20% опрошенных компаний приняли решение о создании единых центров обслуживания. Вывести отдельные функции на аутсорсинг уже решили 17% респондентов, а еще 15% планируют сделать это в случае пессимистичного сценария развития событий.

Сокращение количества сотрудников уже определили в рамках изменений своих планов 37% компаний. Из них около 80% решили сокращать количество персонала максимум до 10% от общей численности. При пессимистичном сценарии процент сокращений будет значительно больше.

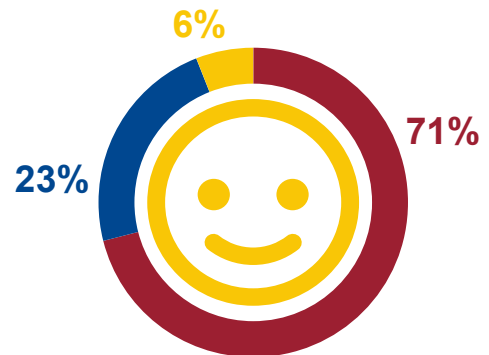
« Сокращение количества сотрудников уже определили в рамках изменений своих планов 37% компаний. »

❓ Если Вы планируете сократить количество сотрудников, то на какой процент?

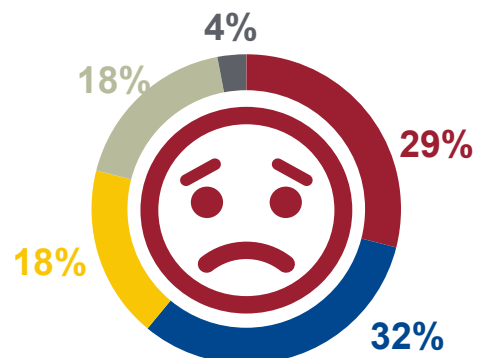
Утверждено на данный момент



Оптимистичный сценарий



Пессимистичный сценарий



● 31–40% ● 21–30% ● 11–20% ● 6–10% ● Менее 5%

Источник: анализ КПМГ.

Изменение фонда оплаты труда

Из числа компаний-респондентов, на которых повлияло изменение экономической ситуации в стране, 33% компаний уже решили проиндексировать заработные платы работников на меньший процент, чем было запланировано на 2014 г. Кроме того, 16% компаний планируют отменить запланированную индексацию. Не планируют производить никаких изменений в отношении ФОТ только 16% компаний.

В компаниях сектора товаров народного потребления чаще, чем в других отраслях (42%), было принято решение проиндексировать заработные платы на меньший процент. В фармацевтическом секторе 38% компаний не планируют каких-либо изменений ФОТ, что серьезно отличает этот сектор от всей выборки компаний.

Уже 23% от общего числа компаний-респондентов утвердили сокращение бюджета фонда оплаты труда в 2014 г. на 5%.

16% компаний отметили, что при оптимистичном сценарии может произойти увеличение ФОТ по сравнению с утвержденным на 2014 г. объемом. В целом, с условием оптимистичного сценария, 35% компаний полагают, что ФОТ будет сокращен не более чем на 5%.



Принятые решения относительно ФОТ



Источник: анализ КПМГ.

Треть компаний, придерживаясь пессимистичного сценария, полагает, что произойдет отмена запланированной индексации заработных плат, а также рассматривает возможность сокращения премиальных выплат за 2014 г.

При пессимистичном сценарии как дополнительную меру компании рассматривают возможность сокращения окладов (16% респондентов). По результатам нашего предыдущего исследования в 2008–2009 гг., на эту меру пошли только 7% опрошенных нами компаний. В текущем исследовании в качестве мер по сокращению фонда оплаты труда компании также отмечали отмену выплаты премий за 2013 г., перенос срока индексации или проведение индексации не всем категориям сотрудников.

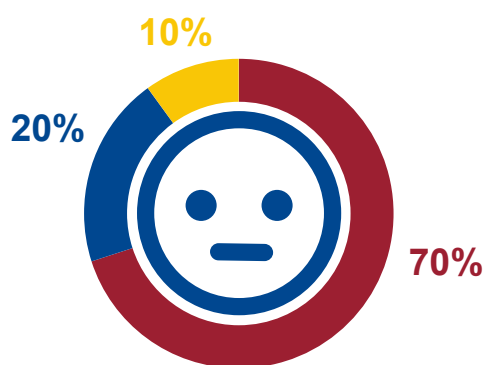
Большая часть компаний-респондентов рассчитывает, что процент сокращения ФОТ не превысит 5%. В случае пессимистичного сценария рассматривается возможность более жестких вариантов, при этом наиболее популярный ответ – от 6% до 10%. Отдельно следует отметить, что компании финансового сектора планируют более объемные сокращения ФОТ, чем респонденты из других отраслей.



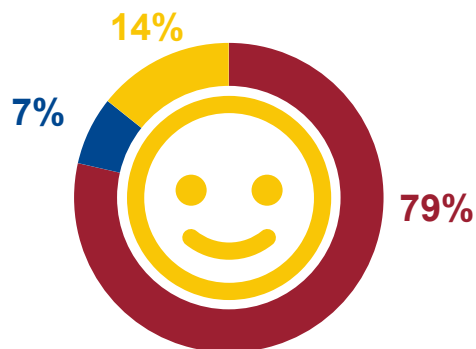
« Большая часть компаний-респондентов рассчитывает, что процент сокращения ФОТ не превысит 5%. »

Если Вы планируете сократить ФОТ, то на какой процент?

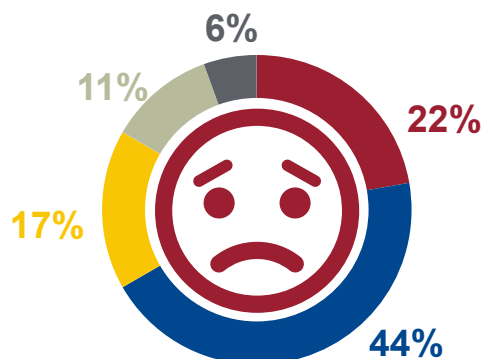
Утверждено на данный момент



Оптимистичный сценарий



Пессимистичный сценарий



● 31–40% ● 21–30% ● 11–20% ● 6–10% ● Менее 5%

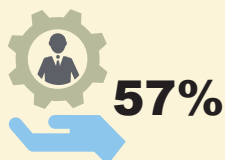
Источник: анализ КПМГ.

Изменение подхода к премированию персонала

В подходе к премированию компании разделились практически поровну: **54%** респондентов планируют менять подход к премированию в 2014 г., **46%** не планируют изменений в этой области. Российские компании планируют вносить изменения в систему премирования в два раза чаще, чем иностранные.

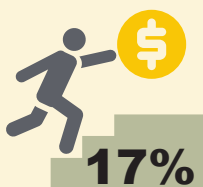


С целью повышения эффективности работы **57%** респондентов планируют пересмотреть показатели премирования практически для всех категорий персонала.



Опрошенные нами эксперты утверждают, что экономия затрат становится одним из самых популярных КПЭ для менеджеров разного уровня.

В отношении премирования персонала уровня топ-менеджеров **17%** компаний планируют внедрить систему долгосрочного материального стимулирования,



15% а **15%** планируют пересмотреть текущую систему долгосрочной мотивации – что подтверждает стремление собственников ориентировать руководителей на более долгосрочную перспективу в условиях экономической нестабильности.

Лишь немногие компании (17%) планируют в этом году уменьшить размеры премий (преимущественно это коснется



категории «специалисты»). В 2008–2009 г. размер премий сотрудников сокращали больше половины компаний.

Источник: анализ КПМГ.



Источник: анализ КПМГ.

Изменение HR-бюджета

По данным нашего исследования, **87% компаний** из числа тех, кого затронули происходящие изменения, уже пересмотрели бюджет затрат на HR. При этом тройка лидеров среди статей, подвергающихся сокращению в первую очередь, по сравнению с 2009 г. не изменилась: **вновь сокращаются затраты на подбор персонала (52% компаний), корпоративные мероприятия (48% компаний) и затраты на внешнее обучение (42% компаний).**

Особенно показательна ситуация в **финансовом секторе**: там сократить расходы на подбор персонала собираются 90% компаний, а расходы на внешнее обучение – 60% респондентов.

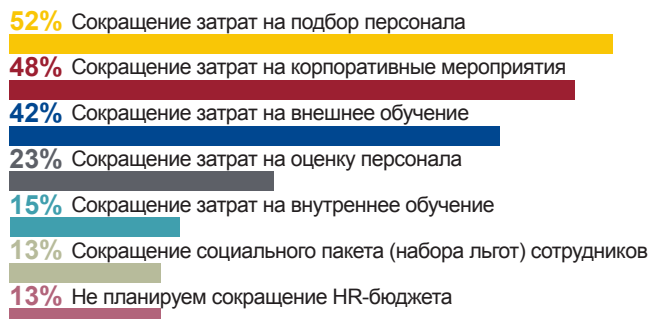
Для **сектора товаров народного потребления** более характерно сокращать расходы на подбор персонала и корпоративные мероприятия (54% компаний). В рамках пессимистичного сценария 46% компаний отрасли рассматривают возможность сокращения затрат на внешнее обучение. Компании **фармацевтического сектора** в большинстве своем пока не корректировали свои бюджеты на HR (75% респондентов).

Некоторые компании из общего числа респондентов отмечали, что планируют сократить расходы на командировки сотрудников, уменьшить количество корпоративных автомобилей, пересмотреть лимиты на корпоративную мобильную связь, хотя в целом тенденция такова, что социальный пакет в меньшей степени подвергается изменениям, чем остальные статьи расходов.

В целом, 33% компаний решили сократить HR-бюджет максимум на 10%, и только 18% компаний планируют уменьшить объем HR-бюджета на 11–25%. Впрочем, при пессимистичном сценарии сократить свой HR-бюджет на 11–25% собираются не меньше трети опрошенных компаний.



Принятые решения относительно сокращения статей HR-бюджета

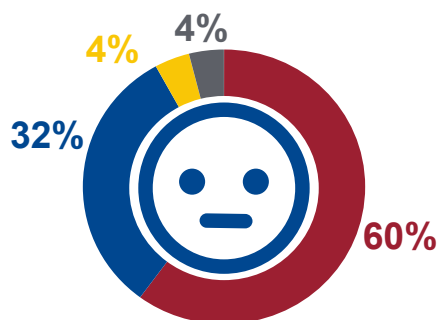


Источник: анализ КПМГ.

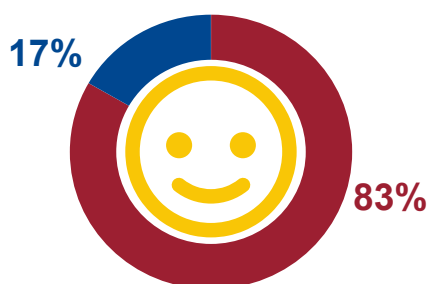


Если Вы планируете сократить HR-бюджет, то на какой процент?

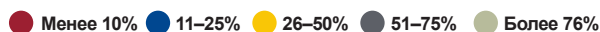
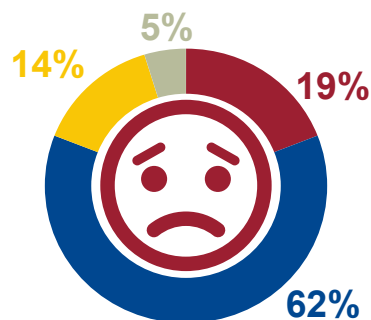
Утверждено на данный момент



Оптимистичный сценарий



Пессимистичный сценарий



Источник: анализ КПМГ.

Информация об участниках

В связи с тем, что 70% компаний пожелали остаться анонимными, а также ввиду того, что КПМГ строго следует принципам соблюдения конфиденциальности, результаты исследования представлены в агрегированном виде, без упоминаний конкретных компаний.

Отрасли экономики



Товары народного потребления **20%**



Банки и финансовые услуги **15%**



Фармацевтика и медицина **13%**



Услуги **7%**



Производство **6%**



Строительство и недвижимость **6%**



Нефтегазовая отрасль **5%**



Информационные технологии **4%**



Розничная торговля **4%**



Оптовая торговля **3%**



Энергетика **3%**

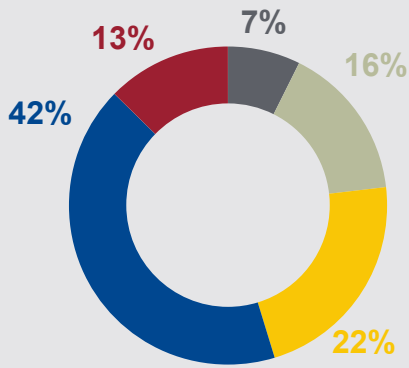


Другое **15%**



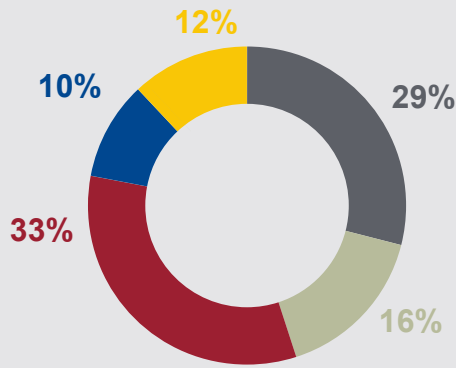
Источник: анализ КПМГ.

Выручка компаний



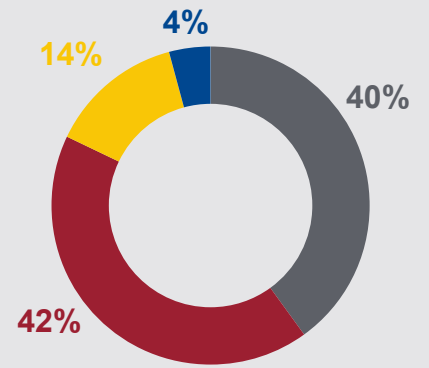
- До 100 млн руб.
- От 100 млн до 1 млрд руб.
- От 1 млрд до 10 млрд руб.
- От 10 млрд до 100 млрд руб.
- Более 100 млрд руб.

Численность персонала



- Менее 500 сотрудников
- От 500 до 1 000 сотрудников
- От 1 000 до 5 000 сотрудников
- От 5 000 до 20 000 сотрудников
- Более 20 000 сотрудников

Структура капитала



- Российский капитал
- Иностранный капитал
- Смешанный капитал
- Государственный капитал

Источник: анализ КПМГ.



Контакты:



Алевтина Борисова
Руководитель Группы
по оказанию услуг в области
управления персоналом
и налогообложения
физических лиц
Партнер
Т: +7 495 937 4477
F: +7 495 937 4499
E: aborisova@kpmg.ru



Дина Дьякова
Управление
персоналом и налогообложение
физических лиц
Менеджер
Т: +7 495 937 4477
F: +7 495 937 4499
E: ddyakova@kpmg.ru

www.kpmg.ru

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

Юридические услуги не предоставляются аудиторским клиентам, зарегистрированным в Комиссии по ценным бумагам и биржам США, а также в случаях, когда оказание таких услуг запрещено законом.

© 2014 ЗАО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации и являющаяся частью группы KPMG Europe LLP; член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

KPMG, логотип KPMG и слоган "cutting through complexity" являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International.