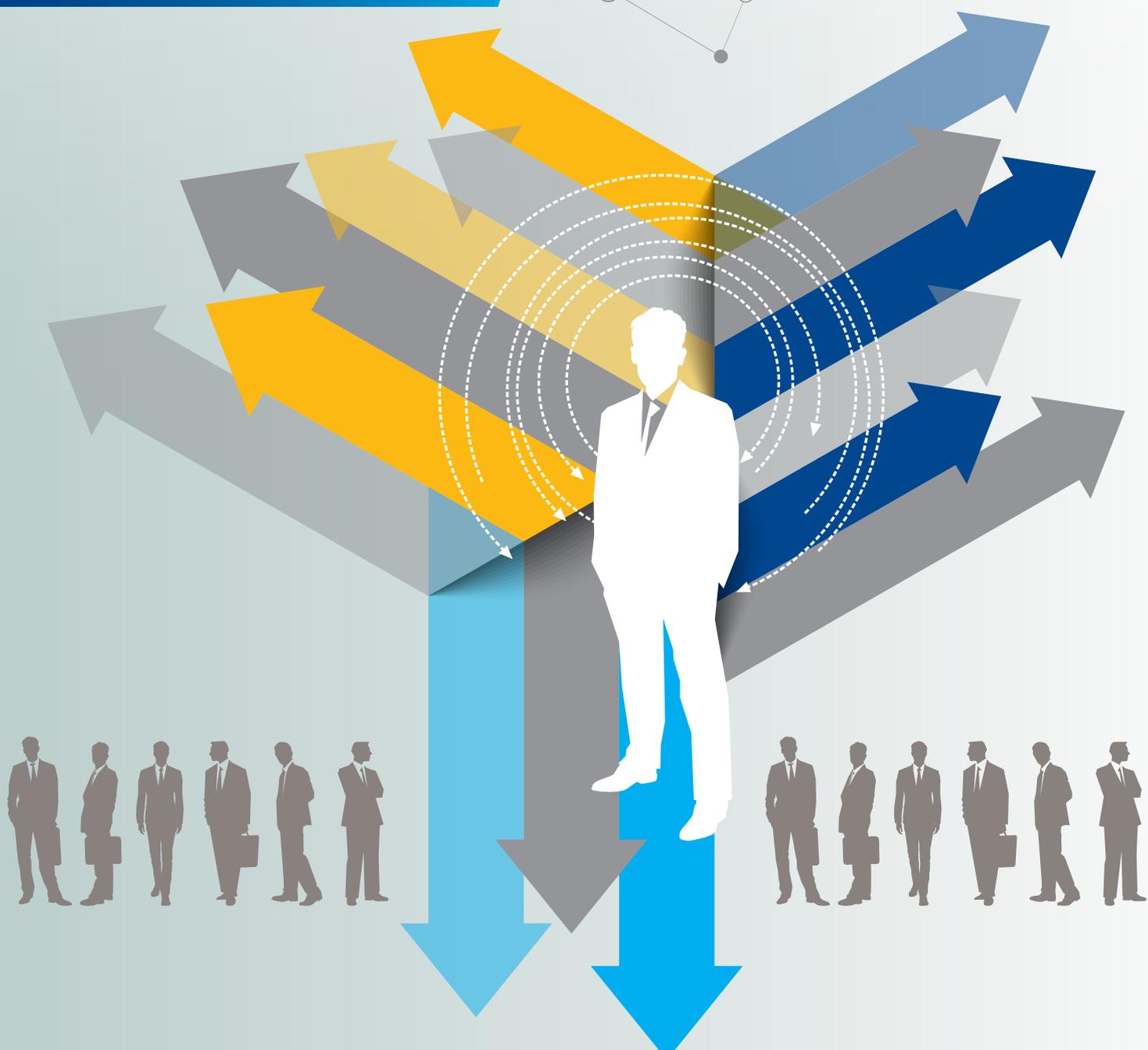


**KPMG**

*cutting through complexity*

# HR-бюджет и планы на 2015 год

kpmg.ru





## Вступительное слово

### **Алевтина Борисова**

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

В результате произошедших в прошлом году геополитических событий сегодня на рынке наблюдаются явные признаки кризиса и стагнации. В ситуации неопределенности компаниям приходится оперативно адаптироваться к изменившимся реалиям, корректировать свои планы и принимать быстрые решения.

Основной тенденцией по сокращению расходов, отмеченной респондентами в нашем исследовании 2009 г., было сокращение численности персонала, которое осуществили две трети опрошенных компаний. Сегодня, спустя шесть лет, на наш взгляд, компании более обдуманно подходят к вопросу оптимизации расходов на персонал. Как показывают результаты нашего текущего исследования, компании стали задумываться сначала о повышении эффективности с помощью анализа бизнес-процессов и пересмотра организационной структуры, а уже затем о сокращении численности персонала.

Основная цель нашего экспресс-исследования – помочь компаниям понять, какие антикризисные меры в вопросах управления персоналом сейчас принимаются на рынке, а также сравнить, насколько текущие действия по антикризисному управлению отличаются от тех, что компании предпринимали в 2009 г.

Мы надеемся, что наше исследование будет актуальным и послужит директорам по персоналу, менеджерам по компенсациям и льготам, а также высшему руководству хорошим инструментом для поддержки кадровых решений в столь нестабильное время.

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

С уважением,

### **Алевтина Борисова**

Партнер, Управление персоналом и налогообложение физических лиц  
Налоговое и юридическое консультирование  
КПМГ в России и СНГ

# Об исследовании



## Сроки

Сбор данных проводился с 23 января по 9 февраля 2015 г.



## Участники

В обзоре приняли участие **115 российских и иностранных компаний** из различных отраслей экономики. В отдельную категорию были выделены секторы, наиболее показательно демонстрирующие отраслевые тенденции: банки и финансы, товары народного потребления, розничная торговля, а также фармацевтика и медицина.

Более подробные данные о респондентах в отраслевом, количественном и других разрезах вы можете найти в разделе «Информация об участниках».



## Отдельно выделенные секторы:



**Банки  
и финансы**

**Товары  
народного  
потребления**



**Розничная  
торговля**

**Фармацевтика  
и медицина**



## Методика

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

Данные, полученные в ходе исследования, сравнивались с исследованиями «Сценарий Б: как меняются HR-бюджеты и кадровая политика на 2014 год» и «Результаты обзора мер по оптимизации расходов на персонал в условиях кризиса», проведенными КПМГ в 2014 и в 2009 г. соответственно.

## Предыдущие исследования:



## Основные выводы



Компании рассматривают различные варианты развития событий и в оперативном режиме готовы корректировать свои планы на будущее. Однако общий **настрой скорее более пессимистичный**.



Приоритетным направлением на 2015 г. было и остается **повышение эффективности персонала**. Также в сравнении с 2014 г. планируется уделять больше внимания вопросам оптимизации затрат на персонал, тогда как приоритетность вопросов привлечения персонала и создания HR-бренда значительно снизилась.



Практически половина компаний планируют сокращать персонал, но важно отметить, что **сокращение будет незначительным (в пределах 10%)**. В список мер по снижению издержек на персонал помимо регулирования численности попадают в первую очередь **вопросы пересмотра бизнес-процессов и оргструктуры компании**.



Хотя 51% респондентов планируют увеличить ФОТ, стоит отметить, что произошедшая и предполагаемая **индексация заработных плат будет варьироваться в пределах от 6 до 10%**, также абсолютное большинство компаний ничего не планируют предпринимать в отношении компенсации курсовой разницы. Данные меры, к сожалению, не смогут покрыть реальный процент инфляции.



**Больше половины участников опроса (58%) планируют сокращение HR-бюджета**, из них две трети в пределах 10%, а одна треть – более чем на 10%. Традиционно в первую очередь под сокращение все затраты, связанные с услугами внешних провайдеров (обучение, подбор, корпоративные мероприятия). Также сохраняется тенденция, отмеченная нами в прошлом году: компании планируют сокращать численность HR-подразделений для оптимизации расходов на персонал – согласно результатам нашего опроса, доля таких респондентов составила 40%.



## Изменения приоритетов по работе с персоналом в 2015 г.

**Повышение эффективности** остается основным приоритетом для всех компаний (86% в 2015 г. относительно 77% в 2014 г.).

В связи с экономическим кризисом второе место по значимости заняла проблема оптимизации затрат на персонал (84%), которая не так остро стояла перед компаниями в прошлом году (48%). Необходимость оптимизировать затраты на персонал наиболее актуальна для компаний **финансового сектора (95%)** и **сектора товаров народного потребления (92%)**, по результатам исследования в этом году такую задачу ставят перед собой и в **фармацевтической отрасли (70%)** (по сравнению с 30% в предыдущем году).

Для поиска наиболее эффективного решения в области оптимизации затрат компании начали уделять больше внимания HR-аналитике (42%) как базе для принятия обоснованных решений. Причем данный тренд более характерен **для российских компаний (68%), нежели иностранных (37%)**.

Резервы для повышения эффективности и сохранения позиций на рынке

в сложные времена компании, как и в прошлом году, ищут в **повышении вовлеченности персонала (55%)** и **управлении талантами (51%)**. Особое внимание борьбе за таланты уделяют компании из **фармацевтической (70%)** и **FMCG-отраслей (85%)** в связи с дефицитом на рынке хороших специалистов в области продаж и маркетинга, т.к. они играют важную роль в генерировании выручки данных компаний.

Что касается компаний, представляющих **розничную торговлю**, то для них в связи с традиционной большой текучестью в данном секторе **не теряют своей актуальности** вопросы **вовлеченности (75%)** и **удержания персонала (67%)**.

Неудивительно, что в кризис на второй план отошли вопросы привлечения персонала (15%) и развития HR-бренда (23%), в то время как в прошлом году они были актуальны для 63% и 42% компаний соответственно. Задачи по привлечению персонала потеряли свою актуальность для всех секторов, но наиболее явно эта тенденция заметна в **банковском и фармацевтическом секторах**.

**Повышение эффективности остается основным приоритетом для всех компаний. В связи с экономическим кризисом второе место по значимости заняла проблема оптимизации затрат на персонал, которая не так остро стояла перед компаниями в прошлом году.**



Как изменились приоритеты в работе с персоналом на 2015 год?



Источник: анализ КПМГ.

## Основные планы действий



Важно отметить, что компании стали более обдуманно подходить к вопросу оптимизации расходов на персонал. Результаты нашего текущего исследования показывают, что сегодня компании больше задумываются о повышении эффективности с помощью анализа бизнес-процессов и пересмотра организационной структуры.

Важно отметить, что компании стали более обдуманно подходить к вопросу оптимизации расходов на персонал. Результаты нашего текущего исследования показывают, что сегодня компании больше задумываются о **повышении эффективности** с помощью **анализа бизнес-процессов (70%)**, **пересмотра организационной структуры (51%)** и **создания единых центров обслуживания (14%)**. В условиях кризиса 2008–2009 гг. наиболее эффективными мерами по оптимизации расходов на персонал респонденты считали сокращение расходов на найм и оптимизацию численности сотрудников. **Традиционно поменялось отношение компаний к набору персонала**: так, проводят найм только на замену ушедших сотрудников 57% респондентов, на замену малоэффективных сотрудников – 38%. Также согласно результатам исследования в 31% компаний **введен мораторий на прием новых сотрудников**.

Стоит отметить, что **компании с численностью до 1 000 сотрудников**

в отличие от более крупных игроков меньше делают акцент на анализе бизнес-процессов и больше заинтересованы в управлении численностью персонала.

**Российские компании** наравне с общим подходом одной из действенных мер по сокращению затрат рассматривают **перевод части сотрудников на неполную рабочую неделю (21%)**, тогда как среди иностранных компаний данная мера совсем непопулярна (3%). Также **российские компании** в полтора раза чаще задумываются о **замене малоэффективных сотрудников новыми кандидатами с рынка**.

**Планы действий по секторам экономики совпадают с общими планами**, но следует отметить, что 46% компаний сектора товаров народного потребления помимо основных мероприятий **активно планируют выводить отдельные функции на аутсорсинг и ввели мораторий на прием новых сотрудников**.



### Планируемые мероприятия в отношении персонала



Источник: анализ КПМГ.



## Изменения численности персонала

Почти половина респондентов (46%) планируют сокращение численности персонала, но пока незначительное – в пределах до 10%, причем 40% не планируют сокращения вообще (это особенно характерно для компаний **фармацевтического сектора**), и 14% планируют увеличение численности персонала (в основном это компании, **относящиеся к сфере розничной торговли**).

**Российские компании** чаще рассматривают сценарий с сокращением персонала в пределах от 6 до 10%, в то

время как **иностранные компании** реже задумываются об этом, и если и планируют сокращать, то не более 5% своих сотрудников.

Прошлогодний обзор показал, что 37% компаний планировали сокращение сотрудников в рамках изменений своих планов, и в среднем сокращение планировалось также до 10% от общей численности.

Резервы для оптимизации количества сотрудников, скорее, видят компании с большой численностью персонала. В отраслевом разрезе **наиболее активно настроены на сокращение численности персонала компании сектора товаров народного потребления (62%), а также банки и компании финансового сектора (55%)**. В прошлый кризис оптимизацию численности персонала проводили 75% опрошенных нами банков и всего 25% FMCG-компаний.

Что касается сокращения численности HR-подразделений, то это планируют сделать 40% компаний, ответивших на данный вопрос. Мы наблюдаем эту тенденцию с прошлого года: по результатам исследования «Структура и численность HR-подразделений», проведенного КПМГ в октябре 2014 г. 32% респондентов отметили, что численность HR-подразделений уменьшилась.

При этом **наибольшее** количество респондентов, заинтересованных в оптимизации численности HR-подразделений, наблюдается среди **крупных компаний (73%)**. По структуре капитала **российские компании в большей степени ориентированы на сокращение численности HR-сотрудников (43%), чем иностранные (33%)**.

“ Почти половина респондентов планируют сокращение численности персонала, но пока незначительное – в пределах до 10%. Российские компании чаще рассматривают сценарий с сокращением персонала в пределах от 6 до 10%, в то время как иностранные компании реже задумываются об этом, и если и планируют сокращать, то не более 5% своих сотрудников.

” Сокращение численности HR-подразделений планируют провести 40% компаний. Российские компании в большей степени ориентированы на сокращение численности HR-сотрудников, чем иностранные.

Как изменится численность сотрудников в Вашей компании в 2015 году?



## Изменения Фонда оплаты труда (ФОТ)

Несмотря на выраженную тенденцию к снижению численности персонала, **51%** респондентов отметили, что планируют незначительно – **в пределах 10% – увеличить ФОТ**. Причем более всего это характерно для **иностраннх компаний** (63%), нежели **для российских** (32%). Рост ФОТ в основном происходит за счет произведенной индексации заработных плат в период с декабря 2014 г. по январь 2015 г. (13%) или планов по ее осуществлению (63%), а также за счет изменений подхода к уплате социальных взносов.

**Оставшаяся половина участников опроса** указали, что планируется либо **сокращение ФОТ** (в основном не более чем на 10%), либо **ФОТ останется неизменным**.

**Чаще остальных сокращать ФОТ планируют** компании **секторов товаров народного потребления** (38%) и **розничной торговли** (33%). При этом 70% компаний **фармацевтического сектора** планируют наоборот увеличить ФОТ, но не более чем на 10%.

Важно отметить, что **почти половина респондентов (45%) планируют проводить индексацию в соответ-**

**ствии с существующей политикой**, 13% уже провели индексацию, а еще 18% планируют это сделать на выборочной основе. Однако в среднем проведенная или планируемая индексация **составит не более 10%**, что не покрывает даже официальный процент инфляции за 2014 г.

Что касается каких-либо действий в отношении выплат сотрудникам в связи с колебаниями курса валют, то **большинство компаний (81%) ничего не планируют делать** в этом направлении, за исключением компенсаций курсовой разницы иностранным специалистам.

**Только 27%** респондентов отметили, что не планируют проводить индексацию заработной платы в 2015 г. Причем в большей степени это характерно для **российских компаний (62%)**, тогда как абсолютное большинство **иностраннх компаний провели или планируют провести увеличение заработных плат**. В 2009 г. одной из самых популярных мер по оптимизации затрат на персонал была «заморозка» окладов (44%).

По данным прошлогоднего исследования мы наблюдали, что 16% компаний планировали отменить индексацию, 33% компаний решили проиндексировать заработные платы работников на меньший процент, чем было запланировано на 2014 г.

Если смотреть на отраслевые различия, то наибольшее количество компаний, не планирующих проводить индексацию, представлены в **финансовом секторе (45%)**. Абсолютно все **фармацевтические компании**, принявшие участие в исследовании, либо уже **провели индексацию (10%)**, либо **планируют ее в соответствии с политикой или на выборочной основе (90%)**.

Планируете ли Вы проводить индексацию заработной платы в 2015 году?



Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

Источник: анализ КПМГ.

Как изменится Фонд оплаты труда (ФОТ) в 2015 году?



Источник: анализ КПМГ.

## Изменения в премировании персонала и социальном пакете

Более половины компаний, участвовавших в исследовании (64%), **не планируют пересматривать свой подход к премированию персонала**. Причем чаще иностранные компании (74%) не готовы ничего менять в отношении премирования персонала, нежели российские (42%).

Если и рассматриваются изменения в этом направлении, то **преимущественно (42% респондентов)** они касаются **пересмотра ключевых показателей премирования (KPIs)** в отношении всех категорий сотрудников.

Согласно прошлогоднему исследованию, соотношение компаний, планирующих менять подход и не планирующих это делать, было приблизительно равное – 54% против 46%. Кризис 2008–2009 гг. характеризовался для компаний оптимизацией вопросов премирования опять же в части пересмотра KPIs (почти 60% респондентов) и уменьшения размера премий (больше 50% респондентов).

Вопрос пересмотра социального пакета (пакета льгот) **в целом не является актуальным**, поскольку 75% компаний не планируют никаких изменений. При этом 8% компаний планируют расширить социальный пакет. Только 17% компаний отметили, что планируют сокращать эти расходы. **Чаще** данную меру рассматривают **российские компании (35%)**, чем **иностраные (8%)**.

Что касается отраслевой специфики, то в среднем **четверть компаний финансового сектора и сектора товаров народного потребления** все-таки планируют сокращение пакета, тогда как абсолютное большинство **компаний розницы и фармацевтические компании** не планируют каких-либо изменений в отношении имеющегося пакета льгот.

Если сравнивать с ситуацией кризиса 2008–2009 гг., то тренд остался практически неизменным: для финансовых организаций вопрос сокращения пакета был достаточно популярной мерой, для FMCG-компаний данная мера была менее популярна, тогда как для фармацевтических компаний вопрос сокращения пакета вообще не стоял.

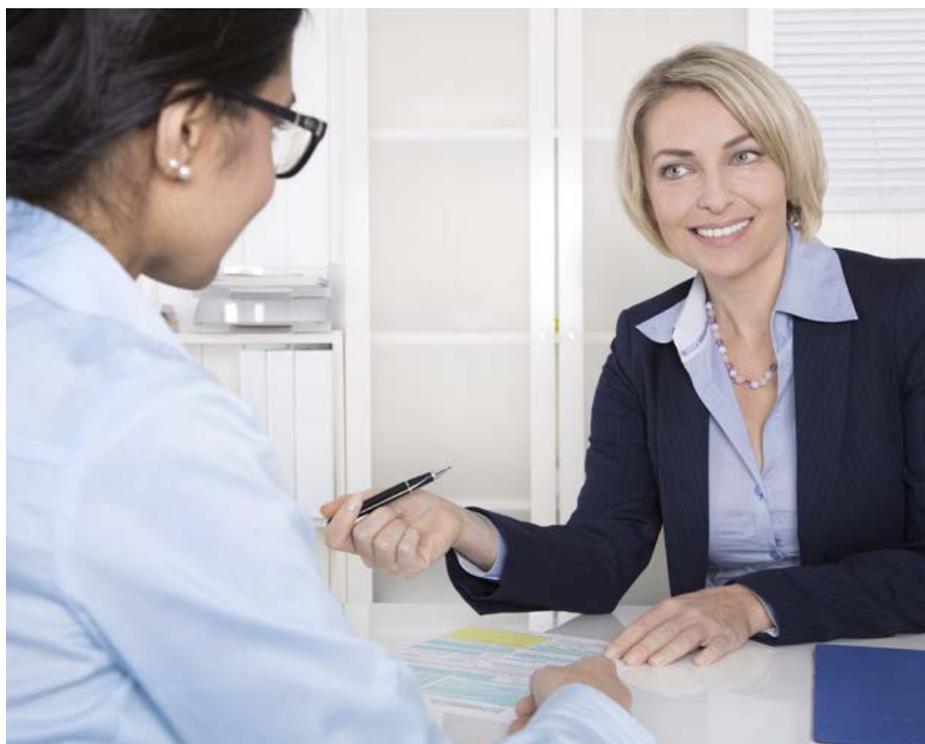


64%

**Не планируют** пересматривать подход к премированию

**Если планируют,** то в отношении пересмотра KPIs **42%**

**Пересмотр социального пакета в целом не является актуальным**



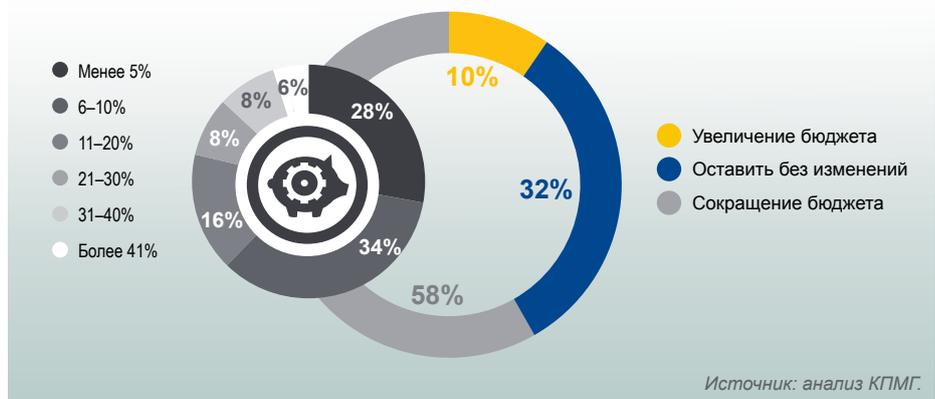
## Изменения HR-бюджета

Тройка лидеров среди статей, попадающих под сокращение, остается неизменной как и в 2009 г.: затраты на корпоративные мероприятия, затраты на внешнее обучение, затраты на подбор персонала.

Больше половины участников опроса (58%) планируют сокращение HR-бюджета, из них две трети в пределах 10%, а одна треть – более чем на 10%. Тройка лидеров среди статей, попадающих под сокращение, остается неизменной как в 2014 г., так и в 2009 г.: затраты на корпоративные мероприятия (78%), затраты на внешнее обучение (72%), затраты на подбор персонала (68%). В меньшей степени пострадает в этом году

бюджет на оценку персонала (33%), вероятно, это можно связать с необходимостью объективизации инструментов оценки – тенденцией, свойственной российскому рынку в последние годы. Вместе с тем 27% компаний планируют увеличить бюджет на внутреннее обучение, что связано, скорее всего, с тем, что компании планируют отказаться от более дорогого внешнего обучения в сторону более экономичного формата.

Изменения в отношении HR-бюджета



Изменения статей HR-бюджета





## Сценарии развития событий

Половина респондентов пессимистично смотрят на развитие ситуации в 2015 г., что значительно отличается от тренда настроений согласно исследованию 2014 г., когда пессимистично были настроены менее четверти опрошенных компаний (23%). При этом 39% респондентов затрудняются дать ответ по прогнозу развития событий, а с оптимизмом смотрят в будущее только 11%.

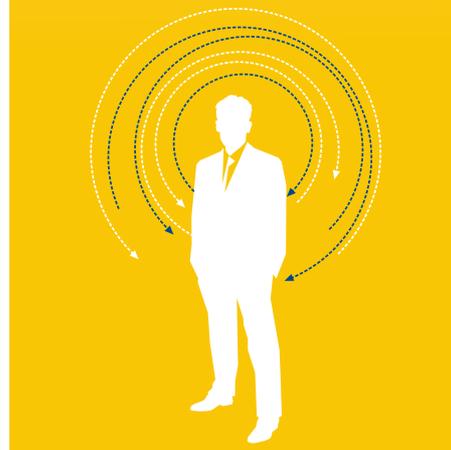
Большим пессимизмом отличились российские компании (68%), нежели иностранные (39%). При этом оптимистичный сценарий развития событий российские компании не рассматривают вовсе.

Стоит также отметить, что наиболее пессимистичный настрой (60%) продемонстрировали компании сектора фармацевтики и медицины. Этот тренд значительно отличается от тренда, отмеченного в исследованиях 2014 и 2009 гг., когда компании данного сектора, наоборот, можно было охарактеризовать как наиболее оптимистично настроенные.

В целом на данный момент многие компании заняли выжидательную позицию и внимательно следят за развитием политической и экономической ситуаций, готовясь вносить соответствующие корректировки в свои планы с максимальной оперативностью.

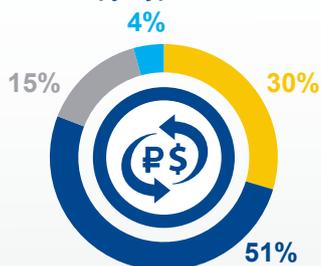
В целом на данный момент многие компании заняли выжидательную позицию и внимательно следят за развитием политической и экономической ситуаций.

Какой сценарий развития событий на этот год Вы считаете наиболее вероятным?



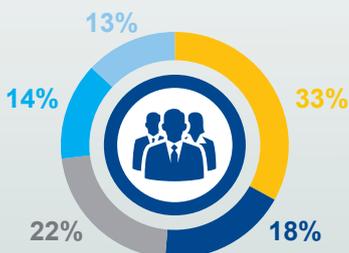
## Информация об участниках

### Структура капитала



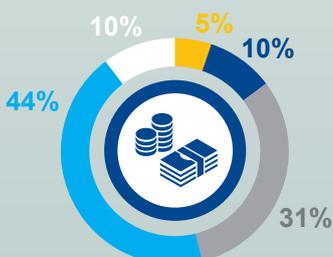
- Российский капитал
- Иностранный капитал
- Смешанный капитал
- Государственный капитал

### 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

### 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.

Источник: анализ КПМГ.



### Отрасли экономики





## Контакты:



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

Партнер

T: +7 495 937 4477

F: +7 495 937 4499

E: aborisova@kpmg.ru



**Дина Дьякова**  
**Управление**  
**персоналом и налогообложение**  
**физических лиц**

Менеджер

T: +7 495 937 4477

F: +7 495 937 4499

E: ddyakova@kpmg.ru

---

[www.kpmg.ru](http://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.

© 2015 ЗАО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, 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.