



ALVAREZ & MARSAL  
**ЗАТРАТЫ НА ПЕРСОНАЛ.  
ЗАКОННАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ  
В КРИЗИС.**

Март 2016



# A&M – ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

Практика A&M в России является частью глобальной сети A&M и предоставляет услуги по антикризисному управлению и реструктуризации на российском рынке с 2009г



## A&M в мире

### История

- A&M была основана в 1983 г. в Нью-Йорке Тони Альварезом II и Брайаном Марсалом
- На текущий момент офисы A&M находятся в 45 городах в 18 странах мира. В компании работают более 2500 сотрудников, в том числе 350 управляющих директоров

### Услуги

- Антикризисное/ временное управление и реструктуризация
- Повышение операционной эффективности компаний
- Более десятка прочих видов услуг, смежных с основными услугами A&M

### Клиенты

- Среди тысяч проектов A&M наиболее известны роли A&M, связанные с разрешением кризисных ситуаций в крупных международных корпорациях, а также роли управляющего при громких корпоративных банкротствах



## A&M в России

- Московское представительство A&M было открыто в 2009 году
- В настоящий момент в московском офисе A&M работает более 38 сотрудников, из них 23 специализируются на реструктуризации, включая 4 управляющих директоров, 6 исполнительных директоров и 6 директоров

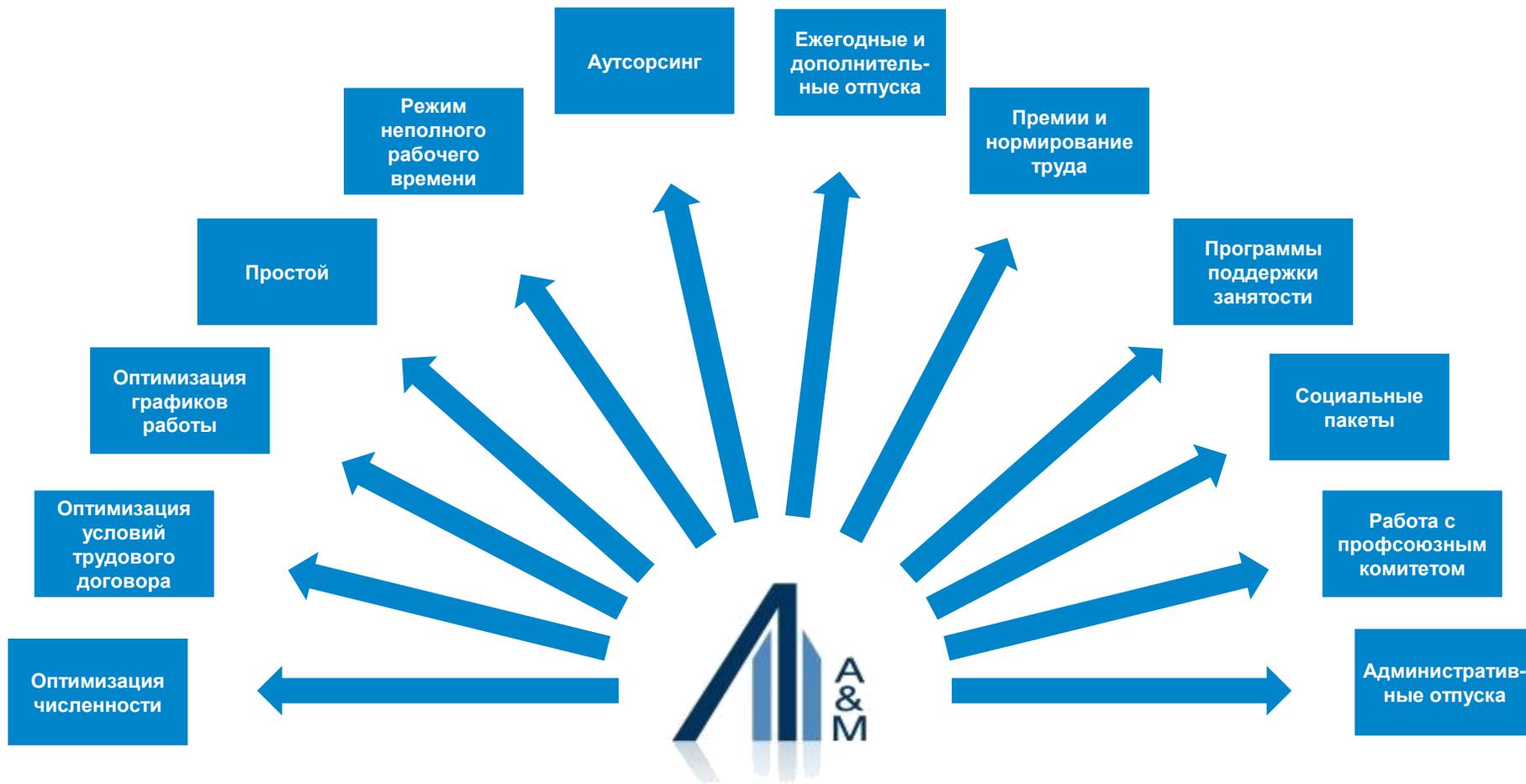
- Антикризисное/временное управление
- Повышение операционной эффективности
- Финансовая реструктуризация и управление ликвидностью

- В России A&M уже реализовала несколько значимых проектов антикризисного управления и реструктуризации



# ВОЗМОЖНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ

*A&M опирается на свой опыт реструктуризации в различных секторах экономики и работает в ситуациях, когда время играет существенную роль*



# ОПТИМИЗАЦИЯ ЧИСЛЕННОСТИ

Оптимизация численности способна принести максимальный эффект в среднесрочной перспективе

?

Мероприятия по оптимизации

- Закрыть прием работников и сократить вакантные должности;
- Сократить временные должности;
- Перейти к оптимизации численности;
- Прочие шаги (мотивировать пенсионеров на выход на пенсию и др.).

Возможные эффекты

- Эффект более 50% от затрат на персонал в год;
- Снижается не только ФОТ, но и другие затраты на персонал: питание, спецодежда, перевозки, социальные обязательства и др.;
- Можно использовать совместно с другими методами оптимизации затрат на персонал.

Ограничения и обязательства

- Уведомление за 2 или 3 месяца и выходное пособие в размере до 3 месяцев (ст. 178 Трудового кодекса РФ);
- Строгое соблюдение формальностей (приказы, вакансии, уведомления, предложения о переводе), чтобы сотрудники не могли оспорить свое увольнение в порядке сокращения и восстановиться на работе.

Восприятие

- Негативно воспринимается работниками и часто администрацией регионов;
- Жалобы со стороны сокращаемых и последующие проверки со стороны администрации регионов.

# ОПТИМИЗАЦИЯ УСЛОВИЙ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА

*По причинам связанным с изменениям организационных или технологических условий труда допускается изменение условий трудового договора по инициативе работодателя*

?

Мероприятия по оптимизации

Изменение определённых сторонами условий трудового договора по причинам связанным с изменением организационных или технологических условий труда (ст. 74 Трудового кодекса РФ)

- Изменить графики работы;
- Объединить подразделения, переименовать должности без согласия работника;
- Изменить заработную плату;

Возможные эффекты

- Снижение затрат на персонал через 2 месяца после начала мероприятий;
- Уменьшение в 4 раза выходного пособия в случае отказа работника и его увольнения, чем в случае сокращения (2 недели вместо 2 месяцев);
- Могут уйти лучшие, а на предприятии останутся наименее квалифицированные работники.

Ограничения и обязательства

- Уведомление за 2 месяца и выходное пособие в размере 2 недель в случае отказа от изменений (ст. 178 Трудового кодекса РФ);
- Строгое соблюдение формальностей (приказы, вакансии, уведомления, предложения о переводе), чтобы сотрудники не могли оспорить проводимые изменения;
- Не должна меняться трудовая функция работника.

Восприятие

- Негативно воспринимается работниками;
- Жалобы со стороны работников и последующие проверки со стороны администрации регионов.

# ОПТИМИЗАЦИЯ ГРАФИКОВ РАБОТЫ

*Трудовой кодекс обязывает уведомить работника об изменении графика работы за 2 месяца, НО никто не запрещает изменить график работы по соглашению сторон с любого дня.*

?

Мероприятия по оптимизации

Оплата сверхурочной работы (ст. 152 Трудового кодекса РФ), Оплата труда в выходные и нерабочие праздничные дни (ст. 153 Трудового кодекса РФ), Оплата труда в ночное время (ст. 154 Трудового кодекса РФ)

- Максимально снизить работу в ночную смену, снизить количество дежурных смен;
- Отказаться от сверхурочной работы, неаварийные работы делать на следующий день;
- Изменить режимы работы, перейти на 8 часовой график / 5 дней в неделю.

Возможные эффекты

- Доплата за работу в ночное время (40%) - это 13% от годового ФОТ;
- Доплата за сверхурочные работы и в выходные дни 100%;
- При тарифной системе оплаты труда переход на 8 часовой график приводит к экономии 4,5% от ФОТ.

Ограничения и обязательства

- Уведомление за 2 месяца (ст. 74 Трудового кодекса РФ) и выходное пособие в размере 2 недель в случае отказа от изменений (ст. 178 Трудового кодекса РФ);
- Все формальности: приказы, вакансии, уведомления, предложения о переводе должны точно соблюдаться, чтобы сотрудники не могли оспорить проводимые изменения;
- Не должна меняться трудовая функция работника.

Восприятие

- Небольшой негатив со стороны работников, так как нарушается привычный график работы;
- Негатив со стороны руководителей, так как повышаются требования к организации работы.

# ПРОСТОЙ И РЕЖИМ НЕПОЛНОГО РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Неконфликтные способы оптимизации затрат на персонал, которые позволяют проводить оптимизацию затрат под знаменем сохранения рабочих мест



Как ввести?

Возможные эффекты

Ограничения и обязательства

Когда эффективнее вводить?

## Простой (ст. 72.2 и 157 Трудового кодекса РФ)

- Со дня уведомления работника;
  - Срок не ограничен;
  - На рабочем месте или дома.
- 
- Экономия не менее 1/3 ФОТ по должности;
  - Повышение эффективности при сокращения численности.
- 
- Оформление в соответствии с Трудовым кодексом РФ, отраслевым тарифным соглашением и коллективным договором, работник не может отказаться;
  - 2/3 среднего оклада по вине работодателя;
  - 2/3 тарифа, оклада по независящим от работника и работодателя причинам;
- 
- Срочные действия;
  - Кратковременное падение загрузки персонала.

## Режим неполного рабочего времени (ст. 74 Трудового кодекса РФ)

- Через 2 месяца;
  - На срок до 6 месяцев;
- 
- Возможная экономия зависит от выбранного режима работы.
- 
- Оформление в соответствии с Трудовым кодексом РФ, отраслевым тарифным соглашением и коллективным договором;
  - Нельзя сокращать должности, по которым введен режим неполного рабочего времени
  - Работник может отказаться;
  - Выплаты такие же как и при сокращении п. 2. ст. 81 Трудового кодекса РФ
- 
- Планируем сохранить персонал;
  - Прогнозируем падение объемов загрузки персонала на срок до 6 месяцев.

# ЕЖЕГОДНЫЕ И ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОТПУСКА

Затраты на ежегодные и дополнительные отпуска составляют более 10% в годовом ФОТ



## Ежегодные и дополнительные отпуска

- Убрать дополнительные отпуска, назначенные по инициативе администрации;
  - При планировании дальнейшего сокращения численности, на период уведомления о сокращении направить сотрудников в ежегодные отпуска.
- 
- 3 дня отпуска за ненормированный режим работы – это около 1% затрат от годового ФОТ;
  - Затраты на компенсацию отпусков при сокращении часто составляют более 10% от годового ФОТ;
  - Повышение производительности труда в кризис, так как увеличивается фонд рабочего времени;
  - Уменьшение численности для замены сотрудников находящихся в отпусках.
- 
- График отпусков;
  - Оплата отпуска производится не позднее, чем за 3 дня до его начала (ст. 136 Трудового кодекса РФ);
  - Трудовые договоры.
- 
- Работники гораздо спокойнее относятся к отмене дополнительных отпусков, чем к другим механизмам оптимизации затрат.

# УПРАВЛЕНИЕ ПРЕМИЯМИ И НОРМИРОВАНИЕМ ТРУДА

*Нормирование труда и премии – это инструменты, которые являются основными*

?

Мероприятия по оптимизации

## Введение, замена и пересмотр норм труда (ст. 162 Трудового кодекса РФ)

- Пересмотреть нормы труда, что бы они были сложно выполнимыми;
- Пересмотреть премиальное положение, показатели или ввести новое;
- Ответственно подходит к определению выполнения норм труда и премиальных показателей.

Возможные эффекты

- Эффект может быть достигнут на весь размер премиального фонда оплаты труда;
- Эффект может быть достигнут на размер перевыполнения норм труда, который есть сейчас;
- Снижение производительности труда.

Ограничения и обязательства

- Уведомление о введении новых положений за 2 месяца;
- Соблюдение всех формальностей: приказы, расчеты, обоснования введения норм и обоснование не начисления премий;
- Если текущее положение о премировании всегда работало формально, рекомендуется ввести новое.

Восприятие

- Негативно воспринимается работниками;
- Жалобы со стороны работников и последующие проверки со стороны администрации регионов.

# АУТСОРСИНГ

*Концентрация на функциях, где сильные компетенции и вывод в аутсорсинг функций, в которых другие компании более компетентны*

?

Мероприятия по оптимизации

Возможные эффекты

Ограничения и обязательства

Восприятие

Аутсорсинг достигает своей цели оптимизации затрат обычно только при передаче функций внешним подрядчикам, а не дочерним обществам

- Оценить где предприятие не эффективно и какие функции не являются ключевыми;
  - Оценить рынок услуг и наличие конкурентной среды;
  - Провести переговоры, выбрать наиболее подходящего подрядчика и заключить договор.
- 
- Возможность значительного эффекта (до 20%);
  - Условно-постоянные затраты переходят в переменные, что дает преимущество при меняющейся загрузке и делает затраты более управляемыми;
  - Эффекты не только экономические, но часто и косвенные (качество, гибкость, упрощение БП, экономия времени на выполнение неосновных функций);
  - Снижение складских запасов;
  - Перекалывание на подрядчика вопросов оптимизации численности.
- 
- Часть работников может отказаться от перехода к подрядчику и появляются затраты на сокращение;
  - Должно быть не менее 2 равноценных подрядчиков.
- 
- Нейтрально или слабо негативно воспринимается работниками.

# ПРОФСОЮЗНЫЙ КОМИТЕТ И СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ

Профсоюзный комитет, как любая сторона переговоров имеет собственные интересы и в большинстве случаев заинтересован в стабильной работе предприятия



# ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ ПОДДЕРЖКИ ЗАНЯТОСТИ

*В кризисной ситуации могут оказать значительную поддержку предприятию, но дизайн программ не всегда соответствует ожиданиям предприятия*



Мероприятия по оптимизации

- Общественные работы;
- Компенсация затрат на работы на предприятиях;
- Переобучение работников.

Возможные эффекты

- Снижение затрат на задействованный в программах персонал до 66 % от ФОТ;
- Снижение затрат на обучение сотрудников и повышение производительности;

Ограничения и обязательства

- Дизайн региональной программы;
- Оформление и сроки;
- Ограничения, которые накладывает программа по профессиям и видам работы;
- Проверки контролирующих органов (Прокуратура и другие);
- Ограничения по возможному сокращению работников, участвовавших в программе.

Восприятие

- Совместная работа с органами региональной власти. Региональная власть очень часто заинтересована в привлечении предприятий в такие программы;
- Работники позитивно воспринимают данные программы.

## Юрий Бабич



Директор  
Москва

- Юрий Бабич, директор в московском офисе Alvarez & Marsal. Специализируется на проектах по управлению персоналом. Имеет более 17 лет практического опыта в сферах мотивации персонала, повышения производительности труда, развития и обучения персонала, управления и реструктуризации социальных объектов, построения партнерских отношений с профсоюзными организациями. Г-н Бабич, в роли представителя акционеров работал с множеством производственных компаний: цветная и черная металлургия, машиностроение, нефтепереработка, целлюлозно – бумажная промышленность, аэропорты и ЖКХ.
- До своего прихода в A&M, был директором по персоналу Группы ЭНЕРГОПРОМ. Отвечал за повышение производительности труда, сокращение затрат на персонал, разработку систем мотивации для управленческого и производственного персонала, разработку системы долгосрочной мотивации топ менеджмента, построение системы развития персонала. Результатами работы стало снижение численности персонала более, чем в 2 раза при росте объемов продаж и производства. Также отвечал за реструктуризацию социальной сферы с большим количеством социальных объектов на балансе предприятий в различных регионах РФ (Челябинская обл., Новосибирская обл., Ростовская обл.). Участвовал во всех стадиях реструктуризации данных активов, от определения стратегии их развития до ее финальной реализации, через их развитие, передачу администрации или продажи через тендерные процедуры.
- Ранее был директором по персоналу в ГК Росводоканал, ОАО "Селенгинский ЦКК", ООО "Афипский НПЗ", ООО ТПР "Волгоградский тракторный завод" и Аэровокзальный комплекс "Домодедово" В данных компаниях курировал все вопросы управления персоналом, в том числе построение систем мотивации, оценки и развития персонала.
- Закончил Военный университет МО РФ, прошел обучение MBA в Классической бизнес школе г. Москва. Проходил дополнительное краткосрочное обучение на курсах в Stanford, Michigan and Virginia Universities. Владеет английским и испанским языками на разговорном уровне.



# ALVAREZ & MARSAL

© Copyright 2014. Alvarez & Marsal Holdings, LLC. All rights reserved. ALVAREZ & MARSAL®,  
A® and A&M® are trademarks of Alvarez & Marsal Holdings, LLC.