

Предизвикателството да ръководиш хора в несигурни времена

X Международна конференция на БАУРЧР



БЪЛГАРСКА АСОЦИАЦИЯ
ЗА УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ
НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

15-16 май 2009 г.
гр. София, НДК



Скритите резерви на компаниите

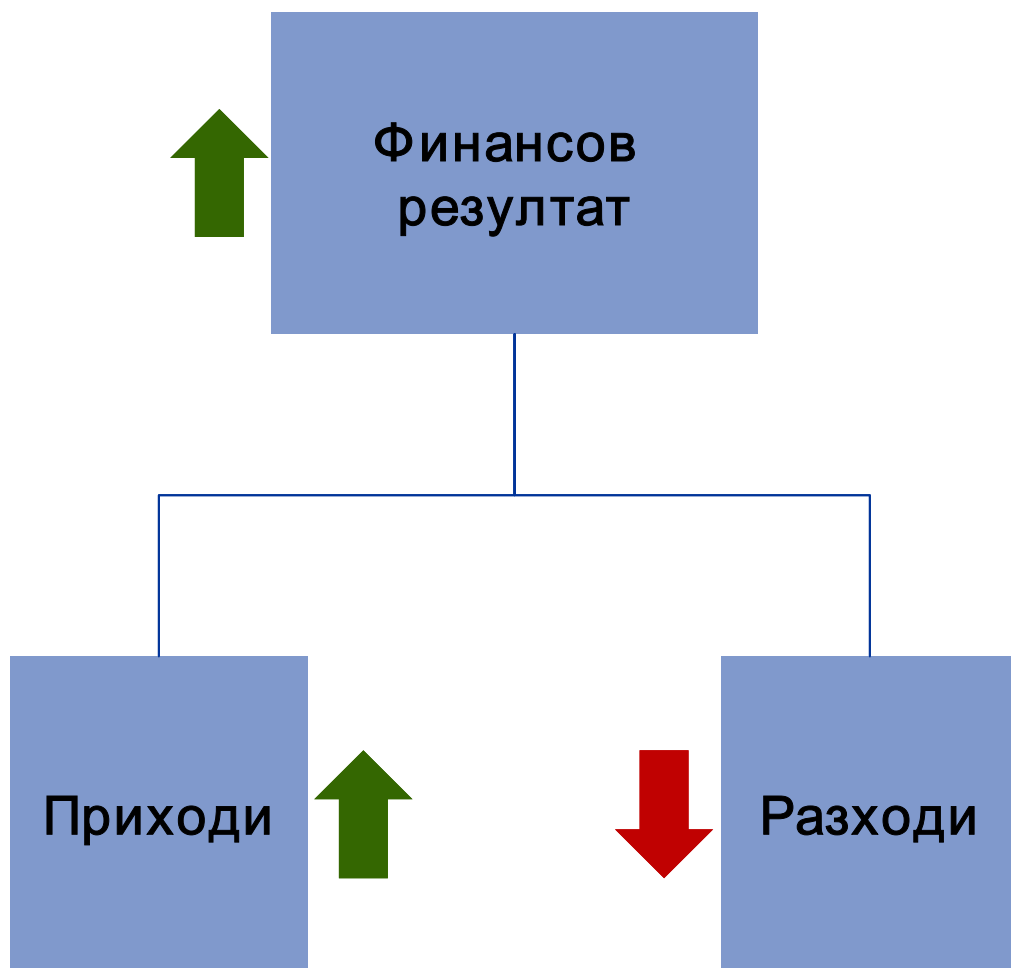
**Разходите за персонал са само ЕДНА
от възможните области за намаляване на разходите**

Златина Кушкиева, Златина Михайлова
Управленско консултиране
Делойт България

Май 2009 г.



Да увеличи приходите и/или да намали разходите е основна цел на всяка бизнес организация



Ето няколко възможности за увеличаване на приходите

- Развитие на настоящите клиенти
- Привличане на нови клиенти
- Въвеждане на нови продукти / услуги
- Ценообразуване
- Оптимизиране на приходите от спомагателни дейности
- Други

Инициативите по увеличаване на приходите се подкрепят от анализ на доходността на портфейла от продукти/услуги

Анализ на себестойността по продукти/услуги

Анализ на очакваните приходи по продукти/услуги

Определяне на приоритетите по отношение на продукти/услуги

Стратегия за продуктите/услугите:

- инвестиция в нови
- запазване и развиване на съществуващите
- замразяване
- изтегляне от пазара на губещите

Анализът на доходността от всяка група продукти/услуги зависи и от настоящето състояние и очакванията за бъдещо развитие на пазара

Ефективността на компанията може да бъде подобрена и чрез структурирано намаляване на разходите, например:

Оптимизиране на организацията	Недвижими имоти	Телекомуникационни услуги	Закупуване	ИТ
<ul style="list-style-type: none"> ■ Бизнес процеси ■ Ефективност на организационната структура ■ Дублиращи се роли и отговорности ■ Разходи за персонал, вкл.: <ul style="list-style-type: none"> – ФРЗ – Доп. придобивки 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Използваемост на недвижимите имоти ■ Наем/покупка на недвижими имоти ■ Разходи по експлоатация ■ Процеси по управление на недвижими имоти 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Използваемост на телеком. услуги ■ Уеднаквяване на цените за телеком. услуги ■ Ценово-ефективни решения ■ Контрол върху разходите за телеком. услуги (например чрез лимити) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Конкуренция между доставчиците ■ Стандартизиране на ценообразуването ■ Стандартизиране на нуждите от доставки ■ Реструктуриране на отношенията с доставчиците 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Оптимизиране на ИТ инфраструктурата ■ Стандартизиране на нуждите от ИТ ■ ИТ процеси ■ Планиране и бюджетирание на проектите, свързани с ИТ ■ ИТ доставчици

Разходите за персонал са само ЕДНА възможна област за намаляване на разходите!

Един от начините ЧР професионалистите да подпомогнат процеса на намаляване на разходите, е да оптимизират дейността на УЧР звеното

- **Преразглеждане на приоритетите за дейността по УЧР**

- **Намаляване на разходите в УЧР звеното:**
 - Оптимизиране на организацията
 - Недвижими имоти
 - Телекомуникационни услуги
 - Закупуване
 - ИТ

- **Оценка и анализ на възможностите за **аутсорсинг или инсорсинг** (например на обработка на възнагражденията)**



При идентифициране на възможностите за намаляване на разходите могат да се предприемат различни подходи за анализ

- Анализ на разходите, свързани с **определен продукт/услуга** (себестойност)
- Анализ на разходите, свързани с **определен процес**
- Анализ на разходите **по видове** (например за материали, външни услуги)
- **Комбинация** от гореизброените подходи

Конкретният подход зависи от:

- **приоритетите** на компанията
- **спецификите** на сектора, в който компанията оперира
- **наличната отчетна информация** и практики в компанията



Казус 1: Едва 14% от идентифицираните възможности за намаляване на разходите се дължат на оптимизиране на разходите за персонал

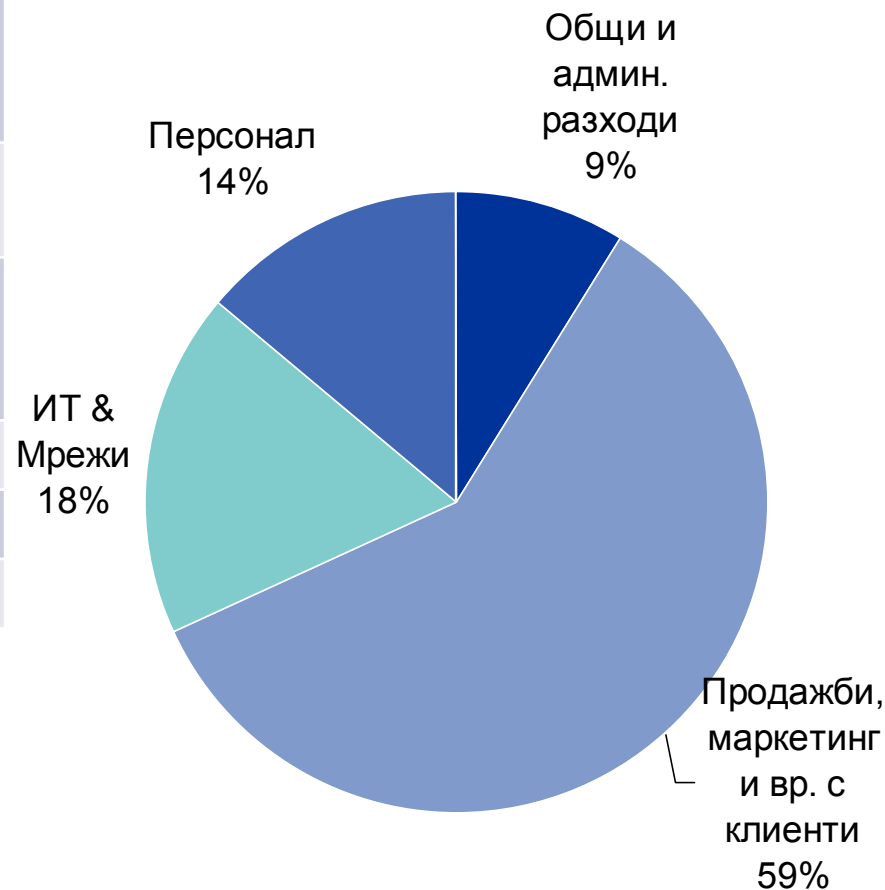
Телекомуникационна компания (мобилен оператор)
в Централна Европа

Идентифицирани възможности за намаляване на разходи (в млн. евро)

	2007	2008	2009	Общо	% от общите спест.
Общи и админ. разходи	-	8	8	16	9%
Продажби, маркетинг и връзки с клиенти	6	39	55	100	59%
ИТ & мрежи	3	11	16	30	18%
Персонал	-	12	12	24	14%
Общо	9	70	91	170	100%

- Възможности за намаляване на разходите в компанията на обща стойност от **170 млн. евро** за 3 години
- **Най-голям дял спестявания** -разходите, свързани с процесите на **продажби, маркетинг и връзки с клиенти**

Структура на спестяванията



Казус 2: Намаляването на разходите за персонал има сходен ефект с оптимизирането на разходите за ИТ инфраструктура

Телекомуникационна компания в Източна Европа

Идентифицирани възможности за намаляване на разходи (в млн. евро) *

	Спестяване	% от общите спест.
Общи и админ. разходи	1.46	21%
Продажби, маркетинг и връзки с клиенти	0.78	12%
ИТ & мрежи	2.17	32%
Персонал	2.38	35%
Общо	6.79	100%

- Идентифицирани са възможности за **намаляване на разходите** в компанията на стойност **6.79 млн. евро**
- Инициативите, свързани с намаляване на **разходите за персонал**, се очаква да имат дял от **35%** в общото намаляване на разходите

Структура на спестяванията



* Съгласно предварителен анализ на разходната структура на компанията

Казус 3: Най-голям дял в идентифицираните възможни спестявания се пада на оптимизирането на разходите, свързани с ИТ, а не на тези за персонал

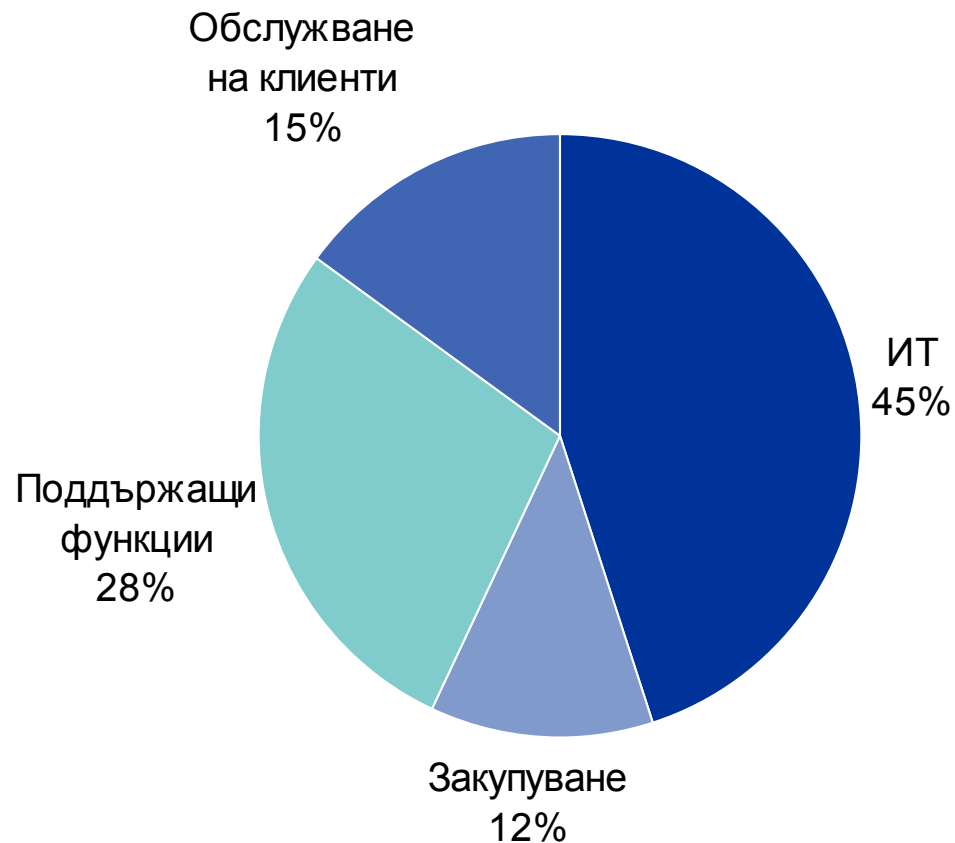
Застрахователна компания в Западна Европа

Идентифицирани възможности за намаляване на разходи (в млн. евро)

	Спестяване	% от общите спест.
ИТ	87	45%
Закупуване	23	12%
Поддържащи функции, вкл. р-ди за персонал	53	28%
Обслужване на клиенти	29	15%
Общо	191	100%

- Идентифицирани са възможности за **намаляване на разходите** в компанията на стойност **191 млн. евро**
- Инициативите, свързани с намаляване на **разходите за персонал**, са част от тези за оптимизиране на разходите за поддържащи функции, т.е. **биха имали по-малко от 28% дял** в общото намаляване на разходите

Структура на спестяванията



Казус 4: Най-голям дял в идентифицираните възможни спестявания има оптимизирането на разходите по закупуване, а не тези за персонал

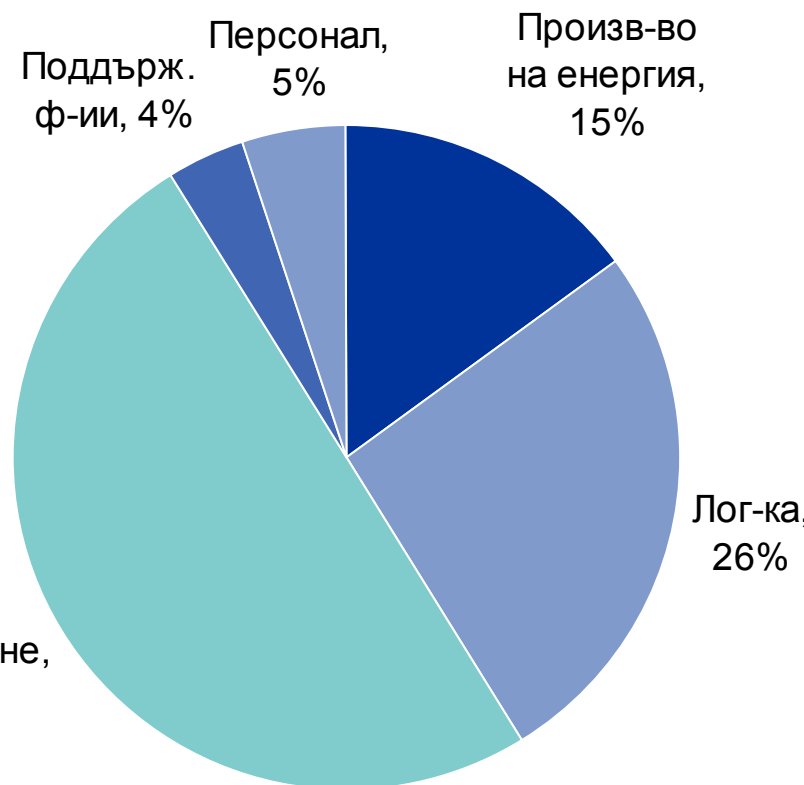
Производител на химически продукти в Централна Европа

Идентифицирани възможности за намаляване на разходи (в млн. евро)

	Спестяване	% от общите спест.
Производство на енергия	4.5	15%
Логистика	8	26%
Закупуване	15	50%
Поддържащи функции	1.2	4%
Персонал	1.5	5%
Общо	30.2	100%

- Идентифицирани са възможности за **намаляване на разходите** в компанията на стойност **30.2 млн. евро**
- Инициативите, свързани с намаляване на **разходите за персонал**, се очаква да имат дял от едва **5%** в общото намаляване на разходите

Структура на спестяванията



Делът на спестяванията от разходи за персонал в общите спестявания на компанията варира за различните компании и индустрии

Спестявания от разходи за персонал в компаниите от представените казуси

Казус	Индустрия	Спестяване (млн. евро)	% от общите спестявания в компанията
Казус 1	Телекомуникации	24	14
Казус 2	Телекомуникации	2.38	35
Казус 3	Застраховане	< 53	< 28
Казус 4	Химическа промишленост	1.5	5

Следователно разходите за персонал не са непременно единствен и най-значим източник за намаляване на разходите в компанията!

Разходите за персонал могат да бъдат намалени чрез оптимизиране на работата в няколко УЧР области, например:



Следователно освобождаването на служители не е единствен източник за намаляване на разходите за персонал!

Примерни инициативи за намаляване на разходите в няколко УЧР области (1/3)

Набиране и подбор

- Замразяване на назначенията
- Въвеждане на по-ефективни методи за набиране и подбор
- Преразглеждане на ценовите условия на агенции за подбор на персонал
- Преразглеждане на дейностите по работа със студентски организации и ВУЗ-ове



Обучения и командировки

- Преглед на ценовите условия на доставчиците на обучения
- Фокус върху електронни обучения (e-learning)
- Намаляване/замразяване на пътуванията и обученията в чужбина
- Оптимизиране на пътуванията в страната



Примерни инициативи за намаляване на разходите в няколко УЧР области (2/3)

Възнаграждения и придобивки

- Увеличения на заплатите само за отличните служители
- Връчване на бонус само на отличните служители
- Преразглеждане на критериите и механизмите за бонус продажби / годишен бонус
- Промяна на съотношението договорена заплата – променлив бонус (с писмено съгласие на служителите)
- Намаляване на разходите за придобивки



Информационна система

- Идентифициране на възможностите за автоматизация
- Преразглеждане на ценовите условия на доставчика на ИС за УЧР



Примерни инициативи за намаляване на разходите в няколко УЧР области (3/3)

Организация на работата

- Ограничаване на видео-конференнтните разговори
- Насърчаване на телефонни конферентни разговори
- Оптимизиране на времето, необходимо за извършване на дейностите на служителите
- Ограничаване на месечните разходи на служителите
- Преминаване на работа на непълно работно време
- Платен/неплатен отпуск за различни групи служители



Във всеки един от изброените случаи на намаляване на разходите за персонал от особено значение е навременната и позитивна комуникация със служителите в компанията!

Преди да пристъпи към освобождаване на служители, компанията трябва да потърси отговори на различни въпроси

- **Кой е по-ефективния вариант:**
 - да задържим служителите или
 - след време отново да инвестираме в набиране, подбор, назначаване, въвеждане и обучение на нови хора?
- **Оптимизирани ли са процесите?**
- **Какъв е необходимият минимален брой служители и кои са тези служители, за да запазим качеството на продуктите и услугите си?**



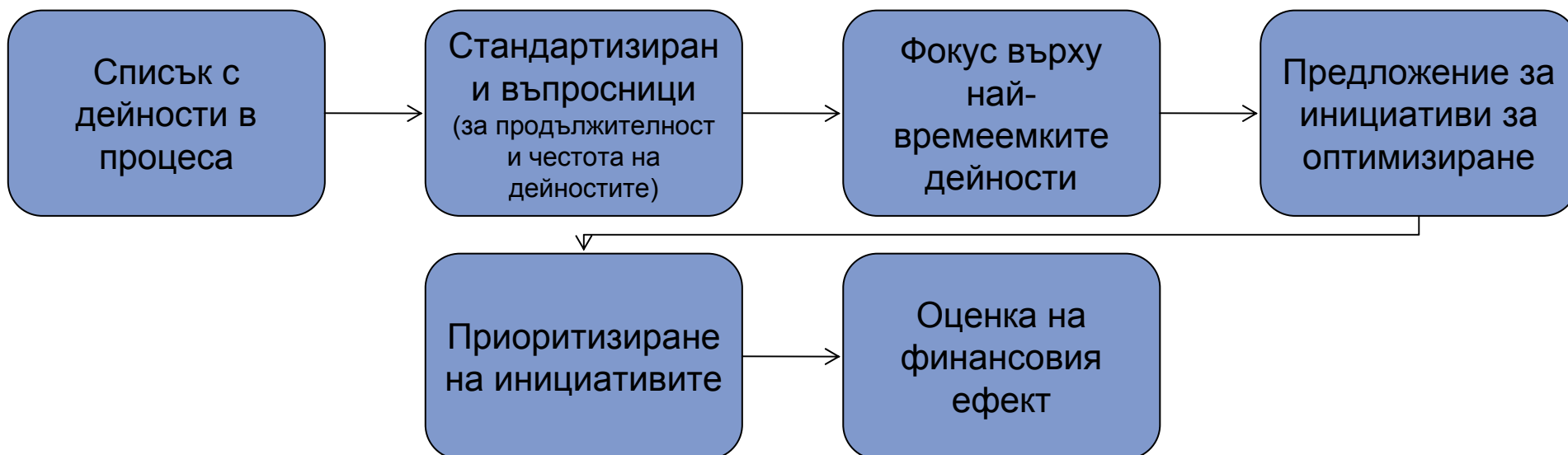
В случай че освобождаването на персонал е необходимост за компанията, важно е да се определят и критериите за освобождаване на служители

- **Кои са критичните позиции** за постигане на стратегическите ни цели?
- **Кои са служителите с критични знания/умения/контакти?**
- **Кои са служителите с добро и отлично представяне?**
- **По какви критерии** ще освободим служителите?
- **Каква програма** ще разработим, за да **компенсираме освободените?**
- **Какви са правните изисквания, процедури и ограничения** за освобождаване на персонал?



Казус 5: Структуриран подход за намаляване на броя на служителите в отдел на банка от Централна Европа

- Цел на проекта беше **анализ на възможностите за оптимизиране на процеса** по управление на просрочията
- **Структурата на разходите** на звеното по управление на просрочията беше следната:
 - Разходи за персонал: 73%
 - ИТ: 6%
 - Разходи за поддръжка на сграда/офис: 8%
 - Други :13%
- Поради преобладаващите разходи за персонал, анализът беше **фокусиран върху оптимизирането на времето на служителите за извършване на необходимите дейности**
- В резултат **общите разходи** на звеното по Управление на просрочията бяха **намалени с 41.4%**, а **щатът** на служителите в звеното – **намален с 47%**



Ролята на УЧР звеното в процеса на оптимизиране на разходите е изключително важна, защото можете и следва да:

- **Бъдете “агент на промяната”**
- **Участвате още в първоначалното идентифициране на инициативи за намаляване на разходите**
- **Дадете пример като проактивно оптимизирате дейността си**
- **Предотвратите безразборното и неструктурирано освобождаване**
- **Участвате в дефинирането на критериите за освобождаване**
- **Запазете имиджа на работодателя като социално-отговорен**
- **Запазете доверието и добрите отношения с освободените служители**



Вие сте на ход





Качеството на нашите услуги е гарантирано със сертификат ISO 9001:2000, издаден от фирма DNV.

Контакти:

Делойт България ООД

Консултиране

Бул. Ал. Стамболийски 103, София Мол

Тел: +359 2 802 3300

Факс: +359 2 802 3350

<http://www.deloitte.bg>

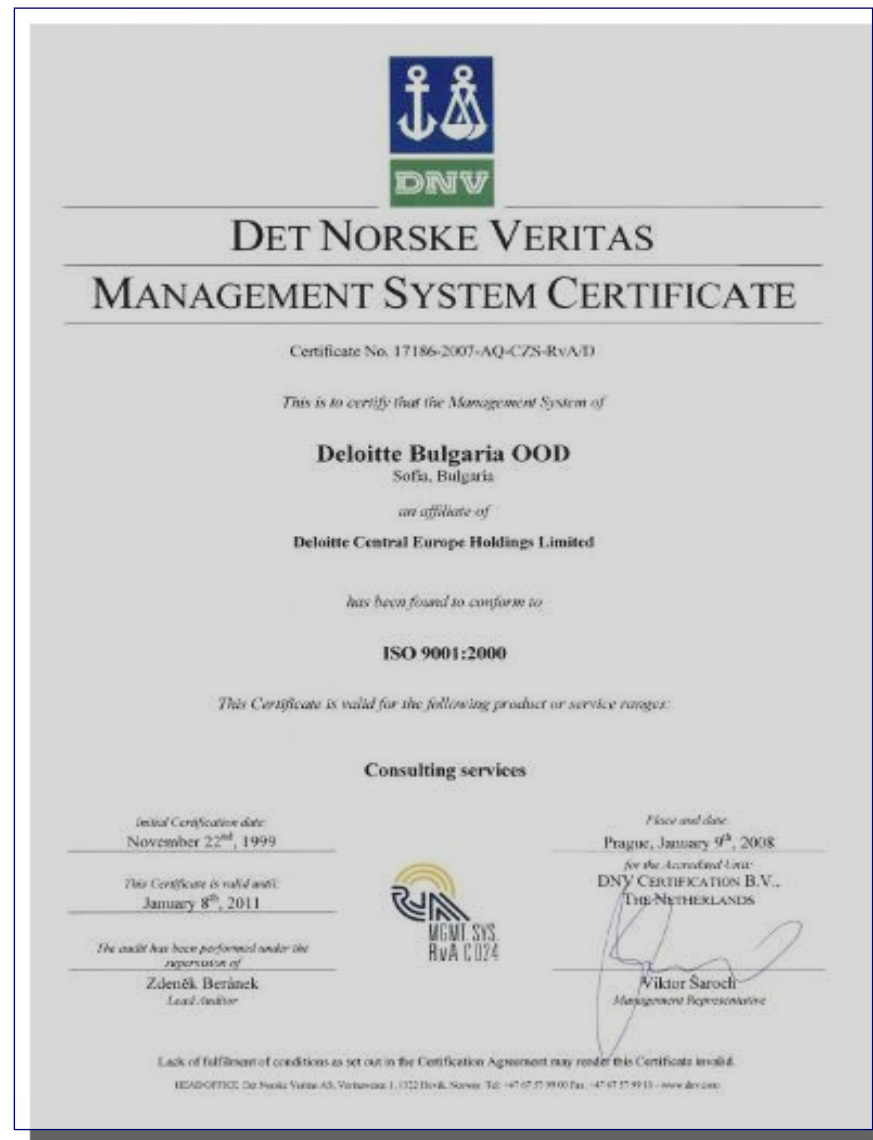
Лице за контакти:

Златина Кушкиева

ZKushkiewa@DeloitteCE.com

Златина Михайлова

ZMihaylova@DeloitteCE.com



Member of
Deloitte Touche Tohmatsu