



УСЛУГИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЮ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ

# Бенчмаркинг системы управления персоналом – 2009 г. (HR Benchmarking)

УСЛУГИ ПО НАЛОГООБЛОЖЕНИЮ

## Можно ли измерить эффективность системы управления персоналом?

*«Многое из того, что можно посчитать, не считается. А считается то, что нельзя посчитать».*

*Альберт Эйнштейн*

- Как оценить влияние человеческого капитала на финансовый результат?
- Как выбрать измеримые показатели эффективности системы управления персоналом?
- Как оценить оптимальное значение этих показателей?

**Бенчмаркинг – один из инструментов оценки эффективности системы управления персоналом**

## Что такое бенчмаркинг системы управления персоналом?

**Бенчмаркинг системы управления персоналом – это сравнение количественных и качественных показателей системы управления персоналом компании с аналогичными показателями других участников рынка**

**Бенчмаркинг – это удобный инструмент:**

**оценки  
эффективности  
процессов  
управления  
персоналом**

**получения  
измеримой  
информации о  
системе  
управления  
персоналом  
компании**

**планирования  
численности и  
расходов на  
персонал**

**оценки  
рентабельности  
вложений в  
персонал**

# Основные области исследования

## Примеры показателей

Мы исследуем и сравниваем около 200 количественных и качественных показателей по следующим областям управления персоналом:

### Финансовая и статистическая информация

- Доля расходов на персонал в выручке
- Доля расходов на обучение и развитие/подбор/охрану труда в бюджете расходов на персонал
- Текучесть и абсентеизм

...

### Подбор и адаптация

- Количество вакансий на 1 специалиста по подбору персонала
- Доля закрытия вакансий
- Количество часов вводного тренинга на одного нового сотрудника

...

### Структура и функционал службы управления персоналом

- Численность службы (по функциональным направлениям)
- Нагрузка на 1 сотрудника службы управления персоналом (FTE Ratio)
- Расходы на внешних провайдеров по управлению персоналом

...

### Обучение и развитие

- Затраты на обучение на 1 сотрудника
- Критерии оценки эффективности обучения
- Стоимость подготовки 1 сотрудника, включенного в кадровый резерв

...

### Компенсации и льготы

- Структура компенсационного пакета (для различных категорий персонала)
- Порядок пересмотра зарплат
- Наличие и стоимость различных видов льгот

...

### Имидж компании и корпоративная культура

- Наличие программ корпоративной социальной ответственности
- Доля затрат на программы построения имиджа в выручке
- Наличие мониторинга удовлетворенности персонала

...

# Результаты бенчмаркинга

## Пример представления информации в отчете\*:

Все участники						
Нагрузка на 1 сотрудника службы управления персоналом (FTE Ratio)						
Кол-во компаний, ответивших на вопрос	Минимум	Медиана	Среднее	Максимум	Данные Вашей компании	Перцентильный ранг
40	11	53	71	315	13	5%

Доля расходов на оплату труда в расходах на персонал						
Кол-во компаний, ответивших на вопрос	Минимум	Медиана	Среднее	Максимум	Данные Вашей компании	Перцентильный ранг
36	57.33%	79.84%	80.00%	97.52%	60.00%	4%

Текучесть персонала						
Кол-во компаний, ответивших на вопрос	Минимум	Медиана	Среднее	Максимум	Данные Вашей компании	Перцентильный ранг
37	0.08%	5.14%	6.61%	33.24%	30.00%	99%

### Отчет по итогам бенчмаркинга содержит:

- аналитическую часть с описанием основных результатов исследования и характеристикой участников
- **Индивидуальные для каждого участника статистические таблицы** - анализ всех показателей в статистически обработанном виде в целом по всем компаниям, а также по отдельным отраслям
- данные участника, а также **перцентильный ранг\*\* каждого показателя участника по отношению к рынку**

\* Все значения в данном примере приведены исключительно в иллюстративных целях

\*\* Перцентильный ранг – порядковое место значения показателя в выборке данных (в виде процента). Например, перцентильный ранг индивидуального значения показателя участника, равный 20%, означает, что у 20% компаний в выборке значение этого показателя ниже, а у 80% - выше индивидуального значения показателя участника.

## Как используют результаты бенчмаркинга наши клиенты

*«По результатам анализа данных КПМГ мы не планируем изменять набор и стоимость предоставляемых дополнительных льгот и компенсаций, но планируем в полном объеме восстановить функционал по внутреннему PR. Кроме того, мы выступим с инициативой увеличить функционал и штатную численность нескольких подразделений поддержки»*

**Ольга Селянина, Директор Дирекции по персоналу, Национальный Банк «Траст»**

*«Бенчмаркинг можно использовать для того, чтобы:*

- сравнить HR Key Business Indicators компании и ключевых игроков рынка,*
- оценить эффективность HR структуры,*
- сравнить структуры компенсационных пакетов,*
- оценить показатели эффективности персонала,*
- сопоставить подходы к подбору, обучению персонала, формированию кадрового резерва и т.д.*

*Области использования бенчмаркинга могут быть следующими:*

- стратегическое планирование (Стратегические сессии),*
- утверждение ключевых приоритетов и проектов (сравнительные характеристики),*
- бизнес-планирование и бюджетирование (аргументы для Правления),*
- управление эффективностью (KPIs для ключевых менеджеров / сотрудников HR-служб),*
- SWOT системы управления персоналом...»*

**Руслан Вестеровский, Директор по персоналу, «Вимм-Билль-Данн»**

# Как собираются данные

## Вопросник

**Раздел I. Финансовая и статистическая информация** Обратите внимание! Этот раздел и полугодие 2009

**Численность**

1 Какова среднесписочная численность персонала?

Всего: 684  
 Руководители высшего звена: 18  
 Руководители среднего звена: 110  
 Специалисты: 116  
 Производственные рабочие: -  
 Специалисты по продажам: 420

2 Какова численность персонала, не включенного в среднесписочную численность? (работники на гражданско-правовых договорах, внешние совместители)

3 Каковы общие расходы на персонал, руб.?  
Под расходами на персонал понимаются расходы на оплату труда с учетом НДФЛ и обучение и развитие и охрану труда (без учета расходов на работников на договорных условиях)

Заполнив вопросник, Вы получаете автоматически рассчитанные бенчмарки, которые затем переносятся в индивидуальный отчет участника.

## Лист с бенчмарками

**Бенчмарки к разделу I. Финансовая и статистическая информация**

1 Выручка в расчете на 1 сотрудника, руб.

Численность

Всего	684
Руководители высшего звена	18
Руководители среднего звена	110
Специалисты	116
Производственные рабочие	-
Специалисты по продажам	420

3 Доля сотрудников каждой категории в среднесписочной численности персонала

Руководители высшего звена	2,63%
Руководители среднего звена	16,08%
Специалисты	16,96%
Производственные рабочие	0,00%
Специалисты по продажам	61,40%

4 Доля сотрудников, не включенных в среднесписочную численность персонала в среднесписочной численности персонала

## Отчет

**Все участники**

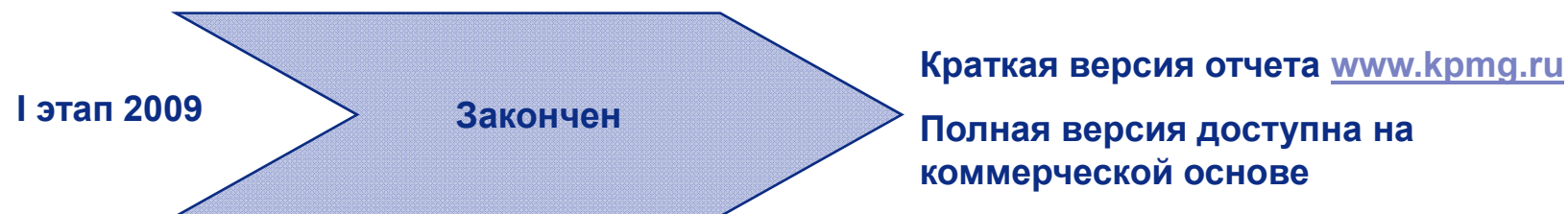
**Раздел I. Финансовая и статистическая информация**

Категория	Минимум	Максимум	Среднее	Медиана	Доля выбывших компаний	Плотность выбывших компаний	Категория	Минимум
Выручка (чистой операционной долей) в руб. на 1 сотрудника	25	405,532	2,591,785	18,334,190	377,287,874	100%	9	999,001
<b>Численность</b>								
<b>Доля сотрудников каждой категории в среднесписочной численности персонала</b>								
Руководители высшего звена	31	0,10%	1,935%	2,71%	25,949	3,03%	10%	2,35%
Руководители среднего звена	29	1,47%	12,30%	14,36%	18,09%	7%	11	13,05%
Специалисты	31	9,32%	58,04%	46,43%	89,29%	16,96%	7%	59,84%
Производственные рабочие	13	1,19%	69,99%	95,44%	97,23%	2,62%	8%	8,05%
Специалисты по продажам	18	1,87%	18,66%	21,07%	39,71%	81,52%	21%	6,05%
<b>Доля сотрудников, не включенных в среднесписочную численность персонала, в среднесписочной численности персонала</b>								
	32	0,24%	1,93%	7,85%	48,14%	7,00%	85%	13,54%
<b>Расходы</b>								
Доля расходов на персонал и выручке	24	0,20%	12,01%	17,75%	47,14%	14,25%	6%	12,89%

Отчет участника дает возможность сравнить индивидуальные бенчмарки с рыночными данными.

## Сроки проекта

Сбор данных осуществляется 2 раза в год, по итогам 1-го полугодия (I этап) и по итогам года (II этап).



## Бенчмаркинг системы управления персоналом – 2009 г. Участники I этапа

1. Альметьевский трубный завод (Группа ОМК)
2. Астра Зенека (Astra Zeneca UK Limited)
3. Базовый элемент
4. Банк Русский Стандарт
5. БМВ Банк (BMW Bank)
6. ВЕРОФАРМ
7. Вимм-Билль-Данн
8. Внешэкономбанк
9. Вольво Восток (Volvo Vostok)
10. Выксунский металлургический завод (Группа ОМК)
11. ГлаксоСмитКляйн Трейдинг (GlaxoSmithKline)
12. Группа ОМК, Управляющая компания
13. Губахинский кокс (Группа ОМК)
14. Данон Индустрия (Danone)
15. Дженерал Моторс (General Motors)
16. Дрезднер Банк (Dresdner Bank)
17. Европейский трастовый банк
18. ИНГ Банк Евразия (ING Bank)
19. Капитал Груп (Capital Group)
20. Кимберли-Кларк (Kimberly-Clark)
21. Лантманнен Юнибэйк (Lantmannen Unibake Russia)
22. Национальный банк «Траст»
23. Пивоварня Москва - Эфес (Efes)
24. ПЭС/СКК (Delphi)
25. Русфинанс Банк (Группа Сосьете Женераль)
26. Русь-Банк
27. САН ИнБев (SunInBev)
28. СИБУР-Русские шины
29. Страховая компания Авива (Aviva)
30. ТрансКредитБанк
31. Трубодеталь (Группа ОМК)
32. УРАЛСИБ
33. Хайнц Россия (Heinz Russia)
34. ЧИБО СНГ (Tchibo)
35. Чусовский металлургический завод (Группа ОМК)
36. ЭнергоСтроительная Корпорация «СОЮЗ»
37. Эрманн (Ehrmann)
38. Янссен-Силаг, фармацевтическое подразделение «Джонсон и Джонсон» (Janssen-Cilag)
39. Анонимный участник – крупная российская финансовая компания
40. Анонимный участник – крупный российский коммерческий банк
41. Анонимный участник – крупный российский коммерческий банк

## Контакты

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.



### **Алевтина Борисова**

Руководитель группы услуг по управлению персоналом и налогообложению физических лиц

[ABorisova@kpmg.ru](mailto:ABorisova@kpmg.ru)



### **Мария Малинина**

Старший консультант

[MMalinina@kpmg.ru](mailto:MMalinina@kpmg.ru)

Тел. (495) 937 44 44,  
доб. 11111



### **Антонина Красик**

Старший консультант

[AKrasik@kpmg.ru](mailto:AKrasik@kpmg.ru)

Тел. (495) 937 44 44,  
доб. 10171



### **Людмила Легкая**

Консультант

[LLegkaya@kpmg.ru](mailto:LLegkaya@kpmg.ru)

Тел. (495) 937 44 44,  
доб. 15924