

Бенчмаркинг системы управления персоналом

Бенчмаркинг системы управления персоналом – сравнение показателей системы управления персоналом компании с другими участниками рынка.

Бенчмаркинг – это удобный инструмент:

- планирования численности и расходов на персонал;
- оценки эффективности процессов управления персоналом и рентабельности вложений в персонал;
- принятия обоснованных решений по оптимизации расходов на персонал.

В октябре 2009 года компания КПМГ выпустила отчет по результатам исследования «**Бенчмаркинг системы управления персоналом**» (далее – Бенчмаркинг), которое было проведено в июле-августе 2009 года.

Исследование было основано на оперативных данных за **первое полугодие 2009 года**.

В Бенчмаркинге приняли участие российские и западные компании, ведущие деятельность в России и принадлежащие к различным отраслям экономики.



Мы исследовали и сравнили около **200 количественных и качественных показателей** по следующим областям управления персоналом:

- Финансовая и статистическая информация
- Функционал и численность служб (HR, ИТ, финансы)
- Компенсации и льготы
- Подбор и адаптация
- Обучение и развитие
- Имидж компании и корпоративная культура



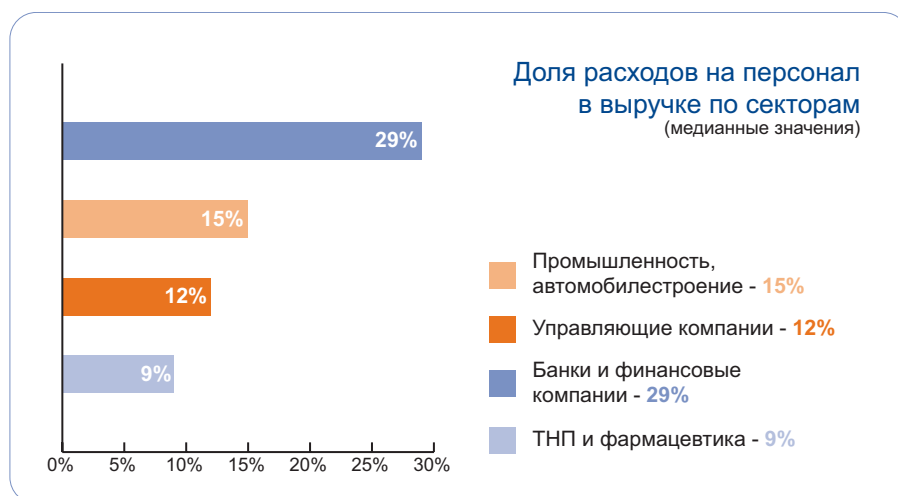
Основные выводы исследования

Финансовая и статистическая информация

В данном разделе содержится анализ основных численных показателей, характеризующих деятельность службы управления персоналом:

Доля расходов на персонал в выручке / чистом операционном доходе

Наибольшим этот показатель является в секторе «Банки и финансовые компании» – 29%. Самая низкая доля расходов на персонал в выручке – у компаний сектора «ТНП и фармацевтика» – 9%.



Структура расходов на персонал

В структуре расходов на персонал различий между компаниями разных секторов рынка существенно меньше. Основную часть всех расходов составляют расходы на оплату труда (около 80%) и ЕСН. На весь остальной бюджет расходов на персонал включая подбор, обучение и развитие, охрану труда и другие статьи приходится, в зависимости от сектора, от 2% (сектор «Банки и финансовые компании») до 10% (сектор «ТНП и фармацевтика»).

Следующая по объему затрат статья бюджета расходов на персонал по всем компаниям – **льготы**. Затраты на различные льготы персоналу составляют от 2,9% совокупных расходов на персонал (в секторе «Управляющие компании»), до 6% (в секторе «ТНП и фармацевтика»), при медиане в целом по рынку – 4%.

Обучение – следующая по объему затрат статья расходов для компаний всех секторов рынка. Единственное исключение – компании сектора «Промышленность и автомобилестроение», которые, в среднем, тратят на охрану труда больше, чем на обучение. Связано это, в первую очередь, с высокими требованиями к охране труда на производстве. Кроме того, низкие относительно других секторов рынка затраты на обучение в секторе «Промышленность и автомобилестроение», могут быть связаны с тем, что основная масса обучения приходится на относительно недорогое обязательное обучение и переподготовку специалистов и производственных рабочих.

Подбор персонала по-прежнему остается актуальной статьей затрат, но доля этих затрат в расходах на персонал колеблется в зависимости от сектора рынка. Минимальная доля затрат на подбор в совокупных расходах на персонал – в секторе «Банки и финансовые компании» (0,05%), максимальная – в секторе «ТНП и фармацевтика» (0,87%). Очевидно, что такая статистика обусловлена кризисной ситуацией в экономике, в которой банковский сектор пострадал больше, чем сектор «ТНП и фармацевтика».

Функционал и численность служб

В данном разделе мы анализировали численность и функциональное наполнение службы управления персоналом, службы ИТ и финансовой службы, т.е. основных служб, осуществляющих поддержку бизнеса. Безусловно, на численность кадровых, финансовых и ИТ служб влияет множество факторов. Это и уровень автоматизации функции, и стадия развития компании, и сектор рынка, в котором компания оперирует. Например, численность ИТ служб в банковско-финансовом секторе традиционно выше среднего по рынку в силу повышенных требований к информационной безопасности и других, специфичных для этой индустрии, факторов.





В среднем по рынку, **доля сотрудников финансовой службы в среднесписочной численности (ССЧ)** самая высокая среди рассматриваемых поддерживающих функций – 5%. Бухгалтерский и налоговый учет является самой многочисленной функцией по всем секторам рынка (45% от ССЧ сотрудников финансовой службы).

Доля сотрудников службы управления персоналом в ССЧ составляет, в среднем по всем компаниям, чуть менее 2%. Для целей анализа не принимались в расчет сотрудники, формально относящиеся к службе управления персоналом, но не осуществляющие HR-функций (сотрудники административно-хозяйственных служб и сотрудники, занятые на социальных объектах компаний).

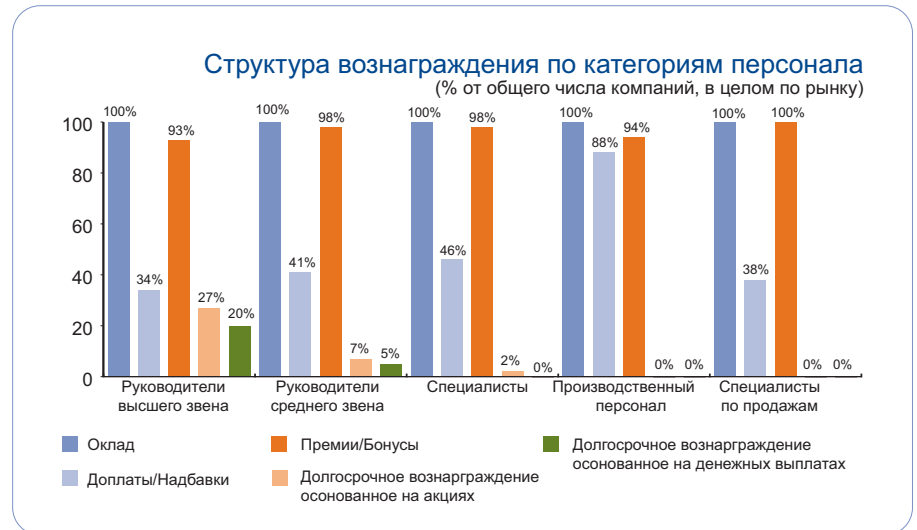
Говоря о распределении численности службы управления персоналом по функциям, отметим, что в целом по рынку самая многочисленная функция – кадровый и пенсионный учет (27% от общей численности службы управления персоналом). Эта функция является самой многочисленной также в секторах «Банки и финансовые компании» и «ТНП и фармацевтика». В секторе «Промышленность и автомобилестроение» лидерами по численности являются блоки «Управление компенсациями и льготами» – 31% и «Управление численностью и оргпроектирование» – 27%. Возможно, это связано со сложной структурой оплаты труда на предприятиях и большой численностью отделов, занятых расчетом заработной платы, планированием и учетом движения численности.

Доля сотрудников ИТ службы в ССЧ по всем участникам Бенчмаркинга составляет менее 3%. Наибольший вес сотрудников ИТ в ССЧ в секторе «Банки и финансовые компании» – 7.5%. В основном численность ИТ служб распределена между поддержкой пользователей/системным администрированием и разработкой/внедрением корпоративных программных продуктов и информационных систем. В структуру ИТ службы также входят отделы АСУ ТП (на производственных предприятиях); сотрудники, обеспечивающие информационную безопасность; сотрудники, ответственные за организационное развитие, бизнес-процессы и управление инфраструктурой.



Компенсации и льготы

Данный раздел содержит анализ структуры оплаты труда, включающей оклад, доплаты/надбавки, премии/бонусы и долгосрочное вознаграждение (основанное на акциях/опционах, денежных выплатах).



О повышении оплаты труда в первом полугодии 2009 г. для той или иной категории сотрудников сообщил 41% участников Бенчмаркинга. В среднем по рынку процент повышения составил 10-11,5%, в зависимости от категории персонала (медианное значение).

Повышение оплаты труда во втором полугодии 2009 г. для той или иной категории сотрудников запланировало всего 27% участников Бенчмаркинга; планируемый процент повышения составляет 5-7% в зависимости от категории персонала (медианное значение).

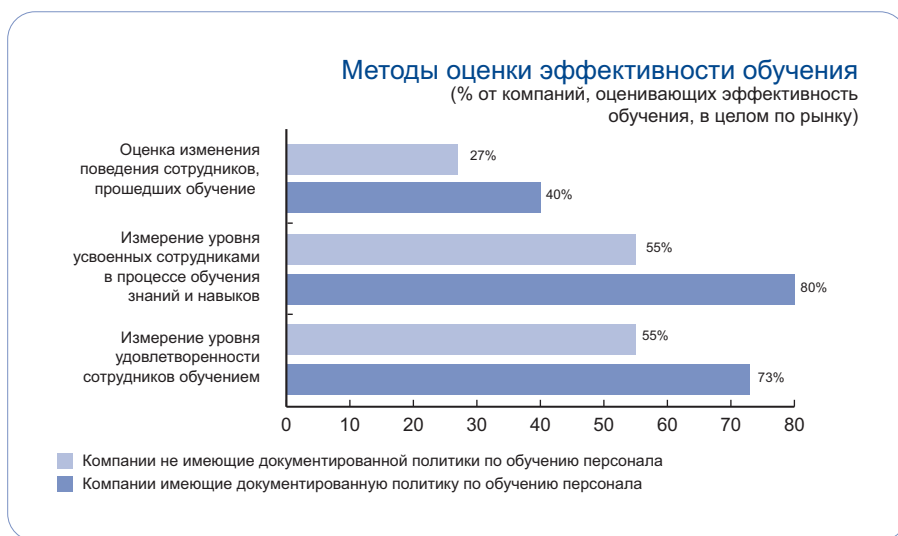
Подбор и адаптация

Данный раздел включает основные показатели эффективности найма сотрудников, главный из которых – **доля закрытия вакансий** – по всем компаниям составил 85% (медианное значение). Этот показатель несколько выше в секторе «Управляющие компании» (88%).

Практика **использования услуг рекрутинговых агентств** существует в 76% всех компаний. Однако, в среднем по рынку, в первом полугодии 2009 г. рекрутинговыми агентствами было закрыто лишь 7% вакансий. Такая ситуация объясняется общим сокращением количества вакансий и снижением спроса на услуги рекрутинговых агентств в 2009 г.

Обучение и развитие

В этом разделе исследованы такие показатели как доля сотрудников, прошедших обучение, затраты на обучение одного сотрудника, использование услуг внешних провайдеров, наличие программ долгосрочного обучения, оценка эффективности обучения и др. Отметим, что компании, имеющие документированную политику по обучению персонала, уделяют существенно больше внимания отдаче от вложенных в обучение денег – измеряют уровень усвоения знаний и навыков и оценивают изменения в поведении сотрудников.



Также в этом разделе исследовались такие показатели, как наличие формализованных критериев продвижения сотрудников, наличие системы планирования карьеры, наличие и принципы формирования кадрового резерва, затраты на подготовку одного сотрудника кадрового резерва, текучесть кадрового резерва и т.д.

Стоимость подготовки одного сотрудника кадрового резерва в первом полугодии 2009 г. составила 10 053 рублей (медианное значение). Если предположить, что затраты на подготовку во втором полугодии будут примерно такими же, как в первом, то годовые затраты составят около 20000 рублей в год. Учитывая, что средний срок пребывания в кадровом



резерве составил 3 года, общие затраты на подготовку 1 резервиста составят около 60 000 рублей, что существенно меньше затрат на услуги рекрутинговых агентств.

У большинства участников Бенчмаркинга присутствует как система оценки (90% всех компаний), так и **документированная политика по оценке персонала** (76% всех компаний).

Интересно, что в 2008 г. 80% участников Бенчмаркинга проводили оценку сотрудников, по результатам которой около 7% сотрудников получили повышение в должности. В первом полугодии 2009 года 51% участников исследования провели оценку персонала, при этом повышение в должности получили лишь 1,5% сотрудников (медианное значение).

Имидж и корпоративная культура

В этом разделе мы рассматривали программы построения имиджа компании, бренда работодателя, программы нематериальной мотивации, а также мониторинг удовлетворенности персонала.

Программы построения имиджа компании уже давно являются важной частью корпоративной политики. Наличие стратегии построения имиджа отметили 76% участников Бенчмаркинга.

На имидж компании как работодателя влияет подход компании к оптимизации численности персонала. Сокращение персонала в целях оптимизации расходов в 2008-2009 гг. были вынуждены проводить 61% участников исследования. При этом в 68% случаев сокращения сопровождались информационной кампанией с использованием различных каналов коммуникаций. Некоторые компании отмечали, что проводили семинары и тренинги для линейных менеджеров с целью их подготовки к разговору с подчиненными.

Пример представления результатов анализа в индивидуальном отчете участника

Все участники						
Текущая 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%	5,00%	49%

Наличие практики анализа реальных причин текучести			
Кол-во компаний, ответивших на вопрос	Да	Нет	Данные Вашей компании
40	90,00%	10,00%	Да



Если вас заинтересовало участие в следующем этапе Бенчмаркинга системы управления персоналом, или приобретение отчета по результатам первого полугодия 2009 года, пожалуйста, напишите нам по адресу Surveys@kpmg.ru или позвоните нашим консультантам:



Алевтина Борисова

Партнер

Управление персоналом
и налогообложение
физических лиц

E-mail: ABorisova@kpmg.ru



Антонина Красик

Старший консультант

Управление персоналом
и налогообложение
физических лиц

E-mail: AKrasik@kpmg.ru



Мария Малинина

Старший консультант

Управление персоналом
и налогообложение
физических лиц

E-mail: MMalinina@kpmg.ru

КПМГ в России

Центральный офис, Россия и СНГ

Комплекс «Башня на Набережной», Блок «С»
Пресненская набережная, 10
Москва 123317

Телефон: +7 495 937 4477

Факс: +7 495 937 4499

E-mail: moscow@kpmg.ru