

Структура и численность HR-подразделений

Ноябрь 2014 г.

kpmg.ru





Введение

Алевтина Борисова

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

Для большинства российских компаний 2014 год стал очень непростым с точки зрения ведения бизнеса. Ситуация и факторы, влияющие на принятие тех или иных решений, менялись очень быстро. Сегодня при принятии решений компании уже не могут полагаться на опыт и данные прошлых лет, и при разработке стратегии и составлении бюджета на следующий год им необходима новая и актуальная информация. В связи с этим мы решили провести экспресс-исследование и понять, какие изменения произошли в HR-подразделениях компаний с начала 2014 года.

Мы надеемся, что данный отчет поможет директорам по персоналу и высшему руководству оценить эффективность функций управления персоналом и послужит хорошим инструментом для поддержки кадровых решений.

Мы благодарим всех, кто принял участие в нашем исследовании, и надеемся на дальнейшее сотрудничество.

С уважением,

Алевтина Борисова

Партнер, руководитель Группы по оказанию услуг в области управления персоналом и налогообложения физических лиц
КПМГ в России и СНГ



ОБ ИССЛЕДОВАНИИ



Сроки

Сбор данных проводился с 12 сентября по 3 октября 2014 года.



Участники

В обзоре приняли участие 79 ведущих российских и международных компаний из различных отраслей экономики. Более подробную информацию об участниках исследования в отраслевом, количественном и других разрезах вы сможете найти в разделе «Информация об участниках исследования».



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.





Основные выводы



Численность HR-подразделений за первую половину 2014 года не претерпела значительных изменений, явных тенденций к сокращению количества персонала в этих отделах не прослеживается.

Наиболее традиционными функциями подразделения по работе с персоналом остаются функции, связанные с кадровым делопроизводством, подбором и адаптацией, обучением и развитием, а также оценкой персонала, управлением численностью и затратами на персонал, администрированием льгот и HR-аналитикой.

Средняя текучесть персонала за первую половину 2014 года составила 14,8%. Сильное влияние на этот параметр оказывает индустриальная специфика, однако прямой зависимости между количеством сотрудников подразделения по управлению персоналом и процентом текучести не наблюдается.

Если анализировать нагрузку на одного сотрудника подразделения по работе с персоналом только по тем функциям, которые выполняются HR-подразделениями в большинстве компаний, то средняя нагрузка составила 82 сотрудника на одного HR-специалиста. Средняя нагрузка на одного сотрудника отдела кадров составляет 336 сотрудников, а средняя нагрузка на одного специалиста по расчету заработной платы – 633 сотрудника.

Наиболее популярные функции, которые компании отдают на аутсорсинг (внешнему поставщику/организации), – это поддержка миграционных вопросов (14%), подбор, обучение и развитие персонала, расчет заработной платы (по 9% соответственно). Единые центры обслуживания на данный момент менее популярны и, как отметили 5% респондентов, создаются в основном для расчета заработной платы.

Уровень автоматизации HR-процессов в компаниях остается достаточно низким, только в 5% компаний-респондентов внедрена единая система, автоматизирующая все функции по работе с персоналом.

Уровень развития HR-аналитики остается достаточно слабым. Большинство компаний на регулярной основе отслеживает 11–15 базовых показателей, связанных с работой персонала. При этом нет четкой зависимости между уровнем автоматизации в компании и уровнем развития HR-аналитики.



Структура HR-подразделения

Структуры подразделений по управлению персоналом многих компаний претерпели существенные изменения в последние годы. В ситуации рынка кандидатов, которая наблюдалась во многих отраслях, расширялись отделы подбора персонала, компании делали акцент на новые способы привлечения кандидатов, развивали системы обучения, оплаты труда и корпоративных коммуникаций для вовлечения и удержания сотрудников. В своем исследовании мы хотели понять, как изменения экономической ситуации отразились на численности и функциях HR-подразделений.

“ HR-бизнес-партнер

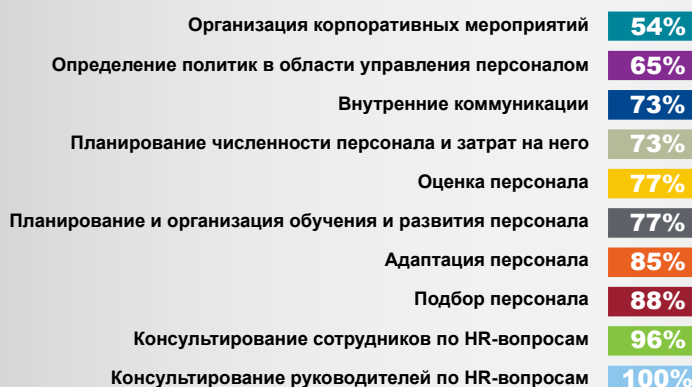
*Только **37%** компаний отметили, что у них присутствует данная функция, при этом в большинстве из этих компаний численность персонала составляет более 1 000 сотрудников.*

Структура HR-подразделения в современных российских и иностранных компаниях строится не только по функциональному признаку. Кроме HR-дженералистов, которые существуют в крупных и средних фирмах с разветвленной региональной структурой, появились компании, в которых есть бизнес-партнеры по HR-вопросам, являющиеся, по сути, заказчиками услуг для своих подразделений со стороны центральных HR-отделов, таких, например, как отделы подбора и обучения. По нашим наблюдениям, на сегодняшний день нет однозначной трактовки термина «HR-бизнес-партнер» (бизнес-партнер по HR-вопросам). В ходе исследования респонденты задавали много вопросов относительно этой позиции, путая ее с HR-руководителем или HR-дженералистом. Одной из целей нашего исследования было понять, как компании трактуют данную функцию. В классическом западном понимании HR-бизнес-партнер – это специалист в области управления персоналом, активно участвующий в бизнес-планировании и реализации стратегии по управлению персоналом в компании. По сути он является внутренним HR-консультантом, который работает внутри конкретного подразделения компании и помогает руководству решать различные кадровые вопросы и разрабатывать организационные решения в части управления персоналом, которые будут иметь максимальный положительный эффект для бизнеса.

Согласно результатам исследования, только 37% компаний отметили, что у них присутствует данная функция, при этом в большинстве из этих компаний численность персонала составляет более 1 000 сотрудников. Важно отметить, что позиция бизнес-партнера по HR-вопросам встречается не только в иностранных, но и в российских компаниях.

Согласно результатам исследования, в первую очередь HR-бизнес-партнер консультирует руководителей по вопросам, связанным с персоналом компании. Также в тройку лидеров вошли функции, связанные с консультированием сотрудников по HR-вопросам (96%) и подбором персонала (88%).

Функционал бизнес-партнера по HR-вопросам



Источник: анализ КПМГ.

Небольшое количество респондентов отметили, что в их компаниях выполнение отдельных функций производится в едином центре обслуживания, чаще всего это относится к расчету заработной платы. Однако сейчас нет однозначного понимания того, что считать едиными центрами обслуживания в HR-подразделении. Например, во многих компаниях уже давно централизованы функции обучения, созданы учебные центры или даже корпоративные университеты, однако респонденты не относят их к ЕЦО.

Наиболее популярные функции, которые компании отдают на аутсорсинг внешнему поставщику (организации), – это поддержка миграционных вопросов (14%), подбор, обучение и развитие персонала, расчет заработной платы (по 9% соответственно). Причем аутсорсинг чаще характерен для компаний с численностью от 1 000 до 5 000 человек.

По данным исследования, 3% респондентов привлекают фрилансеров на постоянной основе для выполнения функций, связанных с подбором персонала, а также с обучением и развитием, что позволяет экономить постоянные затраты и не увеличивать численность подразделения.

13% респондентов отметили, что в их компаниях планируется вынесение отдельных HR-функций в единый центр обслуживания/аутсорсинг в 2015 году. Из них девять компаний задумываются о создании ЕЦО, в первую очередь планируют вынести туда функцию кадрового делопроизводства, затем расчет заработной платы, подбор

персонала, обучение и развитие, а также составление отчетности. Кроме того, трое респондентов отметили, что планируют отдать на аутсорсинг внешнему поставщику (организации) такие функции, как подбор персонала, кадровое делопроизводство, расчет заработной платы, аттестацию рабочих мест и оценку персонала.



Функционал бизнес-партнера по HR-вопросам

В первую очередь HR-бизнес-партнер консультирует руководителей по вопросам, связанным с персоналом компании. Также в тройку лидеров вошли функции, связанные с консультированием сотрудников по HR-вопросам (96%) и подбором персонала (88%).



Изменения количества персонала в HR-подразделениях компаний за 1 половину 2014 года

За первую половину 2014 года существенного изменения численности сотрудников HR-подразделения не отмечается. Так, в 42% опрошенных компаний численность персонала осталась такой же, 32% респондентов отмети-

ли, что численность уменьшилась, а 26% респондентов указали, что количество сотрудников увеличилось. Произошедшие в компаниях изменения в численности в большинстве случаев находились в пределах 10%.

Как изменилась численность HR-подразделения за первую половину 2014 г.



32%

42%

26%

- Не изменилась
- Увеличилась
- Уменьшилась

Источник: анализ КПМГ.



Средняя нагрузка на HR-специалистов



Данные исследования показали, что структура HR-подразделений в компаниях достаточно разнородна, в связи с чем было сложно сравнивать различные компании по численности HR-специалистов.

В своих ответах крупные компании отмечали, что в регионах нет четкого разделения функций внутри отдела кадров, поэтому руководству в головном офисе было трудно корректно распределить кадровые ресурсы по отдельным HR-функциям.

Структура HR-подразделений в компаниях достаточно разная, традиционными функциями в большинстве компаний остаются подбор и адаптация персонала, кадровое делопроизводство, обучение и развитие, планирование численности персонала и затрат на него. Однако даже эти функции присутствуют не во всех HR-подразделениях, поэтому для корректного сравнения численности и нагрузки на одного специалиста по управлению персоналом было использовано несколько подходов.

Если анализировать нагрузку на одного сотрудника подразделения по работе с персоналом только по тем функциям, которые выполняются HR-подразделениями

в большинстве компаний, то средняя нагрузка составляет 82 сотрудника на одного HR-специалиста.

Если анализировать общую численность HR-подразделения по всем функциям, не учитывая, выполняются ли они именно в HR или других подразделениях, то в среднем общая нагрузка будет составлять 66 сотрудников на одного HR-специалиста.



Нагрузка на HR-специалистов

Российские компании отличаются от зарубежных по нагрузке на одного HR-специалиста по конкретной функции.



Не подтвердилась и наша гипотеза о том, что нагрузка и количество HR-специалистов зависят от процента текучести. Возможно, это связано с тем, что в компаниях с высокой текучестью персонала функции подбора, адаптации и обучения частично выполняют линейные менеджеры. Средняя текучесть персонала за первую половину 2014 года составила 14,8%, и, безусловно, этот показатель во многом определяется индустриальной спецификой.

Поскольку структура и уровень развития HR-функций в компаниях очень отличаются, то наиболее корректно

будет посчитать нагрузку на одного специалиста только по функциям подбора, кадрового делопроизводства и расчета заработной платы. И если смотреть на разницу в нагрузке на одного HR-специалиста по конкретной функции, то по данному показателю зарубежные компании все-таки сильно отличаются от российских. Например, в российских компаниях в среднем на одного кадровика приходится 366 обслуживаемых сотрудников, а в иностранных компаниях – 304. На одного специалиста по расчету заработной платы в российских компаниях в среднем приходится 750 человек, а в иностранных – 563.

Средняя нагрузка на одного HR-специалиста



Источник: анализ КПМГ.



Функции подразделения по работе с персоналом

Наиболее традиционными функциями подразделения по работе с персоналом (90% и более ответов участников исследования) остаются функции, связанные с кадровым делопроизводством, подбором и адаптацией, обучением и развитием, а также оценкой персонала, управлением численностью и затратами на персонал, администрированием льгот и HR-аналитикой.

По данным исследования, функции, связанные с расчетом заработной платы (61%), внутренними коммуникациями (33%), охраной труда (43%) и поддержкой миграционных вопросов (16%), представлены в других подразделениях компании. При этом 12% респондентов также отметили, что функция по управлению численностью и затратами на персонал выполняется и другим подразделением.

Локализация HR-функций в организациях

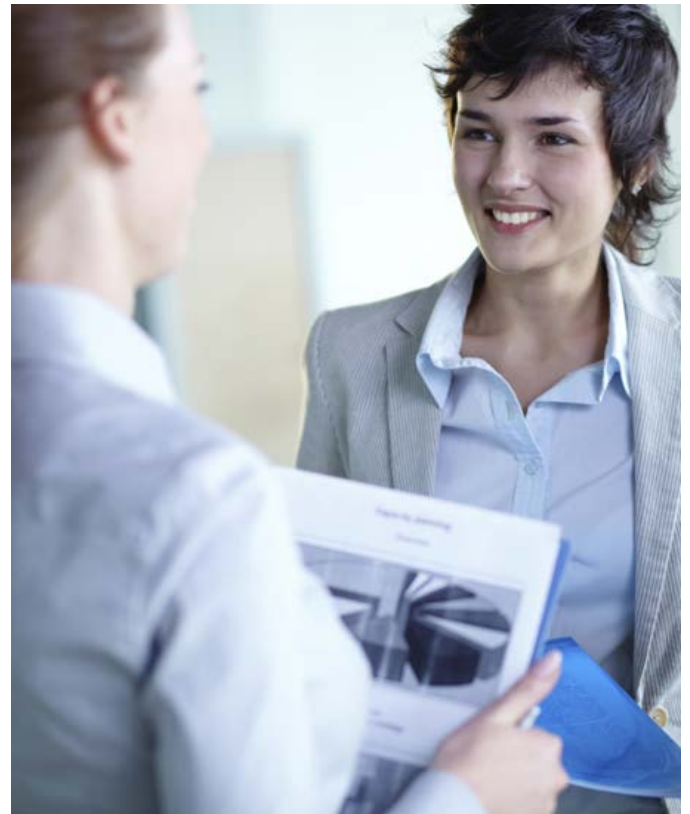


Источник: анализ КПМГ.



Функции HR-подразделений

Традиционными функциями HR-подразделений в большинстве компаний остаются подбор и адаптация персонала, кадровое делопроизводство, обучение и развитие, планирование численности персонала и затрат на него.





Кадровое делопроизводство

Функция кадрового делопроизводства традиционно остается в рамках департамента по работе с персоналом. Из числа респондентов только две компании указали, что кадровое делопроизводство ведет другое подразделение, и еще две организации отдали эту функцию на аутсорсинг. Единые центры обслуживания, поддерживающие функцию кадрового делопроизводства для разных подразделений в одном из регионов, созданы также в двух компаниях – участниках исследования. Средняя нагрузка на одного сотрудника отдела кадров – 336 работников.



Подбор и адаптация персонала

Из принимавших участие в исследовании только одна компания передала функцию подбора персонала на аутсорсинг внешнему провайдеру, а две компании на регулярной основе пользуются услугами рекрутеров-фрилансеров. Средняя нагрузка на специалиста по подбору персонала за первое полугодие 2014 года составила 13 вакансий в месяц.

Согласно данным исследования, в тех компаниях, в которых есть бизнес-партнеры по HR-вопросам, данные специалисты также выполняют функцию по подбору персонала, что в среднем составляет 18,5% их рабочего времени.



Оценка, обучение и развитие персонала

На основе ответов респондентов очень сложно сделать однозначные выводы по структуре и численности этих функций, поскольку среди участников исследования были крупные компании, где сотрудники, занимающиеся оценкой, отдельно не выделены. В нескольких крупных компаниях с высоким уровнем текучести персонала по продажам функцию обучения выполняет бизнес-подразделение. По данным исследования, нагрузка на одного сотрудника, занимающегося обучением, в отдельных случаях может достигать до 1 800 человек, что, скорее всего, свидетельствует о недостаточном внимании к этой функции в организации.



Внутренние коммуникации

В этой области HR-подразделения чаще всего делят ответственность с другими подразделениями компании (например PR). Отдельно выделенные специалисты по внутренним коммуникациям, по нашим данным, появляются в компаниях с численностью персонала от 1 000 человек.



Компенсации и льготы

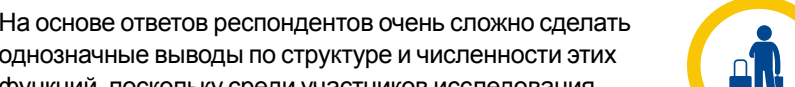
Традиционно планирование численности и затрат на персонал – это HR-функция, которую могут выполнять специально выделенные подразделения, ОТиЗ и частично отделы кадров. В некоторых компаниях планированием численности занимается отдельный департамент организационного развития. Администрирование льгот не всегда находится в ведении HR-подразделения, в 5% компаний этим занимаются другие подразделения.



Расчет заработной платы

Согласно результатам исследования, функция по расчету заработной платы часто находится не в управлении по работе с персоналом, а в другом подразделении (61%). 5% респондентов указали, что функция по расчету заработной платы в их компаниях вынесена в единый центр обслуживания. В основном это сделали компании с численностью от 1 000 до 5 000 человек. Чуть большее количество участников исследования (9%) используют аутсорсинг для расчета заработной платы – чаще всего это средние компании с численностью персонала до 5 000 сотрудников. В следующем году передать расчет заработной платы на аутсорсинг планируют еще три компании.

Средняя нагрузка на одного специалиста по расчету заработной платы составляет 633 сотрудника.



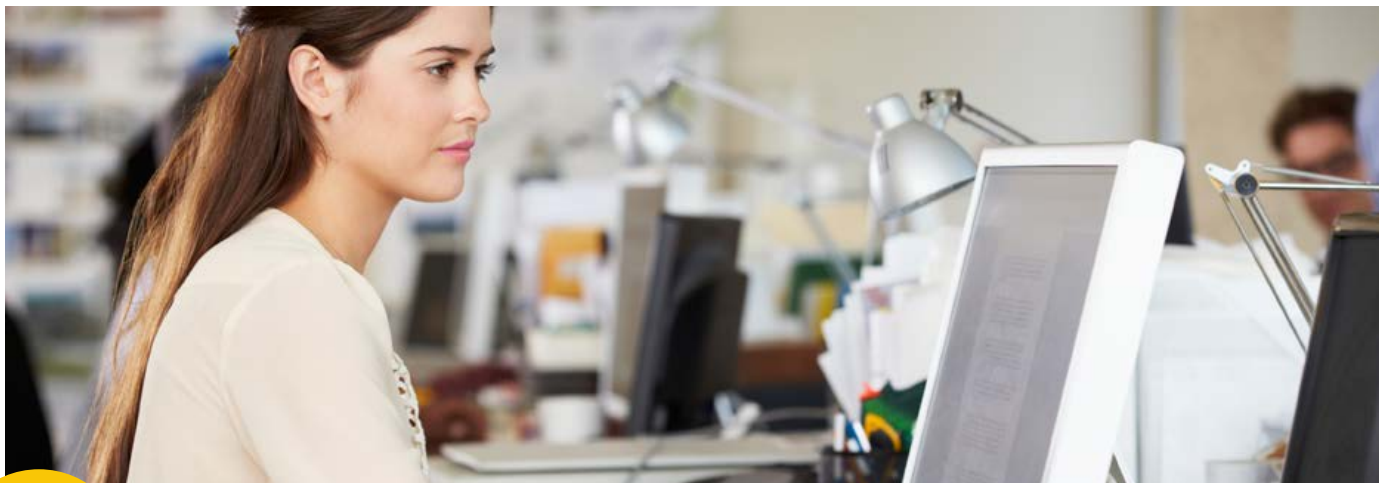
Поддержка миграционных вопросов

Данная функция является специфичной и актуальна не для всех компаний. К примеру, она находится в департаменте по управлению персоналом только у 65% компаний и, как правило, совмещена с функцией кадрового делопроизводства. При этом 14% компаний отметили, что данная функция отдана на аутсорсинг, что характерно в основном для компаний с иностранным капиталом.



Охрана труда

Численность данной функции во многом зависит от индустриальной принадлежности компании и численности персонала. При этом чаще всего российские компании (57%) отмечали, что данная функция находится в HR-подразделении.



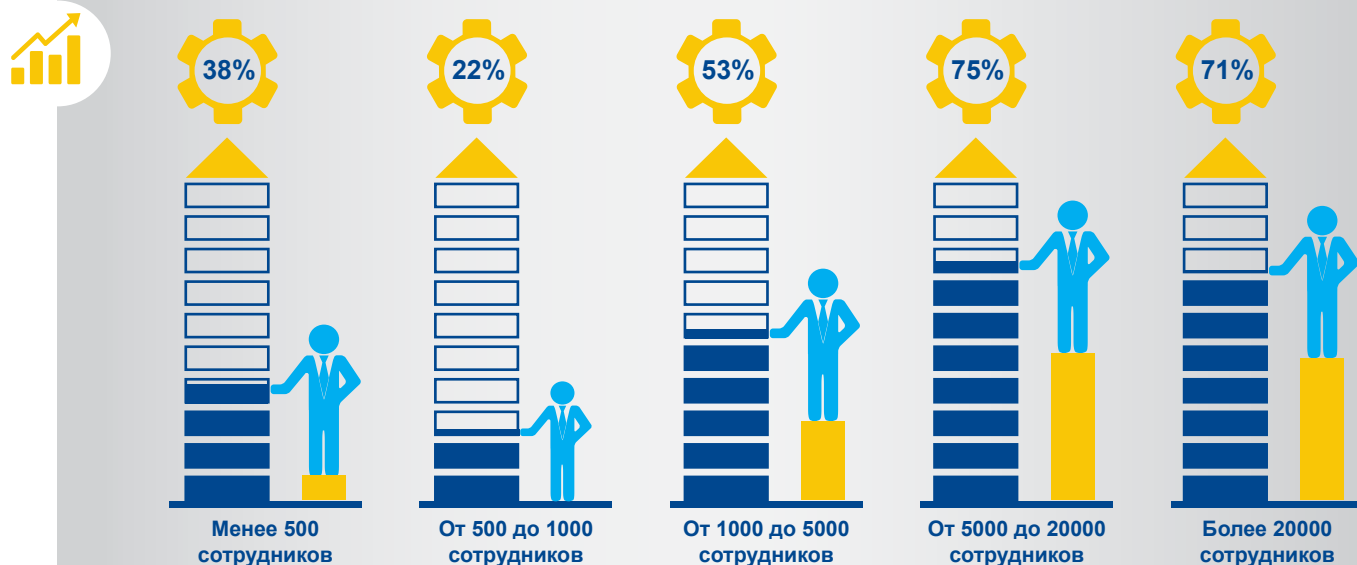
Уровень автоматизации HR-процессов

Ответы респондентов исследования выявили невысокий уровень автоматизации HR-процессов, что говорит об обширном потенциале в данной области. Только 5% из всех опрошенных компаний имеют единую систему для автоматизации всех HR-функций. Также автоматизированы все HR-процессы, хоть и в разных системах, у 17% компаний, еще 37% компаний автоматизировали большинство HR-функций (6–7), 13% компаний автоматизировали только расчет заработной платы и кадровое администрирование. Уровень автоматизации растет пропорционально росту численности сотрудников компании: если в компаниях с численностью до 1 000 человек большинство функций автоматизировано приблизительно

но у трети, то в компаниях более 5 000 человек большинство функций автоматизировано у $\frac{3}{4}$ из числа участников опроса.

Административные HR-функции, такие как кадровое делопроизводство и расчет заработной платы, давно выполняются с помощью программного обеспечения (ПО). Наиболее распространенное ПО – это 1С, на котором работает более половины компаний-респондентов (61%). В некоторых компаниях одна и та же функция может быть автоматизирована с помощью двух и более систем. Наиболее частое сочетание – это использование 1С наряду с SAP для административных функций.

Уровень автоматизации HR-функций (6–8 функций) в компаниях



Источник: анализ КПМГ.

Наименьший уровень автоматизации (43%) наблюдается в области планирования численности и затрат на персонал, где основным инструментом для аккумулирования информации и подготовки отчетов в большинстве компаний по-прежнему является MS Excel.

Несмотря на преобладающий выбор продуктов 1C для выполнения стандартных HR-функций, на данный момент невозможно определить однозначного лидера в области автоматизации остальных HR-процессов. Многие участники исследования указали несколько программных продуктов, позволяющих решать специфические задачи одной HR-функции. Среди лидеров в области автоматизации процессов оценки и обучения персонала можно отметить такое программное обеспечение, как Web Tutor. Многие компании также работают на локальных веб-платформах или в индивидуально разработанных программах. Для проведения опросов сотрудников около 32% компаний предпочитают обращаться к внешним провайдерам или пользоваться различными общедоступными онлайн-опросниками. В целом можно сказать, что руководство компаний не видит необходимости автоматизировать HR-функции, и в этой области остается еще большой потенциал для повышения эффективности.



Автоматизация HR-функций

В целом можно сказать, что руководство компаний не видит необходимости автоматизировать HR-функции, и в этой области остается еще большой потенциал для повышения эффективности.

Как мы изначально предполагали, использование комплексных систем для автоматизации, как правило, увеличивает эффективность специалиста по управлению персоналом. Так, например, нагрузка на одного сотрудника по расчету заработной платы, использующего для этого программу SAP, увеличивается почти в два раза и составляет 1 140 человек, в то время как средняя нагрузка составляет 633 человека. Однако работа с SAP существенно не отражается на росте нагрузки специалиста по кадровому делопроизводству и составляет 375 человек против 336 человек.





Анализируемые HR-показатели

Топ-10 HR-показателей



Источник: анализ КГПМГ.

В ходе проведения исследования мы предложили нашим респондентам список из 22 наиболее, на наш взгляд, распространенных HR-показателей. Выяснилось, что 69% компаний на регулярной основе анализируют более половины показателей из этого списка.

По результатам исследования были выявлены Топ-10 наиболее популярных показателей, которые чаще всего анализируют HR-специалисты в различных компаниях (←).

Среди дополнительных показателей, отмеченных участниками исследования, можно выделить следующие: уровень выполнения KPI, демографический состав коллектива, процент закрытия вакансий внутренними кандидатами и количество часов работы сверхурочного времени. Однако следует отметить, что у достаточно большого количества респондентов нет отлаженной системы HR-аналитики, показатели не анализируются системно, регулярно и не являются основой для принятия кадровых решений. Также результаты нашего исследования не показали четкой корреляции между уровнем автоматизации HR-функций и уровнем развития HR-аналитики.



HR-аналитика

У достаточно большого количества респондентов нет отлаженной системы HR-аналитики, показатели не анализируются системно, регулярно и не являются основой для принятия кадровых решений.



Информация об участниках исследования

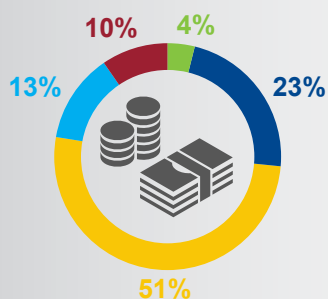


В обзоре приняли участие **79** ведущих российских и иностранных компаний из различных отраслей экономики.

В отдельную категорию были выделены секторы, наиболее показательно демонстрирующие отраслевые тенденции: товары народного потребления, финансовый сектор и фармацевтическая отрасль.

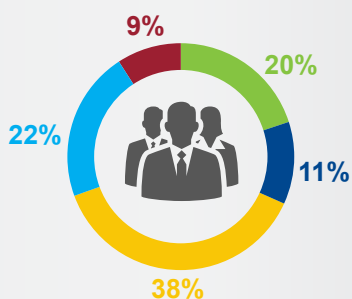
В связи с тем, что участники исследования пожелали остаться анонимными, а также ввиду того, что КПМГ строго следует принципам соблюдения конфиденциальности, результаты исследования представлены в агрегированном виде, без упоминаний конкретных компаний.

Выручка компаний



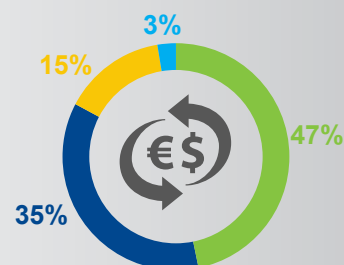
- До 100 млн руб.
- От 1 млрд до 10 млрд руб.
- От 10 млрд до 100 млрд руб.
- От 100 млн до 1 млрд руб.
- Более 100 млрд руб.

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

Структура капитала



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

Источник: анализ КПМГ.



ОТРАСЛИ ЭКОНОМИКИ



Банки и финансы **18%**



Товары народного потребления **15%**



Фармацевтика и медицина **13%**



Розничная торговля **9%**



Страхование **8%**



Производство **5%**



Информационные технологии **5%**



Услуги **4%**



Строительство и недвижимость **4%**



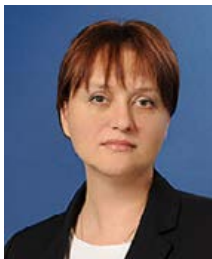
Другое **20%**

Источник: анализ КПМГ.

Контакты:



Алевтина Борисова
Руководитель Группы
по оказанию услуг в области
управления персоналом
и налогообложения
физических лиц
Партнер
Т: +7 495 937 4477
Ф: +7 495 937 4499
E: aborisova@kpmg.ru



Дина Дьякова
Управление
персоналом и налогообложение
физических лиц
Менеджер
Т: +7 495 937 4477
Ф: +7 495 937 4499
E: ddyakova@kpmg.ru