



cutting through complexity™

Бенчмаркинг системы управления персоналом – 2011

Управление персоналом и налогообложение
физических лиц



Бенчмаркинг – инструмент оценки системы управления персоналом

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

Альберт Эйнштейн

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

Возможные цели участия в бенчмаркинге

Планирование
численности
и расходов
на персонал

Получение
измеримой
информации
о системе
управления
персоналом
компании
(HR-показатели)

Оценка
эффективности
системы
управления
персоналом

Оценка
эффективности
деятельности
работников
службы
управления
персоналом

Оценка
рентабельности
инвестиций
в персонал

Основные области исследования

Примеры показателей

Мы исследуем и сравниваем около 100 количественных и качественных показателей по следующим областям управления персоналом:

Финансовая и статистическая информация

- Выручка в расчете на 1 сотрудника
- Доля расходов на оплату труда/обучение и развитие/подбор/охрану труда в бюджете расходов на персонал
- Коэффициент текучести

...

Подбор и адаптация

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

...

Функционал и численность служб

- Численность службы управления персоналом (по функциональным направлениям)
- Нагрузка на 1 сотрудника службы управления персоналом
- Доля расходов на внешних провайдеров по управлению персоналом в общих расходах на персонал

...

Обучение и развитие

- Затраты на обучение на 1 сотрудника
- Доля сотрудников, прошедших обучение в 2011 году
- Стоимость подготовки 1 сотрудника, включенного в кадровый резерв

...

Компенсации и льготы

- % повышения заработной платы в 2011 году, по категориям персонала и функциональным направлениям
- Порядок пересмотра зарплат
- Наличие и стоимость различных видов льгот

...

Имидж компании и корпоративная культура

- Методы построения имиджа компании
- Программы нематериальной мотивации
- Регулярность мониторинга удовлетворенности персонала

...

Как собираются данные?

Вопросник

Бенчмарки

KPMG Инструкция Бенчмарки к разделу I

Раздел I. Финансовая и статистическая информация

Раздел II

Численность

2 Доля сотрудников каждой категории в среднестатистической численности персонала

Руководители высшего звена	0.38%
Руководители среднего звена	11.49%
Специалисты	19.16%
Специализированные рабочие	42.15%
Специалисты по продажам	22.99%
Вспомогательный персонал	3.83%

3 Нагрузка на 1 руководителя

4 Доля сотрудников каждого функционального направления в среднестатистической численности персонала

Производство	42.15%
Продажи	30.65%
Закупки	0.57%
Логистика	2.88%
Маркетинг	1.53%
АХО	3.83%
Финансы и бухгалтерия	4.60%
Управление персоналом	2.30%
Информационные технологии	1.53%
Внутренний контроль и аудит	0.19%
Юридическая служба	0.38%
Безопасность	0.19%

Отчет участника дает возможность сравнить индивидуальные показатели с рыночными данными.

Отчет

Заполнив вопросник, компания получает автоматически рассчитанные показатели, которые переносятся в индивидуальный отчет участника.

Раздел I. Финансовая и статистическая информация		Все компании					
Численность							
Доля сотрудников каждой категории в среднестатистической численности персонала		Кол-во компаний, представленных на выбор	Медиана	25-й перцентиль	75-й перцентиль	Максимум	Данные Вашей компании
Руководители высшего звена	20	0.19%	0.76%	1.62%	6.33%	15.40%	0.40%
Руководители среднего звена	21	5.08%	8.69%	9.91%	18.99%	15.40%	60%
Специалисты	21	9.54%	15.61%	20.96%	35.54%	18.79%	30%
Специализированные рабочие	14	9.72%	39.77%	51.58%	74.61%	42.29%	44%
Специалисты по продажам	21	0.09%	2.54%	13.76%	39.53%	64.62%	20.57%
Вспомогательный персонал	21	0.11%	0.86%	3.09%	6.91%	11.20%	4.25%
Доля сотрудников каждого функционального направления в среднестатистической численности персонала		Кол-во компаний, представленных на выбор	Медиана	25-й перцентиль	75-й перцентиль	Максимум	Данные Вашей компании
Производство	13	0.42%	34.98%	47.49%	74.30%	79.66%	35.98%
Продажи	20	0.06%	5.61%	23.71%	51.89%	77.36%	24.36%
Закупки	16	0.16%	0.67%	0.88%	1.34%	2.78%	1.25%
Логистика	16	0.69%	4.54%	7.95%	10.35%	20.09%	5.69%
Маркетинг	17	0.17%	0.80%	1.79%	7.83%	13.33%	1.45%
АХО	20	0.33%	1.02%	2.23%	3.78%	11.11%	4.38%
Финансы и бухгалтерия	21	1.21%	2.71%	3.97%	6.02%	12.04%	3.98%
Управление персоналом	21	0.60%	1.24%	1.91%	2.22%	3.24%	5.96%
Информационные технологии	19	0.53%	1.24%	1.69%	4.01%	34.50%	4.89%
Внутренний контроль и аудит	13	0.09%	0.11%	0.27%	0.88%	7.08%	2.16%
Юридическая служба	16	0.19%	0.40%	0.66%	1.27%	3.19%	5.00%
Безопасность	16	0.13%	0.32%	1.37%	2.36%	5.64%	5.20%

Результаты бенчмаркинга

Пример представления информации в индивидуальном отчете со статистическими таблицами*:

Доля расходов на оплату труда в расходах на персонал, руб.							
Кол-во компаний, ответивших на вопрос	10-й перцентиль	25-й перцентиль	Медиана	75-й перцентиль	90-й перцентиль	Данные вашей компании	Перцентильный ранг
17	66,67%	85,97%	93,26%	96,35%	98,56%	89,00%	35%
Текущая текучесть персонала							
Кол-во компаний, ответивших на вопрос	10-й перцентиль	25-й перцентиль	Медиана	75-й перцентиль	90-й перцентиль	Данные вашей компании	Перцентильный ранг
22	0,68%	7,01%	11,78%	16,98%	45,95%	10,00%	40%
Наличие документированной стратегии управления персоналом							
Кол-во компаний, ответивших на вопрос	Да		Нет		Данные вашей компании		
23	65,22%		34,78%		Да		

Отчет по итогам бенчмаркинга содержит:

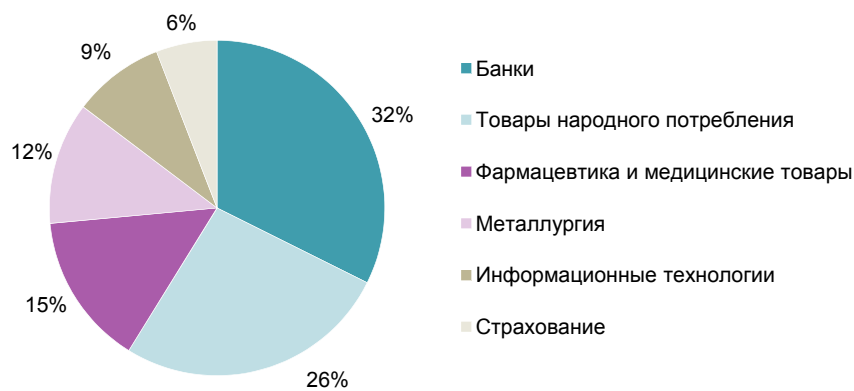
- аналитическую часть с описанием основных результатов исследования и характеристикой участников;
- **индивидуальные статистические таблицы** – анализ всех показателей в статистически обработанном виде в целом по всем компаниям, а также по отдельным секторам;
- данные участника, а также **перцентильный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

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

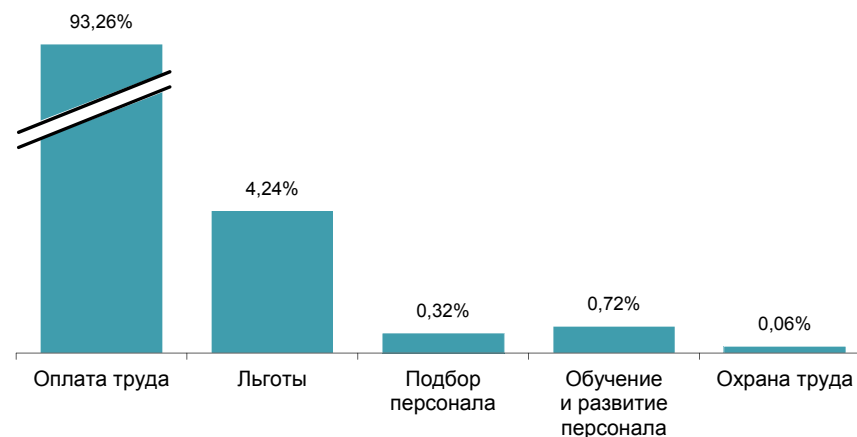
** Перцентильный ранг – порядковое место значения показателя в выборке данных (в виде процента). Например, перцентильный ранг индивидуального значения показателя участника, равный 20%, означает, что у 20% компаний в выборке значение этого показателя ниже, а у 80% – выше индивидуального значения показателя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

Некоторые результаты исследования «Бенчмаркинг системы управления персоналом – 2010»

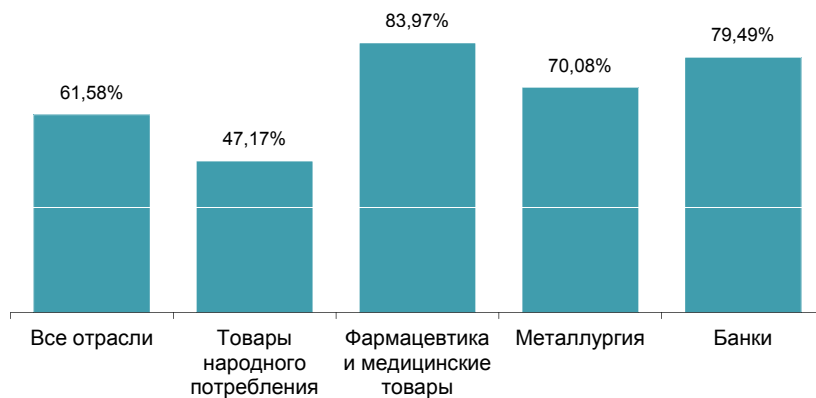
Характеристика участников



Структура расходов на персонал (в целом по рынку)



Доля сотрудников, прошедших обучение в 2010 году (по секторам)



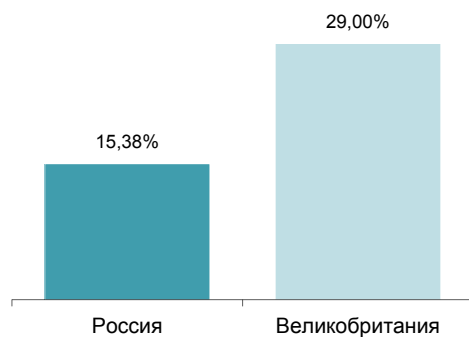
Нагрузка на 1 сотрудника службы управления персоналом и 1 сотрудника финансовой службы (кол-во чел., медианные значения по отраслям)



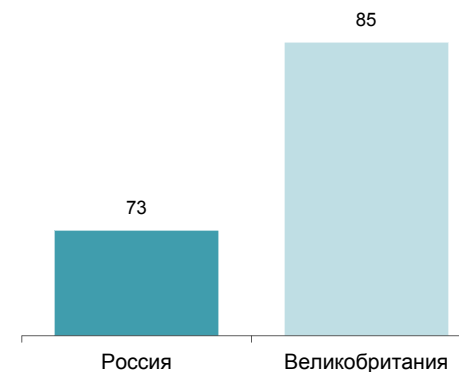
Некоторые результаты исследования «Бенчмаркинг системы управления персоналом – 2010»

(сравнение с результатами исследования “The KPMG HR Benchmarking Assessment” в Великобритании)

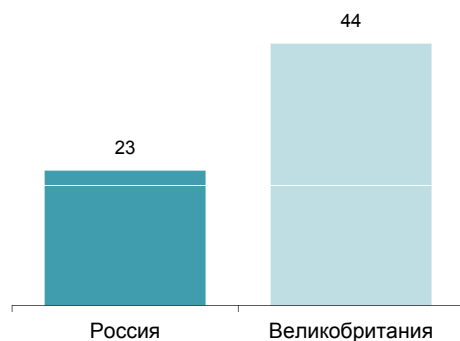
Доля расходов на персонал в выручке в России и Великобритании
(среднее значение)



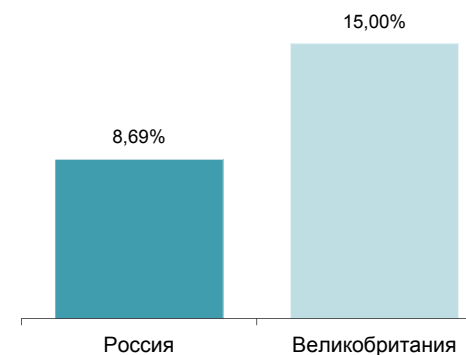
Нагрузка на 1 сотрудника службы управления персоналом
(среднее значение)



Количество часов обучения на 1 сотрудника
(среднее значение)



Доля сотрудников, получивших повышение в должности
(среднее значение)



Бенчмаркинг системы управления персоналом. Банковский сектор



Для участников из банковского сектора разработан отдельный вопросник, содержащий адаптированные показатели, а также особые категории персонала и подразделения

Исследуемые подразделения:

- Доверительное управление
- Корпоративные финансы / инвестиционно-банковская деятельность
- Кредитование
- Бэк-офис (операционное управление)
- Управление активами частных лиц
- Управление рисками
- Документарные операции / валютный контроль
- Казначейство и др.

Исследуемые категории персонала:

- Руководители высшего звена
- Фронт-офис (руководители, специалисты)
- Мидл-офис (руководители, специалисты)
- Бэк-офис (руководители, специалисты)
- Кассиры и операционисты
- Работники вспомогательных подразделений

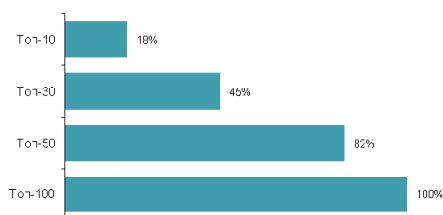
Используемая выборка:

Результаты обзора предоставляются в разрезе:

- структуры собственности:
 - российские банки,
 - иностранные банки;
- размера (по чистым активам):
 - топ-30,
 - топ-50,
 - ниже топ-30.

Участники обзора – крупные российские и западные банки

Характеристика участников (рейтинг по чистым активам)

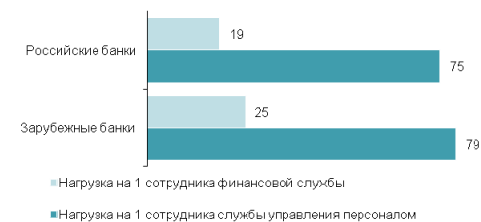


Структура расходов на персонал



Некоторые результаты 2010 года

Нагрузка на 1 сотрудника службы управления персоналом и нагрузка на 1 сотрудника финансовой службы (кол-во человек)



Участники Бенчмаркинга 2009–2010 гг.

Общее количество участников – более 80 компаний различных секторов российской экономики

■ «Альметьевский трубный завод»	■ «Рош-Москва» (F. Hoffmann-La Roche)	■ Торговый дом «Межреспубликанский винзавод»
■ «Бритиш Американ Табакко» (BAT)	■ «Русский Алкоголь»	■ «Хайнц Россия» (Heinz Russia)
■ «ВЕРОФАРМ»	■ «САБМиллер Рус», Калуга	■ «Янссен-Силаг», фармацевтическое подразделение «Джонсон и Джонсон» (Janssen-Cilag)
■ «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания»	■ «САБМиллер Рус», Владивосток	■ АКБ «Абсолют Банк» (ЗАО)
■ «Выксунский металлургический завод»	■ «САБМиллер Рус», Москва	■ ОАО «Банк Москвы»
■ «Джонсон и Джонсон» (Johnson & Johnson Consumer Russia & CIS)	■ «Салым Петролеум Девелопмент» (Salym Petroleum Development BV)	■ «БНП ПАРИБА» ЗАО (BNP Paribas)
■ ИК «Велес Капитал»	■ «Сандоз» (Sandoz)	■ ООО «Эйч-эс-би-си Банк (РР)» (HSBC)
■ «Капитал Страхование»	■ «Северсталь»	■ ОАО «МДМ Банк»
■ «Колгейт Палмолив» (Colgate Palmolive)	■ «СГ МСК»	■ ООО «Русфинанс Банк»
■ «Кэмпбеллз» (Campbell's)	■ Страховая компания «Авива» (Aviva)	■ ОАО «Русь-Банк»
■ «Лантманнен Юнибэйк» (Lantmannen Unibake)	■ «Тева» (Teva)	■ ЗАО «Банк Русский Стандарт»
■ «Люмене» (Lumene)	■ «Трубодеталь»	■ ОАО «ТрансКредитБанк»
■ «Люфтганза АГ», представительство (Luftganza AG)	■ «Чусовской металлургический завод»	■ АКБ «СОЮЗ» (ОАО)
■ «Новартис Фарма» (Novartis Pharma)	■ «Эрманн» (Ehrmann)	■ ЗАО «ЮниКредит Банк» (UniCredit Bank)
■ «Пауль Хартманн» (Paul Hartmann)	■ Кондитерское объединение «СладКо»	■ Национальный банк «Траст»
■ «ПИВОВАРНЯ МОСКВА-ЭФЕС» (Efes)	■ Московский филиал компании «Аэлита Софтвэа Корпорэйшн» (Aelita Software Corporation)	■ Коммерческий банк «Открытие»
■ «Промсвязьнедвижимость»	■ Пивоваренная компания «Балтика»	
■ «РЕСО-Гарантия»		

Почему КПМГ?

Преимущества КПМГ

- Опыт проведения обзоров: с 2009 года было проведено 3 этапа Бенчмаркинга системы управления персоналом.
- Учет российской специфики.
- Участники – крупнейшие российские и западные компании, лидеры российского рынка.
- Отработанная методика сбора данных и расчета показателей.
- Тщательная проверка предоставляемых данных, обработка только достоверных и непротиворечивых данных.
- Представление результатов обзора в разбивке по секторам (банки, товары народного потребления, фармацевтика, металлургия и др.).
- Удобный формат работы с данными: отчет предоставляется в формате Excel.
- Оптимальный набор статистик: среднее, медиана, 25-й перцентиль, 75-й перцентиль.
- Регулярная коррекция системы показателей на основе отзывов участников и мнений экспертов – директоров по управлению персоналом крупнейших российских и западных компаний.
- Сотрудничество с офисами КПМГ в других странах.
- Доступ к международным значениям HR-показателей.



Контакты



Алевтина Борисова

Партнер

E: aborisova@kpmg.ru

T: +7 (495) 937 44 77



cutting through complexity™

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.

© 2011 ЗАО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации и находящаяся под контролем KPMG Europe LLP; член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

KPMG, логотип KPMG и слоган “cutting through complexity” являются зарегистрированными товарными знаками ассоциации KPMG International.