

Исследовательский центр портала Superjob

## Управление персоналом 2016:

# HR-бюджет, HR-метрики, динамика зарплат

Москва

Апрель 2016

---

<b>УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ 2016: ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ</b> .....	<b>3</b>
<b>HR-БЮДЖЕТ</b> .....	<b>5</b>
<b>HR-МЕТРИКИ</b> .....	<b>8</b>
Какие HR-метрики используют .....	8
Финансовые показатели эффективности HR-процессов.....	9
Текучесть и срок закрытия вакансии .....	10
Средняя стоимость закрытия вакансии.....	12
Расходы на обучение и компенсационный пакет.....	13
<b>ИНДЕКСАЦИЯ ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ</b> .....	<b>14</b>
<b>ПОДБОР ПЕРСОНАЛА</b> .....	<b>15</b>
Каналы подбора .....	15
<b>АВТОМАТИЗАЦИЯ HR-ПРОЦЕССОВ</b> .....	<b>17</b>
<b>ПАСПОРТ ИССЛЕДОВАНИЯ</b> .....	<b>18</b>

## Управление персоналом 2016: основные тренды

### HR-бюджет уменьшается, а расходы анализируются более тщательно

- В 13% компаний HR-бюджет на 2016 год больше прошлогоднего. В 35% компаний запланированный размер расходов на персонал не изменился, в 26% — снизился.
- HR-аналитика все сильнее проникает в бизнес-практику: в 2016 году уже 74% компаний используют те или иные HR-метрики (годом ранее — 70%).
- Компании стали больше работать над оптимизацией HR-расходов (стоимость закрытия вакансии фиксируют 16% работодателей по сравнению с 12% годом ранее) и удержанием ценных сотрудников (средний стаж работы в компании измеряют 23% организаций, в 2015 году — 16%).
- Наиболее распространенными финансовыми показателями являются расходы на подбор одного сотрудника (его рассчитывают в 22% компаний), расходы на персонал или ФОТ на одного сотрудника (21%), а также расходы на персонал или ФОТ как процент от выручки (16%).
- За год средняя стоимость закрытия вакансии в России снизилась на 15% и составила 3 900 руб. Уменьшилась доля компаний, тратящих на закрытие одной вакансии 5 000–10 000 руб. (в 2015 году их было 18%, в 2016 — всего 11%). В то же время выросло число компаний, стоимость закрытия вакансии в которых находится в диапазоне от 1 000 до 3 000 руб. (35% по сравнению с 24% в 2015 году).
- Расходы на обучение в пересчете на одного сотрудника в среднем составляют 8 000 руб. в год, расходы на компенсационный пакет — 10 000 руб. в год.

### Изменение заработной платы — важный механизм реализации HR-стратегии

- Зарботные платы за 2015 год изменились по-разному для разных категорий сотрудников. Чаще других повышали зарплаты программистам и разработчикам (46% компаний), специалистам по внедрению и сопровождению (43%), специалистам по технической поддержке (34%).
- К наиболее противоречивым категориям относятся сотрудники фронт-офиса: 28% компаний повысили зарплату таким специалистам, а 18% — снизили. Это связано с разнонаправленными процессами в ритейле, банках и других секторах, где задействован торговый персонал и специалисты по работе с клиентами. Некоторые компании не смогли перестроиться под рыночные изменения: они теряют выручку и возможность платить сотрудникам прежние премии. Другие, наоборот, выстроили четкую стратегию, включающую привлечение и удержание эффективных сотрудников, — именно в таких компаниях доход сотрудников фронт-офиса мог вырасти.
- Компании понимают, как важно поддерживать фонд оплаты труда, удерживая лучших сотрудников. Именно эту статью HR-бюджета чаще всего увеличивали компании. Уменьшить ФОТ решились 17% компаний, тогда как на сокращение других статей HR-бюджета пошли от 25% до 31% работодателей.

### Подбирать персонал становится сложнее

- 41% HR-специалистов убеждены, что в ближайшие пять лет процесс подбора персонала станет сложнее. Треть уверена, что сложность подбора не изменится, 26% рассчитывают, что подбирать персонал станет проще.
- 28% рекрутеров считают эффективным подбор IT-специалистов через социальные сети. Столько же ищут через соцсети персонал для фронт-офиса. Несмотря на кажущееся пересечение, в реальности речь идет о разных механизмах: в случаях с IT-специалистами работает точечный подбор через профессиональные ресурсы, в случае фронт-офиса — размещение вакансии в социальных сетях с максимальным охватом пользователей.
- Фронт-офис является наиболее сложной категорией персонала с точки зрения соотношения сложности подбора и удержания: при уровне текучести, соответствующем текучести рабочего персонала (10%), срок закрытия вакансии для этой категории на 8 дней больше.

### Автоматизация HR-процессов

- В 86% компаний автоматизирован один или несколько HR-процессов. Компании чаще отдают предпочтение стороннему программному обеспечению, но у половины российских организаций все же есть собственные разработки. Некоторые компании совмещают собственные программы с готовыми продуктами.

- Кадровое делопроизводство автоматизировано в 71% компаний, HR-аналитика и отчетность – в 39%. Реже всего автоматизируют процессы адаптации и оценки персонала, что неудивительно: во-первых, они формализованы далеко не во всех компаниях, во-вторых, они хуже всего поддаются автоматизации.

## HR-бюджет

В 13% компаний HR-бюджет на 2016 год больше прошлогоднего. В 35% компаний запланированный размер расходов на персонал не изменился, в 26% — снизился.



Доля компаний, бюджетировующих расходы на персонал, сохранилась на уровне прошлого года — 83%. При этом компании стали чаще закладывать в бюджет те расходы, которые раньше не подвергались жесткому планированию: на 8 п.п. увеличилось число компаний, бюджетировующих расходы на подбор, до 63% выросла доля компаний, имеющих бюджет на обучение персонала.

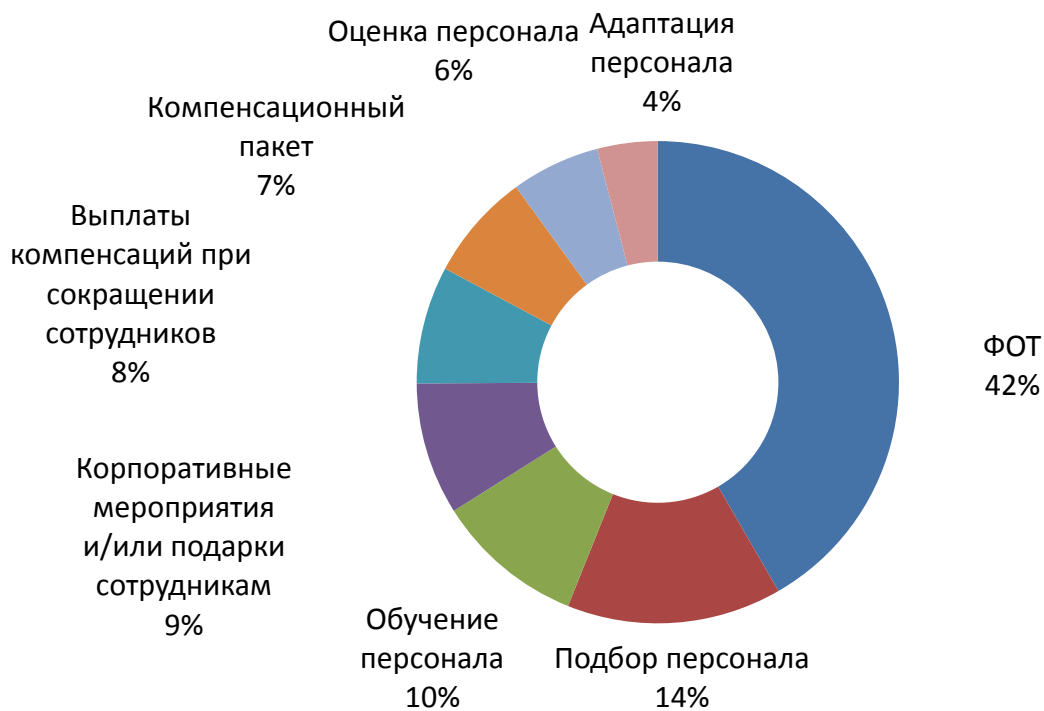
Неблагоприятная экономическая обстановка заставляет бизнес более жестко планировать расходы. Именно с этим связано увеличение доли компаний, планирующих различные статьи бюджета.

### Какие статьи заложены в HR-бюджеты (доля от имеющих HR-бюджет на соответствующий год)



42% HR-бюджета среднестатистической российской компании приходится на фонд оплаты труда, 14% — на подбор персонала, 10% — на обучение.

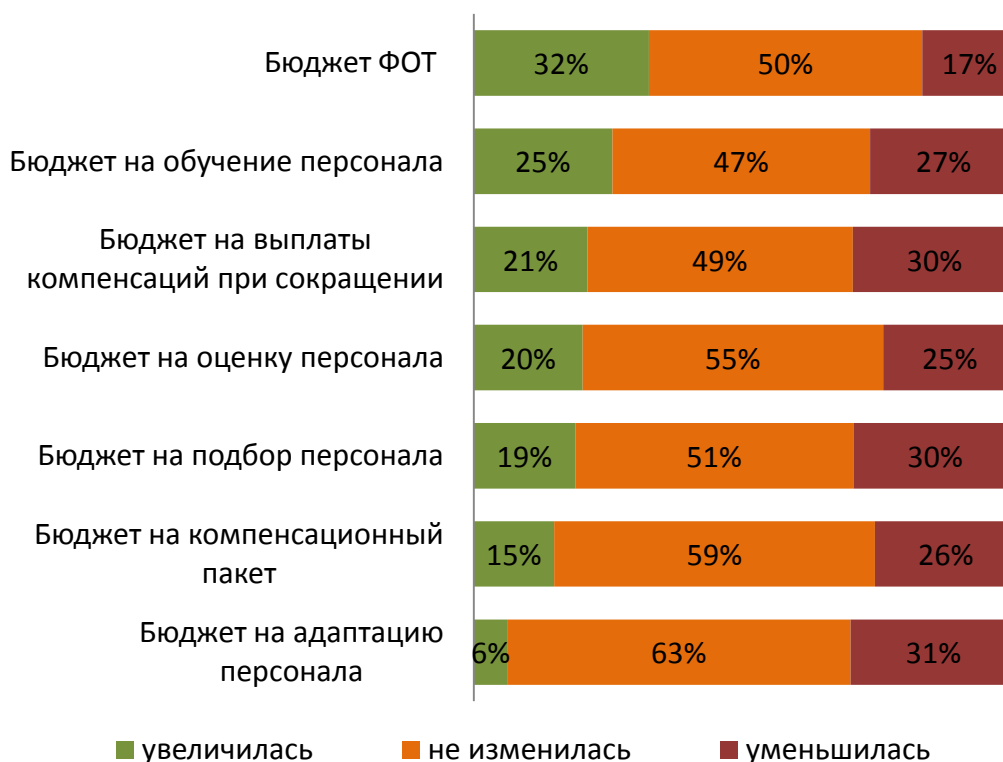
## Структура HR-бюджета



В 2015—2016 гг. рынку труда приходится активно адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям. Это приводит к изменениям в структуре спроса и предложения, а также к переоценке рыночной заработной платы для многих категорий специалистов. Для массовых специалистов зарплата чаще всего остается на уровне прошлого года и может снижаться за счет премиальной и бонусной части; в то же время для редких специалистов, ключевых сотрудников и руководителей уровень зарплаты увеличивается.

Компании понимают, как важно поддерживать фонд оплаты труда, удерживая лучших сотрудников. Именно эту статью HR-бюджета чаще всего увеличивали компании. Уменьшить ФОТ решились 17% компаний, тогда как на сокращение других статей HR-бюджета пошло от 25% до 31% работодателей.

## Как изменилась каждая из указанных статей HR-бюджета по сравнению с 2015 годом (доля компаний)



## HR-метрики

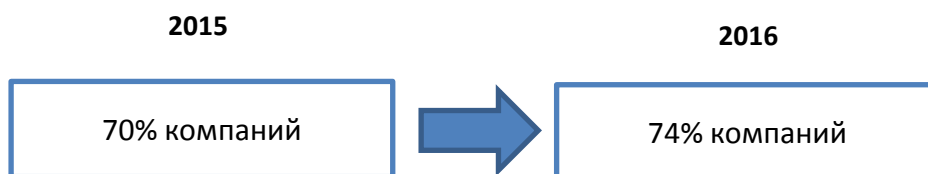
### Какие HR-метрики используют

HR-аналитика все сильнее проникает в бизнес-практику: в 2016 году уже 74% компаний используют те или иные HR-метрики (годом ранее – 70%).

Самыми популярными HR-метриками являются текучесть (ее измеряет 45% компаний), срок закрытия вакансии (40%) и доля прошедших испытательный срок (29%).

Компании стали больше работать над оптимизацией HR-расходов (стоимость закрытия вакансии фиксируют 16% работодателей по сравнению с 12% годом ранее) и удержанием ценных сотрудников (средний стаж работы в компании измеряют 23% организаций, в 2015 году – 16%).

### Используют показатели эффективности HR-процессов



### Используют следующие HR-метрики (доля компаний)



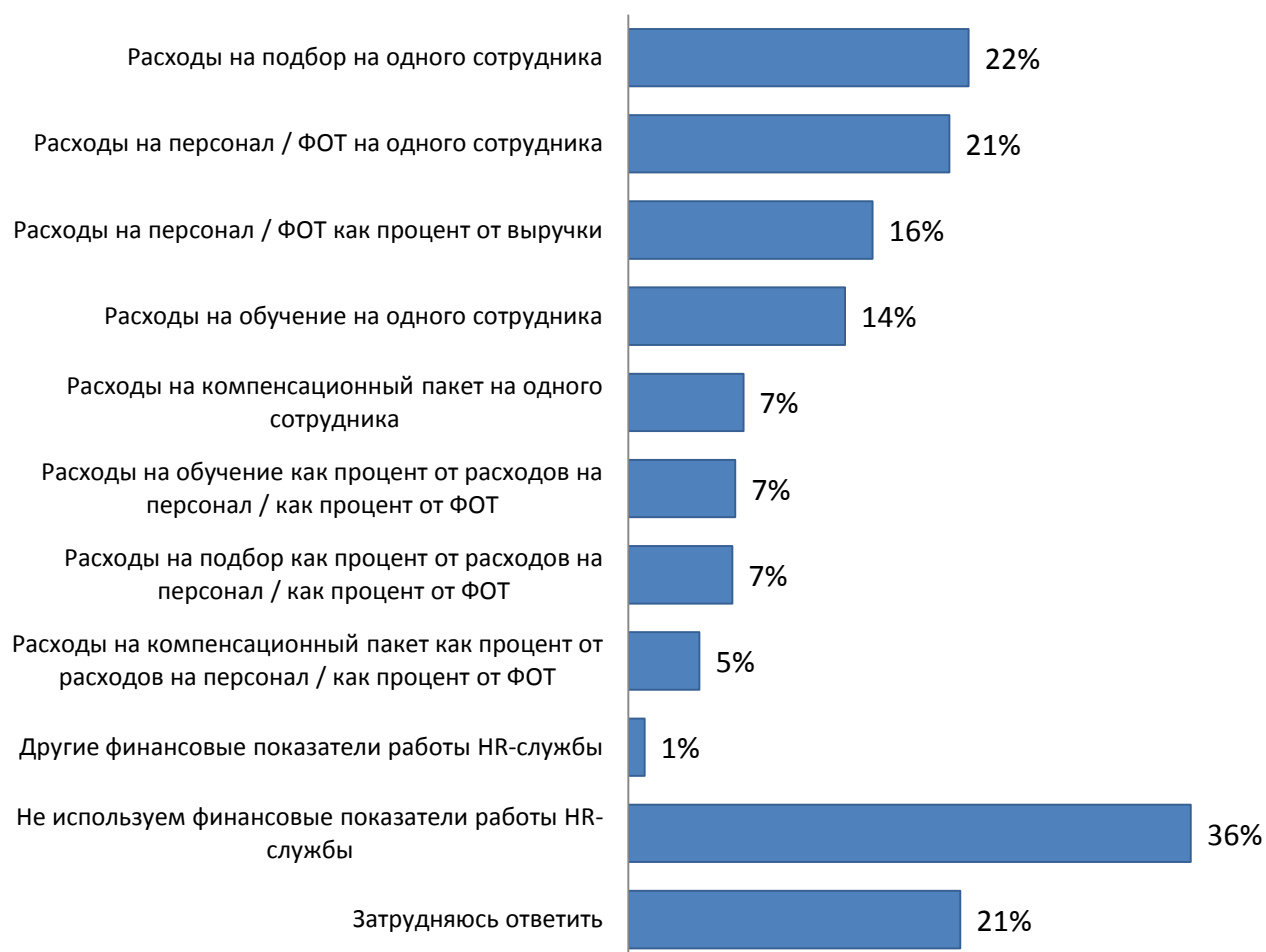


## Финансовые показатели эффективности HR-процессов

Наиболее распространенными финансовыми показателями являются расходы на подбор одного сотрудника (его рассчитывают в 22% компаний), расходы на персонал или ФОТ на одного сотрудника (21%), а также расходы на персонал или ФОТ как процент от выручки (16%).

36% компаний не использует финансовые показатели эффективности HR-процессов.

### Какие финансовые показатели используют (доля компаний)



## Текущность и срок закрытия вакансии

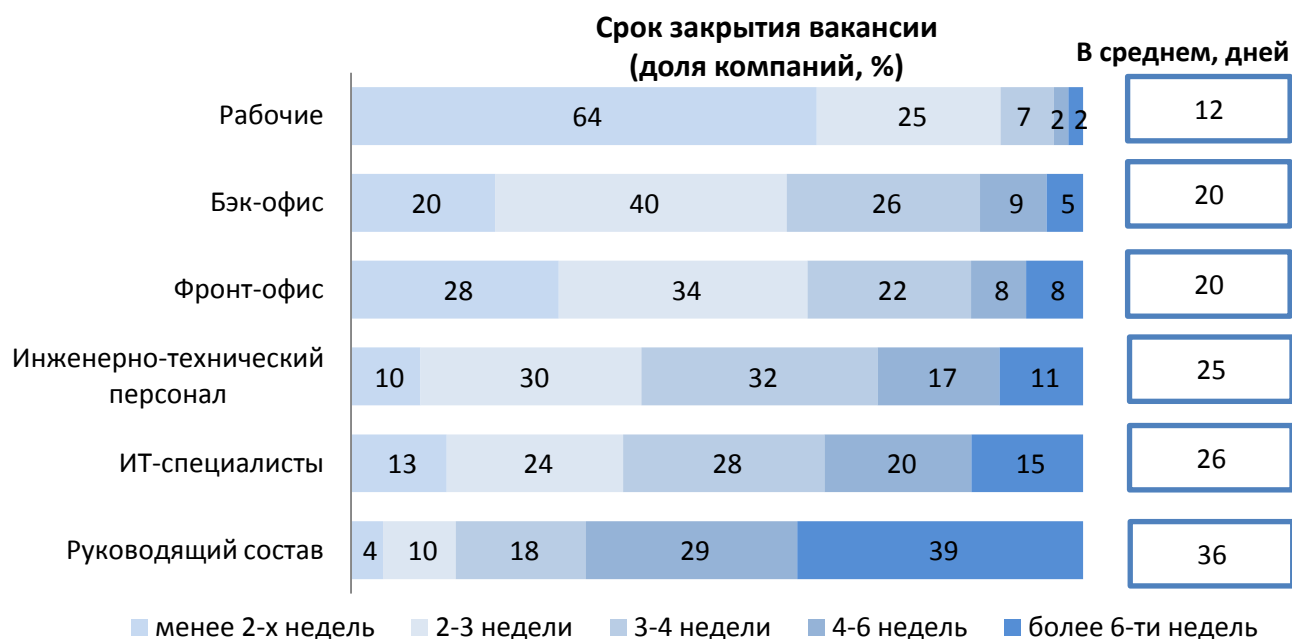
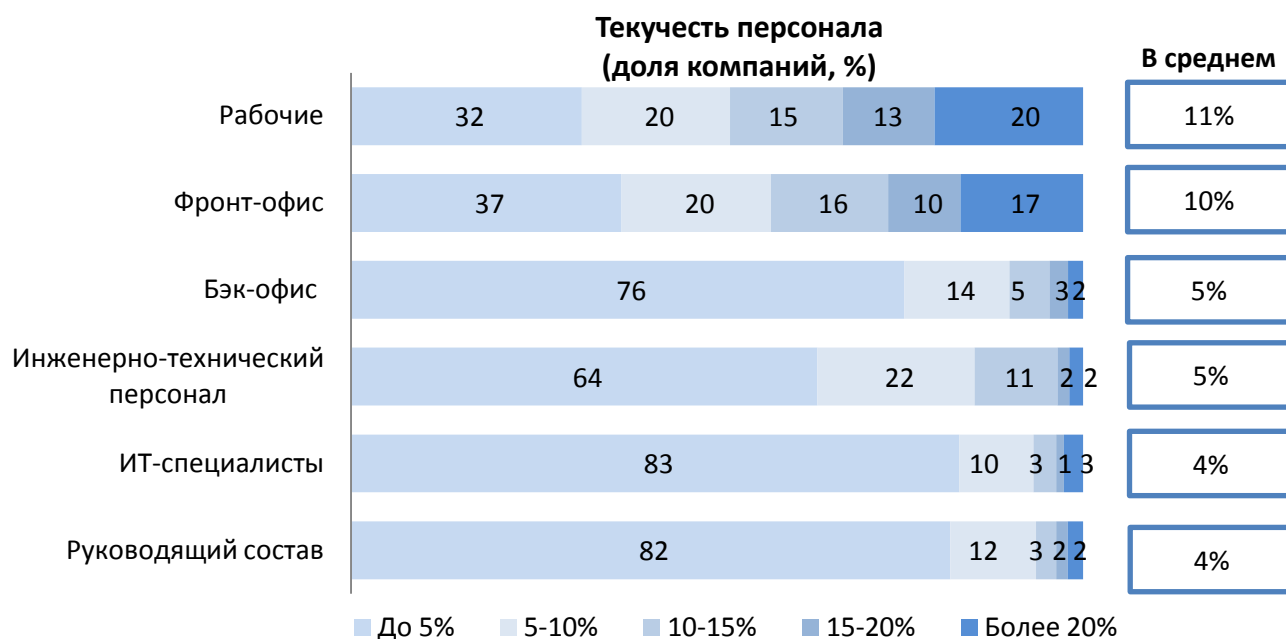
Текущность персонала и срок закрытия вакансии полезно анализировать совместно. Зависимость между этими двумя метриками очевидна: чем быстрее закрывается вакансия, тем больше текущность. Сравнительно небольшой срок закрытия вакансии характерен для массового подбора: кандидатов здесь обычно много, требования к ним стандартные и простые. В этих сегментах, как правило, и поиск работы не представляет для соискателя большой проблемы: вакансий много, найти подходящее место сравнительно легко. При недостаточных действиях компании по удержанию сотрудников они легко уходят, едва их что-то перестает устраивать или появляется чуть более интересная вакансия.

С другой стороны, поиск работы для руководителей и высококвалифицированных специалистов обычно более длителен и сложен: требования работодателей неоднородны и их значительно больше. Для этих категорий соискателей важно найти компанию, где они смогут реализовать имеющийся опыт. Для компании поиск таких специалистов также отнимает больше ресурсов, как временных, так и материальных. Зато и текущность среди руководителей и высококвалифицированных специалистов в 2—3 раза ниже, чем в массовом сегменте.

На фоне других выделяется категория фронт-офиса. В данном исследовании под фронт-офисом понимается торговый персонал и специалисты, непосредственно работающие с клиентами: продавцы, кассиры, менеджеры по продажам, кредитные менеджеры и т.д. При уровне текущести, соответствующем текущести рабочего персонала, срок закрытия вакансии для этой категории на 8 дней больше. Именно фронт-офис является наиболее сложной категорией персонала с точки зрения соотношения сложности подбора и удержания.

Категория персонала	Средний срок закрытия вакансии, дней	Средняя текущность
Руководящий состав	36	4%
ИТ-специалисты	26	4%
Инженерно-технический персонал	25	5%
Бэк-офис	20	5%
<b>Фронт-офис</b>	<b>20</b>	<b>10%</b>
Рабочие	12	11%

Более детально распределение текучести персонала и срока закрытия вакансий для разных категорий персонала представлены на графиках.



## Средняя стоимость закрытия вакансии

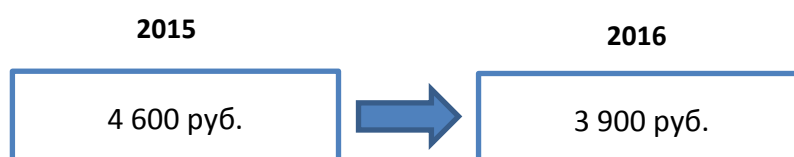
За год средняя стоимость закрытия вакансии в России снизилась на 15% и составила 3 900 руб.

Уменьшилась доля компаний, тратящих на закрытие одной вакансии 5 000–10 000 руб. (в 2015 году их было 18%, в 2016 – всего 11%). В то же время выросло число компаний, стоимость закрытия вакансии в которых находится в диапазоне от 1 000 до 3 000 руб. (35% по сравнению с 24% в 2015 году).

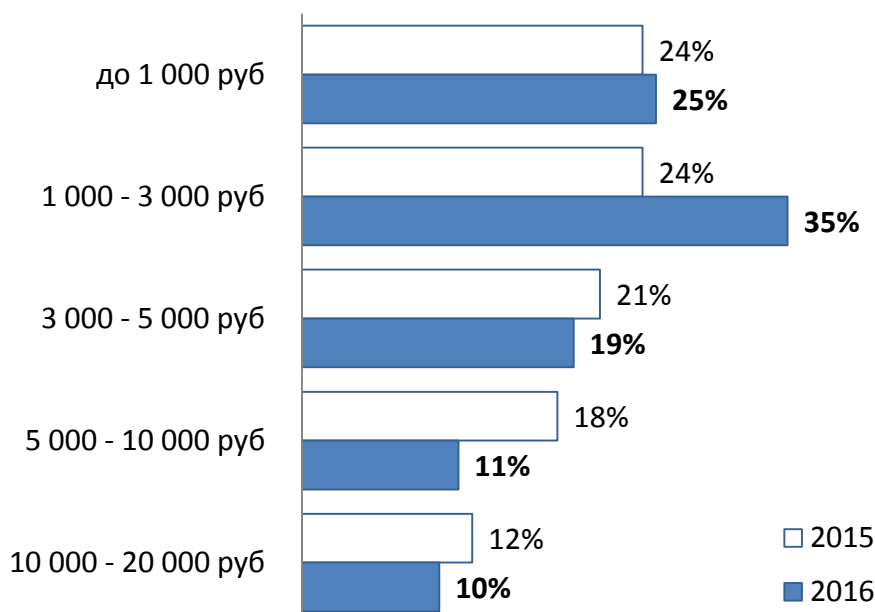
Снижение средней стоимости закрытия вакансии связано с трендом на оптимизацию затрат на персонал, в рамках которого компании отказываются от более дорогих каналов поиска в пользу более бюджетных. Часто менеджеры по персоналу просто вынуждены сужать круг привычных рекрутинговых инструментов (например, оплачивая доступ к меньшему количеству job-порталов), т.к. бюджет на подбор персонала по сравнению с прошлым годом уменьшился (это произошло в 30% российских компаний).

Учитывая увеличение числа кандидатов, которые стремятся использовать все возможные способы трудоустройства, процесс поиска персонала в некоторых сегментах стал более простым. В основном это касается массовых позиций, тогда как закрыть вакансии высококвалифицированных специалистов по-прежнему непросто.

### Средняя стоимость закрытия вакансии



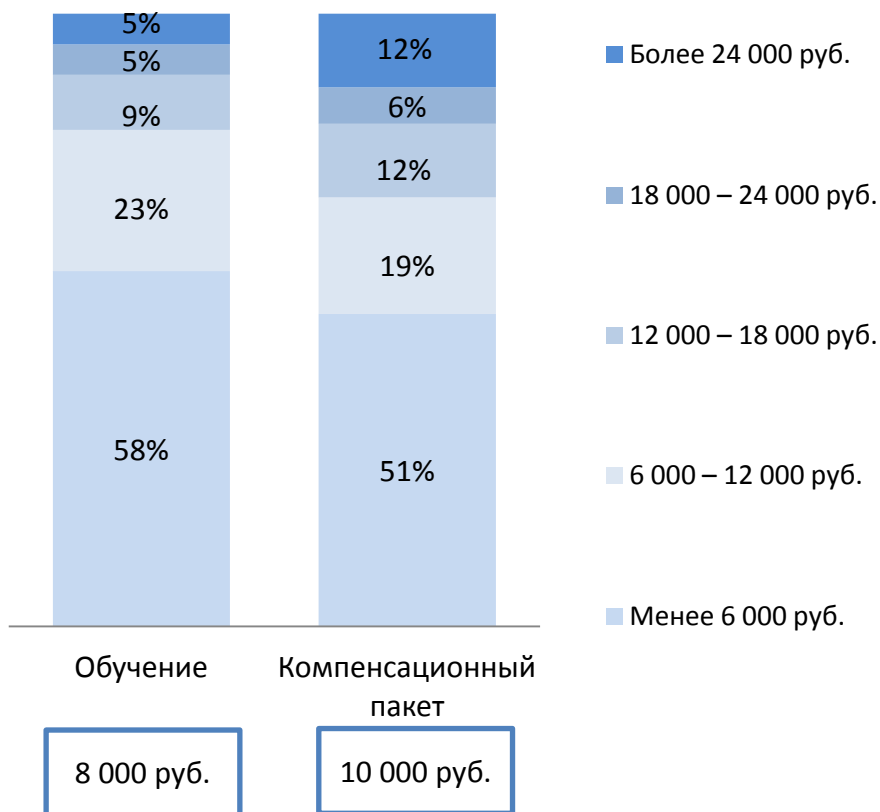
### Стоимость закрытия вакансии (доля компаний)



## Расходы на обучение и компенсационный пакет

Расходы на обучение в пересчете на одного сотрудника в среднем составляют 8 000 руб. в год, расходы на компенсационный пакет – 10 000 руб. в год.

### Расходы на одного сотрудника (за год) (доля компаний)



## Индексация заработной плат

Зарботные платы за 2015 год изменились по-разному для разных категорий сотрудников. Чаще других повышали зарплаты программистам и разработчикам (46% компаний), специалистам по внедрению и сопровождению (43%), специалистам по технической поддержке (34%).

Снижение зарплаты больше других затронуло инженеров и рабочих в строительстве (21% компаний). Представители бэк-офиса (бухгалтера, юристы, сотрудники секретариата и т.д.) чаще других сохранили прежний уровень дохода.

К наиболее противоречивым категориям относятся сотрудники фронт-офиса: 28% компаний повысили зарплату таким специалистам, а 18% — снизили. Это связано с разнонаправленными процессами в ритейле, банках и других секторах, где задействован торговый персонал и специалисты по работе с клиентами. Некоторые компании не смогли перестроиться под рыночные изменения: они теряют выручку и возможность платить сотрудникам прежние премии. Другие, наоборот, выстроили четкую стратегию, включающую привлечение и удержание эффективных сотрудников, — именно в таких компаниях доход сотрудников фронт-офиса мог вырасти.

Следует отметить, что по силе позитивная тенденция все же несколько отстает от негативной: если среди компаний, повысивших зарплаты специалистам фронт-офиса, повышение составило в среднем 7%, то снижение зарплаты в других компаниях достигает 10%.

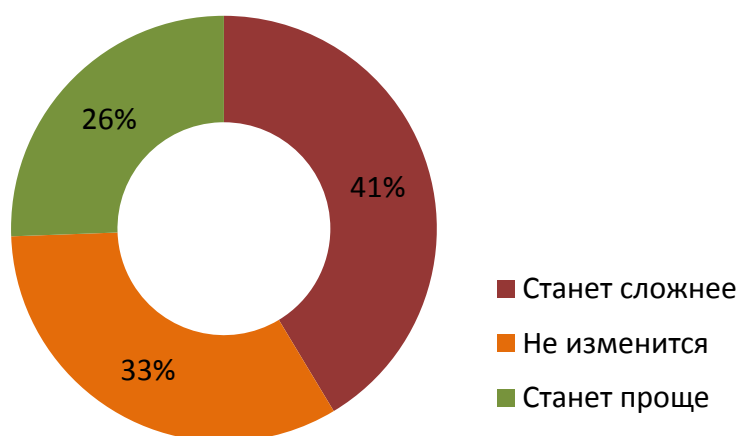
### Как изменились зарплаты в 2015 году (доля компаний)



## Подбор персонала

41% HR-специалистов убеждены, что в ближайшие пять лет процесс подбора персонала станет сложнее. Треть уверена, что сложность подбора не изменится, 26% рассчитывают, что подбирать персонал станет проще.

**На ваш взгляд, в ближайшие 5 лет процесс подбора персонала в целом станет сложнее или проще?**



## Каналы подбора

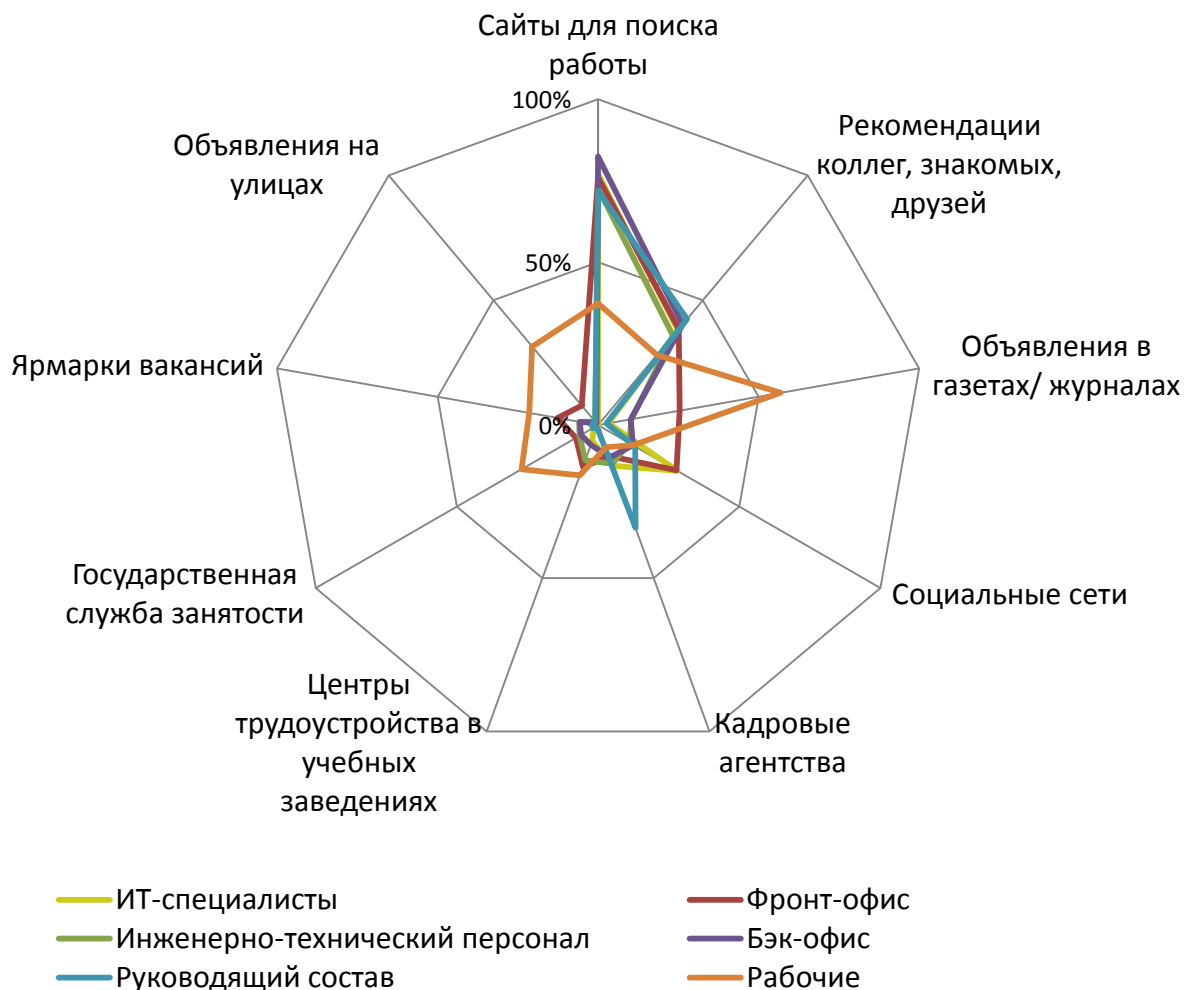
Самыми распространенными каналами подбора являются сайты для поиска работы и рекомендации коллег и знакомых: по мнению HR-специалистов, они работают для всех категорий персонала, за исключением рабочих, подбор которых имеет свою специфику.

Для рабочих наиболее эффективными каналами подбора являются объявления в печатных СМИ (так считает 57% HR-специалистов), за ними следуют сайты для поиска работы и объявления на улице (37% и 31% соответственно).

Для поиска руководителей чаще, чем при подборе других категорий персонала, прибегают к услугам кадровых агентств.

28% рекрутеров считают эффективным подбор IT-специалистов через социальные сети. Столько же ищут через соцсети персонал для фронт-офиса. Несмотря на кажущееся пересечение, в реальности речь идет о разных механизмах: в случаях с IT-специалистами работает точечный подбор через профессиональные ресурсы, в случае фронт-офиса – размещение вакансии в социальных сетях с максимальным охватом пользователей.

## Каналы подбора для различных категорий персонала

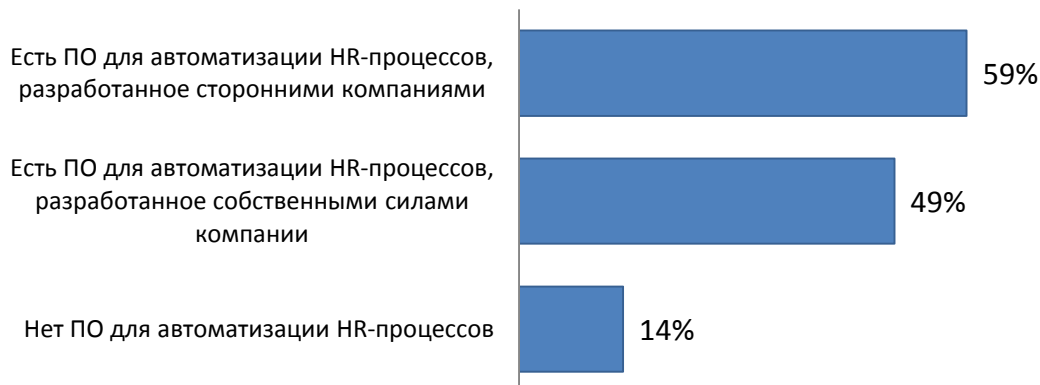




## Автоматизация HR-процессов

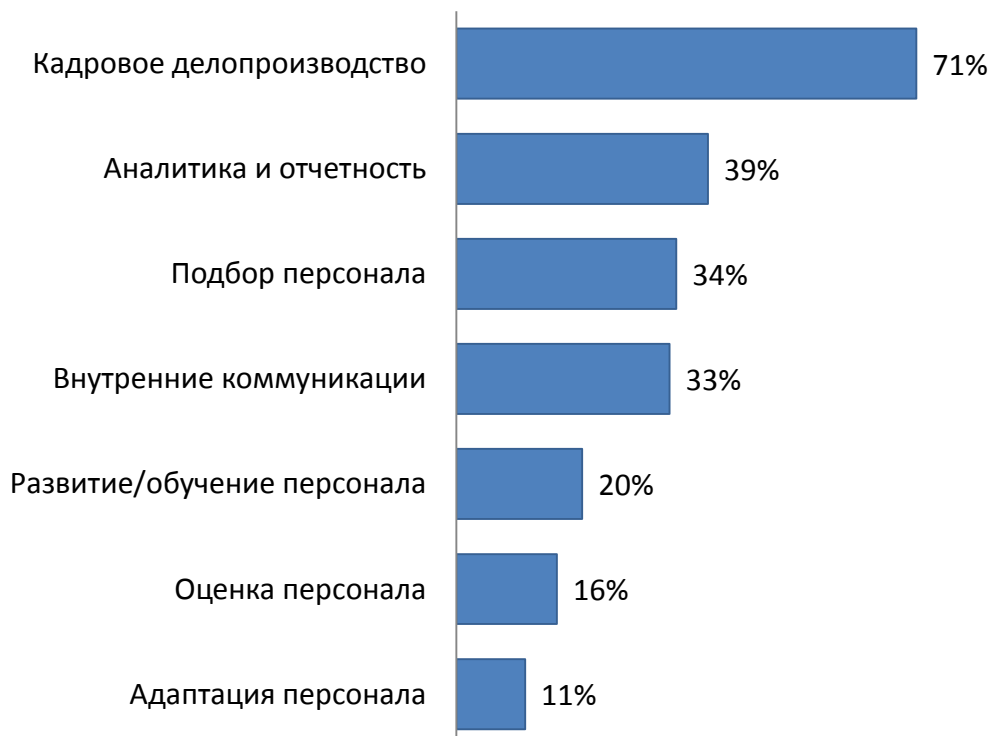
В 86% компаний автоматизирован один или несколько HR-процессов. Компании чаще отдают предпочтение стороннему программному обеспечению, но у половины российских организаций все же есть собственные разработки. Некоторые компании совмещают собственные программы с готовыми продуктами.

### Автоматизация HR-процессов (доля компаний)



Кадровое делопроизводство автоматизировано в 71% компаний, HR-аналитика и отчетность – в 39%. Реже всего автоматизируют процессы адаптации и оценки персонала, что неудивительно: во-первых, они формализованы далеко не во всех компаниях, во-вторых, они хуже всего поддаются автоматизации.

### Какие HR-процессы автоматизированы (доля компаний)



## Паспорт исследования

Методика: онлайн-опрос

Выборка: 729 компаний

География: Россия, все округа

Время проведения: февраль 2016

### Распределение участников опроса по отраслям

Отрасль	Доля компаний
Торговля	32%
Производство	24%
Строительство/недвижимость	12%
Транспортная сфера	7%
Информационные технологии/ телекоммуникации	6%
Гостиницы, рестораны, развлечения	4%
Услуги, сервис	4%
Финансовая сфера (банки, страхование)	4%
Консалтинг/маркетинг/реклама	2%
Другая отрасль	5%

### Распределение участников опроса по численности штата

Численность	Доля компаний
До 50 человек	9%
50-100 человек	20%
100-500 человек	42%
500-1000 человек	12%
1000-5000 человек	13%
Более 5000 человек	4%

### Должность респондентов

Должность	Доля респондентов
Руководитель отдела персонала/кадров	37%
Специалист отдела персонала/кадров	31%
Директор по персоналу	14%
Директор компании	4%
Другая должность	14%

## В исследовании приняли участие:

### Торговля

Adidas Group (Москва)  
Baltika Group (Санкт-Петербург)  
Calzedonia Group (Москва)  
FRANCESCO DONNI (Москва)  
Hoff (Москва)  
Альба Корпорэйшн (Москва)  
Группа компаний XXI Век (Ростов-на-Дону)  
ИКЕА ДОМ (Москва)  
ИЛЬ ДЕ БОТЭ (Москва)  
Канцтанта (Москва)  
Л'Окситан рус (Москва)  
Подружка (Москва)  
РИВ ГОШ (Санкт-Петербург)  
Салоны оптики "Очкарик" (Москва)  
Сеть аптек "Доктор Столетов" (Москва)  
Сеть книжных магазинов "Читай-город" (Москва)  
Сеть магазинов "1000 мелочей" (Комсомольск-на-Амуре)  
Сеть обувных магазинов "Go!Shoes" (Иркутск)  
Сеть спортивных магазинов "Чемпион" (Уфа)  
Сеть магазинов "Метрика" (Санкт-Петербург)  
Сеть супермаркетов "Миндаль" (Тольятти)  
Ювелирный дом "Кристалл" (Липецк)

### HoReCa

Beer Family Project (Санкт-Петербург)  
BURGER KING RUSSIA (Москва)  
ГК "Вкусное Настроение" (Нижний Новгород)  
Сеть ресторанов "Темпл Бар" (Москва)  
Сеть ресторанов "Грабли" (Москва)

### Информационные технологии

Stack Data Network (Москва)  
Tutu.ru (Нижний Новгород)  
Гейзер-Телеком (Москва)  
ГК "Браво Софт" (Москва)

ГК "ИМАГ" (Москва)  
ГК "МАСКОМ" (Москва)  
ДатаКрат (Екатеринбург)  
Корпорация "ЭЛАР" (Москва)  
Прософт (Санкт-Петербург)  
Сбербанк-Сервис (Екатеринбург)  
СКБ Контур (Москва)  
Телеком-Экспресс (Москва)

### Строительство/недвижимость

БДВ Строй (Москва)  
Бюро комплексного проектирования "Трансинжстрой" (Москва)  
ГЕО-ПРОЕКТ (Москва)  
ДСК Град (Санкт-Петербург)  
ИНЖЭНЕРГОСТРОЙ (Москва)  
ИНКОМ - Недвижимость (Москва)  
ОборонРемСтрой (Москва)  
СТРОЙДОРПРОЕКТ (Долгопрудный)

### Транспортная сфера

АЛЕРС РУС (Санкт-Петербург)  
АСАП Транспортная Компания (Москва)  
Глобал Транс (Нижевартовск)  
Ревайвл Экспресс (ГК Rhenus) (Москва)

### Консалтинг, маркетинг, реклама

GRATA International (Москва)  
ГК "ЭЛКОД" (Тула)  
Интерком-Аудит (Москва)  
Маркетинговая группа "Текарт" (Москва)  
СЖС Восток Лимитед (Москва)

### Добывающая промышленность

Outotec (Новосибирск)  
Новосибирское карьероуправление (Санкт-Петербург)  
Хантымансийскгеофизика (Тюмень)

... и еще 670 компаний