



**рекадро**™

Экспертные кадровые решения

**2021**

## Оценка эффективности работы HR-служб на российских предприятиях



# Оценка эффективности работы HR-служб на российских предприятиях

**Период проведения исследования:** апрель 2021 года.

**Источники исследования:** открытый опрос представителей HR-служб и управленческого состава предприятий, работающих на территории России. Количество респондентов - 579 человек.

2020 год поставил перед предприятиями новые вызовы и задачи, многие из которых были связаны с управлением персоналом и требовали активного участия HR-службы.

Исследовательский центр «Рекадро» оценил, как HR-ы справились со своими задачами и каковы приоритеты работы HR-службы на 2021 год.

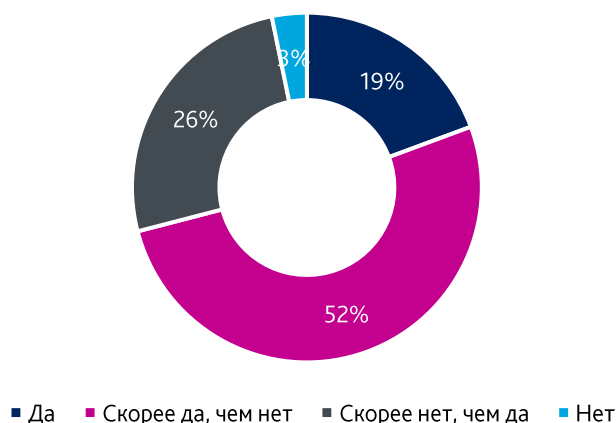
## **Содержание исследования:**

Оценка эффективности работы HR-служб на современных предприятиях.....	2
Оценка эффективности работы HR-службы.....	3
Ключевые показатели эффективности HR-службы.....	7
Итоги 2020 года в показателях эффективности HR-службы.....	12
Изменение производительности труда.....	12
Текучесть кадров.....	13
Срок закрытия вакансии.....	14
Стоимость закрытия вакансии.....	15
Планы и прогнозы HR-служб на 2021 год.....	16
Выводы по результатам исследования.....	20
Приложение 1. Информация о респондентах.....	21

## Оценка эффективности работы HR-службы

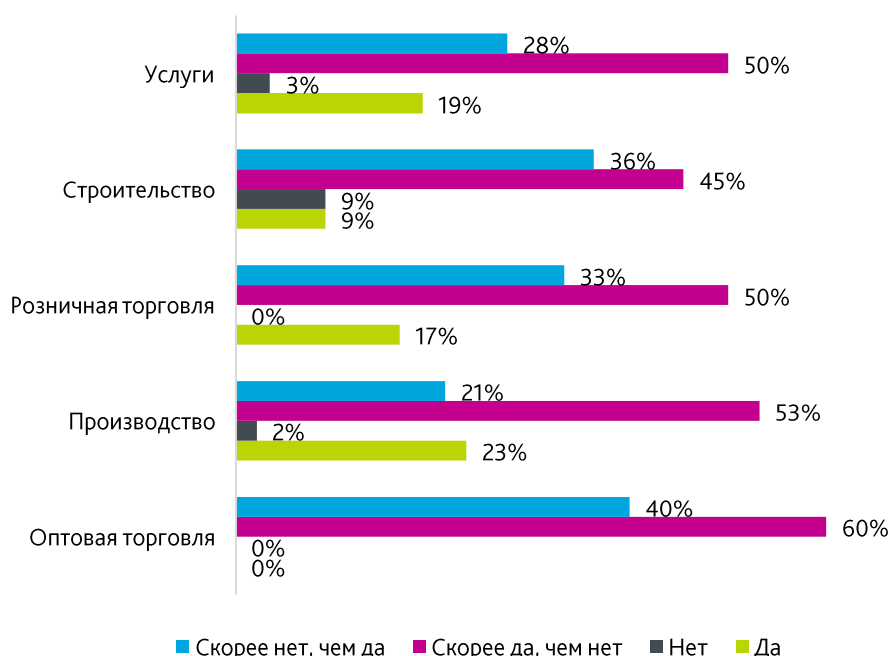
Большинство опрошенных нами HR-специалистов и менеджеров положительно оценивают организацию работы HR службы на своих предприятиях. 29% характеризуют результаты скорее негативно.

**Диаграмма 1. Оценка эффективности организации работы HR-службы, % респондентов**



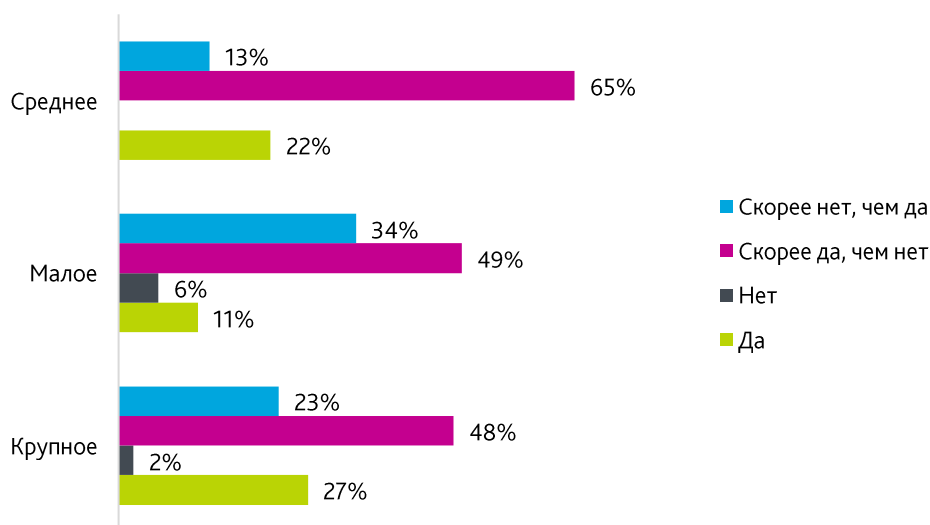
Больше всего удовлетворены организацией работы HR-службы представители производства, меньше всего – строительства.

**Диаграмма 2. Оценка эффективности организации работы HR-службы в разрезе сферы деятельности предприятия, % респондентов**



Представители среднего бизнеса чаще всего отмечают эффективность организации работы HR-службы, меньше всего ей доволен малый бизнес.

**Диаграмма 3. Оценка эффективности организации работы HR-службы в разрезе размера предприятия, % респондентов**



Руководители службы персонала или определенного направления HR выше всех оценивают эффективность работы HR-службы на предприятии, а руководители не из HR-сферы как раз реже остальных категорий дают позитивную оценку эффективности службы управления персоналом: 49% из них считают, что ее работа организована скорее неэффективно.

**Диаграмма 4. Оценка эффективности организации работы HR-службы в разрезе должности респондента, % респондентов**



По итогам исследования в июне-июле 2020 года, посвященного эффективности работы HR-службы в период пандемии, 38% опрошенных представителей предприятий отметили, что работа была эффективной и HR-службе удалось справиться с поставленными задачами, 62% оценили эффективность как среднюю. Оценивая результаты работы за 2020 год в целом, 9% участников отметили, что HR-службе не удалось справиться с большинством или

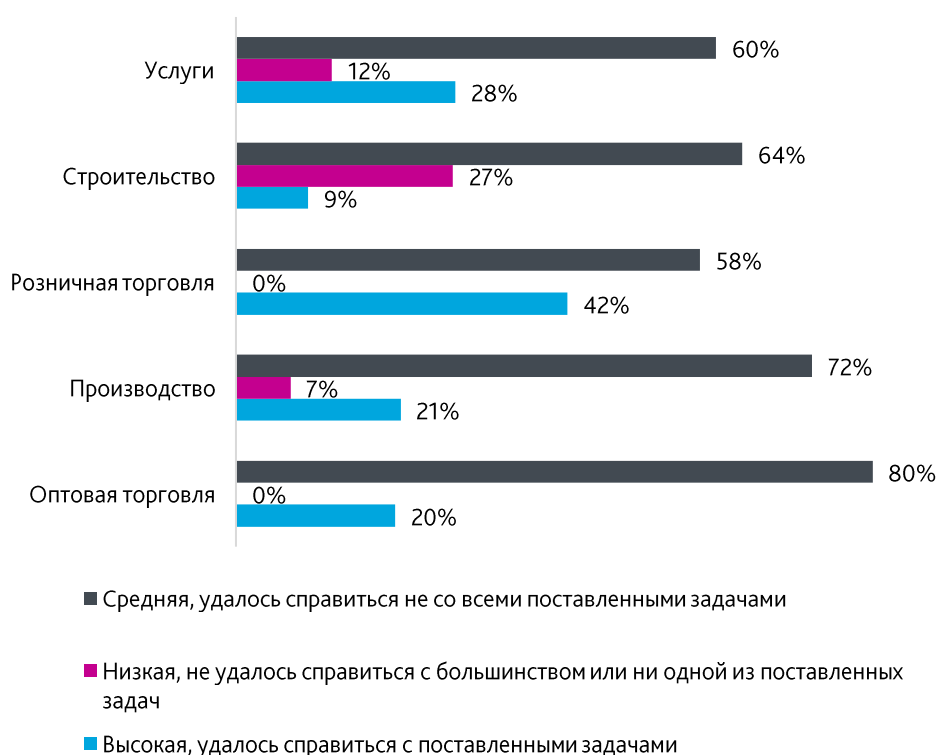
ни с одной из поставленных задач. При этом немного увеличилось число тех респондентов, кто оценил качество работы HR-службы высоко.

**Диаграмма 5. Оценка эффективности работы HR-службы в 2020 году, % респондентов**



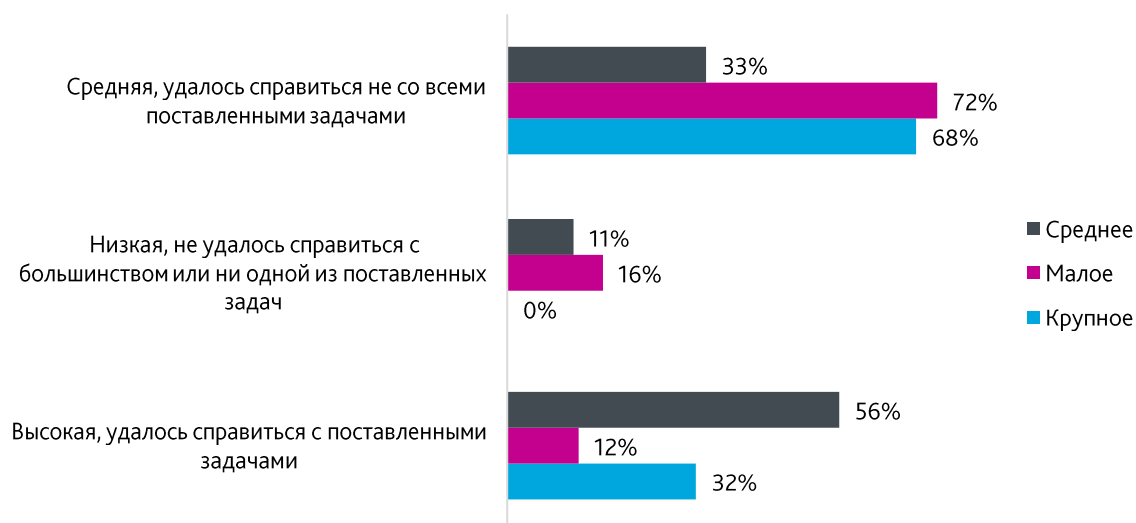
Наиболее низкую оценку эффективности работы HR в 2020 году дают представители сферы строительства.

**Диаграмма 6. Оценка эффективности работы HR-службы в 2020 году в разрезе сферы деятельности компании, % респондентов**



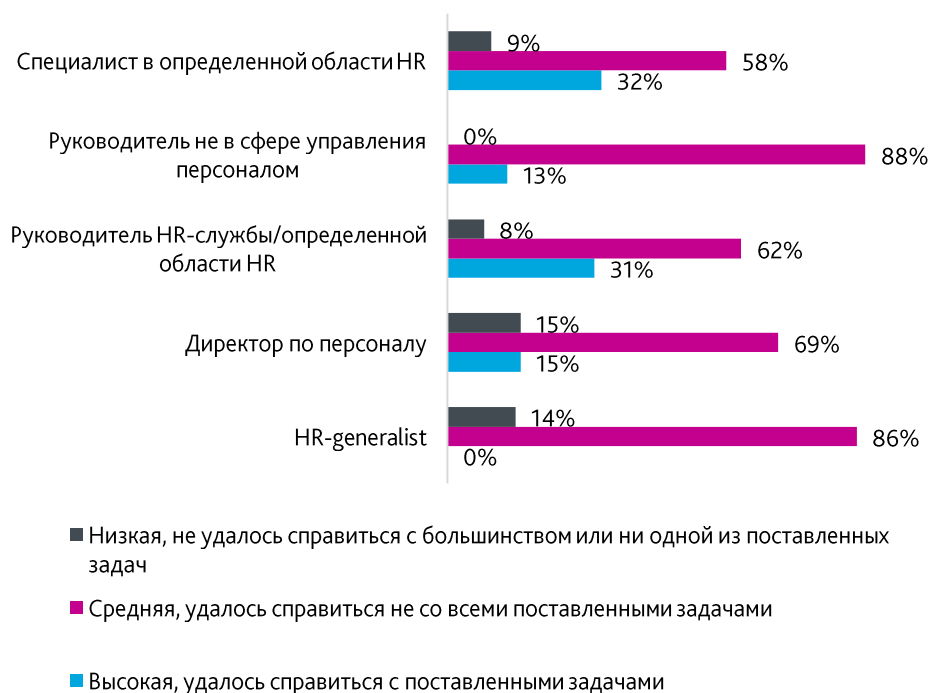
Малые предприятия меньше всего удовлетворены итогами прошлого года.

**Диаграмма 6. Оценка эффективности работы HR-службы в 2020 году в разрезе размера предприятия, % респондентов**



Итоги 2020 года менеджеры не из сферы управления персоналом оценивают более позитивно, чем организацию работы HR-службы в целом: никто из них не заявил о низкой эффективности; высокую эффективность при этом отметили лишь 13% из них. В разрезе категории должности самая высокая оценка работы HR-службы в 2020 году получена от руководителей и специалистов в определенной сфере HR, самая низкая – от HR-дженералистов.

**Диаграмма 7. Оценка эффективности работы HR-службы в 2020 году в разрезе должности респондентов, % респондентов**



## Ключевые показатели эффективности HR-службы

Основными показателями, которые оценивают эффективность работы HR-службы, на предприятиях-участниках исследования являются текучесть персонала, срок закрытия вакансии и коэффициент закрытия вакансии.

Реже всего в оценке эффективности встречаются показатели абсентеизма, стоимости увольнения сотрудника, ROI или себестоимости/добавленной стоимости человеческого капитала.

За период с 2019 года выросла частота применения таких показателей, как производительность труда (+14%), расходы на обучение одного сотрудника (+12%), доля сотрудников, получивших повышение (+11%), зависимость роста доходов от роста продуктивности (+6%), качество производимой продукции (+5%), средний стаж работы сотрудника в компании (+3%), большинство из которых отражают эффективность работы компании.

Снизилась значимость многих показателей, наиболее сильно – абсентеизм (-45%), удовлетворенность и вовлеченность сотрудников (-35%), текучесть персонала (-27%).

Частично на изменение результатов оценки состава KPI повлияло изменение состава респондентов (прирост малых и средних компаний), но даже с учетом этого влияния можно констатировать изменения: так, например, текучесть кадров по крупным предприятиям в этом году входит в KPI HR-службы 69% крупных и 65% средних предприятий, в то время как в 2019 году показатель составлял 90%.

Чаще в оценку HR-службы включаются финансовые показатели и индикаторы эффективности работы компании, однако по-прежнему наиболее часто встречаются показатели HR-аналитики. Так, например, в 66% компаниях в KPI HR-службы включены показатели эффективности рекрутинга, в 56% - финансовые показатели, такие как стоимость закрытия вакансии, стоимость увольнения сотрудника, соблюдение бюджета расходов на персонал, расходы на обучение одного сотрудника, доля затрат на оплату труда, льготы и компенсации по отношению к обороту компании, ROI и себестоимость/добавленная стоимость человеческого капитала, и менее половины компаний учитывают в оценке результатов работы HR-службы значения производительности труда, качества производимой продукции и зависимость роста доходов от роста продуктивности.

**Диаграмма 8. Применимость показателей эффективности работы HR-службы в компаниях, сравнение 2019 и 2021 гг., % респондентов**





**Диаграмма 9. Применимость некоторых видов показателей эффективности работы HR-службы в компаниях, % респондентов**



В разрезе размера бизнеса можно отметить, что рекрутинговые показатели в целом более применимы для оценки HR-служб крупного и среднего бизнеса, хотя срок закрытия вакансии более значим для небольших компаний; за финансовыми показателями также чаще следят крупные компании, а вот показатели эффективности примерно равнозначны для предприятий разного размера.

Для малого бизнеса в меньшей степени, чем для крупного, интересны доля сотрудников, получивших повышение, соблюдение бюджета расходов на персонал, абсентеизм, коэффициент развития сотрудников (процент сотрудников, прошедших обучение), текучесть персонала, коэффициент закрытия вакансий.

Топ-3 KPI HR службы крупного бизнеса составляют текучесть персонала, срок закрытия вакансии, коэффициент закрытия вакансий; среднего - текучесть персонала, соблюдение бюджета расходов на персонал, коэффициент закрытия вакансий; малого - текучесть персонала, срок закрытия вакансии, производительность труда.

**Таблица 1. Применимость показателей эффективности работы HR-службы в компаниях в разрезе размера бизнеса, % респондентов**

Показатель	Крупное	Среднее	Малое
Текучесть персонала	69%	65%	57%
Коэффициент закрытия вакансий	48%	43%	34%
Доля прошедших испытательный срок	23%	26%	25%
Срок закрытия вакансии	52%	35%	49%
Стоимость закрытия вакансии	13%	13%	6%
Стоимость увольнения сотрудника	10%	4%	6%
Соблюдение бюджета расходов на персонал	42%	57%	32%
Абсентеизм	13%	13%	2%
Коэффициент развития сотрудников (процент сотрудников, прошедших обучение)	35%	35%	23%
Средний стаж работы сотрудника в компании	35%	39%	28%
Расходы на обучение одного сотрудника	21%	22%	23%
Доля сотрудников, получивших повышение	23%	9%	9%

Удовлетворенность менеджмента работой HR службы	29%	17%	23%
Удовлетворенность и вовлеченность сотрудников	27%	43%	23%
Индекс лояльности сотрудников	17%	17%	25%
Прохождение сотрудниками аттестаций/ассесментов	17%	17%	25%
Производительность труда	42%	39%	40%
Качество производимой продукции	15%	4%	11%
ROI человеческого капитала	6%	0%	6%
Себестоимость человеческого капитала	8%	4%	2%
Добавленная стоимость человеческого капитала	10%	0%	2%
Доля затрат на оплату труда, льготы и компенсации (по отношению к обороту компании)	23%	17%	17%
Зависимость роста доходов от роста продуктивности	8%	22%	13%

В разрезе некоторых сфер деятельности предприятий (там, где выборка оказалась достаточной для проведения аналитики) можно отметить следующее:

- Топ-3 KPI HR-службы для производственных компаний составляют текучесть персонала, срок закрытия вакансии, коэффициент закрытия вакансий, соблюдение бюджета расходов на персонал; предприятий розничной торговли - текучесть персонала, соблюдение бюджета расходов на персонал, срок закрытия вакансии; строительных компаний - текучесть персонала, коэффициент закрытия вакансий, производительность труда, срок закрытия вакансии; предприятий сферы услуг - текучесть персонала, срок закрытия вакансии, производительность труда, средний стаж работы сотрудника в компании.
- Производительность труда в KPI HR-службы наиболее часто встречается у строительных компаний, текучесть кадров и качество продукции – у производственных.
- Показатели рекрутинга в KPI HR-службы реже всего встречаются у компаний сферы услуг, как и финансовые показатели; показатели же эффективности и качества, такие как производительность труда, зависимость роста доходов от роста продуктивности, качество производимой продукции, реже всего включены в KPI HR-службы предприятий розничной торговли.

**Таблица 2. Применимость показателей эффективности работы HR-службы в компаниях в разрезе сферы деятельности компании, % респондентов**

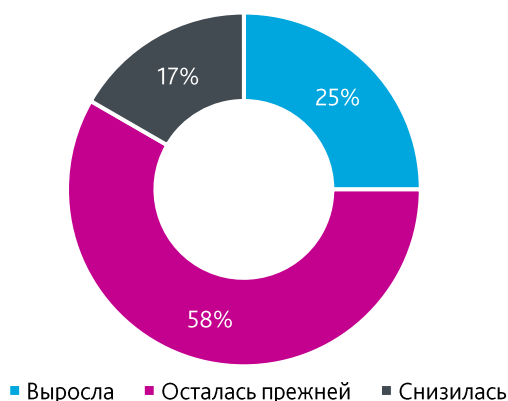
Показатель	Производство	Розничная торговля	Строительство	Услуги
Срок закрытия вакансии	49%	42%	45%	45%
Коэффициент закрытия вакансий	49%	42%	55%	36%
Доля прошедших испытательный срок	23%	42%	36%	19%
Соблюдение бюджета расходов на персонал	45%	58%	36%	34%
Расходы на обучение одного сотрудника	23%	17%	27%	24%

Доля затрат на оплату труда, льготы и компенсации (по отношению к обороту компании)	26%	25%	18%	16%
Стоимость увольнения сотрудника	6%	0%	0%	10%
ROI человеческого капитала	2%	0%	9%	9%
Стоимость закрытия вакансии	13%	17%	9%	5%
Добавленная стоимость человеческого капитала	6%	0%	0%	5%
Себестоимость человеческого капитала	2%	0%	9%	3%
Производительность труда	43%	42%	55%	40%
Зависимость роста доходов от роста продуктивности	11%	0%	9%	16%
Качество производимой продукции	15%	8%	9%	9%
Текучесть персонала	83%	67%	82%	48%
Средний стаж работы сотрудника в компании	34%	17%	27%	40%
Удовлетворенность и вовлеченность сотрудников	30%	17%	18%	33%
Коэффициент развития сотрудников (процент сотрудников, прошедших обучение)	38%	25%	27%	26%
Индекс лояльности сотрудников	23%	8%	36%	22%
Прохождение сотрудниками аттестаций/ассесментов	17%	33%	27%	19%
Доля сотрудников, получивших повышение	11%	17%	0%	19%
Удовлетворенность менеджмента работой HR службы	36%	17%	36%	17%
Абсентеизм	19%	0%	0%	2%

### Изменение производительности труда

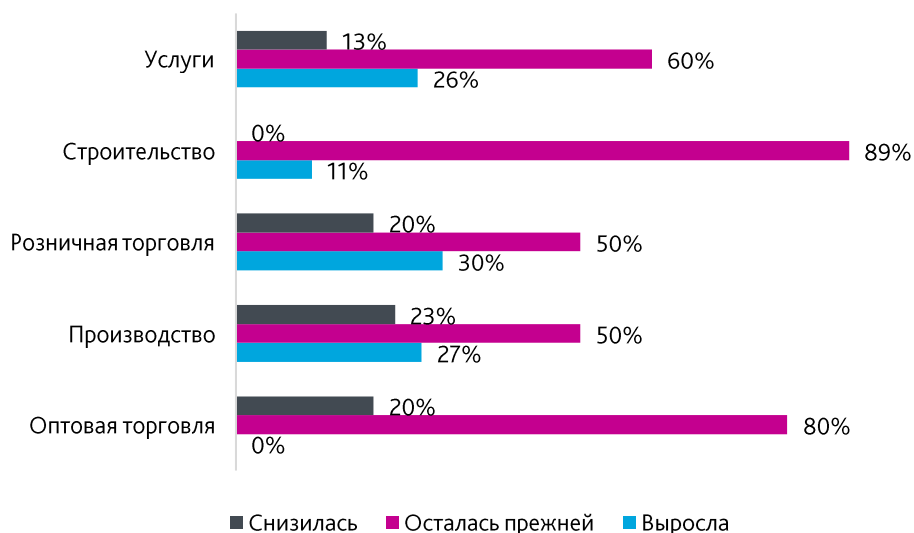
Большинство предприятий работают над повышением производительности труда. По итогам 2020 года более половины предприятий отметили, что производительность труда не изменилась, лишь четверть отметили ее рост и у 17% произошло ухудшение этого показателя.

**Диаграмма 10. Изменение производительности труда за 2020 год, % респондентов**



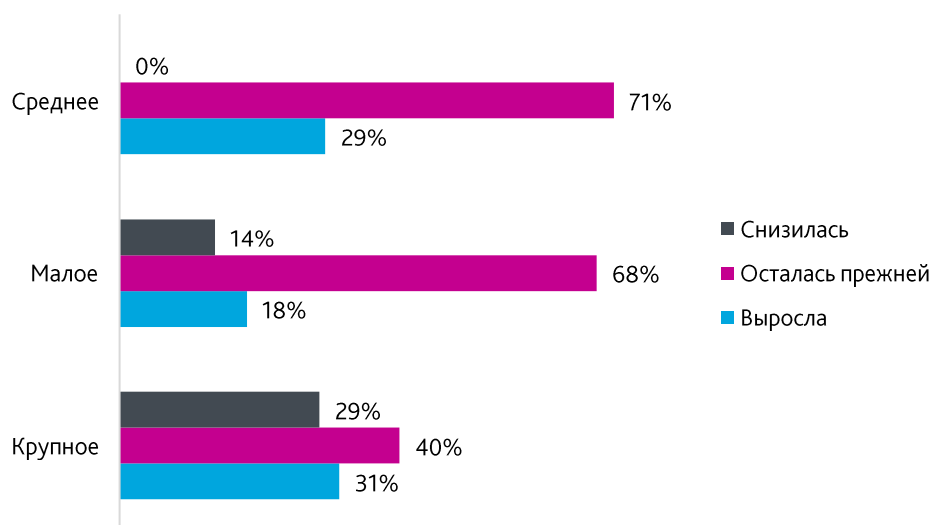
Наиболее позитивные изменения в производительности труда отмечают производственные компании, наименее – предприятия оптовой торговли.

**Диаграмма 11. Изменение производительности труда за 2020 год в разрезе сферы деятельности компании, % респондентов**



Наиболее позитивно ситуацию с производительностью труда оценили средние предприятия, в компаниях численностью до 100 сотрудников изменений произошло мало, у 68% таких предприятий производительность осталась на прежнем уровне. В крупном бизнесе наблюдаются более значительные изменения как позитивного, так и негативного характера.

**Диаграмма 12. Изменение производительности труда за 2020 год в разрезе размера компании, % респондентов**

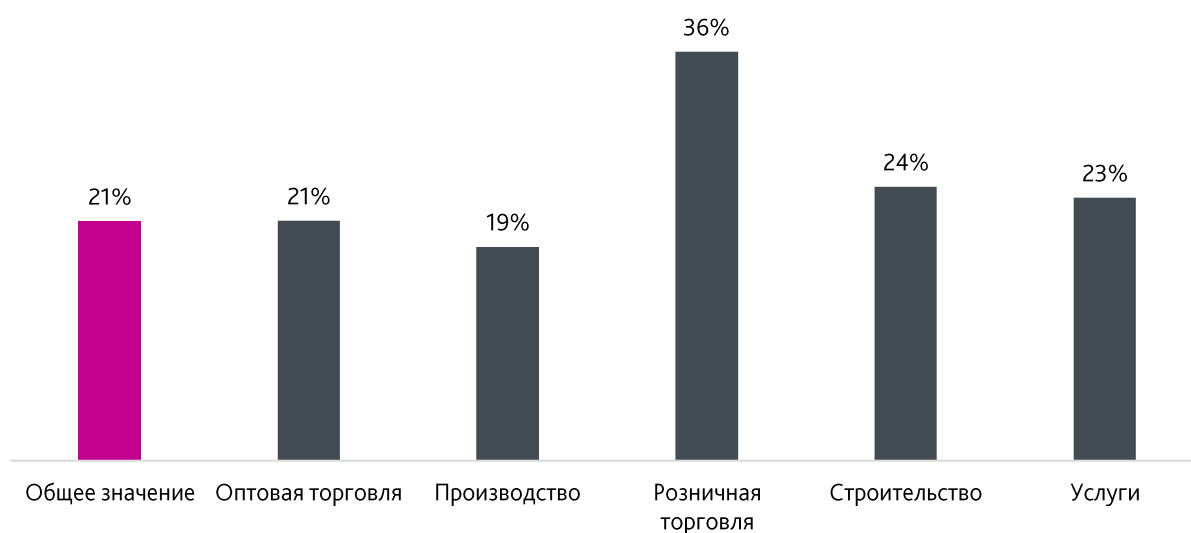


Совместно с участниками исследования мы оценили некоторые показатели, которые характеризуют процессы рекрутинга, адаптации и удержания работников в компании и являются непосредственным итогом работы HR-служб.

### Текучесть кадров

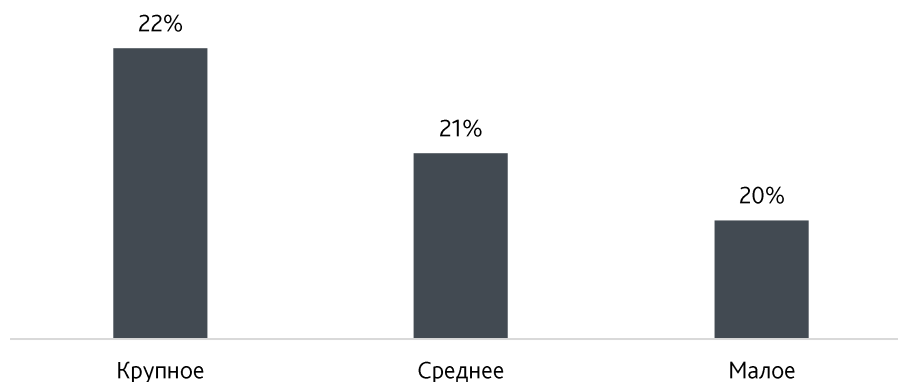
Текучесть кадров в среднем по итогам 2020 года составила 21%. Наиболее высоко ее значение в сфере розничной торговли, наименее – в производстве.

**Диаграмма 13. Текучесть кадров на предприятиях в разрезе сферы деятельности компании, среднее значение**



По итогам исследования, значение текучности кадров растет вместе с увеличением размера бизнеса.

**Диаграмма 14. Текущая текучесть кадров на предприятиях в разрезе размера компании, среднее значение**



## Срок закрытия вакансии

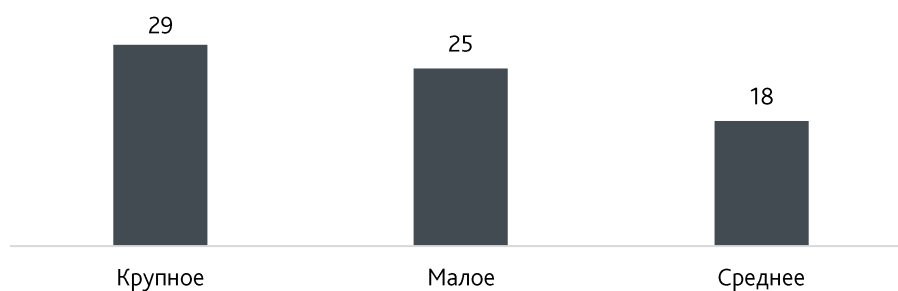
Средний срок закрытия вакансий в российских компаниях в 2020 году составил 25 дней, наиболее быстро вакансии закрываются в розничной торговле, дольше всех ведут подбор предприятия оптовой торговли.

**Диаграмма 15. Срок закрытия вакансий в разрезе сферы деятельности компании в днях, среднее значение**



По данным исследования, дольше всех ведут подбор крупные компании, быстрее всех – предприятия среднего размера.

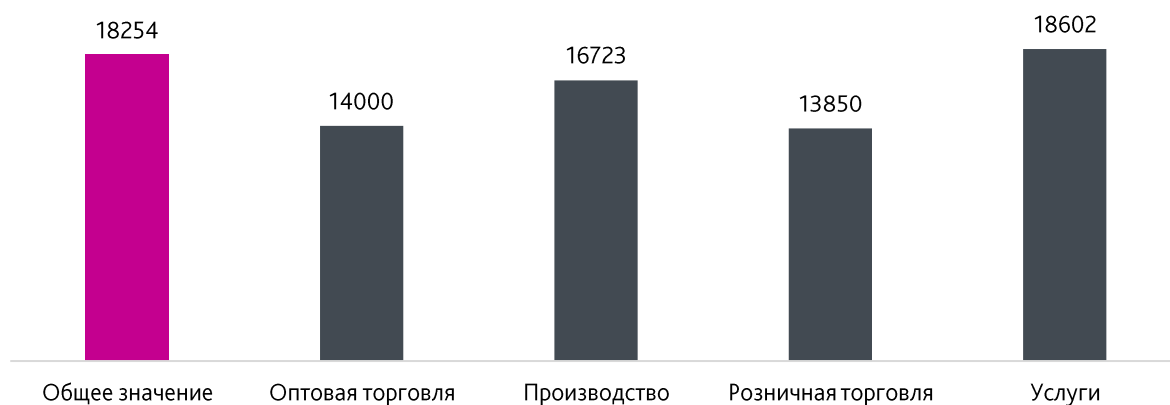
**Диаграмма 16. Срок закрытия вакансий в разрезе размера компании в днях, среднее значение**



## Стоимость закрытия вакансии

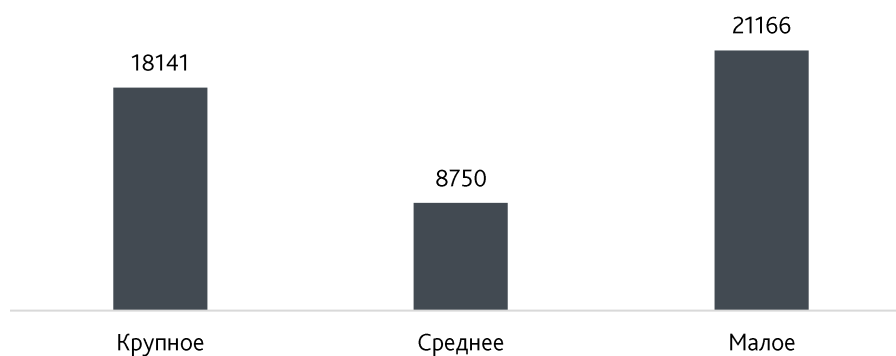
В среднем предприятия тратили на закрытие одной вакансии в 2020 году 18 254 рубля. Меньше всего на закрытие вакансии тратят предприятия розничной торговли, больше всего – компании сферы услуг.

**Диаграмма 17. Стоимость закрытия одной вакансии в разрезе сферы деятельности компании, среднее значение, рублей**



Дороже всего подбор обходится малому бизнесу, значительно дешевле - среднему.

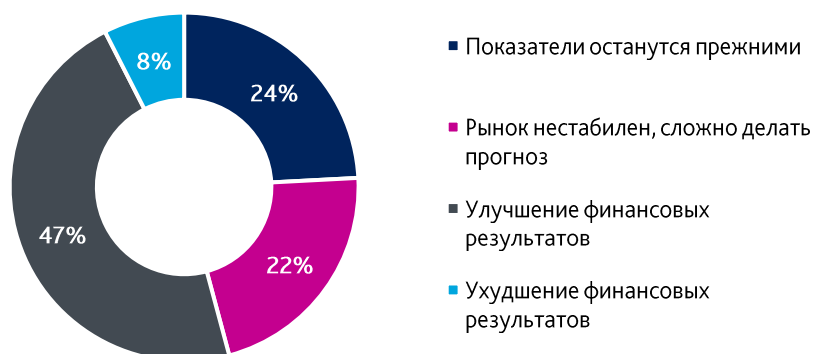
**Диаграмма 17. Стоимость закрытия одной вакансии в разрезе размера компании, среднее значение, рублей**



## Планы и прогнозы HR-служб на 2021 год

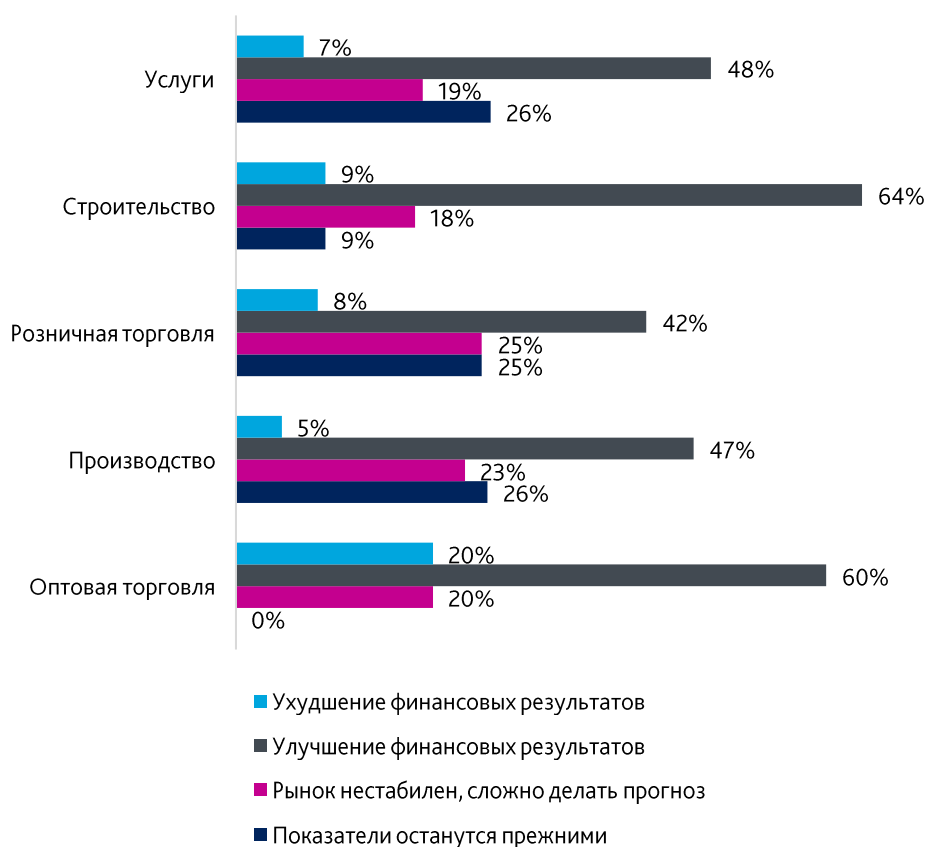
Представители предприятий скорее оптимистично настроены на 2021 год: почти половина респондентов прогнозирует улучшение финансовых результатов.

**Диаграмма 18. Прогноз респондентов относительно финансовых результатов работы компании в 2021 году, % респондентов**



Наиболее оптимистичны в оценках представители сферы строительства.

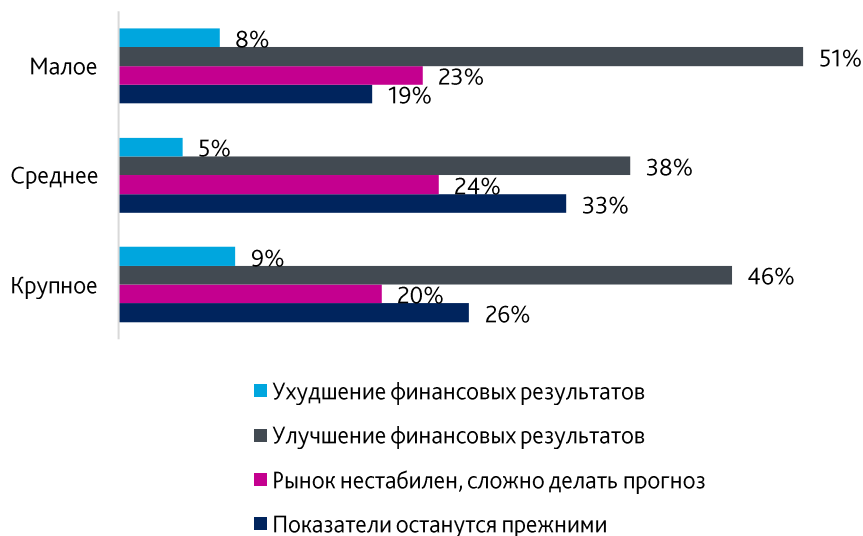
**Диаграмма 19. Прогноз респондентов относительно финансовых результатов работы компании в 2021 году в разрезе сферы деятельности компании, % респондентов**



Малый бизнес чуть более оптимистичен в целом.



**Диаграмма 20. Прогноз респондентов относительно финансовых результатов работы компании в 2021 году в разрезе размера компании, % респондентов**



В приоритетах HR-служб на 2021 год стоят, в первую очередь, удержание, обучение и развитие персонала, разработка/корректировка системы мотивации.

В сравнении с задачами на вторую половину 2020 года, предприятия стали больше концентрироваться на разработке/корректировке системы мотивации, удержании персонала, обучении и развитии, мониторинге рынка труда.

Уменьшилась значимость таких направлений работы, как повышение вовлеченности, над которой предприятия очень активно работали в режиме перевода в дистанционный формат работы в прошлом году, автоматизация HR-процессов.

Предприятия учитывают тренды и особенности настоящего времени и включают в задачи HR современные подходы и направления, такие как программы мобильности персонала, wellbeing-программы, внедрение гибких и альтернативных форматов занятости, гибкие методики в управлении HR-процессами (Agile, Scrum).

Тем не менее наименее значимыми для HR-сообщества в целом задачами на 2021 год являются HR-аналитика, программы wellbeing, гибкие методики в управлении HR-процессами.

В приоритетах крупных компаний - удержание персонала, рекрутмент, обучение и развитие; они также больше других бизнесов заинтересованы в повышении вовлеченности, оценке персонала, автоматизации HR-процессов, развитии HR-бренда, мониторинге рынка труда, аутсорсинге персонала и функций и привлечении временных работников.

Средний бизнес ставит в приоритет обучение и развитие, удержание персонала, разработку/корректировку системы мотивации.

HR-ы малого бизнеса в 2021 году заняты, в первую очередь, обучением и развитием, удержанием персонала, внедрением гибких и альтернативных форматов занятости. Они

также больше представителей других бизнесов вовлечены в программы мобильности персонала и мониторинг рынка труда.

**Диаграмма 21. Приоритеты в работе HR-служб предприятий, сравнение 2020 – 2021 гг., % респондентов**



**Таблица 3. Приоритеты в работе HR-служб предприятий на 2021 год в разрезе размера компании, % респондентов**

Направление деятельности HR	Крупное	Среднее	Малое
Рекрутмент	48%	39%	17%
Удержание персонала	65%	52%	55%
Повышение вовлеченности	38%	26%	30%
Обучение и развитие	46%	61%	60%
Оценка персонала	35%	17%	25%
Развитие HR бренда	23%	17%	9%
HR аналитика	21%	17%	4%
Мониторинг рынка труда	23%	13%	28%

Аутсорсинг персонала и функций и привлечение временных работников	21%	13%	13%
Автоматизация HR-процессов	29%	4%	15%
Разработка/корректировка системы мотивации	40%	43%	30%
Программы wellbeing (заботы о благополучии сотрудников)	15%	13%	9%
Программы мобильности персонала	13%	9%	19%
Гибкие методики в управлении HR-процессами (Agile, Scrum)	13%	4%	6%
Внедрение гибких и альтернативных форматов занятости	13%	4%	32%

## Выводы по результатам исследования

1. Эффективность организации работы HR-служб в российских компаниях остается под вопросом: мнение HR и менеджеров других направлений относительно эффективности организации работы HR-службы расходятся. Если HR-сообщество в целом положительно оценивает организацию работы HR-служб на российских предприятиях, то руководители не сферы HR в почти половине случаев отмечают, что работа этого направления организована неэффективно.
2. Качество работы HR-службы в 2020 году оценивается представителями российских предприятий на среднем уровне.
3. В показатели эффективности службы управления персоналом по-прежнему чаще всего входят показатели, не отражающие напрямую эффективность работы компании. Однако роль HR-службы продолжает расти, как и оценка ее влияния на бизнес в целом: в KPI чаще включаются показатели качества продукции, производительности труда, финансовой эффективности.
4. Представители среднего бизнеса чаще всего отмечают эффективность организации работы HR-службы, что подтверждается конкретными показателями: они чаще отмечают рост производительности труда, быстрее и по наиболее низкой стоимости закрывают вакансии.
5. Малый бизнес в целом наиболее негативен в оценке эффективности организации HR-службы. Показатели эффективности рекрутинга, роста производительности труда у предприятий этого сегмента находятся, в основном, на уровне ниже среднего. Безусловно, на работу таких предприятий и их HR-служб влияет ряд структурных проблем и ситуация в экономике.
6. Представители предприятий скорее оптимистично настроены на 2021 год: почти половина респондентов прогнозирует улучшение финансовых результатов. В приоритетах HR-служб на 2021 год стоят, в первую очередь, удержание, обучение и развитие персонала, разработка/корректировка системы мотивации.
7. Производительность труда остается национальной проблемой: по итогам 2020 года более половины предприятий отметили, что производительность труда не изменилась, лишь четверть отметили ее рост и у 17% произошло ухудшение этого показателя.
8. Предприятия учитывают тренды и особенности настоящего времени и включают в задачи HR современные подходы и направления, такие как программы мобильности персонала, wellbeing-программы, внедрение гибких и альтернативных форматов занятости, гибкие методики в управлении HR-процессами (Agile, Scrum). Мобильность и гибкость в отношениях с работниками особенно актуальна для малого бизнеса.

## Приложение 1. Информация о респондентах

**Диаграмма 22. Распределение респондентов по количеству сотрудников**



**Диаграмма 23. Распределение респондентов по сфере деятельности предприятия**



**Диаграмма 24. Распределение респондентов по отрасли**



**Диаграмма 25. Распределение респондентов по должности**

