



Технологии  
Доверия

tedo.ru

# «HR-тренды: пульс изменений»

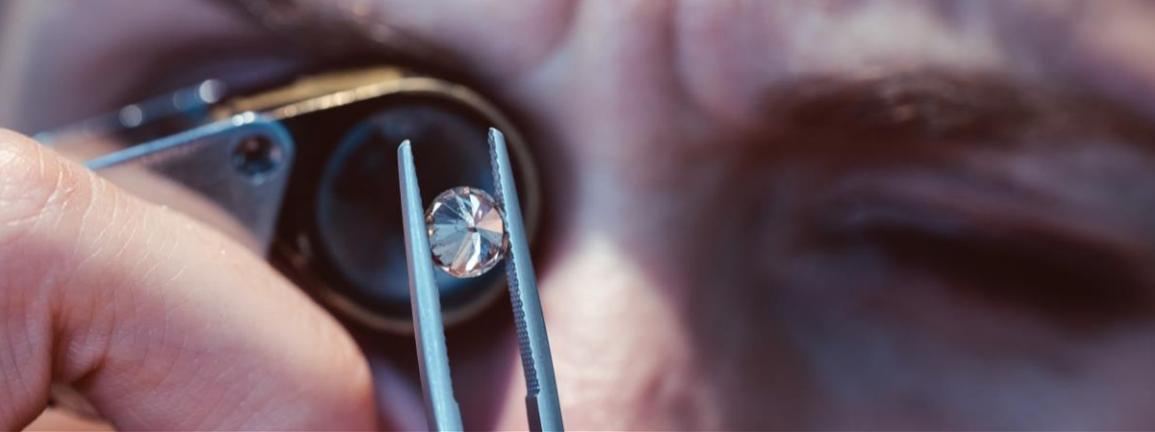
26 октября 2022

# Приветствие и знакомство с нашей практикой



Технологии  
Доверия





## Триггеры изменений

1

Смена акционеров /  
руководства

2

Новая  
стратегия

3

Интеграция  
активов

4

Реструкту-  
ризация

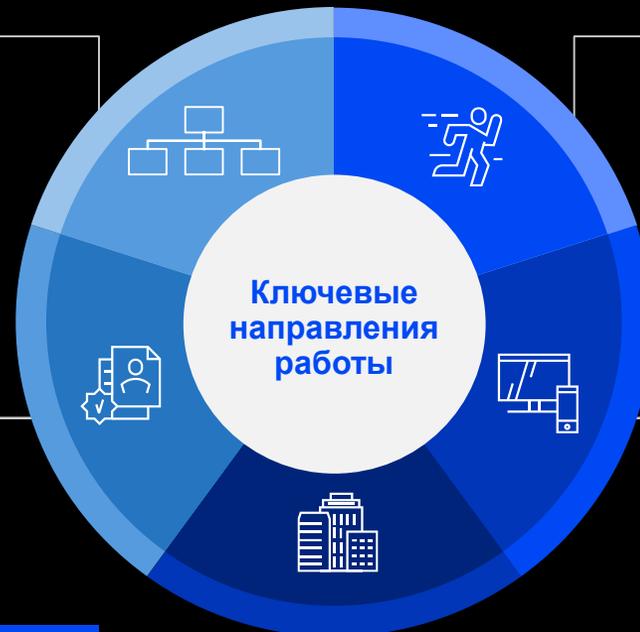
5

Оптимизация затрат /  
численности

*Мы предлагаем весь спектр услуг по работе с персоналом, помогаем решать вопросы вознаграждения, мотивации и повышения эффективности*

## Наши предложения

- Обзоры рыночной практики вознаграждения, бенчмарки эффективности
- Дизайн системы вознаграждения, грейдинг и построение диапазонов оплаты труда
- Повышение эффективности HR-функции, управление численностью и затратами
- Организационный дизайн, ценности и корпоративная культура



- Управление талантами и ключевыми сотрудниками
- Тренинги по ключевым HR-темам
- Создание и развитие HR ОЦО
- HR технологии: предложение решений, сопровождение и внедрение

- Трудовое право
- Расчет зарплаты и ведение КДП

## Практика услуг в области управления персоналом ТеДо

«Гран-при HR-консультант года», Премия за достижения в области управления человеческим капиталом «Хрустальная Пирамида 2022»

# Аналитика HR-показателей по итогам исследования эффективности



Технологии  
Доверия



Исследование  
эффективности системы  
управления персоналом  
2022



Технологии  
Доверия



# Исследование эффективности системы управления персоналом

Заключается в измерении ключевых показателей эффективности управления персоналом компании и сопоставлении их с внешними данными по сектору и российскому рынку в целом, что позволяет провести сравнительный анализ.

**Использование методологии и данных исследования поможет вам в решении следующих задач:**



Создание объективной информационной платформы для выработки и корректировки стратегии по управлению персоналом



Определение передовых методов, основных рисков и потенциала для улучшений в системе управления персоналом организации



Унификация HR-аналитики в компании и формирование HR-отчетности



Оценка эффективности ключевых направлений системы управления персоналом в сравнении с рыночной практикой

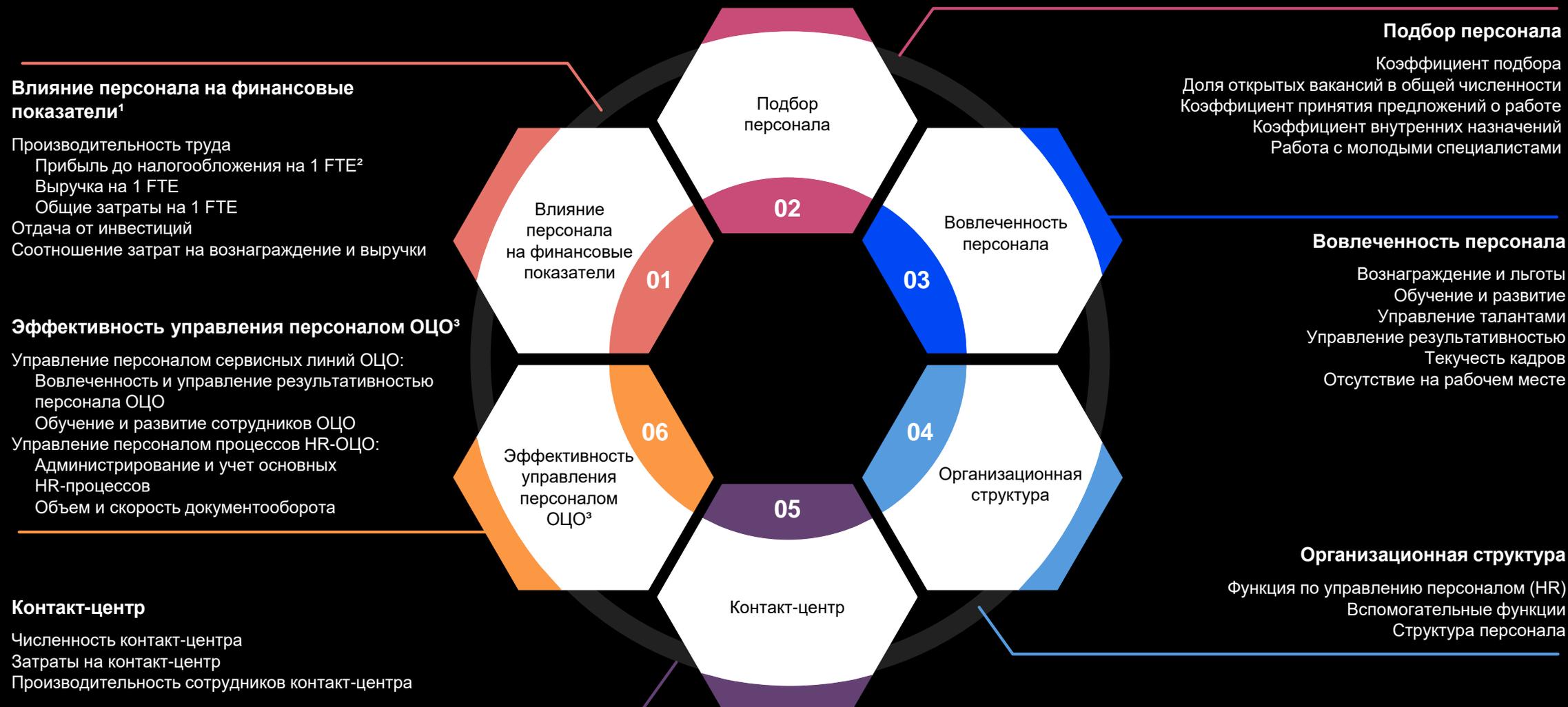


Обоснование необходимости трансформации HR-функции и оптимизации процессов HR



Мы лидер в области **ИЗМЕРЕНИЯ, СРАВНЕНИЯ** и **АНАЛИЗА** HR-показателей и эффективности системы управления персоналом и HR-функции

# Перечень показателей исследования 2022 года



<sup>1</sup> Исследование эффективности системы управления персоналом содержит более 300 показателей. На слайде представлено несколько примеров показателей из разных разделов исследования.

<sup>2</sup> Здесь и далее: FTE (Full-time equivalent / «эквивалент сотрудников на полной ставке») – показатель численности работников, отражающий отношение общего числа отработанных за период часов к числу рабочих часов за период.

<sup>3</sup> Раздел «Эффективность управления персоналом Общего центра обслуживания (ОЦО)» является самостоятельным отчетом и предоставляется отдельно. Более подробную информацию о составе метрик данного раздела см. на стр. 5.

# Основные этапы исследования 2023 года

Принятие решения  
об участии



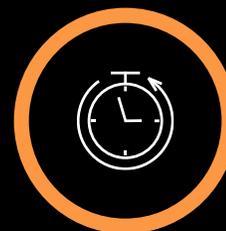
Заполнение  
анкеты



Проверка  
данных



Обработка  
данных



Выпуск  
отчёта



Февраль

Март —  
Апрель

Апрель —  
Июль

Июль —  
Август

Август —  
Сентябрь

- Ознакомление с материалами исследования
- Принятие решения об участии
- Заполнение регистрационной формы

- Заполнение анкеты
- Консультация с командой исследования по вопросам заполнения анкет

- Проверка анкеты
- Уточнение данных

- Статистическая обработка информации
- Проверка показателей
- Анализ тенденций рынка

- Подготовка отчетов для участников
- Выбор референтных групп

## Основные тенденции

2021 год характеризуется постепенным восстановлением экономики после кризиса, связанного с COVID-19, что видно на основных финансовых показателях деятельности компаний:

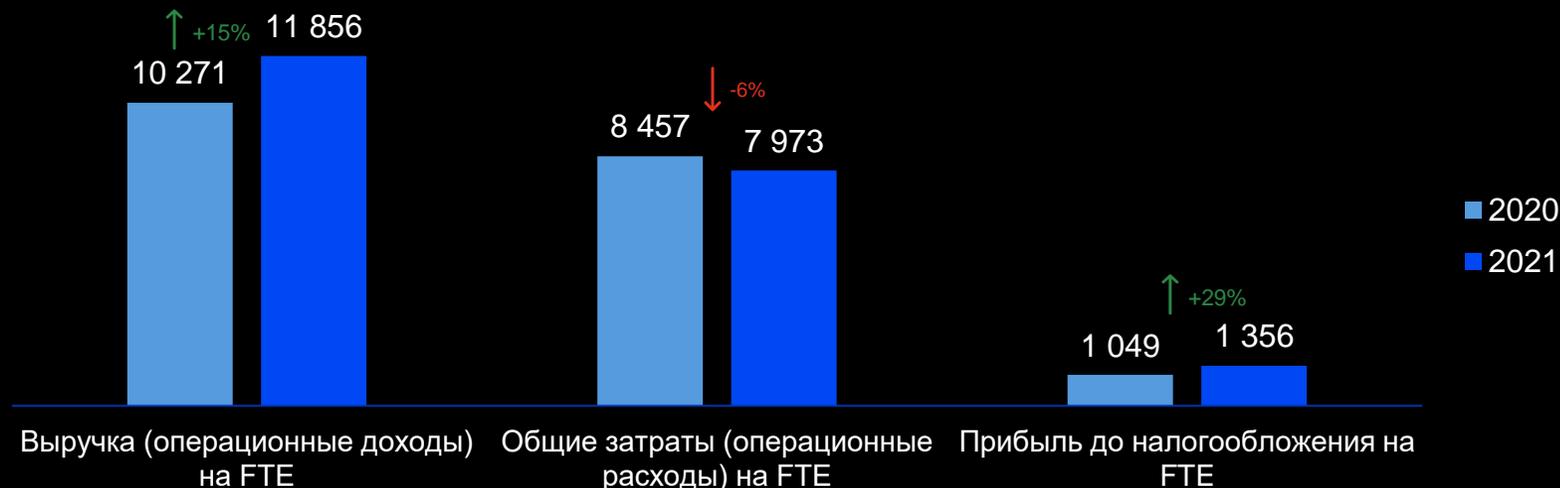
- Существенно выросла выручка и прибыль до налогообложения в расчете на FTE, на 15% и 29% соответственно
- Тем не менее, рост номинальных заработных плат ниже роста инфляции
- Затраты на социальные льготы в целом снизились, что по-видимому произошло за счёт снижения льгот, связанных с COVID-19
- Тенденции по показателям выше обусловлены возвратом к докризисному уровню, однако неожиданной и, на первый взгляд, необъяснимой является динамика роста затрат на обучение и развитие — в расчете на 1 FTE они выросли на треть

Индекс потребительских цен, декабрь к декабрю (предыдущего года), %

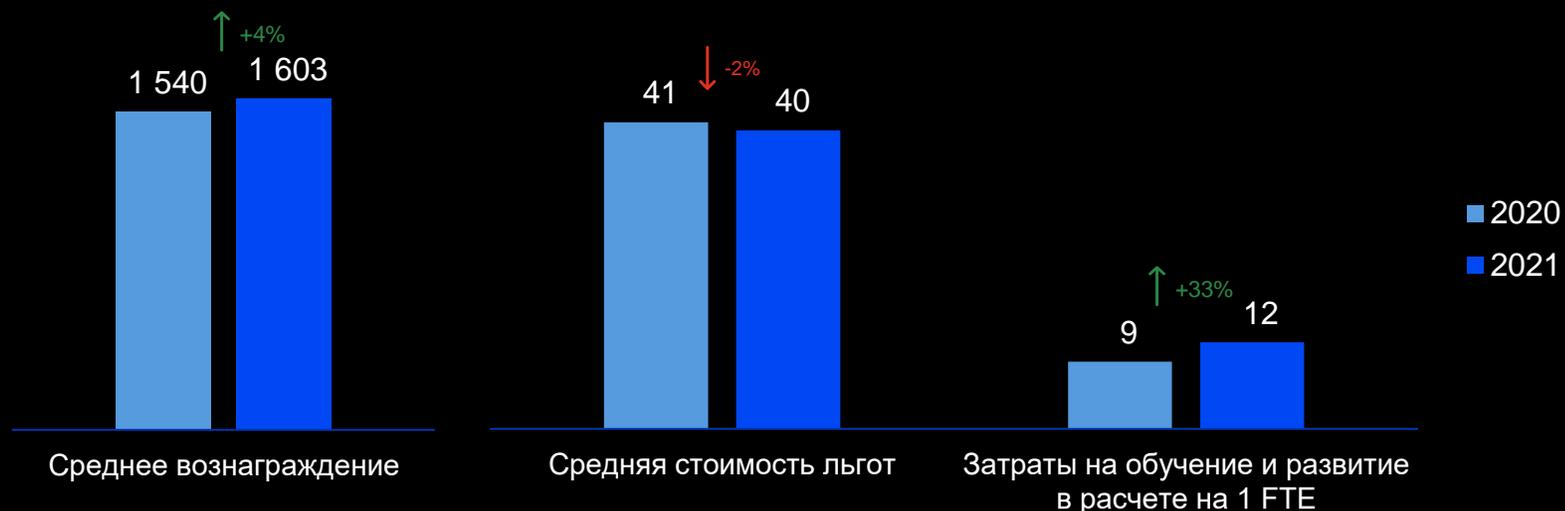


# Финансовые показатели

Основные финансовые показатели в расчете на FTE, тыс. руб.



Затраты на персонал в расчете на FTE, тыс. руб.



## Основные тенденции

Рост среднего вознаграждения коснулся всех категорий персонала, наибольшие темпы роста наблюдаются у руководителей.

При этом, в 2020 году руководители являлись единственной категорией, среднее вознаграждение которых имело отрицательные (!) темпы роста, -5%

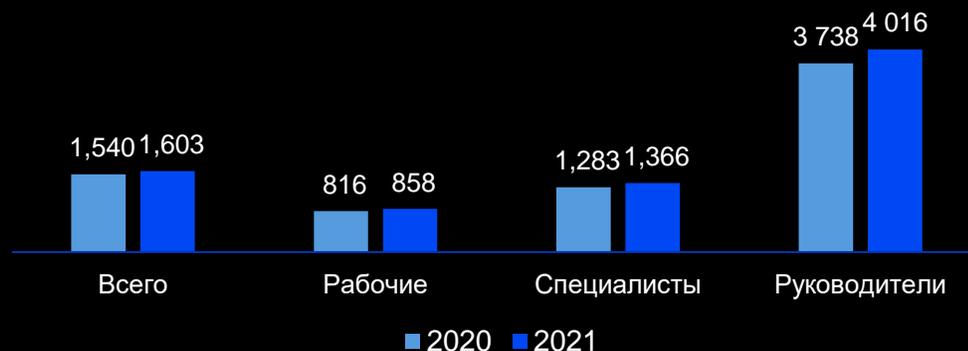
Следует отметить также, что доля переменного вознаграждения падает у категории руководителей второй год подряд (в 2019 году она составляла 25%)

Индекс потребительских цен, декабрь к декабрю (предыдущего года), %

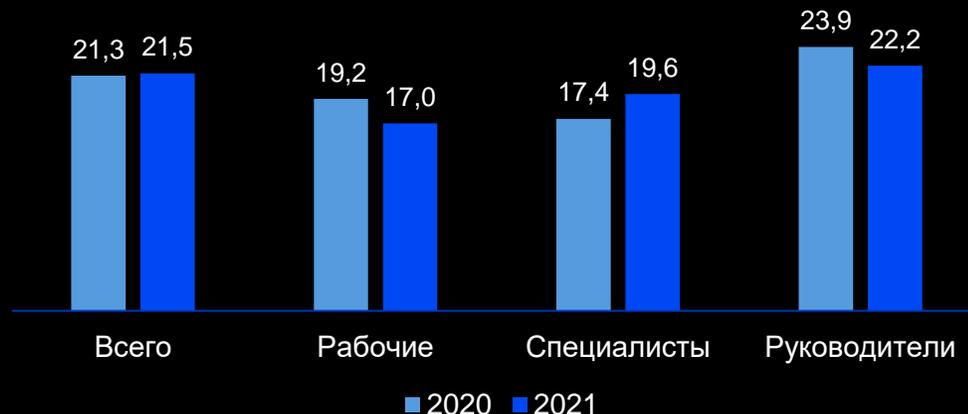


# Вознаграждение

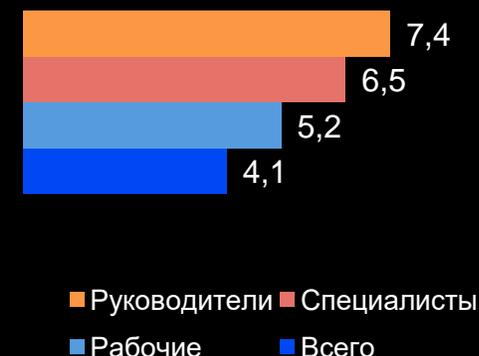
Среднее вознаграждение, тыс. руб.



Доля переменного вознаграждения в совокупном вознаграждении по категориям персонала, %



Темпы роста среднего вознаграждения персонала



Темп роста доли переменного вознаграждения в совокупном вознаграждении





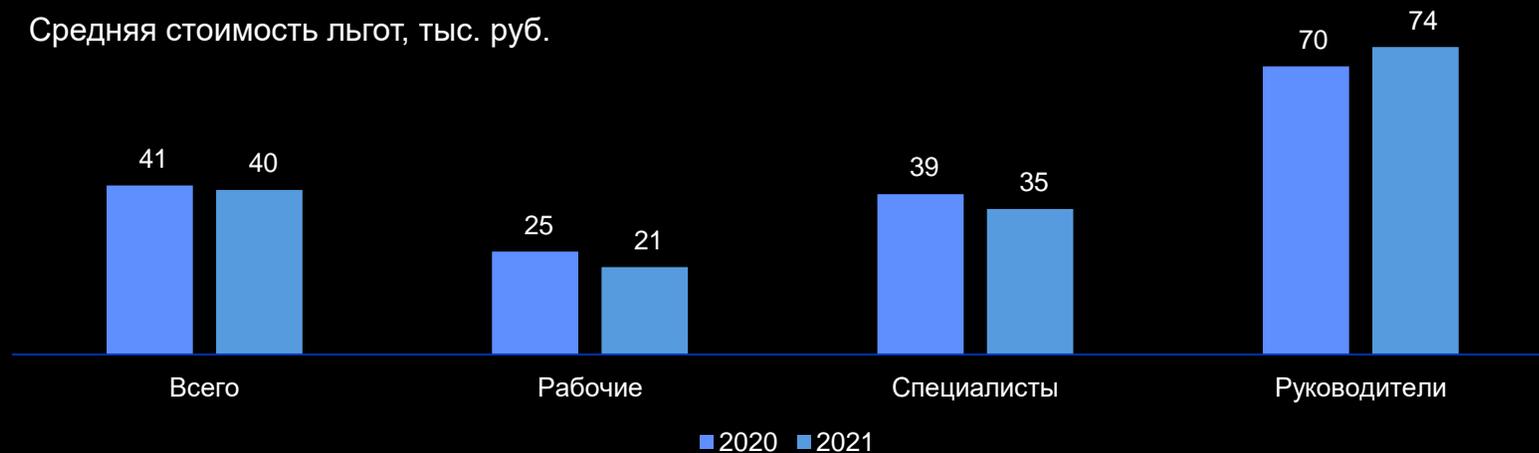
## Основные тенденции

Средняя стоимость льгот падает по всем категориям, кроме руководителей, что может быть связано со снижением или прекращением затрат, связанных с COVID-19 (например, тестирование работников, дополнительная страховая премия по ДМС, материальная помощь и т.д.)

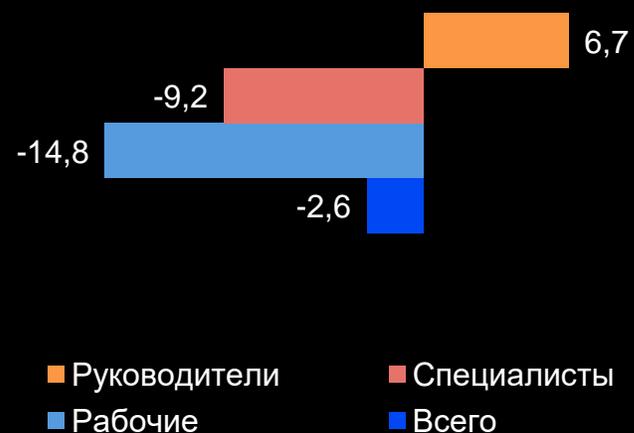
У руководителей средняя стоимость льгот выросла на 6,7% по сравнению с прошлым годом.

## Льготы

Средняя стоимость льгот, тыс. руб.



Темпы роста средней стоимости льгот



## Основные тенденции

В связи с ослаблением кризисных тенденций в экономике сокращение штата и/или рабочих часов сменилось незначительным ростом

Мы видим, что показатели текучести (как общий показатель, так и текучесть по инициативе работника), доля открытых вакансий в целом вернулись к докризисному уровню (2019 год)

Однако добровольная текучесть поколения Z существенно выше докризисного уровня (44%), а добровольная текучесть старшего поколения ВВ практически не поменялась (в 2019 году была на уровне 8,8%)

## Справочно:

Поколение Z (годы рождения: 2001 и далее)

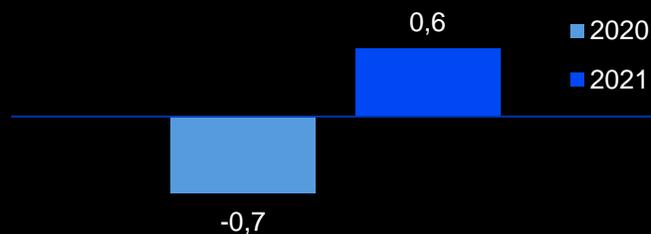
Поколение Y (годы рождения: 1982–2000)

Поколение X (годы рождения: 1961–1981)

Бэби бумеры (годы рождения: 1943–1960)

# Текучесть персонала

Темп прироста общего FTE, %



Текучесть персонала (коэффициент увольнений), %



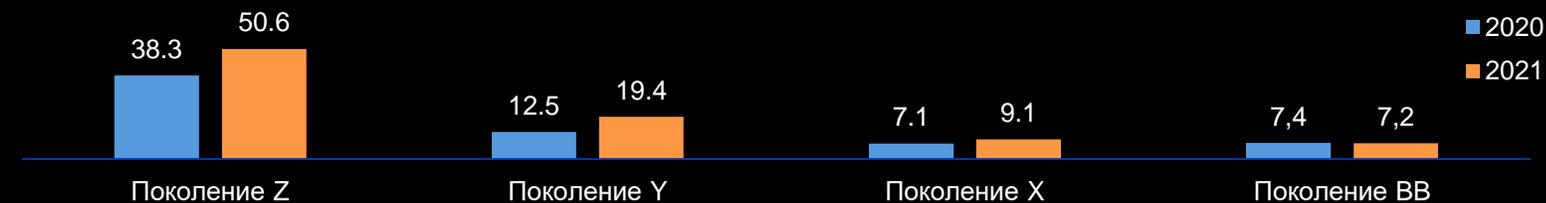
Доля открытых вакансий в общей численности, %



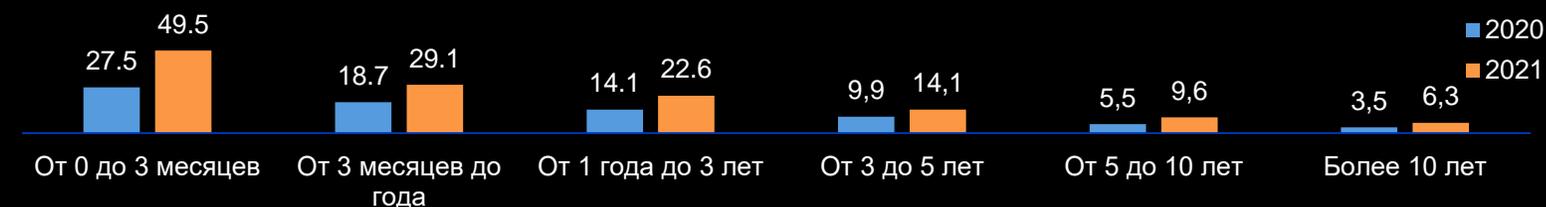
Коэффициент увольнений по инициативе работника, %



Коэффициент увольнений по инициативе работника по поколениям, %



Коэффициент увольнений по инициативе работника по стажу работы, %





## Основные тенденции

В связи с повышением текучести персонала и последовавшим ростом доли открытых вакансий более чем на треть, выросла и нагрузка на рекрутмент.

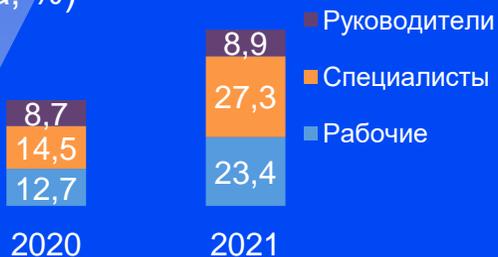
Количество открытых вакансий на одного рекрутера выросло на 17%. Соотношение численности рекрутмента и численности всего персонала компании выросло еще сильнее — на 25%.

Коэффициент принятия предложений о работе вырос незначительно и не достиг докризисных значений (92,9% в 2019 году).

Изменения структуры найма (увеличение доли специалистов и рабочих) отразилось на стоимости закрытия вакансии — она снизилась почти на 15%.

Несмотря на увеличение ресурсов рекрутмента, среднее количество дней до закрытия вакансии выросло на 5 дней. Это, по-видимому, связано с изменением структуры найма.

## Структура найма (коэффициент подбора персонала на рынке труда, %)



# Подбор персонала

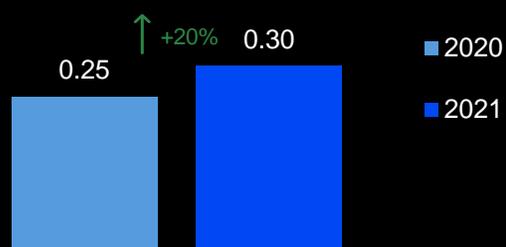
Коэффициент подбора персонала на рынке труда, %



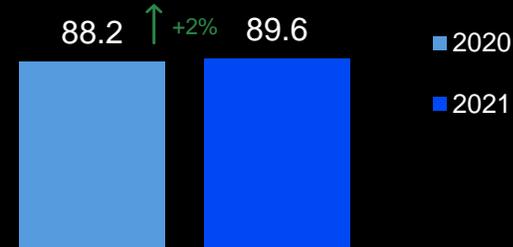
Количество открытых вакансий на одного рекрутера, шт.



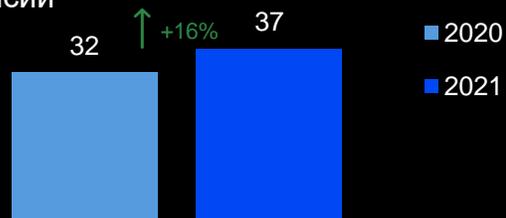
Доля FTE направления Подбор персонала в FTE компании, %



Коэффициент принятия предложений о работе, %



Количество дней до закрытия вакансии



Затраты на подбор одного сотрудника на рынке труда, тыс. руб.





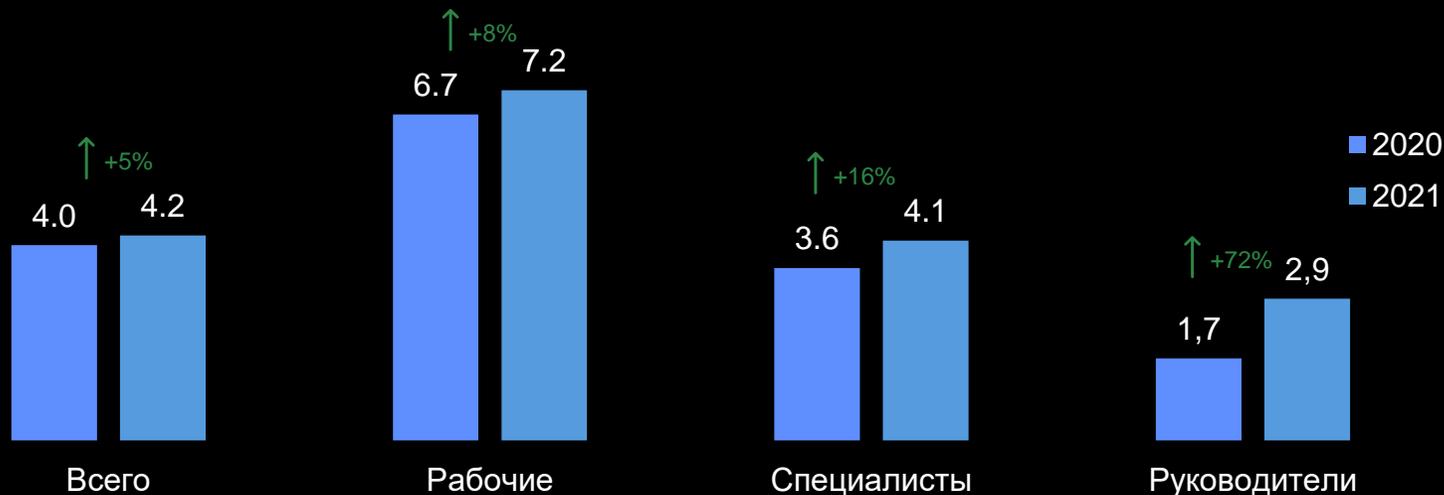
## Основные тенденции

Коэффициент отсутствия на работе продолжает расти (рост наблюдался и в 2020 году)

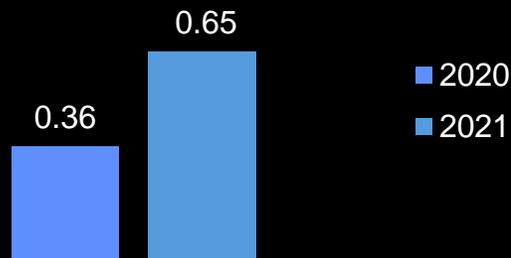
Средний (по всей выборке) коэффициент увольнений по дисциплинарным причинам вырос на 80% что соотносится с ростом показателей текучести персонала

# Вовлеченность персонала

Коэффициент отсутствия на работе, %



Средний коэффициент увольнений по дисциплинарным причинам, %



## Основные тенденции

Мы наблюдаем значительный рост часов обучения в расчете на FTE (более чем в 1,5 раза), в том числе в офлайн (более чем в 2 раза), и в онлайн форматах (+70%).

Во время пандемии мы наблюдали замещение аудиторного обучения онлайн обучением. Сейчас мы видим, что аудиторное обучение не вернулось на прежний уровень (показатель количество часов на 1 FTE в 2019 году составлял 14 часов), а рост онлайн обучения продолжается.

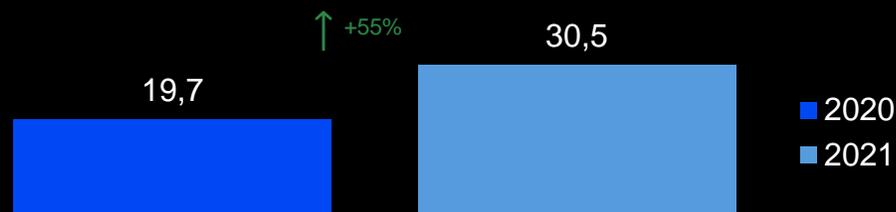
Уже в 2020 году большинство компаний достигли 100% охвата работников обучением, это стало возможным благодаря широкому внедрению онлайн обучения.

Хотя стоимость одного учебного часа снизилась примерно на 150 рублей, за счет увеличения количества часов обучения на 1 FTE более чем в полтора раза, затраты на обучение и развитие на 1 FTE также выросли приблизительно на 2500 рублей.

В структуре обучения наблюдается умеренный тренд на смещение в сторону увеличения внутреннего обучения.

# Обучение персонала

Количество часов обучения в расчете на 1 FTE



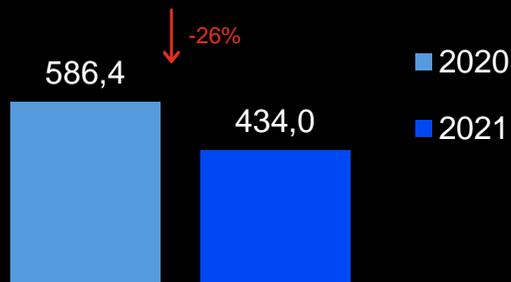
Онлайн обучение (количество часов в расчете на 1 FTE)



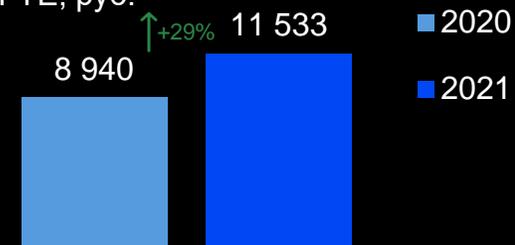
Аудиторное обучение (количество часов в расчете на 1 FTE)



Стоимость одного учебного часа, руб.



Затраты на обучение и развитие в расчете на 1 FTE, руб.



# Выводы

Многие метрики показывают, что в 2021 году рынок вернулся к докризисному, 2019 году. Однако ряд тенденций не вписывается в этот тренд, предлагаем обратить на них особое внимание.

Мы видим, что, не смотря на снижение или умеренный рост затрат на персонал (средняя заработная плата, социальные льготы), затраты на обучение и развитие в расчете на 1 работника выросли на треть. При этом 1 час обучения обходится компаниям дешевле чем раньше, рост стоимости обучения происходит за счет увеличения количества часов.

Рост затрат на обучение можно связывать с повышением текучести персонала, но также можно увидеть общий курс по дальнейшему переходу на онлайн обучение, использование преимуществ (цена, возможности охвата большего числа работников) данной формы обучения, которые компании смогли оценить благодаря пандемии. Также значительное увеличение затрат на обучение говорит о том, что компании понимают важность этого направления и готовы его приоритезировать.

Следует отметить, что в среднем текучесть вернулась на докризисный уровень, но для молодого поколения работников она значительно увеличилась. Удержание и вовлечение молодых работников является важной задачей современного бизнеса.

Отмечаем рост заработных плат и снижение переменной части заработных плат для руководителей. Возможно, это обусловлено повышением конкуренции на рынке и, как следствие, стремлением компаний сделать более выгодное предложение ключевым работникам.

# Тренды вознаграждения по итогам обзоров оплаты труда



# Февраль 2022. Экспресс-анализ рынка

## Основные реакции рынка\*:

<b>Изменение численности</b>		Не планируется (55%)		<i>33% компаний планировали увеличение численности.</i>
<b>Изменение подхода к работе</b>		Не планируется (79%)		<i>15% компаний допускали направлять сотрудников в неоплачиваемый отпуск, в долгосрочный оплачиваемый отпуск или оформлять сокращенную рабочую неделю.</i>
<b>Изменение вознаграждения</b>		Планируется повышение для всех сотрудников (38%) или части сотрудников (11%).		
<b>Изменение бонусов</b>		Бонусы были выплачены в полном объеме за результаты 2021 года (61%). В 30% компаний еще не наступила дата выплаты бонуса.		
<b>Дополнительные инициативы</b>		Инициативы по повышению эффективности текущих процессов (72%). Оптимизация портфеля HR проектов / инициатив в компании (41%).		

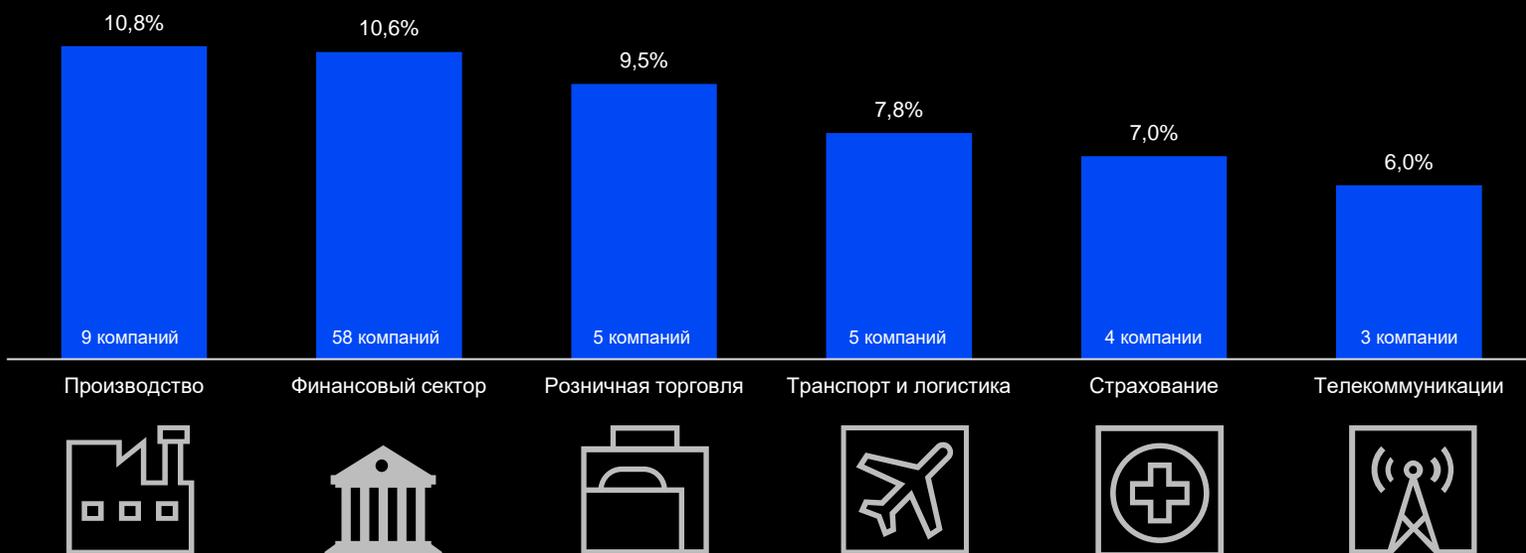
\* Опрос «HR-тренды 2022» был выпущен в марте 2022 года компанией Технологии Доверия (ex. PwC) и содержал статистику ответов по 293 участникам. Статистика представлена без учета компаний не принявших итоговое решение по представленным вопросам.

# Июль-Август 2022. Монетарная мотивация персонала



## Изменение гарантированного вознаграждения по индустриям\*

\* По данным исследования Обзор оплаты труда 2022 (ex PayWell).



## Снижение реального вознаграждения

При официальном уровне инфляции **17,8%** (по данным Росстат), за обозначенный период наблюдается **снижение реального гарантированного вознаграждения.**

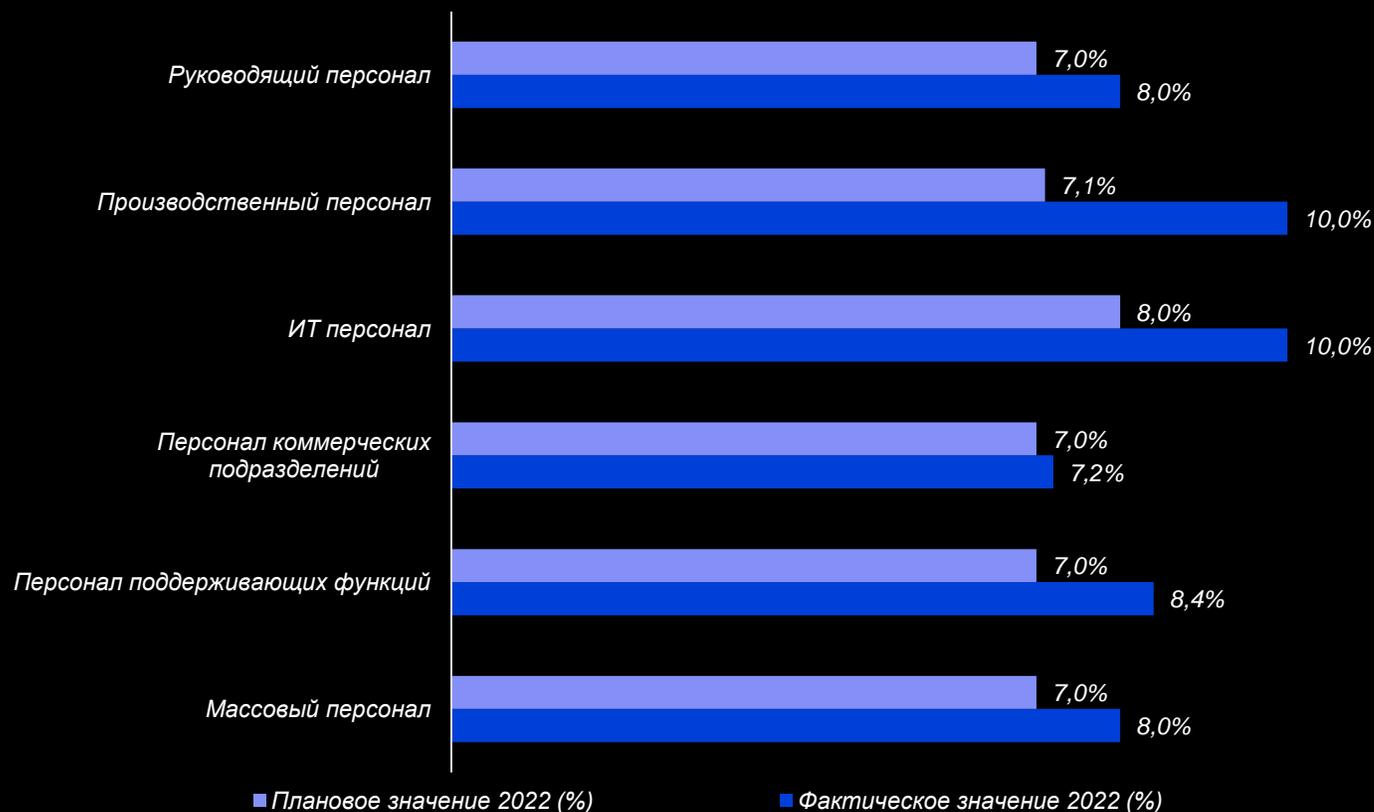
Инфляция с каждым годом увеличивается, и подобная тенденция не позволяет компаниям поддерживать процент пересмотра заработных плат на уровне инфляции из-за колоссальной нагрузки на фонд оплаты труда и потенциальных рисков. Однако, в совокупности с оттоком персонала и активной конкуренцией за высококвалифицированные кадры, для некоторых уровней должностей были приняты индивидуальные решения.

# Июль-Август 2022. Монетарная мотивация персонала



## Процент пересмотра базового вознаграждения – 2022\*

\* По данным исследования «Pulse Survey: подход к пересмотру вознаграждения», проведенного TeDo в июле 2022 года.



## Ключевые наблюдения: акцент на консерватизм

Заметное **увеличение темпов роста пересмотра** по сравнению с планом 2022 года наблюдается в функциях «ИТ» и «Производство».

Среди респондентов, поучаствовавших в бесплатном исследовании\*\*,

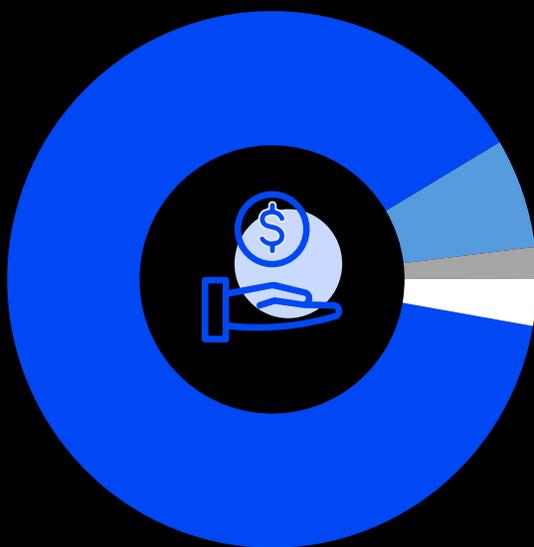
- **49%** компаний повысили базовое вознаграждение **для всех сотрудников,**
- **21%** участников повысили базовое вознаграждение, но только **ключевым сотрудникам / отдельным категориям персонала,**
- в **4%** компаний было принято решение о **приостановлении пересмотра.**

\*\* В исследовании TeDo «Pulse Survey: подход к пересмотру вознаграждения» приняли участие 107 компаний различных секторов экономики.

# Фактические бонусы и изменения в политике премирования



Премиальные (бонусные) выплаты за результаты 2021 года, доля компаний



**7%**  
Бонусы были выплачены в меньшем объеме

**2%**  
Бонус не был выплачен, так как не были достигнуты результаты

**3%**  
Выплата бонуса была отложена

**89%**  
Бонусы были выплачены в полном объеме



Переосмысление политики премирования

Сохранить систему переменного вознаграждения **без изменений** готовы лишь **47%** компаний – участников исследования\*.

Остальные компании **реагируют на изменения рынка** и вносят различные изменения:

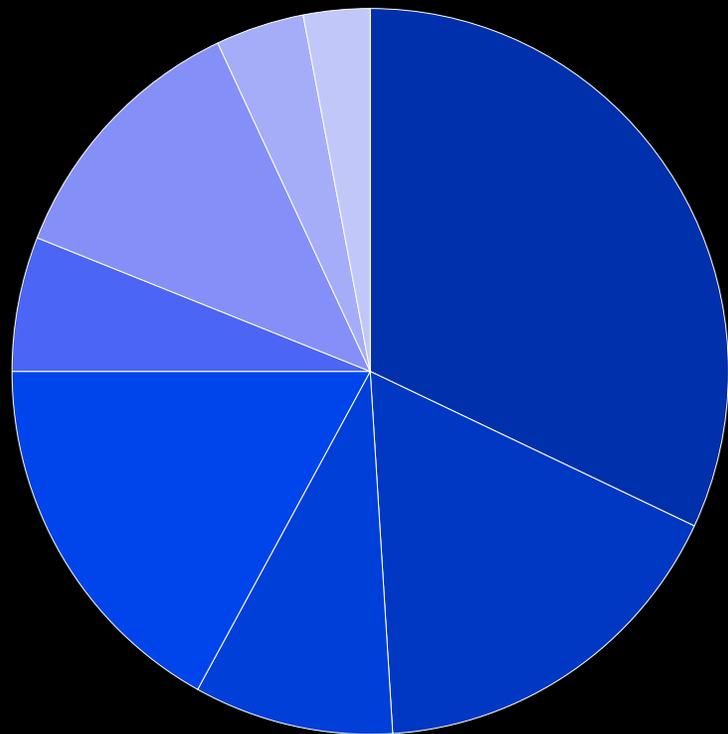
- **32%** компаний **корректируют перечень ключевых показателей эффективности (КПЭ)**;
- **15%** компаний **корректируют пороговые значения КПЭ**;
- **13%** компаний **корректируют долю бонуса** в общем вознаграждении;
- в редких случаях **увеличивается частота пересмотра поставленных целей и задач, пересматриваются абсолютный размер бонуса и право на его получение.**

\* В исследовании TeDo «Pulse Survey: подход к пересмотру вознаграждения» приняли участие 107 компаний различных секторов экономики.

# Планы подготовки HR-бюджетов 2023 по итогам экспресс-опроса

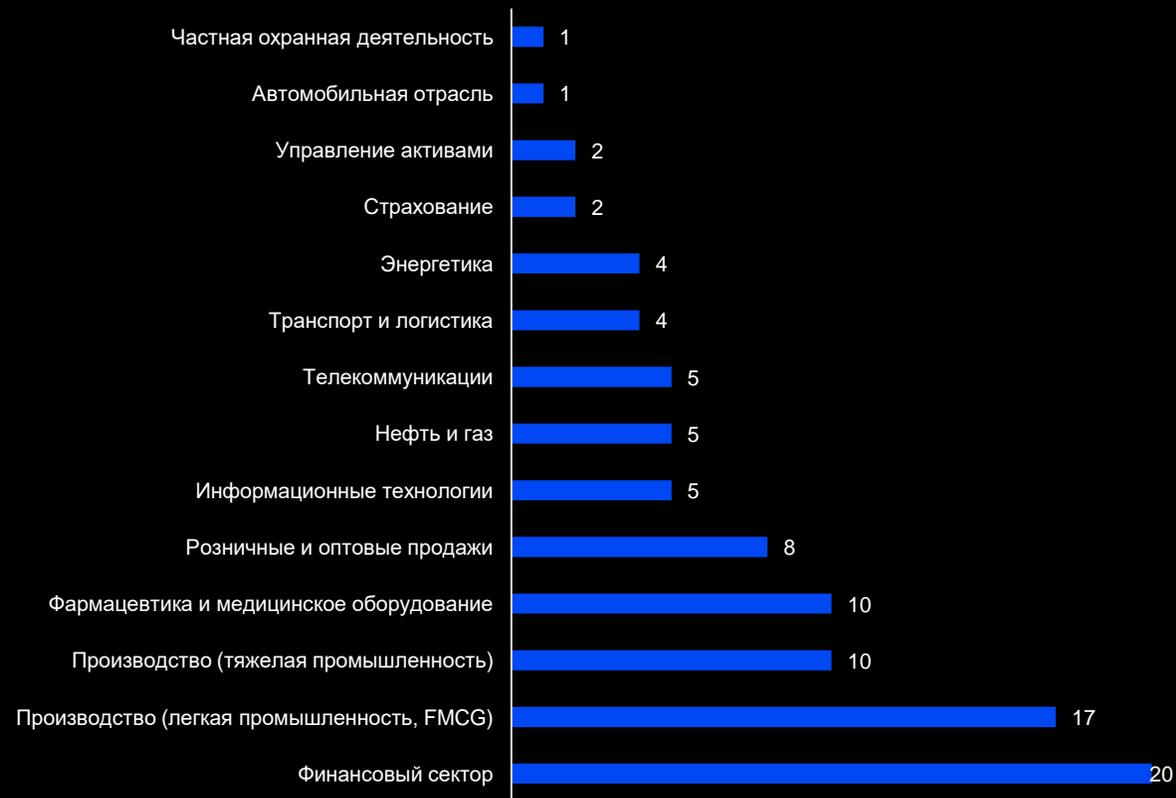


# Октябрь 2022. Экспресс-опрос рынка\*. Участники



■ Менее 1000 человек - 30    ■ От 1 001 до 2 500 человек - 16    ■ От 2 501 до 5 000 человек - 8  
■ От 5 001 до 10 000 человек - 16    ■ От 10 001 до 25 000 человек - 6    ■ От 25 001 до 50 000 человек - 11  
■ От 50 001 до 100 000 человек - 4    ■ Более 100 000 человек - 3

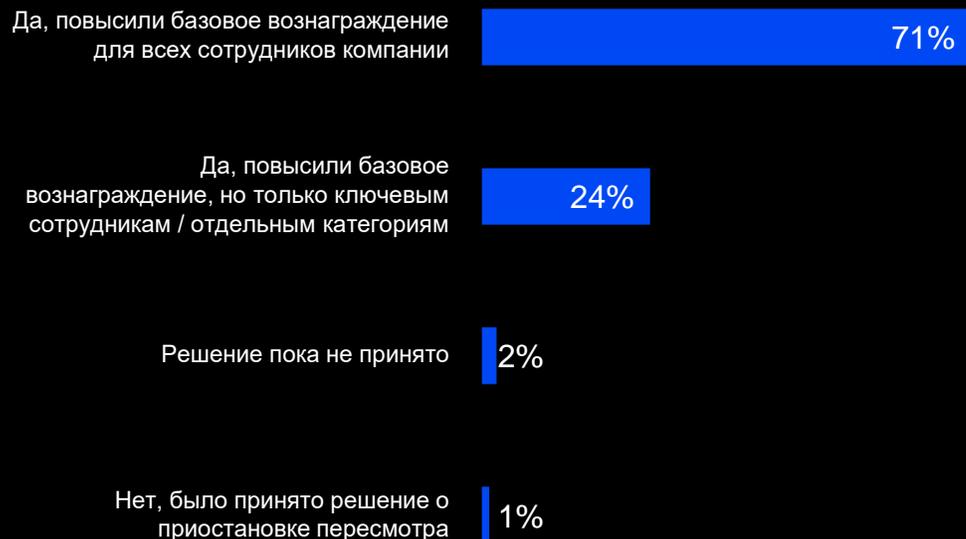
По численности



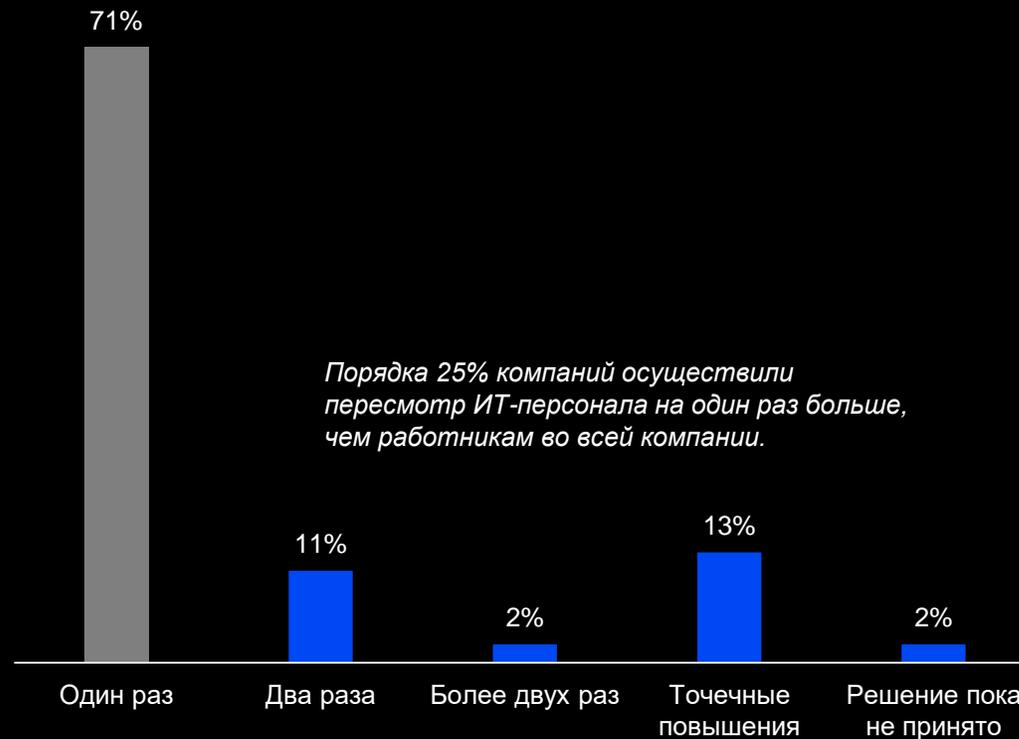
По сектору

\* Опрос «Пересмотр вознаграждения и изменение численности» был выпущен в октябре 2022 года компанией Технологии Доверия (ex. PwC) и содержал статистику ответов по 94 участникам.

# Пересмотр вознаграждения

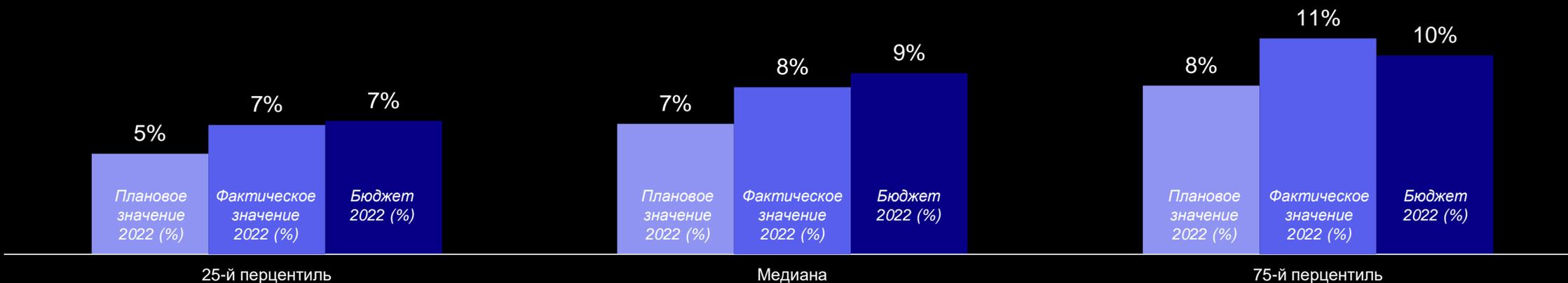


Укажите осуществила ли компания пересмотр базового вознаграждения сотрудников в 2022 году?



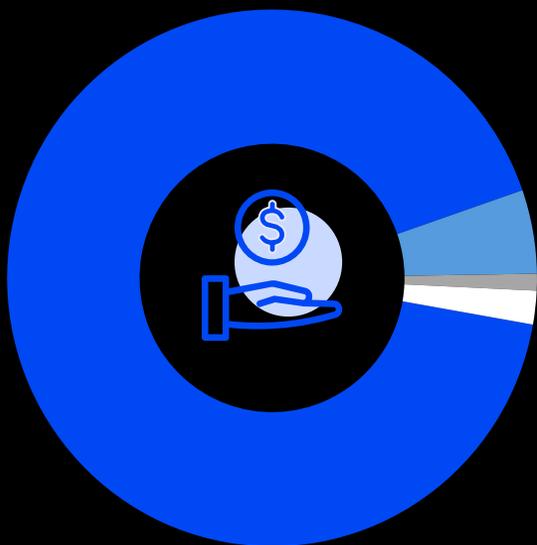
Укажите сколько раз было пересмотрено вознаграждение в 2022 году?

# Пересмотр вознаграждения в 2023 – быть или не быть?



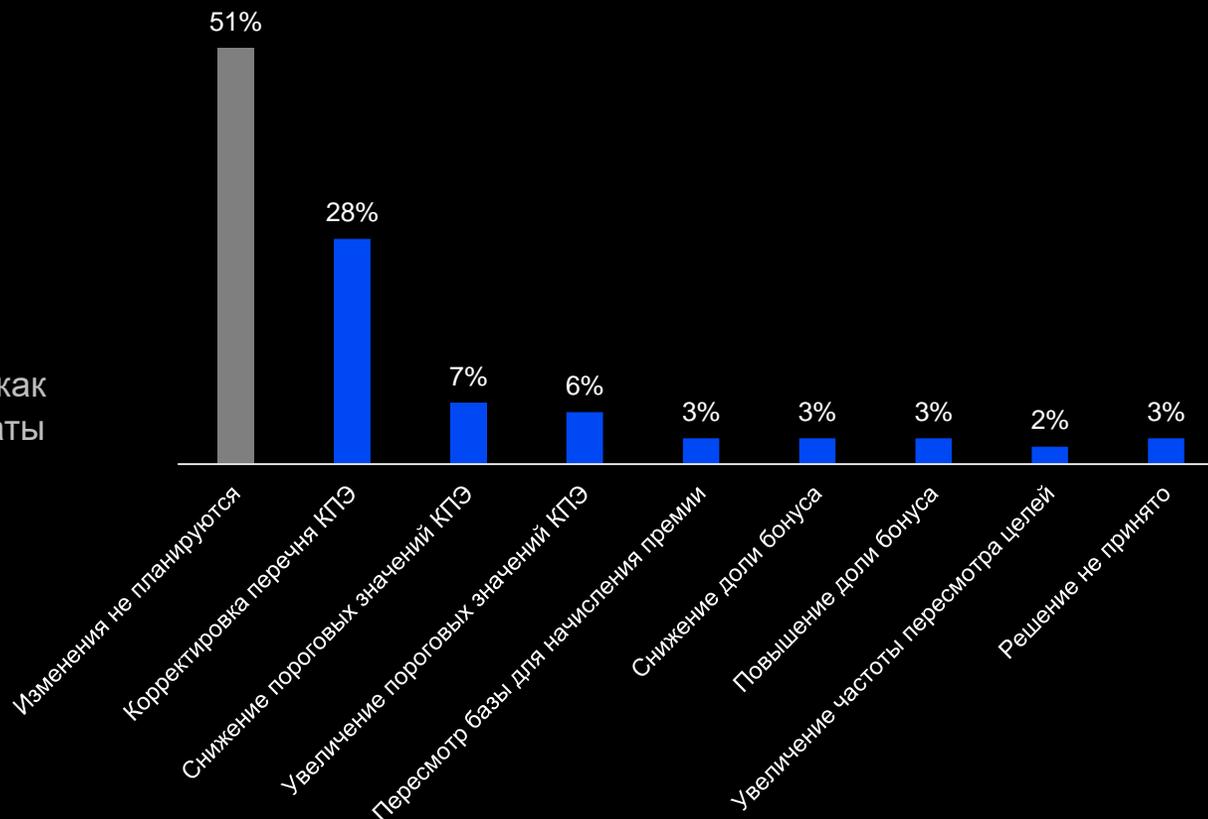
В среднем **фактический размер пересмотра вознаграждения вырос на 2 процентных пункта**. Это обусловлено стремительным ростом **инфляции**, **оттоком персонала** и активной конкуренцией за высококвалифицированные кадры, а также «оттаиванием» пересмотра на фоне COVID-й заморозки.

# Что с бонусом?



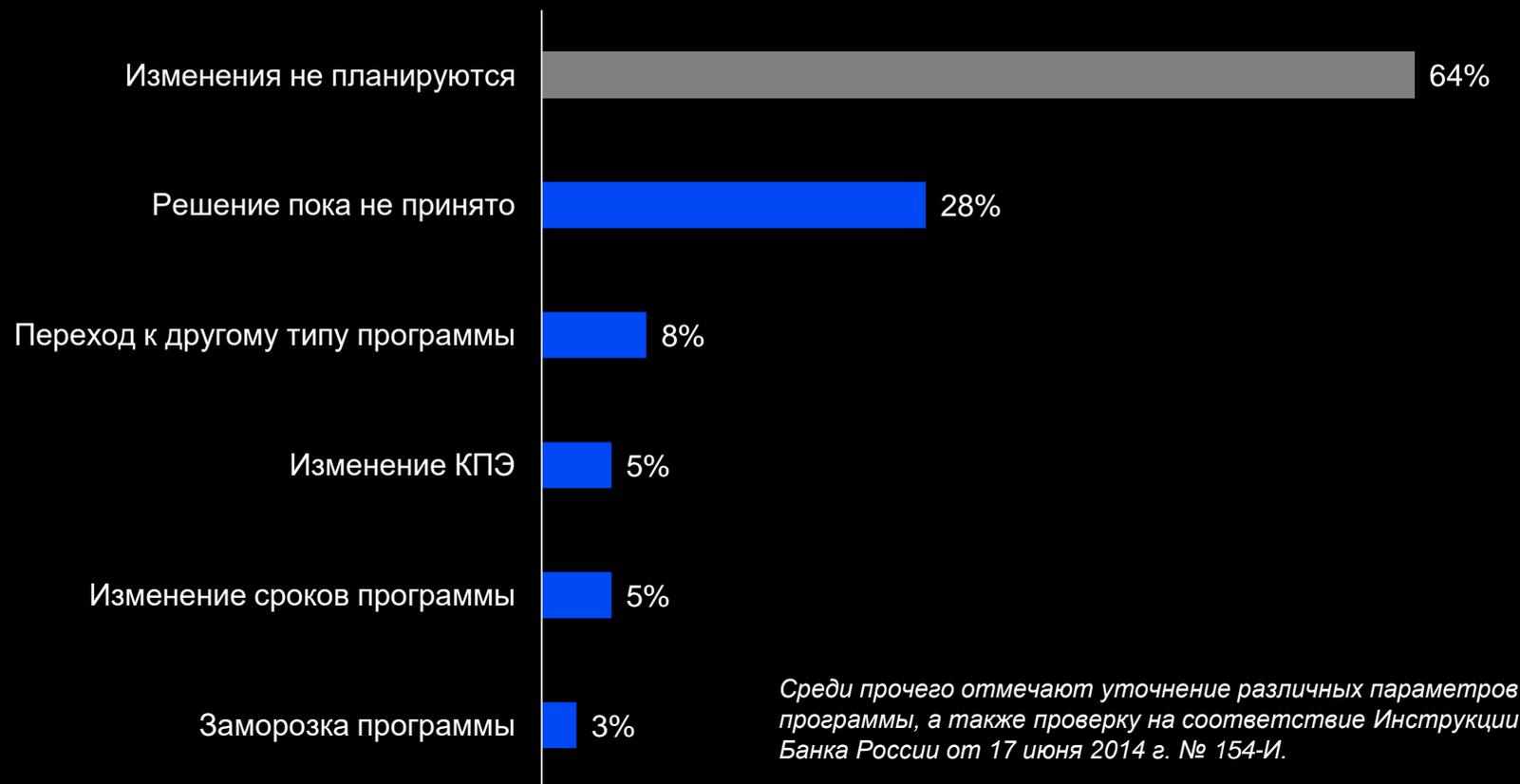
- 5%** Бонусы были выплачены в меньшем объеме
- 2%** Бонус не был выплачен, так как не были достигнуты результаты
- 1%** Бонусы были выплачены в большем объеме

**91%**  
Бонусы были выплачены в полном объеме



Планируются ли изменения в политике выплат бонусов ?

# Планы по LTP: в 41% компаний существует программа долгосрочного вознаграждения.

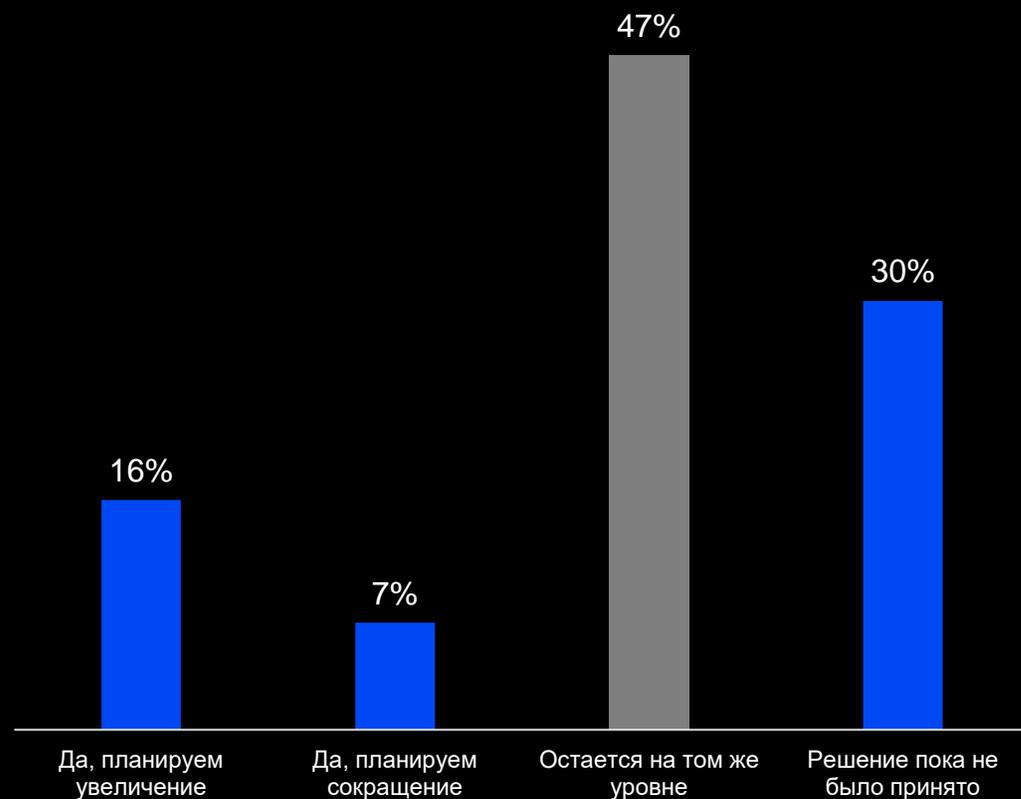


Планируете ли вы изменение программы долгосрочного вознаграждения?

# Планы по численности: существенные изменения не планируют 89% компаний



## Планируете ли Вы..?

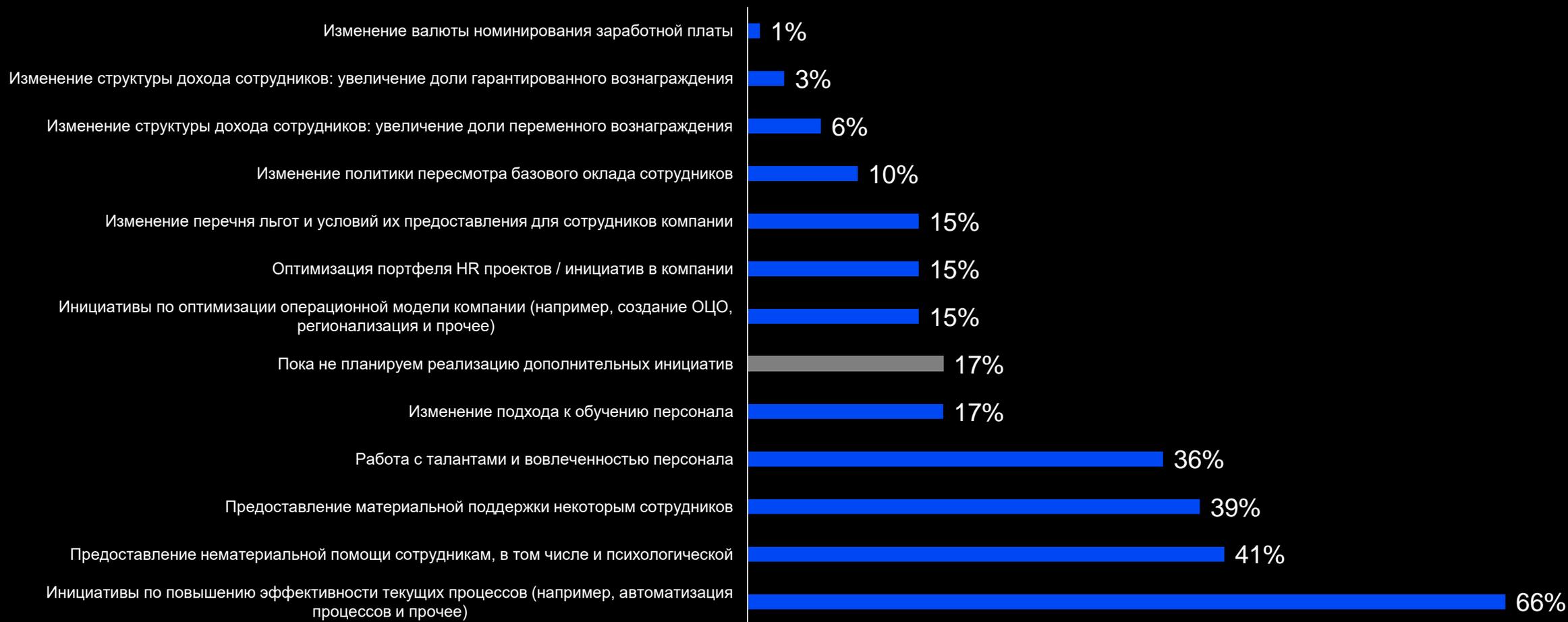


## Планируете ли вы изменение численности сотрудников в 2023 году?

# Как меняются подходы к рекрутменту?



# Ключевые HR инициативы: эффективность во главе

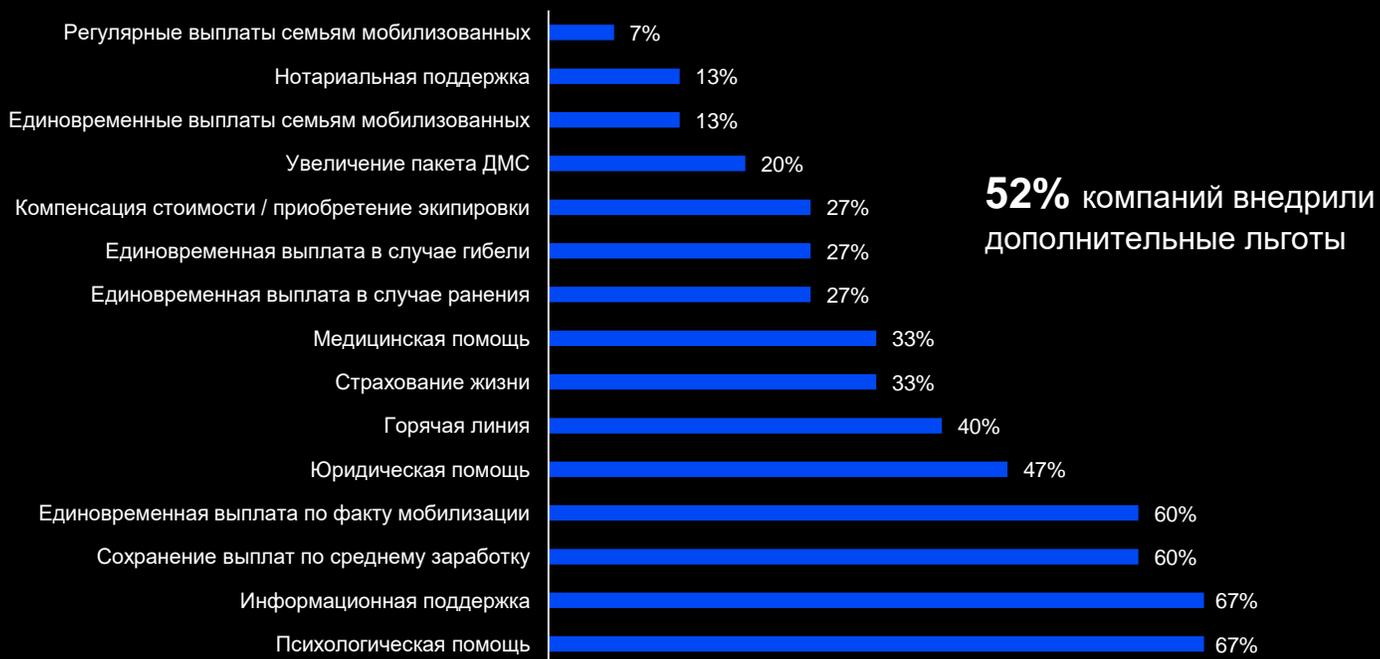


Укажите какие инициативы компания планирует реализовать в ближайшее время?

# Экспресс-исследование: Трансформация бизнеса



Как отреагировал рынок на изменения? Вводились ли дополнительные льготы, изменился ли профиль кандидата, какие меры принимаются компаниями на российском рынке?



Средняя единовременная выплата по факту мобилизации – **118 214 рублей.**

# Запросы консультантам как отражение рынка



## Ключевые вызовы бизнеса

- **Успевать за изменениями** – пересмотр приоритетности задач HR в соответствии с изменениями бизнес-стратегии компании и конъюнктуры рынка
- **Работать с талантами** – удержание ключевых сотрудников и выявление компетенций, которые будут востребованы в краткосрочной перспективе
- **Повышать операционную эффективность** – анализ текущих процессов и ключевых показателей HR
- **Уверенность в завтрашнем дне** – проверка соответствия положений и ВНД требований регулятора



## Пути и способы их решения

- Участие в **регулярных и единовременных обзорах**, проведение **индивидуальных исследований** и уточнение специфики компании относительно референтного рынка
- Разработка **ценностного предложения** для пула ключевых сотрудников, проведение **анализа компенсаций и льгот**, а также **карьерных маршрутов и модели компетенций**
- Актуализация **системы грейдов, модели диапазонов оплаты труда и политик долгосрочного вознаграждения**
- Диагностика **системы оплаты труда**, оценка на соответствие требованиям **Инструкции ЦБ РФ № 154-И**

# Последние новости в области КДП и трудового права



# Важные изменения, которые нас ждут в 2023 (1)

## ОБЪЕДИНЕНИЕ ПФР И ФСС

С 1 января 2023 начнет работать единый Фонд пенсионного и социального страхования — Социальный фонд России. Он создается путем преобразования Пенсионного фонда и присоединения к нему Фонда соцстрахования (Федеральный закон от 14.07.2022 N 236-ФЗ)

**Вводится единый тариф страховых взносов**, (изменения в НК РФ в части тарифов страховых взносов внесены Федеральным законом от 14.07.2022 N 239-ФЗ)

- На обязательное пенсионное страхование (ОПС)
- На обязательное медицинское страхование (ОМС)
- На обязательное социальное страхование (ОСС)

**Размер основного тарифа страховых взносов будет зафиксирован в п. 3 ст. 425 НК РФ и составит:**

- **30%** для доходов работников в сумме, не превышающей предельную базу для начисления взносов
- **15,1%** для доходов свыше предела
- Указанный размер тарифа будет применяться также и для исполнителей по договорам ГПХ
- Страховые взносы на травматизм уплачивают в Фонд пенсионного и социального страхования РФ (ст. 3, п. 1.1 ст. 22 Закона N 125-ФЗ)
- Все компании будут рассчитываться с бюджетом с помощью уплаты единого налогового платежа (ЕНП) на единый налоговый счет (ЕНС)



# Важные изменения, которые нас ждут в 2023 (2)

1

Новая форма ЕФС-1 аккумулирует формы СЗВ-ТД, СЗВ-СТАЖ, ДСВ-3, 4-ФСС. Сведения о трудовой деятельности будут представляться и на договорников ГПХ.

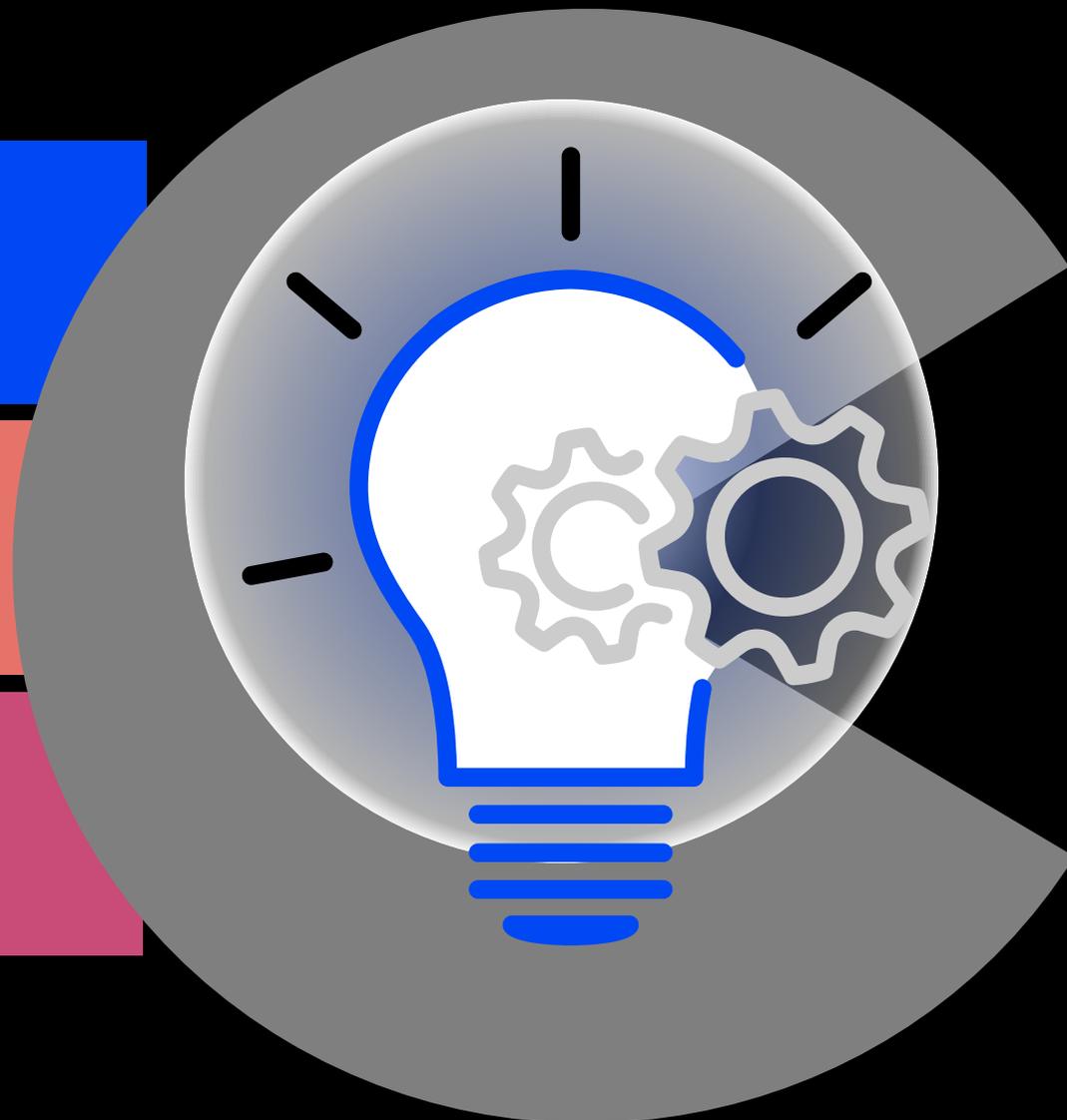
2

Персонифицированные сведения о физических лицах вместо СЗВ-М.

Должен заполняться на всех сотрудников — для каждого физлица предусмотрена своя таблица, где нужно указывать ИНН, СНИЛС, ФИО, сведения о начисленных выплатах

3

С 2023 года меняется дата признания дохода в виде зарплаты, поэтому работодатели будут исчислять и платить НДФЛ с аванса (п. 6 ст. 226 НК РФ в ред., действующей с 01.01.2023).



# Наши контакты – практика по управлению персоналом

**01** Карина Худенко, Партнер,  
*karina.khudenko@tedo.ru*



**02** Светлана Круглова, Директор,  
*svetlana.kruglova@tedo.ru*



**03** Надежда Воронина, Менеджер,  
*nadezhda.voronina@tedo.ru*



**04** Андрей Камарницкий, Менеджер,  
*andrey.kamarnitsky@tedo.ru*



**05** Елена Морякова, Директор,  
*elena.moryakova@tedo.ru*



**06** Алексей Дингин, Старший юрист  
*alexey.dingin@tedo.ru*





Технологии  
Доверия

tedo.ru

Спасибо за внимание и до новых встреч!

«Технологии Доверия» ([www.tedo.ru](http://www.tedo.ru)) предоставляет аудиторские и консультационные услуги компаниям разных отраслей. В офисах «Технологий Доверия» в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже, Владикавказе, Перми и Нижнем Новгороде работают 3 000 специалистов. Мы используем свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса.