

➔ Обзор зарплат и компенсаций — 2011



Алла Коняева,
партнер Группы компаний «Алла Коняева и партнеры» (Киев, Украина)

Если среди ваших лучших работников растет популярность компаний-конкурентов — срочно пора что-то делать. Но защищаться «вслепую», без знания всех факторов повышения удовлетворенности/демотиваторов, определяющих успешность удержания людей — крайне рискованно. Для возрождения приверженности и партнерства «труда и капитала» гораздо надежнее сконструировать стратегии «точного наведения», для чего необходима адекватная информация о рынке труда

«То, что максимальное благо для нанимателя вместе с максимальным благом для лиц наемного труда должны быть главными целями управления, представляется настолько самоочевидным, что об этом можно было бы и не говорить. Тем не менее, не вызывает никаких сомнений и то, что в индустриальном мире большая часть нанимателей и наемных рабочих ратуют скорее за войну, чем за мир, и, вероятно, большинство представителей обеих сторон не верят в то, что может быть достигнута хоть какая-то общность интересов. Большинство считает эти интересы исключительно антагонистическими. Что касается научного менедж-

мента, то он исходит из прямо противоположного тезиса об общности интересов; благополучие нанимателя не может быть сколь-нибудь продолжительным, если оно не сопровождается благополучием рабочих и *vice versa*, то есть наоборот». Фредерик Тейлор, «Основы научного менеджмента». 1911 год.

Весьма почтенный возраст этого высказывания (в нынешнем году ему исполняется уже 100 лет) несколько не снизил для нас его актуальности. Человеческий капитал — по-прежнему один из важнейших ресурсов развития бизнеса, пока, по большей части, недоиспользованный. Почему недоиспользованный? Прежде всего потому, что работо-

датели, как правило, не понимают, где работники черпают вдохновение для ударного труда. На самом деле его источник — вовсе не страх голодной смерти и не «инстинкт подчинения». Энергию созидания дает взаимоуважение и свободное решение принять ответственность за благополучие организации.

Как мне кажется, призыв Тейлора уже услышан нашими предпринимателями, но пока, увы, не стал императивом для большинства: «...для получения какой-либо надежды на проявление максимальной инициативы у рабочих директор предприятия должен дать им какое-нибудь особое поощрение сверх того, что обычно дается среднему рабочему данной профессии. Это поощрение может заключаться в разных вещах: например, в надежде на быстрое повышение и карьеру; ...в сокращении рабочего времени; в улучшении обстановки и условий труда по сравнению с обычными и т. д. А самое главное, это специальное поощрение должно сопровождаться тем личным уважением и соприкосновением с рабочими, которое происходит только от искреннего и глубокого интереса к благосостоянию своих подчиненных».

А что, деньги уже ни при чем? — спросит скептик. Очень даже «при чем»... Поэтому я так жду результатов очередного обзора зарплат, ведь это неопределимый инструмент, помогающий увидеть корпоративные мотивационные модели, получить ответы на разнообразные «почему?» и понять, каким

образом согласуются цели всех участников трудового процесса... Без этого понимания невозможно связать волю и способности самых разных людей в единое «Мы справимся!»

Но в последнее время данные обзоров фиксируют на рынке труда негативные тренды:

О КОМПАНИИ

Группа компаний «Алла Коняева и партнеры» создана в 2008 году. Предоставляет услуги организационного и HR-консультирования, проводит тренинги, выполняет исследования компенсационных политик компаний, результаты которых обобщаются в обзорах заработных плат и компенсаций. В группу компаний входит: «Анкор СВ», работающая с 1992 года (услуги подбора топ-менеджеров и высококлассных специалистов); «Анкор-Лизинг» (с 2000-го) — для оказания корпоративным клиентам услуг аутстаффинга; «Алла Коняева и партнеры» (с 2008-го) — для предоставления поддерживающих сервисов в сфере управления персоналом: аутплейсмента, обзоров компенсационных пакетов, услуг организационного консультирования; «ААиД Интерим» (с 2008-го) — для предоставления услуг в области временного внешнего управления и консультирования в сложных бизнес-условиях; «Школа по управлению персоналом Аллы Коняевой» (с 2008-го) — комплексное образование в сфере управления персоналом

ИНСТРУМЕНТЫ

ИССЛЕДОВАНИЯ

- ✓ вынужденные сокращения персонала;
- ✓ снижение зарплат;
- ✓ уменьшение оснований для выплата бонусов;
- ✓ уменьшение возможностей для повышения квалификации сотрудников и т. п.

Нам кажется, что работодателям пора осознать: необходимо что-то делать — для своих людей, своего бизнеса, своей страны. Но многие ли из нас готовы откликаться на слабые сигналы грядущих опасностей, анализировать причины «негараздов» и в поиске нестандартных решений подвергать сомнению свои стереотипы?

Опрос «Почему я не участвую в опросе?»

В этом году мы решили спросить широкий круг управленческой элиты — реальных/потенциальных/не состоявшихся участников обзоров о том, почему их компании принимают/не принимают участие в исследовании. Как и положено экспертам, создали блог, составили опросник и пригласили высказаться всех неравнодушных — искренне, вне зависимости от испытываемых эмоций. На мой взгляд, суть предложенной новации состоит в том, что мы никого не уговаривали принять участие в обзоре, напротив — попросили выбрать наиболее весомые причины для отказа. Участие было анонимным, количество выборов из предложенного списка вариантов не ограничивалось.

Психологи давно подметили закономерность: чем глубже человек знаком с каким-то явлением или предметом, тем

больше переменных он использует, давая ему характеристику. Поэтому количество поливариантных выборов (в процентах) мы рассматривали как показатель глубины знания эйчарами предмета, пусть и косвенный.

Краткая статистика:

- ✓ всего в русскоязычной версии опроса приняли участие 516 человек, в совокупности они выбрали 545 вариантов ответов;
- ✓ в англоязычной версии 68 человек выбрали 70 вариантов;
- ✓ отказалось от множественных выборов 95 % респондентов;
- ✓ выбрали больше одного варианта ответа — 5 %; учитывая, что кто-то из них выбрал больше двух, итоговое число участников, сделавших поливариантный выбор, — меньше.

Простота и прямолинейность аргументации профессионалов при принятии важного решения для меня — профессионального психолога, стала открытием. Причем открытие это и опечалило, и обнадежило.

С одной стороны, результаты говорят о том, что продукт «обзор зарплат» малопонятен потенциальному потребителю, особенно в части его практического применения... Это значит, что задача провайдера — активнее образовывать потенциальных клиентов. Но убедить можно лишь тех, кто еще только ищет аргументы для принятия решения, потому что уже принявшие решение не слушают никого. Для них важно только доказать свою правоту, обесценив по ходу дела аргументы «противника».

С другой стороны, мы убеждены, что исследование зарплат и компенсаций — не заурядное статистическое «цифроблудие»! Напротив, его результаты — это

важное для общества социально-психологическое **явление**, требующее внимательного профессионального анализа. Я думаю, что эксперты должны формировать в обществе потребность и привычку рассматривать сложные явления с разных точек зрения. Но еще раньше они должны помочь людям признать безусловную ценность открытого доступа каждого к источникам адекватной и многомерной информации.

Итак, почему «нет»? Ответы участников опроса мы разделили на два блока:

I. Наиболее популярные приведены в *таблице 1*. Как видим, кросс-культурное единство проявилось только в одном пункте — «страх по поводу нарушения конфиденциальности». Что психологи советуют «боящимся»? Чтобы совладать со *страхом еще не свершившегося события*, следует сделать важный выбор: продолжать бояться фантома дальше, или освоить какой-нибудь более конструктивный способ восприятия будущего. Один из конструктивных способов переработки негативных эмоций — повторное проживание прошлого опыта, осознанное припомина-

ние неприятных фактов для поиска более эффективного/безопасного решения.

Чем в данной ситуации могут помочь исследователи? Мы готовы повторять отработанные за пятнадцать лет проведения обзоров аргументы (менеджерам по персоналу, линейным и топ-менеджерам) и неуклонно следовать принятым на себя серьезным обязательствам по отношению к соблюдению конфиденциальности в отношении доверенных нам данных. Но проинформировать собственников об этом, обаять их и убедить принять участие в исследовании — это ответственность эйчаров.

II. Достаточно часто встречающиеся указаны в *таблице 2*. Проанализировав стоящие за этими вариантами ответов причины, мы сгруппировали их в условный «блок дефицитов». Итак, не принимаем участия в обзорах по причине недостатка:

- ✓ **доверия** (к мудрости и адекватности коллег-конкурентов);
- ✓ **финансов**;
- ✓ **времени**;

Табл. 1. Наиболее распространенные причины отказа от участия в обзорах заработных плат

Выбранные варианты ответов	Доля опрошенных, %
Русскоязычная аудитория	
Боишься утечки конфиденциальной информации	11
Не дают разрешение собственники/управленцы	9
Не наша целевая группа участвующих	9
Англоязычные респонденты	
Наше положение не изменится к лучшему от знания рынка	13
Не уверены, что конкуренты предоставят достоверную информацию, в отличие от нас	10
Боишься утечки конфиденциальной информации	9

ИНСТРУМЕНТЫ

ИССЛЕДОВАНИЯ

Табл. 2. Часто встречающиеся причины отказа от участия в обзорах заработных плат

Выбранные варианты ответов	Доля опрошенных, %
Не уверены, что конкуренты предоставят достоверную информацию, в отличие от нас	7
Уже принимали участие в других обзорах	6
Нет бюджета на покупку готового отчета	6
Нет времени/некому поручить заполнить таблицы	6
Наше положение не изменится к лучшему от знания рынка	5
Неподходящий для нас набор должностей	5

✓ **оптимизма** (веры в возможность положительных изменений);

✓ **знаний** (о реальном положении вещей).

Чем могут помочь консультанты? Что касается дефицита человеческих ресурсов/финансов, тут мы бессильны. Можем только вместе с коллегами надеяться, что кризис не бесконечен, и ждать перемен к лучшему.

Понимаем, что за дефицитом доверия к коллегам может стоять горький опыт личных разочарований. Но можем поделиться своим, гораздо более оптимистичным знанием: анализ за-

полненных участниками исследования первичных таблиц показывает, что большинство делают это ответственно и тщательно. Собственно говоря, именно добросовестность респондентов и позволяет нам **на протяжении вот уже 15 лет** анализировать состояние рынка труда и строить прогнозы о динамике его развития на ближайшие годы.

В целом, могу отметить, что результаты опроса не только значительно расширили наше представление о причинах, по которым компании отказываются принять участие в профессиональных исследованиях политик вознаграждения, но и подтолкнули к поиску новых стратегий сотрудничества с клиентами.

Общая характеристика обзора

Сбор данных для «Обзора зарплат и компенсаций» проводился с 20 января по 15 марта; в 2011 году данные предоставили 70 компаний. Что нас искренне порадовало, так это прирост количества участников (на 12 % по сравнению с 2010-м). Конечно, это весьма скромные

ОБ АВТОРЕ

Коняева Алла Петровна — кандидат психологических наук. Имеет многолетний опыт практической работы в менеджмент-рекрутменте и *Executive Search*, управлении собственной компанией, коучинге и обучении персонала. Тренинги, семинары, творческие мастерские, мастер-классы, деловые игры проводит на протяжении 27 лет. Часто выступает на научных и практических конференциях, симпозиумах, круглых столах. Автор многочисленных публикаций

цифры на фоне общего количества зарегистрированных в Украине юридических лиц, но все же их вполне достаточно для того, чтобы считать выборку репрезентативной (позволяющей экстраполировать полученные выводы на генеральную совокупность).

В обзоре проанализированы данные компаний из 14 стран (включая страны ЕС, США, Южную Корею и Японию), офисы которых базируются в Киеве, а подразделения (производства, представители) размещены в 42 городах Украины; 65 % компаний созданы со 100 % иностранными инвестициями, 12 % — с участием иностранного капитала. В целом обработаны данные по 425 должностям штатного расписания и более чем 20,5 тыс. сотрудников.

Для обзора предоставили данные компании, относящиеся к 10 секторам:

- ✓ импорт продукции всех видов — 30 % респондентов;

- ✓ провайдеры интеллектуальных сервисов (юридические услуги, маркетинг и реклама, высокотехнологичные и системные решения) — 24 %;

- ✓ производство и продажа (внутренний рынок/экспорт) — 14 %;

- ✓ сервисное обслуживание — 9 %;

- ✓ сельхозпроизводители — 7 %;

- ✓ логистика, ритейл и строительство — по 4 %.

По численности персонала респонденты распределились следующим образом:

- ✓ компании со штатом до 500 человек — 79 % от общей выборки;

- ✓ от 500 до 1 тыс. — 10 %;

- ✓ более 1 тыс. — 11 %.

При этом в киевских офисных структурах работают 21 % от общего числа сотрудников, задействованы в ведении бизнеса в регионах — 15 %, занято в производстве — 60 % из 20 632 работников.

Большинство наших клиентов волнует репрезентативность данных и валидность прогнозов. Мы считаем, что при отсутствии форс-мажорных обстоятельств в экономике страны, выводы будут валидны на протяжении всего 2011 года. Почему?

1. Традиционно один раз в течение года пересматривают зарплаты около 60 % компаний-участниц.

2. Не имеют зафиксированного обязательства ежегодно пересматривать зарплаты — 16 %.

3. В прошлом году не пересматривали базовые ставки сотрудников (оставили на уровне 2009 года) 33 % компаний.

Кроме того, гарантией адекватности представленной нами информации реальному состоянию анализируемого сегмента рынка труда является профессионализм и высокий статус лиц, отвечающих за ее предоставление. В 2011 году за заполнение таблиц отвечали главы и собственники компаний (16 % респондентов), топ-менеджеры и прямые помощники руководителя (11 %), руководители отделов персонала и специалисты по льготам и компенсациям (50 %), руководители финансовых подразделений (22 %).

ИНСТРУМЕНТЫ

ИССЛЕДОВАНИЯ

Стратегии

Динамика начала бизнес-деятельности в Украине компаниями-участниками Обзора (см. рисунок) отчетливо отражает изменения делового климата. К нашему глубокому сожалению, тенденций к улучшению мы пока не выявили. Небольшой подъем 2006 года, вселивший надежду на повышение инвестиционной привлекательности страны, к сожалению, так и не стал устойчивым трендом. В целом мы отмечаем, что последние три года ситуация стабильно ухудшается.

Тем не менее, жизнь не остановилась: о существенных изменениях за последний год сообщили 57 % участников обзора. Что же происходило в компаниях?

✓ Реорганизация (32 % респондентов).

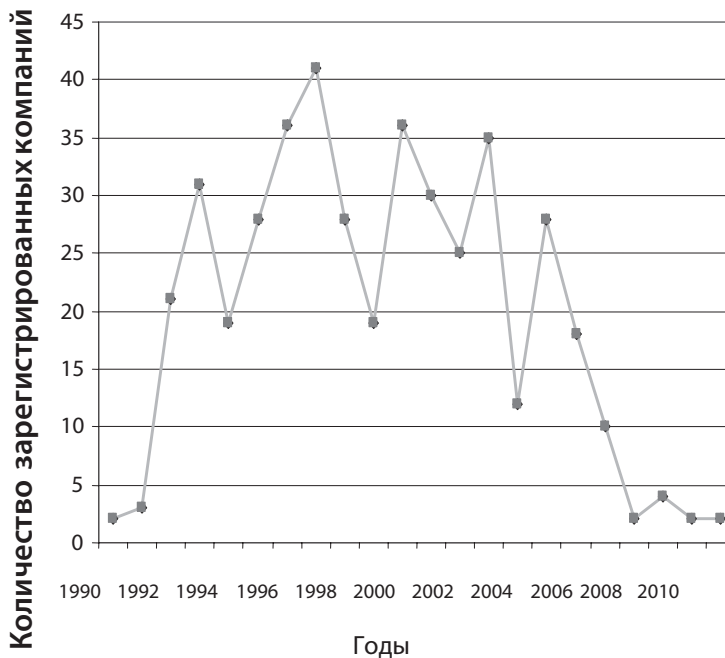
✓ Диверсификация по клиентскому сегменту или продукту, вывод более дешевых аналогов и товаров-заменителей в качестве «антикризисного средства» (28 %).

✓ Открытие (подготовка к открытию) собственного производства (20 %).

✓ Слияние или поглощение (5 %).

✓ Демпинговая атака (3 %).

Очевидно, что в первую очередь менеджеры стремились оптимизировать использование традиционных ресурсов: основных средств, финансов, производственных мощностей – того, что консультанты называют *организационный капитал*. Поэтому наиболее распространенными стратегиями стали «расширение горизонтов» (диверсифи-



Статистика регистрации новых предприятий в Украине (по данным обзоров 2005-2011 годов)

кация продуктов/рынков) и/или «изменение формы». Но эти стратегии хороши для тех, у кого есть значительный «запас прочности». Что же делать остальным? Думать, искать способы более активного использования других видов капитала:

- ✓ *символического* (включая ноу-хау, бренды, репутацию и т. п.);
- ✓ *человеческого* (навыки и потенциал сотрудников);
- ✓ *социального* (альянсы и связи, сети и партнерства).

Почему? Да потому что прорывная инновационная стратегия первоначально «приходит в голову» конкретному человеку — сотруднику, партнеру, клиенту и т. п. При этом свершится ли изменение на самом деле, зависит от умения людей организованно и упорно работать, то есть — от качества менеджмента.

В целом, результаты опроса говорят о том, что руководители именно в своем коллективе ведут активный поиск **прорывных стратегий** — как для выхода из кризиса, так и для адаптации к новым, посткризисным методам и формам ведения бизнеса.

Украинские компании в этом году составляют 30 % от общего числа участников — это вдохновляющий показатель! Мы считаем, что их исследовательская проактивность объясняется двумя факторами:

1. *Прагматизм*. Большинство практиков понимают, что запоздалая реакция на «подвижки» рынка труда может привести к управленческим ошибкам — «недоплаченности» или, напротив, «переплаченности» ключевых сотрудников. По данным обзора, компании

выбирают различные политики в отношении оплаты труда:

- ✓ платить сотрудникам выше рыночных предложений готовы 2 % респондентов;
- ✓ платить соответственно рыночным предложениям — 34 %;
- ✓ платить ниже рынка — 1 %.
- ✓ на мотивирующий потенциал индивидуального подхода к стимулированию рассчитывают 31 % компаний-участниц;
- ✓ полагаются на немонетарные стимулы (такие, как привлекательность имиджа компании как работодателя, признание и т. п.) — 16 %.

Это по большей части соответствует сделанным ими выборам стратегических HR-целей (респонденты могли выбирать несколько опций):

- ✓ удержать имеющихся сотрудников — 39 %;
- ✓ повысить производительность труда — 36 %;
- ✓ привлечь лучших соискателей на открывающиеся вакансии — 27 %.

Как видно, лидируют по популярности цели, которые можно определить как **«ресурсосберегающие»**. Это значит, что увеличение рисков, связанных с ростом конкурентности бизнес-окружения (всем нужны герои), вынуждает отечественных работодателей искать **разумный баланс между приверженностью персонала и финансовой стабильностью**, то есть — бороться одновременно за 1) сохранение своего кадрового потенциала и 2) повышение продуктивности/рост прибыльности.

2. *Повышение квалификации отечественных топ-менеджеров*. Многие из них уже понимают: обеспечение бизнеса требуемым количеством специалистов (при

ИНСТРУМЕНТЫ

ИССЛЕДОВАНИЯ

дефиците на рынке труда высококвалифицированных профессионалов) становится важным условием успеха. Как следствие, мы видим повышение интереса к бенчмаркинговым исследованиям, аналитическим исследованиям рынка, признание обзоров зарплат полезным инструментом для проверки внешней конкурентоспособности компании.

Основные тренды

1. Политики в области найма персонала. В 2010 году компании проводили как прием, так и сокращение персонала:

- ✓ об открытии новых вакансий сообщили 19 % респондентов (в предыдущем — 38 %); количество вновь нанятых составило 10 % от общего штатного состава (высшие руководители — менее 1 %, прочие сотрудники — 9 %);

- ✓ сократили персонал — 47 % (в предыдущем году — 65 %); общее количество сокращенных составило 7 % от совокупного штатного состава;

- ✓ произвели замену ключевых специалистов — 41 %; общее количество замен составило 2 % от совокупного штатного состава.

На 2011 год расширение штатов запланировано в 9 % компаний-участниц (в предыдущем — 50 %).

Более взвешенная оценка перспектив развития свидетельствует об угасании надежд на быстрые и легкие перемены к лучшему, и в то же время — на наличие у предпринимателей «сдержанного оптимизма». Этот вывод подтверждают весьма умеренные планы по сокращению персонала, о наличии кото-

рых сообщили всего 7 % респондентов. Что важно, речь при этом идет преимущественно о разовых акциях/локальных позициях, массовых сокращений никто не планирует.

2. Региональная экспансия. По-прежнему наиболее привлекательными для ведения бизнеса остаются города-миллионники и областные центры: в регионах локализовано более половины персонала компаний, принявших участие в исследовании.

По нашему мнению, стимулами для освоения регионов являются:

1. *Высокая стоимость аренды в столице.* Дополнительные расходы (например, стоимость аренды жилья приходится закладывать в фиксированные оклады иногородних сотрудников) снижают рентабельность ведения малого и среднего бизнеса в центре.

2. *«Подтягивание» размеров окладов в региональных компаниях к «столичному» уровню.* Это позволяет не только удерживать людей на местах, но и привлекать хороших специалистов. Особенно наглядно тенденция проявляется в отношении производственных предприятий, ориентированных на выпуск сложных продуктов.

3. *Экономия на постоянных затратах и относительная дешевизна сопутствующих сервисов.* Снижение расходов помогает существенно снижать себестоимость продукции.

3. Оплата труда. *Администрирование зарплат.* Как правило, выплаты зарплат компании-участники производят в гривне (в твердой валюте — только пятая часть). Выплаты окладов, зафиксированных в валюте, производятся:

- ✓ в гривне в пересчете по курсу НБУ – в трети компаний;
- ✓ в гривне по внутреннему фиксированному курсу – 11–16 %;
- ✓ в гривне по коммерческому банковскому курсу – 11–16 %;
- ✓ в твердой валюте – 5–11%.

(Разброс значений – следствие использования различных способов пересчета в зависимости от категории специалистов, включая экспатов.)

Пересмотр зарплат. Анализ изменений среднего уровня зарплат в 2008–2010 годах по нашей традиционной выборке «офисные сотрудники» (см. табл. 3) показывает: средние значения базовых ставок ежегодно увеличиваются. За 2010-й год медиана прироста по выборке составила 104 %. Мы уже привыкли к тому, что пересмотр фактически означает повышение зарп-

латы, но есть и исключения: 4 % участников обзора сообщили о том, что в 2010 году по итогам пересмотра базовые ставки были снижены (на четверть).

В группе «повышавших» компаний **медиана прироста зарплаты составила 10 % месячной фиксированной ставки**, что значительно ниже *реального* уровня инфляции в годовом исчислении. На 2011 год запланировали повышение зарплат 73 % компаний – примерно на том же уровне: в среднем 10 %.

Основания для расчета размеров базовых окладов. Этот пункт мы традиционно включаем в исследования. В 2010-м году наиболее популярными основаниями были:

- ✓ данные о выполнении сотрудником плановых показателей (указали 56% респондентов);
- ✓ эффективность, оцениваемая по установленным индикаторам (46 %);

Конечно, и для CEO, и для эйчара важно найти в обзоре ответ на «вечный» вопрос менеджмента: целесообразно ли повышать зарплаты? и если да, то — насколько? и какой уровень/ритм изменения зарплат увеличивает желание людей трудиться и повышает эффективность их деятельности?

Позволю себе еще раз процитировать основоположника научной организации труда Ф. Тейлора: «Длинный ряд экспериментов, в соединении с тщательным наблюдением за жизнью рабочих, обнаружил тот факт, что в том случае, когда таким рабочим задают тщательно определенный урок, требующий большей затраты труда с их стороны, и когда взамен этой дополнительной затраты труда им платят на 60 % больше обычной заработной платы, это повышение платы оказывает на них влияние не только в смысле повышения благосостояния, но и улучшает их самих во всех отношениях: они ведут лучший образ жизни, начинают делать сбережения, становятся трезвее и работают более напряженно. В тех же случаях, когда, с другой стороны, они получают значительно больше 60-ти-процентной надбавки к обычной заработной плате, многие из них начинают работать нерегулярно и обнаруживают тенденцию к тому, чтобы сделаться более или менее неуравновешенными и вести рассеянный образ жизни. Наши эксперименты обнаружили, другими словами, что для большинства людей не приносит пользы слишком быстрое обогащение».

ИНСТРУМЕНТЫ
 ИССЛЕДОВАНИЯ

Табл. 3. Динамика изменения среднего уровня зарплат в 2007-2010 годах (долл., медиана, после налогообложения)

НАЗВАНИЯ ДОЛЖНОСТЕЙ	2007	2008	Изменения относительно 2007 г., %	2009	Изменения относительно 2008 г., %	2010	Изменения относительно 2009 г., %	2011	Изменения относительно 2010 г., %
Глава представительства	5848	5837	100	4900	84	5175	106	5500	106
Финансовый директор	3181	3316	104	2731	82	2885	106	2904	101
Директор по продажам	3721	3401	91	2968	87	4012	135	2702	67
Технический директор	2392	2601	109	1372	53	2247	164	1875	83
Директор по персоналу	2064	2393	116	2050	86	2250	110	2187	97
Директор по новым бизнес-направлениям	1709	2101	123	1433	68	1867	130	2682	144
Директор по маркетингу	2629	2606	99	1559	60	1274	82	1987	156
Менеджер по группе товаров	1477	1462	99	1536	105	2235	146	2557	114
Менеджер по логистике	1127	1433	127	1221	85	1216	100	1242	102
Маркетинговый аналитик	602	831	138	658	79	496	75	860	173
Главный бухгалтер	1058	1724	163	1470	85	1508	103	1589	105
Руководитель отдела информационных систем	1318	1154	88	1647	143	989	60	1736	176
Сервис-менеджер	1567	2105	134	2124	101	1127	53	2208	196
Менеджер по торговой марке	1120	2950	263	1095	37	1572	144	1073	68
Региональный менеджер продаж	1096	975	89	1080	111	801	74	1800	225
Представитель послепродажного сервиса	1588	1431	90	812	57	596	73	850	143
Зам. главного бухгалтера	1283	1586	124	849	54	889	105	1022	115
Инженер поддержки продаж	697	740	106	788	106	570	72	762	134
Сетевой администратор	656	975	149	1202	123	560	47	1200	214

Торговый представитель	647	820	127	371	45	772	208	498	64
Личный ассистент	518	708	137	672	95	495	74	638	129
Ассистент по маркетингу	560	715	128	515	72	559	109	417	75
Офис-менеджер	410	545	133	450	83	625	139	647	104
Руководитель склада	581	867	149	804	93	395	49	912	231
Клерк по оформлению грузов и поставок	455	458	101	438	96	564	129	562	100
Складской клерк	318	310	97	533	172	514	96	395	77
Помощник бухгалтера	350	475	136	381	80	593	156	499	84
Координатор продаж	720	629	87	653	104	585	90	819	140
Секретарь	339	445	131	368	83	595	162	360	61
Водитель	393	492	125	415	84	798	192	500	63
Администратор/ресепционист	344	349	101	279	80	492	176	363	74
Мерчандайзер/промоутер	257	370	144	377	102	402	107	279	69
Медиана прироста зарплат по годам	Изменения относительно 2007 года, %		123	Изменения относительно 2008 г., %	85	Изменения относительно 2009 г., %	106	Изменения относительно 2010 г., %	104

✓ показатели сдельной и командной оплаты (по 36 % каждый);

✓ результаты оценки по компетенциям и совмещению рабочих функций (31 %).

Параметры «оценка вклада» и «уровень квалификации» в качестве ориентиров для установления базовых окладов пока менее популярны – возможно, потому, что их трудно объективировать.

При пересмотре зарплат компании учитывают множество критериев (респонденты могли выбирать несколько опций):

✓ данные обзоров зарплат от независимых экспертов – 46 %;

✓ перевод на другую должность – 40 %;

✓ собственный анализ уровней вознаграждения – 36 %;

✓ результаты аттестации – 30 %;

✓ личное решение менеджеров компании» – 27 %;

✓ повышение прибыльности компании – 26 %;

✓ официальные данные об уровне инфляции – 21 %;

✓ непрерывный стаж работы (за выслугу лет) – 11 %;

✓ результаты оценки «360°» – 3 % (возможно,

ИНСТРУМЕНТЫ

ИССЛЕДОВАНИЯ

Проводя обзор зарплат, мы ставим перед собой дополнительную задачу: определить, как люди субъективно воспринимают изменение уровня своей зарплаты. Что мы выяснили? Оценивая утверждение «Повышение зарплаты не компенсирует роста стоимости жизни», сочли его справедливым:

- ✓ в 2011-м году — 47 % респондентов;
- ✓ в 2010-м — 19 %;
- ✓ в 2009-м — 39 %;
- ✓ в 2008-м — 32 %.

Как видим, в этом году стало заметно больше людей, которые считают, что их благосостояние снизилось.

О чем должен говорить этот факт для предпринимателей и госчиновников? Снижение удовлетворенности людей уровнем жизни неизбежно ведет к падению их лояльности (со всеми вытекающими последствиями — снижением клиентоориентированности, падением производительности труда и т. п.). Кроме того, стремительное сокращение покупательной способности *работающей* части населения ведет к сужению спроса на все товары/услуги, не попадающие в группу критически важных для выживания.

Просто удивительно, насколько сильно в динамике такого эфемерного показателя, как «субъективная удовлетворенность», проявляются реалии макроэкономических законов. Действительно, «чаще доить и не кормить» — рецепт очень привлекательный для живодера, но долго ли протянет при таком «уходе» скотинка? Снизив затраты на персонал, работодатели «вдруг» обнаружили, что экономия на издержках на труд не может постоянно генерировать прирост рентабельности. Более того, за определенной гранью под угрозой оказывается сама жизнеспособность бизнес-системы...

Эта проблема беспокоит не только наших менеджеров. Поиском оптимального уровня расходов «на людей» озабочены во всех странах мира. По данным экспертов, в последние предкризисные годы доля затрат на рабочую силу в структуре себестоимости продукции в производственных компаниях составляла до 50, в финансовых и интеллектоемких сервисах, а также на госслужбе — до 70 %. При этом нужно еще учесть, что в больших компаниях удельная часть расходов на оплату труда в общем обороте обычно ниже, чем в маленьких.

Что же говорят цифры о нашей экономике? В Украине доля расходов на персонал в среднем составляет 16 %. Казалось бы, есть запас для обеспечения рентабельности... Но ведь мы видим и компании, где HR-бюджет составляет почти 90 % расходов (зафиксированный в исследовании максимум). Конечно, не все так близко подошли к «красной черте», отделяющей обычную палату от реанимационной, но многие уже не живут, а борются за жизнь ...



непопулярность метода связана с высокой ресурсоемкостью данного инструмента);

✓ требования трудового коллектива или профсоюзов — 1 % (отстаивать свои права сообща трудящимся еще предстоит учиться).

Бонусы. Данные о частоте использования различных видов бонусов как временной части вознаграждения:

- ✓ годовой бонус популярен в 47% компаний-участниц;
- ✓ квартальный — в 39 %;
- ✓ ежемесячный — в 23 %;
- ✓ полугодовой — в 9 %.

Психологи считают: для достижения желаемого мотивационного эффекта применять стимул следует вскоре после демонстрации желаемого поведения. Поэтому рекомендуемый оптимум частоты поощрения сотрудников — квартал, но половина компаний его не придерживается. Комбинация из нескольких видов бонусов также перестала быть популярным способом стимулирования энтузиазма и эффективности.

4. Компенсационный пакет.

Дополнительные льготы. Здесь произошли определенные изменения:

- ✓ «помощь при печальных событиях» остается наиболее популярной опцией, ее обещают предоставить работникам 54 % компаний;
- ✓ «подарки к значимым событиям» дарят 37 % (медиана выделяемой суммы — 90 долл. в год на сотрудника);
- ✓ «оплату обедов» и «скидки на продукцию компании» предоставляют около 20 %;
- ✓ «единовременные премии» и «оплату дополнительного образования» — 13 %.

Политика оплаты командировок. Для поездок по Украине большинство респондентов (75 %) не применяют установленные государством нормы суточных. Скорее всего — по причине их неадекватности реальному уровню стоимости проживания. Для заграничных командировок многие (45 %), наоборот, применяют эту норму.

Отпуск. Каждая вторая компания предоставляет оплачиваемый отпуск 24 календарных дня, еще около 30 % — 28 календарных дней. Максимальная зафиксированная продолжительность отпуска составляет 36 календарных дней. 10 % компаний сообщили о наличии корпоративной традиции — предоставлять менее или более длительные периоды отдыха по сравнению с законодательно установленной нормой.

Пенсионные выплаты, продолжительность рабочей недели, условия оплаты сверхурочных и особенности выплат по временной нетрудоспособности. Здесь никаких новаций нами не выявлено, большинство компаний работают в рамках КЗОТа.

Страхование. По данным обзора:

- ✓ добровольное медицинское страхование включают в компенсационный пакет 59 % компаний;
- ✓ страхование автомобилей, предоставляемых сотруднику компанией, — более 40 %;
- ✓ иные необязательные виды страхования (страхование жизни, несчастного случая, заграничных поездок и т.п.) — 10-20 %.

ИНСТРУМЕНТЫ

ИССЛЕДОВАНИЯ

Обеспечение транспортом. Адресатами транспортной политики являются 22 % офисного персонала, практически на уровне докризисного периода.

Обеспечиваются автомобилями компании (или предоставляется компенсация за использование собственного транспорта):

- ✓ высшее руководство — 81 % от суммарного количества высшего административного состава.

- ✓ специалисты подразделений продаж — 55 %.

Мобильная связь. Адресатами политики обеспечения мобильной связью являются 27 % офисных сотрудников — на 2 % меньше, чем в прошлом году (колебания в пределах статистической погрешности). Здесь лидерство также принадлежит высшему руководству (75 %) и специалистам подразделений продаж (70 %); на втором месте — юридические специалисты (47 %) и сотрудники отделов управления персоналом (40 %).

Представительские бюджеты. Бюджеты на представительские функции получают только 1 % персонала: 20 % от общего числа высших руководителей, по 3 % юристов и финансовых руководителей и 2 % руководителей маркетинговых подразделений.

Гендерное равенство. В этом году мы впервые решили проанализировать, зависят ли карьерные перспективы сотрудника от его пола. Оказалось, что мужчины достигают вершин иерархии в два раза чаще, чем женщины:

- ✓ в киевской выборке мужчины составляют 65 % топ-группы, в то время как женщины — только 35;

- ✓ в регионах соотношение в пользу мужчин еще выше — 77 и 23 %;

- ✓ на производстве — 93 и 7 %.

Эти данные нельзя объяснить стартовыми различиями в исследуемых группах: по всей совокупности работающих женщины составили 52 %, а мужчины — 48, причем на производстве это соотношение еще более «скошено» в сторону женщин — 55 и 45 %.

На основании результатов нашего обзора сделать обобщенный вывод о наличии половой дискриминации в отечественной бизнес-культуре, наверное, не представляется возможным. Хотя сам факт наличия в обыденном сознании гендерных стереотипов удивления не вызывает.

Тренинговые бюджеты. За кризисные годы серьезно ухудшилось ресурсное обеспечение процессов обучения и развития персонала, что фактически разрушает потенциал развития бизнеса. Так, адресатами бюджетов на обучение являются только 4 % от общего числа офисных сотрудников компаний (в прошлом году — 2 %), при этом ресурсы выделяются очень неравномерно (см. табл. 4).

Суммы бюджетов определяются, судя по всему, исходя из рыночной стоимости тренингов/обучающих программ; число потенциальных претендентов на них — в соответствии с корпоративными политиками в области обучения и развития персонала.

Скромное количество «допущенных» к дополнительному обучению и мизерность заложенных в бюджеты сумм на обучение говорят о том, что в ближайшее время не приходится рас-

Табл. 4. Тренинговые бюджеты для различных категорий сотрудников

Категория сотрудников	Доля от общей численности сотрудников этих подразделений, %	Средняя сумма, долл. в год
Высшие управленцы	17	2500-3000
Специалисты отдела персонала	16	650-850
Сотрудники юридических служб, информационно-технических подразделений, административного отдела	6-10	315-640
Сотрудники маркетинговых подразделений	6	740-1 600
Специалисты финансовых подразделений	5	460-920
Сотрудники департаментов продаж	4	810-1100
Специалистов в сфере логистики	2	780-850
Специалисты послепродажного обслуживания	1	425-625
Технические специалисты	1	1025-2225

считывать на заметный рост уровня квалификации наших специалистов. В связи с этим непонятно, кто и за счет каких ресурсов современных знаний/навыков будет находить прорывные стратегии для выживания на «шагреневом» потребительском рынке?

С. Финкельштейн, Ч. Харни и Т. Лотон, авторы замечательной книги «Стратегия прорыва», утверждают: «Компании могут совершить прорыв из любого положения. ...Во многих случаях первоначальное видение или инновация исходит из человеческого капитала... Не так важно, откуда стартует

организация, как то, в какую сторону вы с имеющимся капиталом пойдете ... Успех зависит от умения добыть капитал необходимого типа из наличествующих». Добавлю от себя: сделать это можно только, обучая своих людей и мотивируя их учиться самостоятельно!

Что ж, остается ждать, когда мудрость возобладает. Надеюсь, что работодатели поймут: только прилагая значительные усилия к развитию «человеческой основы» отечественного бизнеса, мы справимся с дефицитом квалифицированных кадров, с ростом конкуренции на глобализирующихся рынках и с неумолимым ускорением прогресса...

