

# Обзор рынка заработных плат и компенсаций

17 марта 2012

Татьяна Рыбчинская



# О компании Hay Group



Основана в  
**1943** в  
Филадельфии  
(США)

**84** офиса  
**48** стран мира

Более **2,600**  
специалистов

Более  
**14,000**  
клиентов в  
Мире

Более **262**  
клиентов в  
Украине



# Жизненный цикл сотрудника

# Жизненный цикл сотрудника

**КТО ЭФФЕКТИВЕН, А  
КТО РАЗОЧАРОВАН?**

**КОГО НАМ  
ВЫБРАТЬ?**

- Отбор

**КТО**

**(ДЕ) МОТИВИРУЕТ?**

- Вознаграждение

- Оценка

- Развитие

- Развитие

- Удержание и удовлетворение сотрудников



**СКОЛЬКО НАМ  
СТОИТ  
ПЛАТИТЬ?**

**ЧТО НАМ РАЗВИВАТЬ?**

**КОГО НАМ  
РАЗВИВАТЬ?**



Как оценить конкурентоспособность вознаграждения Вашей компании?

Конкурентоспособность компании это способность **сформировать** и **реализовать** конкурентные преимущества Вашей компании, обеспечивающие **решение стратегических задач** на национальных и глобальном рынках.

# Элементы и система вознаграждения: концепция Hay Group

|                | Примеры   | Элементы                                       | Определения                      |
|----------------|---|--|----------------------------------|
| Нематериальные | <ul style="list-style-type: none"> <li>Развитие карьеры</li> <li>Баланс между работой и личной жизнью</li> </ul>                | Нефинансовое вознаграждение                    | <b>Общее вознаграждение</b>      |
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Фонд социального страхования</li> </ul>  | Льготы, предоставляемые по законодательству    |                                  |
| Материальные   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ДМС</li> <li>Страхование жизни</li> <li>Машина</li> <li>Различные компенсации</li> </ul> | Льготы, предоставляемые СВЕРХ законодательства | <b>Совокупное вознаграждение</b> |
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Акции / опционы</li> <li>Планы с долгосрочными выплатами</li> </ul>                      | Долгосрочное поощрение                         | <b>Прямой совокупный доход</b>   |
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Комиссионные с продаж</li> <li>Годовой бонус</li> </ul>                                  | Годовые варьируемые выплаты                    | <b>Совокупный доход</b>          |
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Базовый оклад</li> <li>Фиксированные премии</li> </ul>                                   | Гарантированный доход                          |                                  |

# Конкурентное позиционирование

Для оценки конкурентных преимуществ вознаграждения необходимо провести **конкурентное позиционирование** Вашей компании на рынке вознаграждения.

С кем мы  
конкурируем за  
человеческий  
капитал?





# Сравнение с рынком вознаграждения— основные направления

Референтный рынок - основа для сравнения:



Элемент вознаграждения



Вознаграждение как целостная  
система

## Выбор референтного рынка

В каких областях компания имеет преимущество перед своими конкурентами?

Из каких компаний приходят сотрудники?

В какие компании они уходят?

# Выбор референтного рынка

Географические параметры

- Региональный
- Национальный
- Международный

Сектор экономики / Группа должностей

- Тип бизнеса
- Размер бизнеса
- Вид деятельности
- Специализация



# Выбор референтного рынка для групп сотрудников

| ГРУППЫ СОТРУДНИКОВ          | ПАРАМЕТРЫ        |                          |                                  |
|-----------------------------|------------------|--------------------------|----------------------------------|
|                             | СЕКТОР ЭКОНОМИКИ | ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ ПАРАМЕНТЫ | РАЗМЕР КОМПАНИИ                  |
| ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ              | Промышленность   | Россия и Европа          | Оборот от 1 млрд. долларов в год |
| ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО  | Непринципиально  | Регион                   | Оборот от 1 млрд. долларов в год |
| СПЕЦИАЛИСТЫ / ПРОФЕССИОНАЛЫ | Металлургия      | Регион                   | Непринципиально                  |
| ПРОДАЖИ / КОММЕРЦИЯ         | Непринципиально  | Город                    | Непринципиально                  |
| СЛУЖАЩИЕ / РАБОЧИЕ          | Непринципиально  | Город                    | Непринципиально                  |

# Стратегии реализации конкурентных преимуществ



# Оценка конкурентных преимуществ льгот как элементов вознаграждения



## Анализ

За каждой льготой должно стоять определенное послание сотрудникам



## Расчет

Просчитайте целесообразность льгот и их финансовую оправданность в прошлом и ресурсоемкость в будущем



## Сравнение

Каков набор льгот в вашей организации и как это соотносится с вашими конкурентами на референтном рынке?



## Коммуникация

Информируйте сотрудников о наборе льгот и о тех целях, которые они преследуют, т.к. льготы часто воспринимаются сотрудниками как должное и утрачивают мотивационную направленность



## Пересмотр

Регулярно переоценивайте набор льгот, т.к. привлекательность льгот изменчива, льготы подвержены изменению стоимости, налогообложения и т.д.

Оценка  
системы вознаграждения:

С кем мы  
конкурируем за  
человеческий  
капитал?

Какова наша  
стратегия?





# Инструменты оценки конкурентоспособности компании



# Выбор референтного рынка

Географические параметры

- Региональный
- Национальный
- Международный

Сектор экономики / Группа должностей

- Тип бизнеса
- Размер бизнеса
- Вид деятельности
- Специализация



# www.haygrouprraynet.com доступ к Вашему референтному рынку

## Национальный рынок

Рынок

Подход

Семьи должностей

Должности

Анализ по критериям

Результаты

Теперь вы можете задать специализированный рынок PayNet Generation.

Выборить Референтную группу

Выборить Референтную группу

Дать специализированный рынок PayNet Generation

Подать заявку

Рынок Подход Семьи должностей Должности Анализ по критериям Результаты

Выборить критерии для анализа

Выберите, пожалуйста, элементы пакета вознаграждения из нижеприведенного списка. Для того, чтобы отметить и удерживайте клавишу CTRL.

Base Salary  
Total Cash  
Total Cash at Target  
Target Incentive Payments

Просмотреть определения

Do you want to use common company data?  Yes  No

Выборить критерий взвешивания:

По компании  
По зарплатному значению

For multiple queries (bulk data extracts), please select one of the following options.  
Results By:  
 Family  
 Sub-Family  
 No Multiple Queries

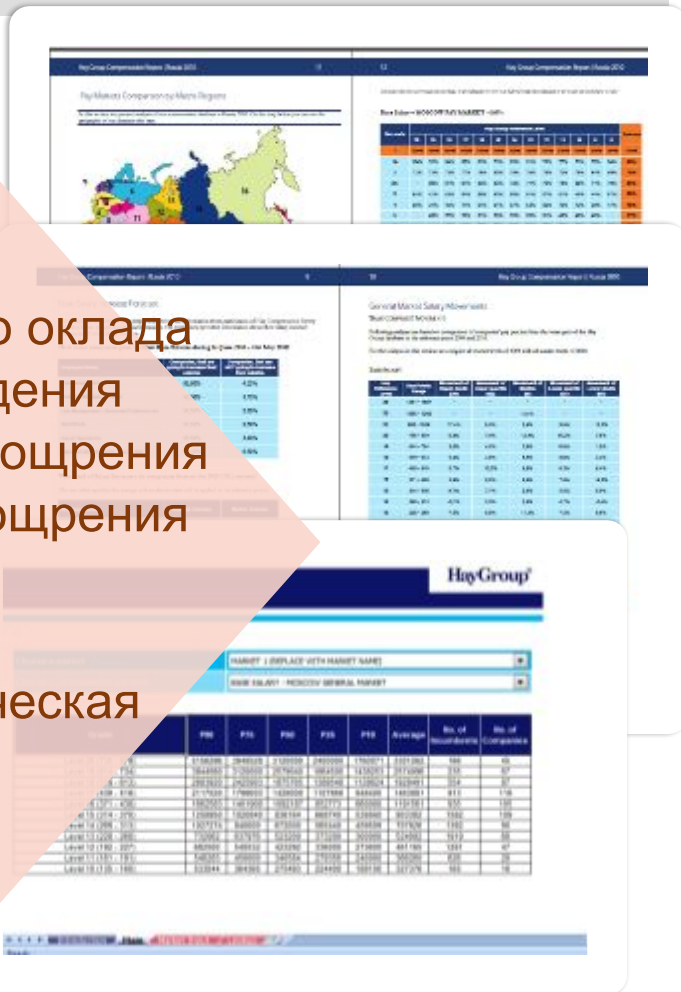
## С помощью PayNet можно:

- Получать данные по вознаграждению по разным странам – PayNet International
- Задать рынок по следующим параметрам: регион, сектор, тип собственности, функциональная семья должностей
- Формировать запросы и получать данные по различным компенсационным элементам
- Представлять результаты как в референтных уровнях Hay, так и в индивидуальных грейдах
- Состаривать данные, рассчитывать рынок в различных валютах, строить линейные формулы для заданной выборки

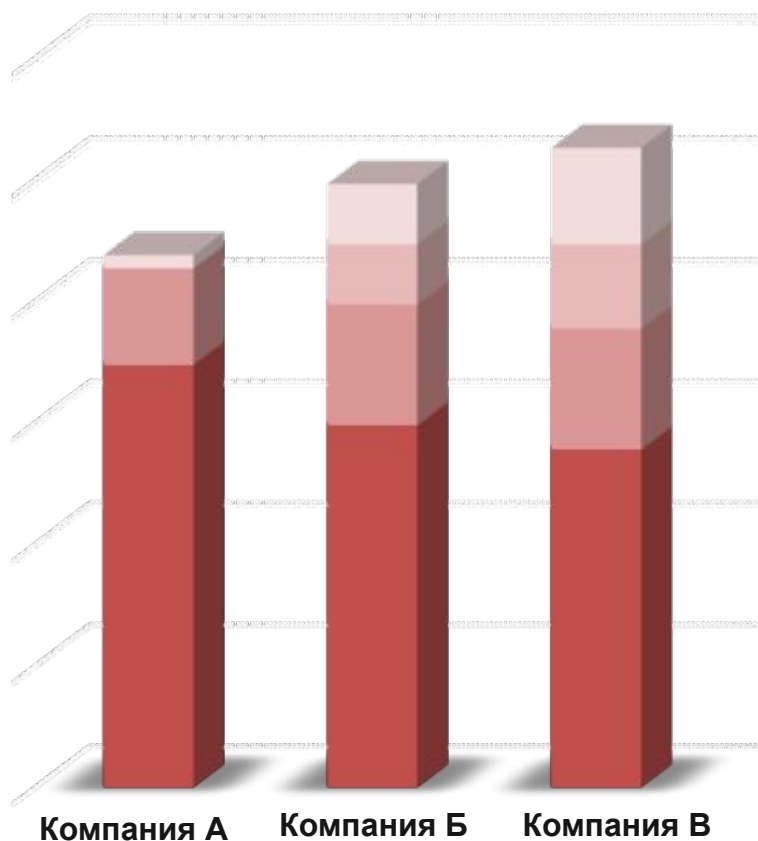
# Отчет обзор вознаграждения Hay Group

## Обзор вознаграждения Хэй Групп 2011

- Движение рынка твердого оклада
- Анализ рынка вознаграждения
- Планы краткосрочного поощрения
- Планы долгосрочного поощрения
- Льготы
- Условия труда
- Экономическая и политическая ситуация



# Как определить конкурентоспособность совокупного вознаграждения?



**Конкурентоспособность вознаграждения это не только сравнение Твёрдого оклада и Совокупного дохода!**

- Льготы
- Долгосрочное поощрение
- Краткосрочное поощрение
- Твёрдый оклад



# Reward Pinpoint

Простой и удобный  
в использовании  
инструмент,  
позволяющий  
получить полную  
сравнительную  
картину  
совокупного  
вознаграждения  
компании по  
отношению к  
выбранному  
референтному рынку



Твердый оклад



Краткосрочное  
поощрение



Долгосрочное поощрение



Льготы:

- ДМС
- Страхование жизни
- Корпоративная машина
- Питание
- Мобильная связь



Грамотное определение размера

Выбор тактики(цель)

Выбор референтного рынка

Оценка  
конкурентоспособности  
всех элементов



Нематериальное  
вознаграждение

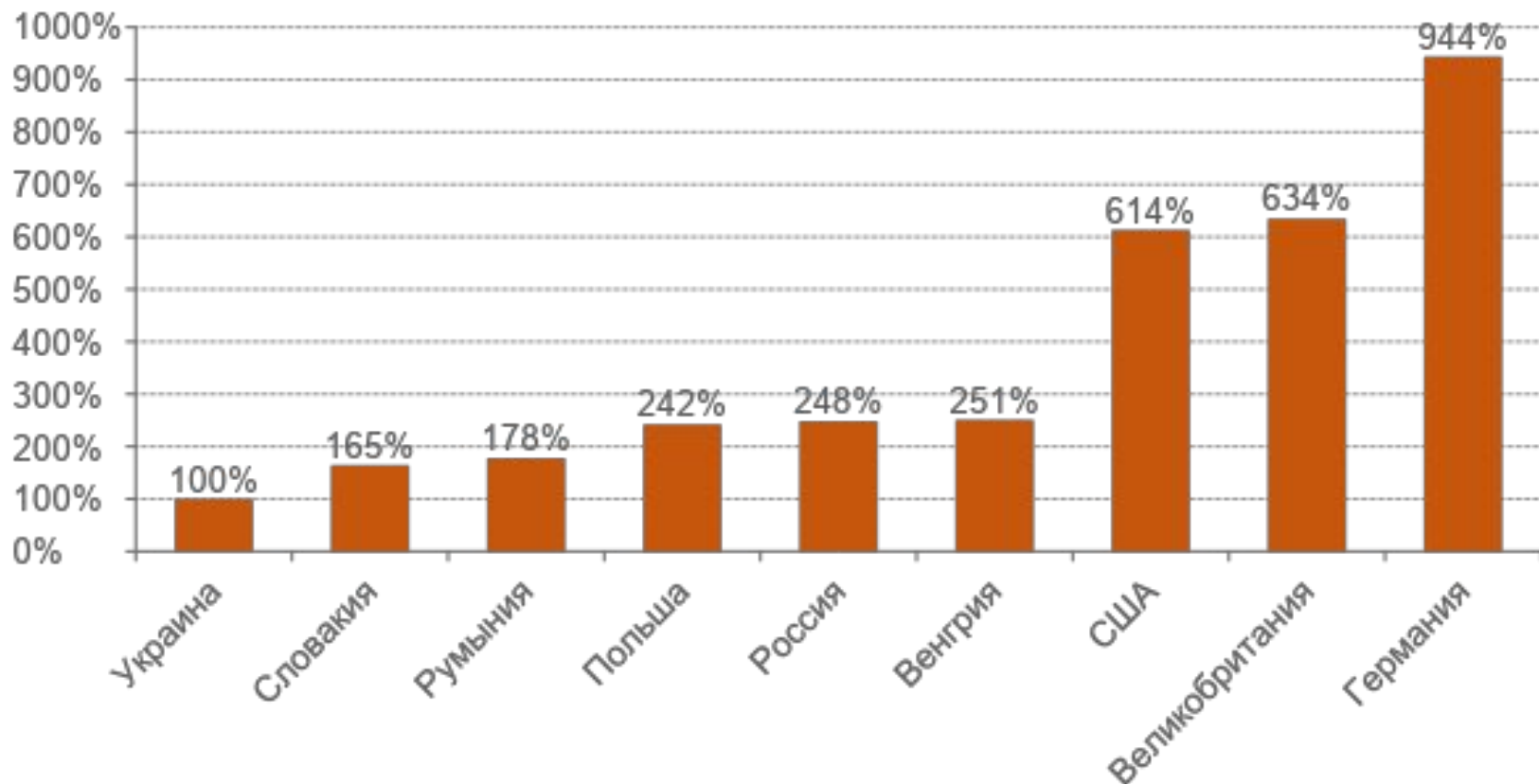




**Тенденции вознаграждений и результаты исследований в Центральной и Восточной Европе**

# Сравнение Твердого оклада в разных странах

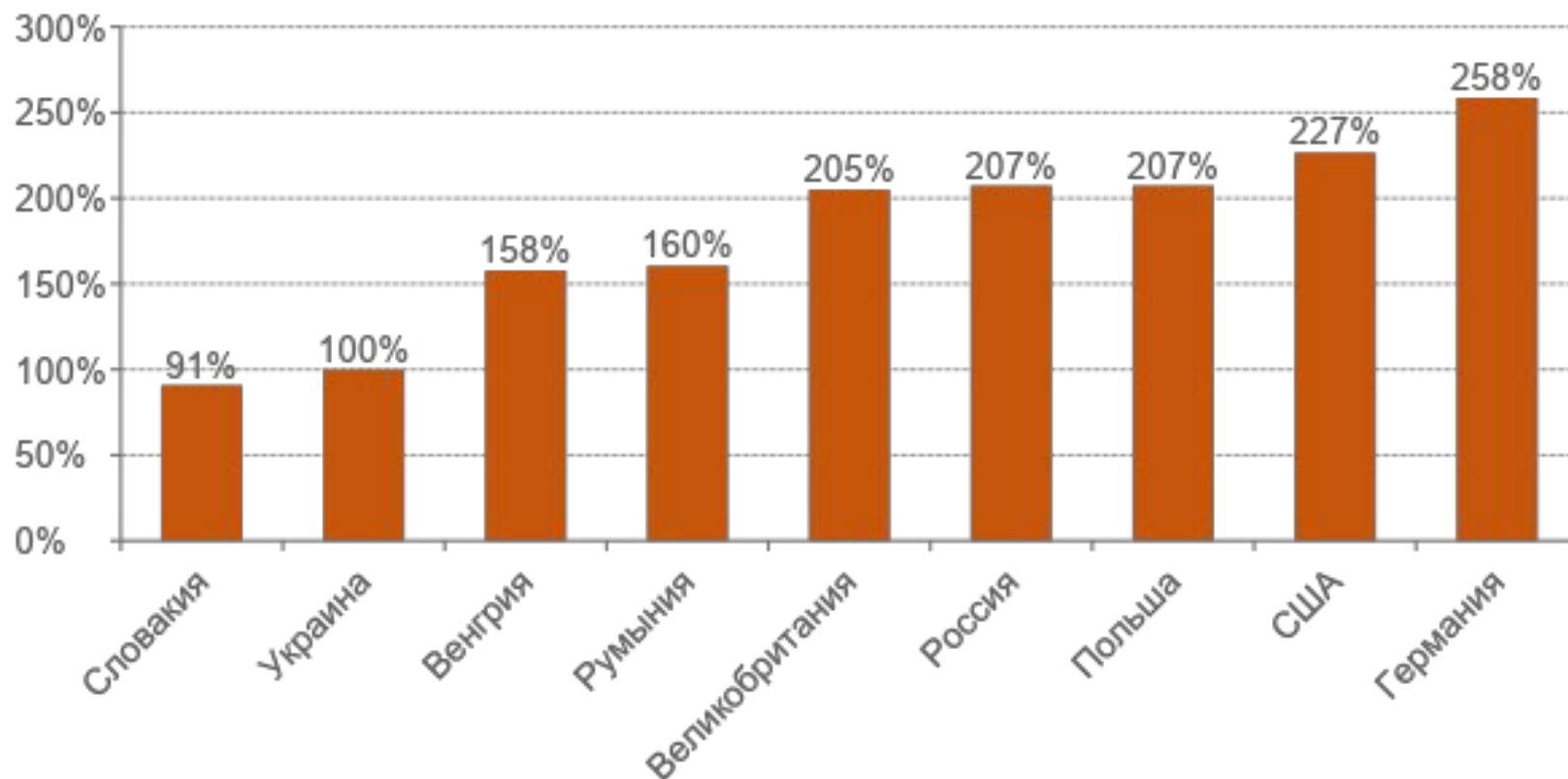
## Эталонный уровень 12 – Твердый оклад





# Сравнение Твердого оклада в разных странах

## Эталонный уровень 20 – Твердый оклад



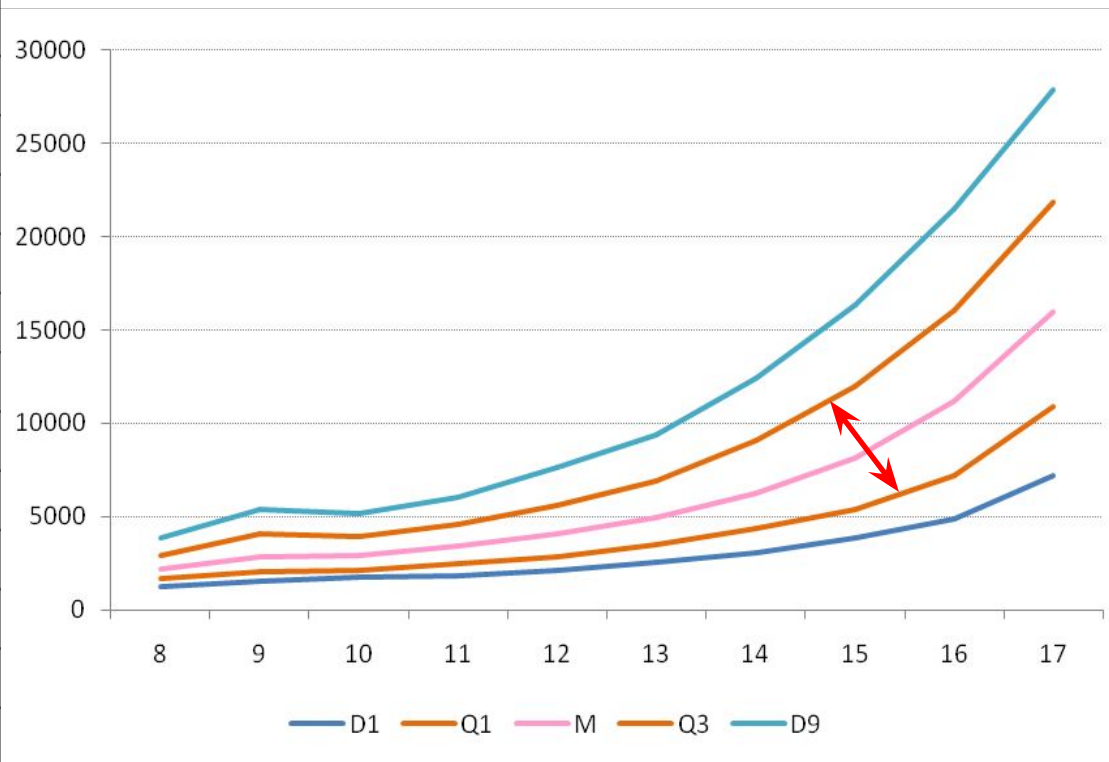
# Сравнение заработных плат в разных странах

Разница в оплате младшего специалиста (12 уровень) и менеджера (20 уровень)

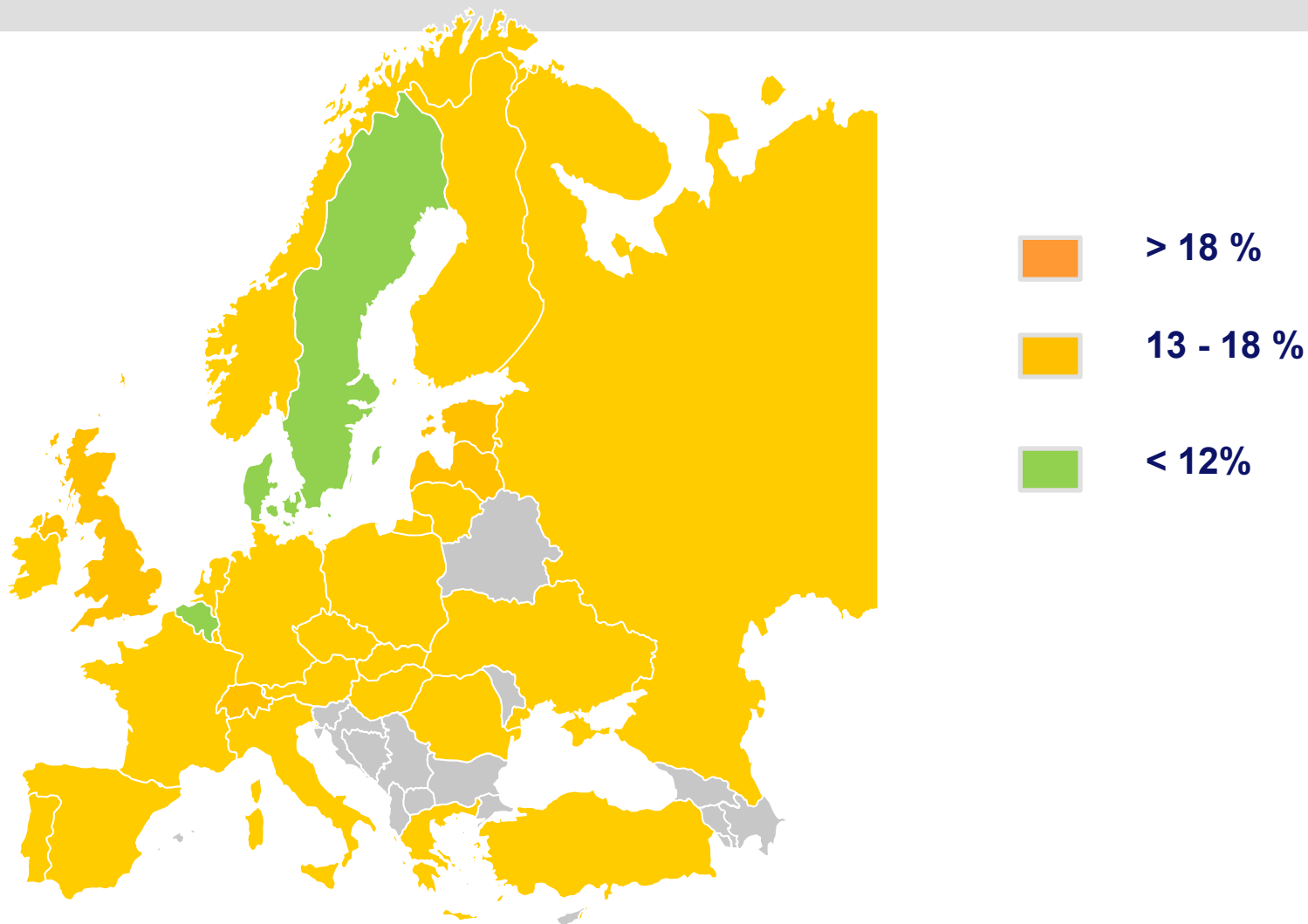


# Диапазон между уровнями рынка Q1 и Q3

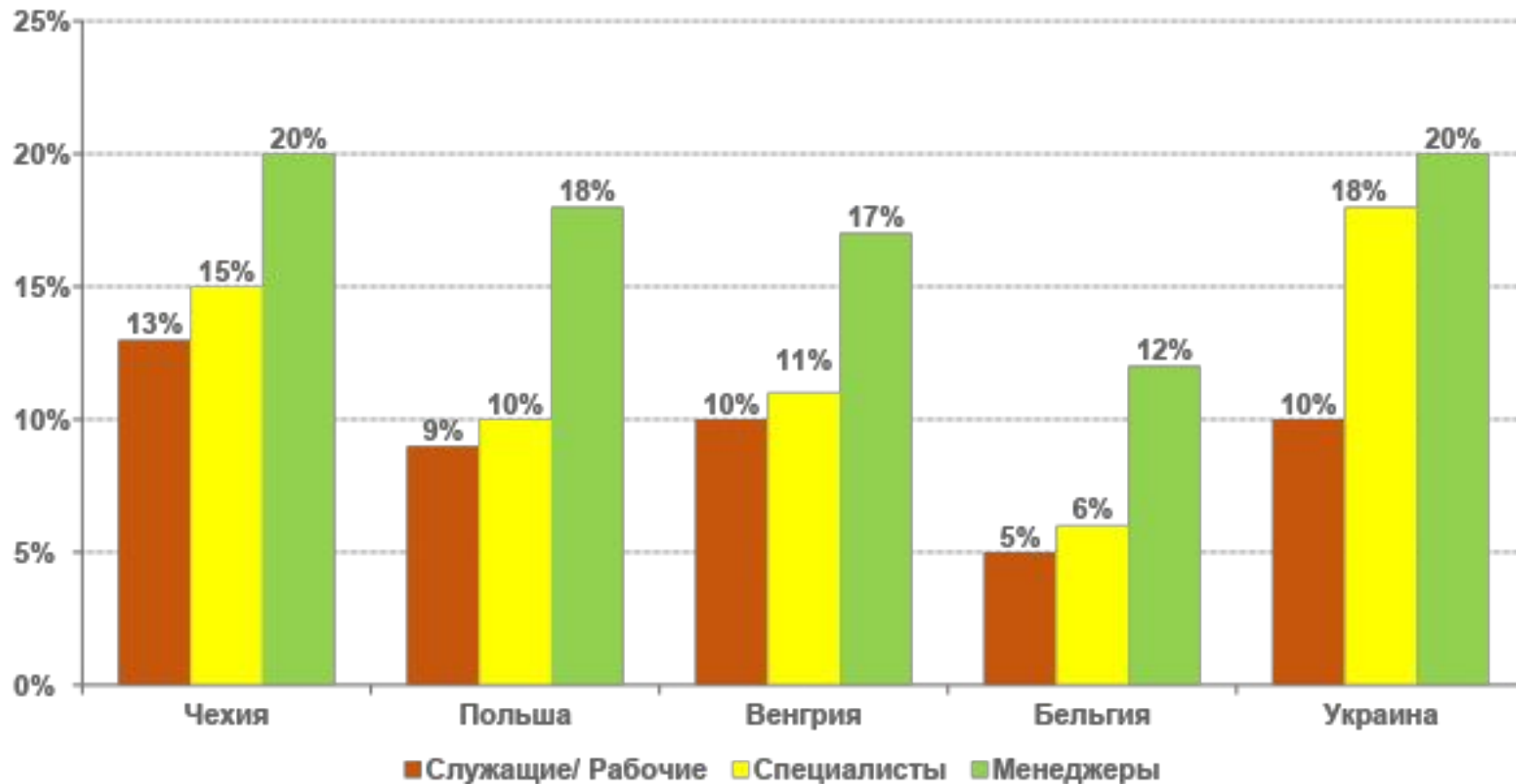
| Страна | BS  | ТС  |
|--------|-----|-----|
| UA     | 97% | 92% |
| RU     | 76% | 78% |
| KZ     | 73% | 76% |
| LT     | 58% | 59% |
| SK     | 54% | 54% |
| LV     | 52% | 56% |
| RO     | 51% | 54% |
| PL     | 51% | 55% |
| CZ     | 50% | 50% |
| HU     | 48% | 53% |
| UK     | 34% | 41% |
| DE     | 31% | 35% |



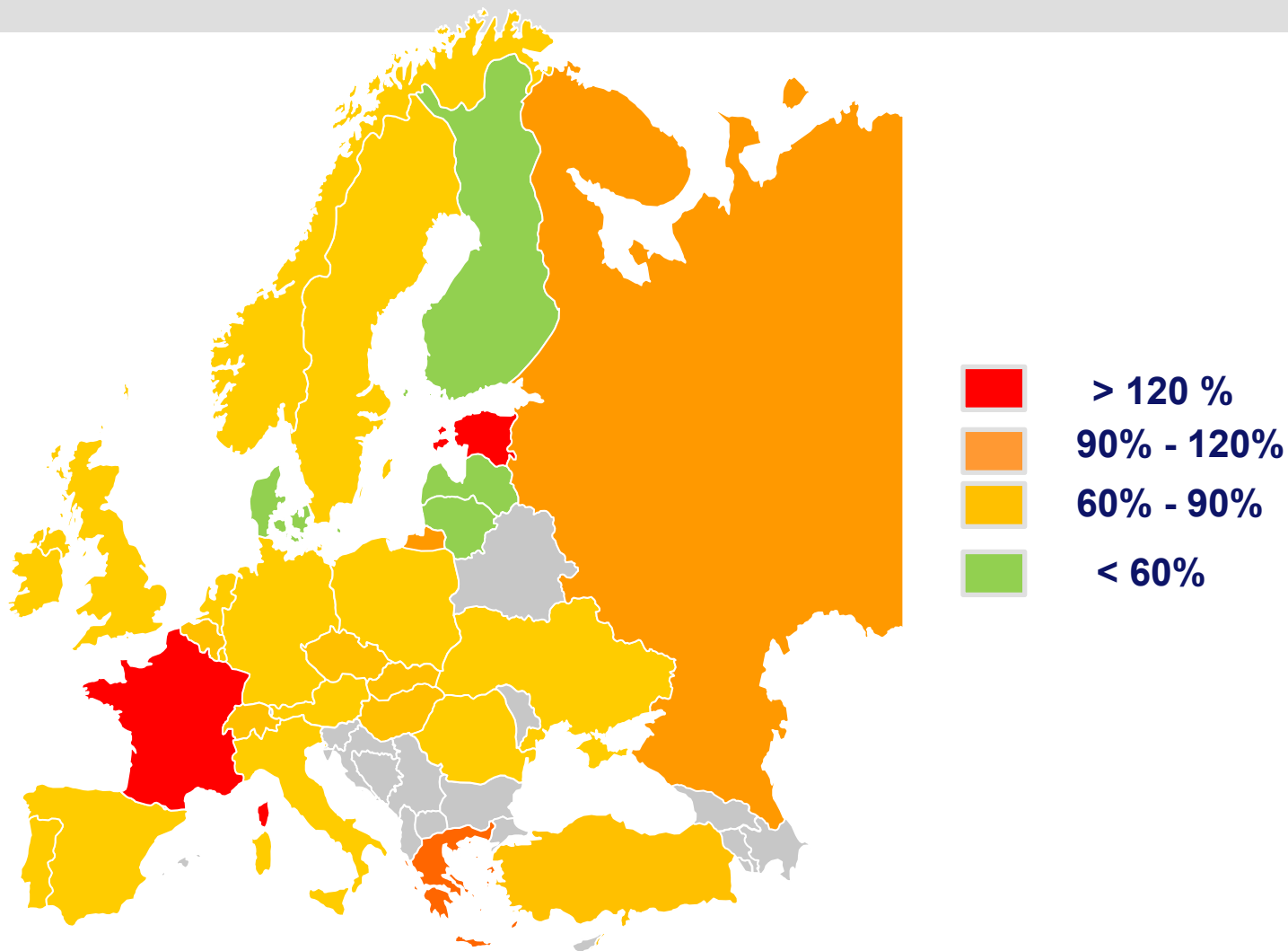
# Европа: Нацеленная премия, как % от Твердого Оклада



# Целевые премии для некоммерческих должностей



# Европа: фактически выплаченные премии как % от нацеленной премии

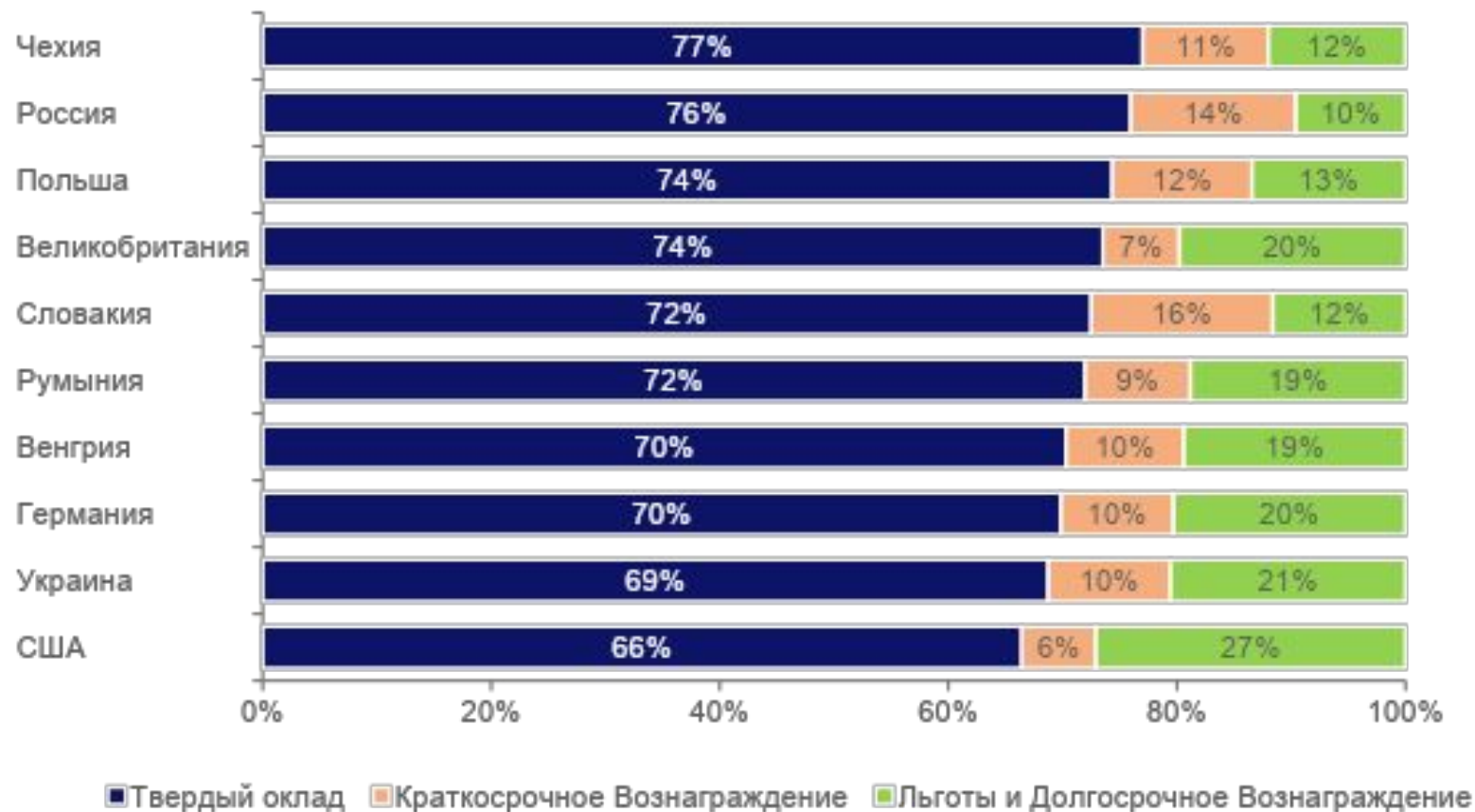


# Самые популярные льготы в регионе

**Служебные  
автомобили и ДМС –  
самые  
распространенные  
льготы в  
Центральной и  
Восточной Европе**



# Составляющие Совокупного Вознаграждения

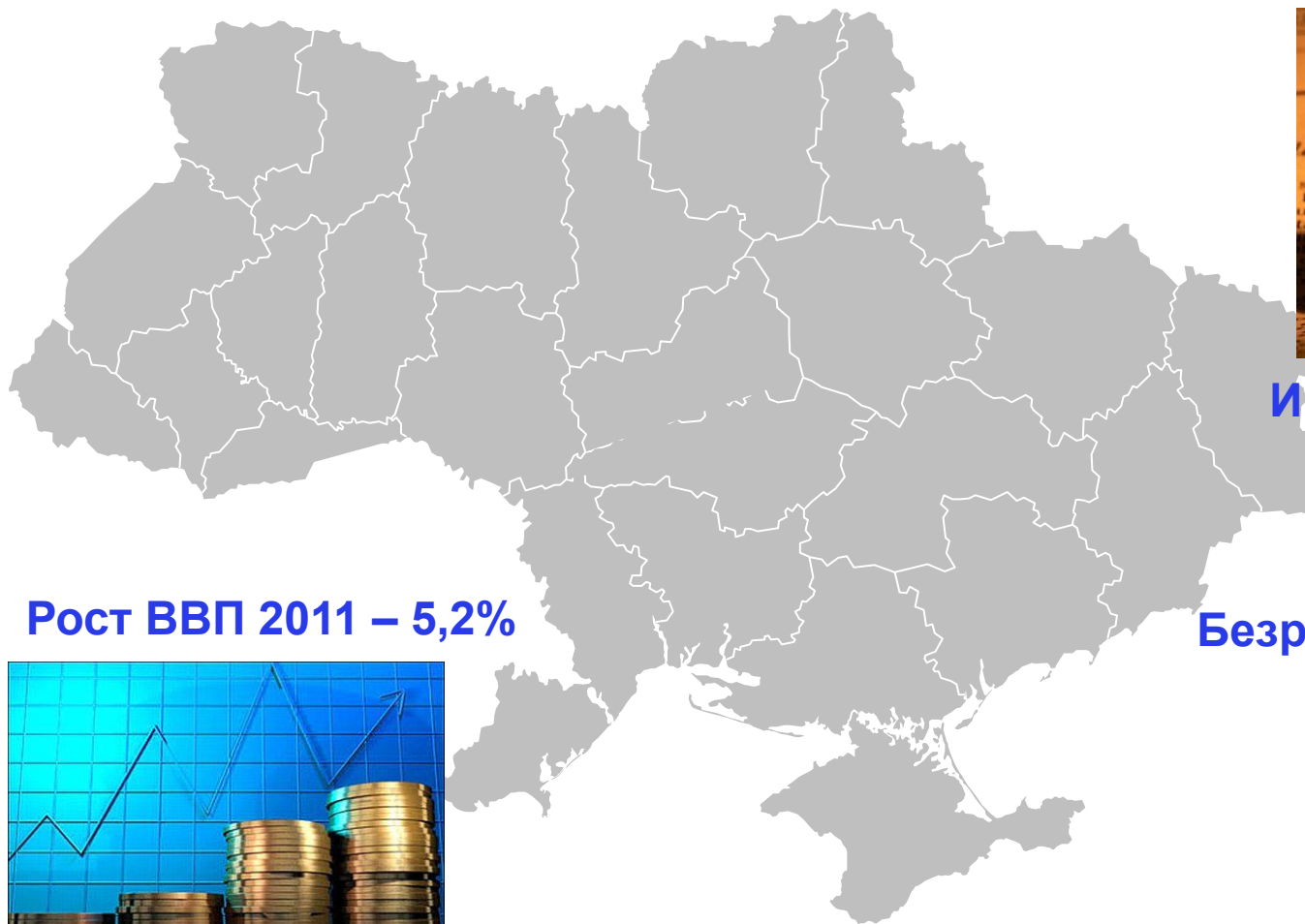






Рыночные данные

# Экономические показатели Украины 2011 год



**Инфляция 2011 – 4,6%**

**Рост ВВП 2011 – 5,2%**



**Безработица 2011 – 8%**



## Рынок Украины 2011, что произошло

1. **Средний процент повышений заработных плат 2011 - 7.4%.**
2. **Заработные платы в Киеве, в среднем, на 35% выше, чем в любом из регионов.**
3. **Мультинациональные компании платят в среднем на 10% выше уровня рынка всех компаний, локальные – на 11% ниже.**
4. **Более 75% компаний выплатили премии. Для должностей продаж фактическая премия достигает уровня нацеленной. Для некоммерческих должностей фактически выплаченные премии в среднем ниже на 10% от нацеленных премий.**
5. **Льготы составляют до 20% Совокупного Вознаграждения. Основные льготы на рынке – ДМС, мобильные телефоны, служебные автомобили.**

# Экономические показатели Украины 2012 год



**Рост ВВП 2012  
прогноз – 5%**



**Инфляция, прогноз  
2012 – 9,3%**

**Безработица,  
прогноз 2012 – 7,7%**



# Изменения твердого оклада



**Июнь – сентябрь 2011**

**9,9%**



**Октябрь – декабрь 2011**

**7,9%**



**Прогноз 2012**

**8,3%**

# Краткосрочная мотивация



**75% компаний  
выплатили премии в  
2011 году**



**86% компаний  
планируют выплатить  
бонусы в 2012 году**



**25% компаний  
планируют ввести  
систему  
долгосрочного  
поощрения в 2012  
году**

# Льготы

**Наибольшие изменения коснутся медицинского страхования и обучения персонала**



# HR бюджет

## ТОП 5 статей HR бюджета



**Зарботные платы,  
96%**



**Бонусы/ премии, 75%**



**Обучение и развитие  
65%**



**Льготы и  
компенсации, 55%**



**Подбор персонала,  
38%**



# Актуальные вопросы в области управления персоналом

## ТОП 5 актуальных HR вопросов



**Повышение  
эффективности, 78%**



**Обучение и развитие,  
61%**



**Вовлеченность  
сотрудников, 52%**



**Внутренние  
коммуникации, 39%**



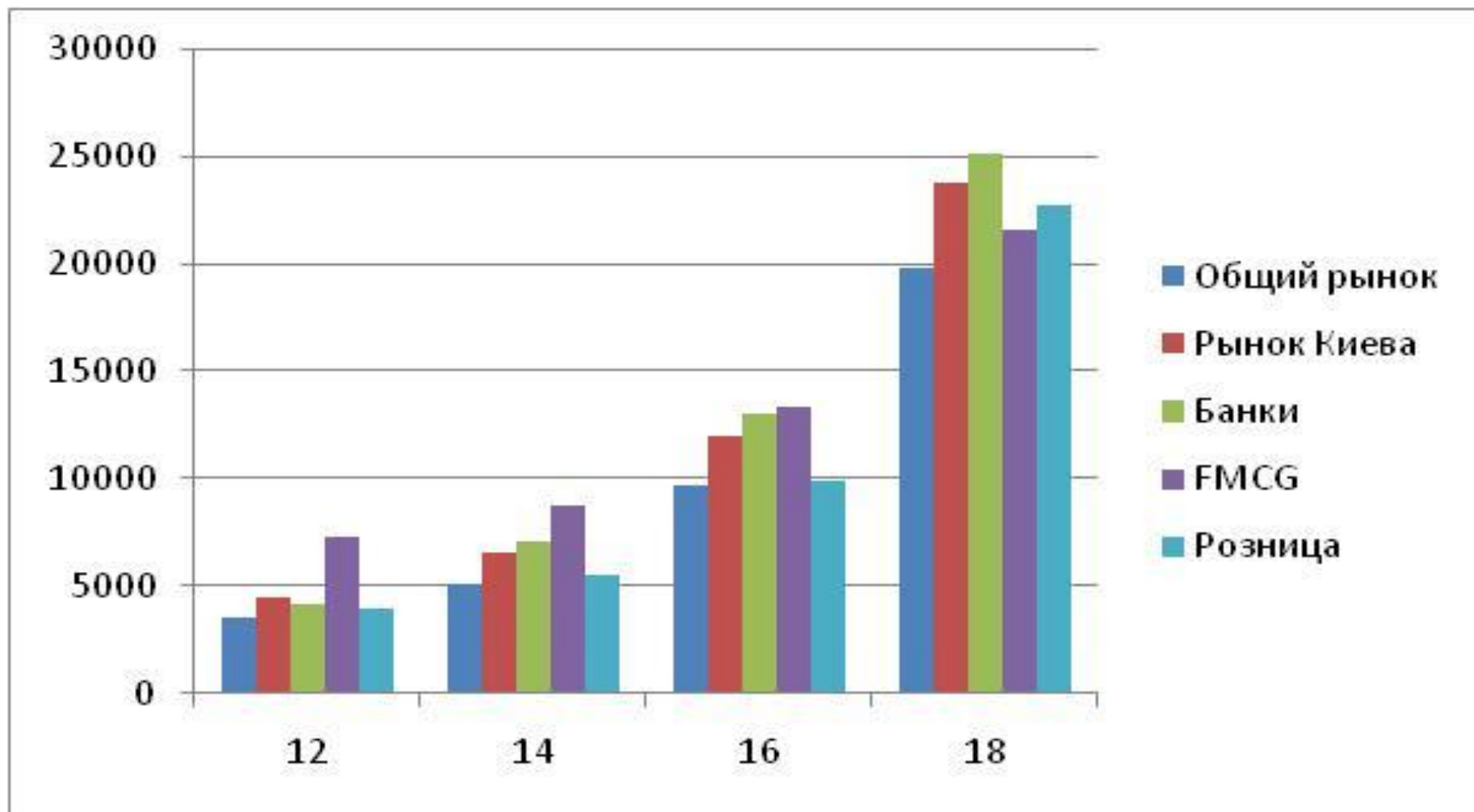
**Сокращение  
расходов, 36%**



# Заработные платы семьи HR

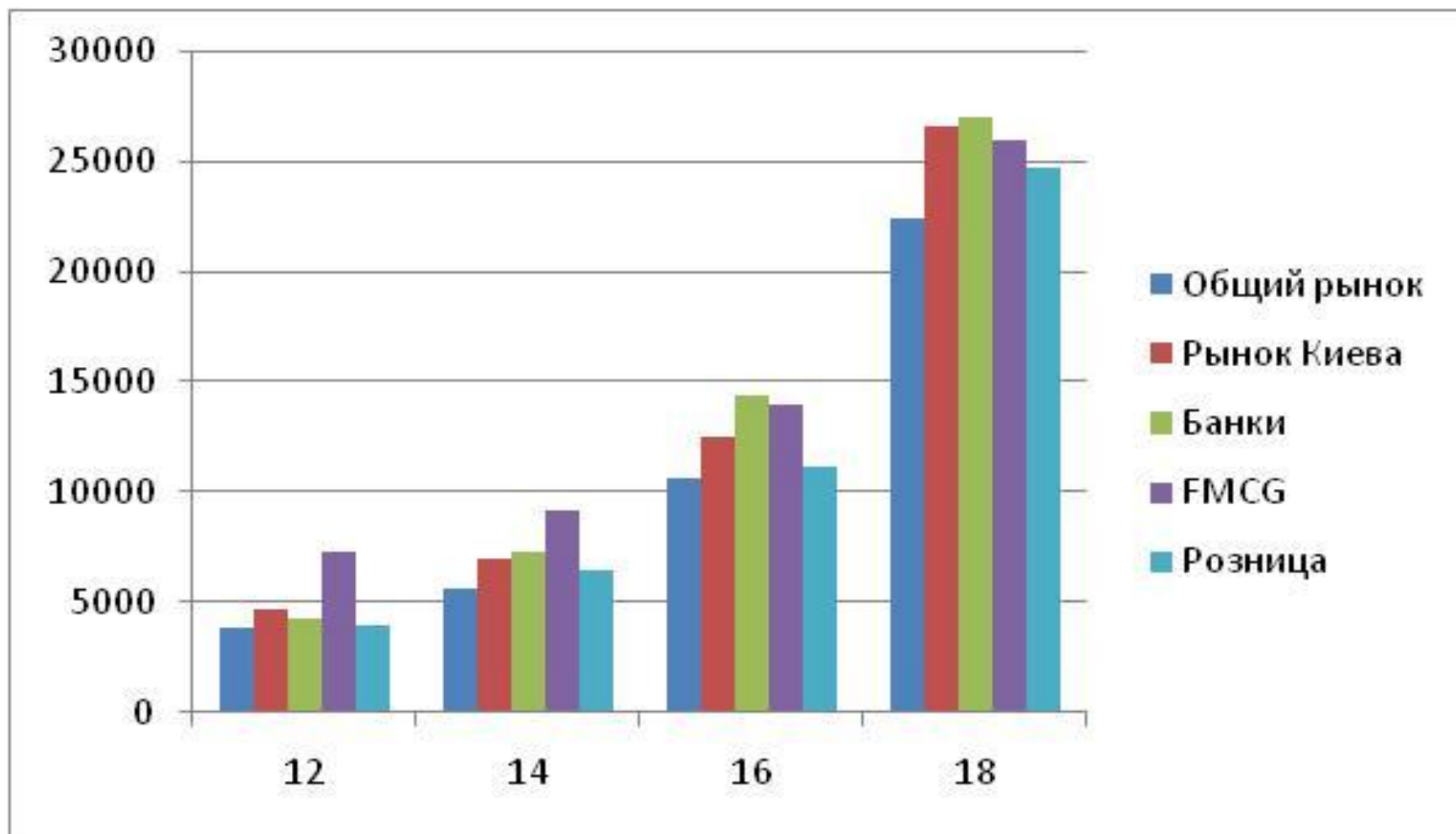
# Заработные платы семьи Управление персоналом

## Твердый Оклад

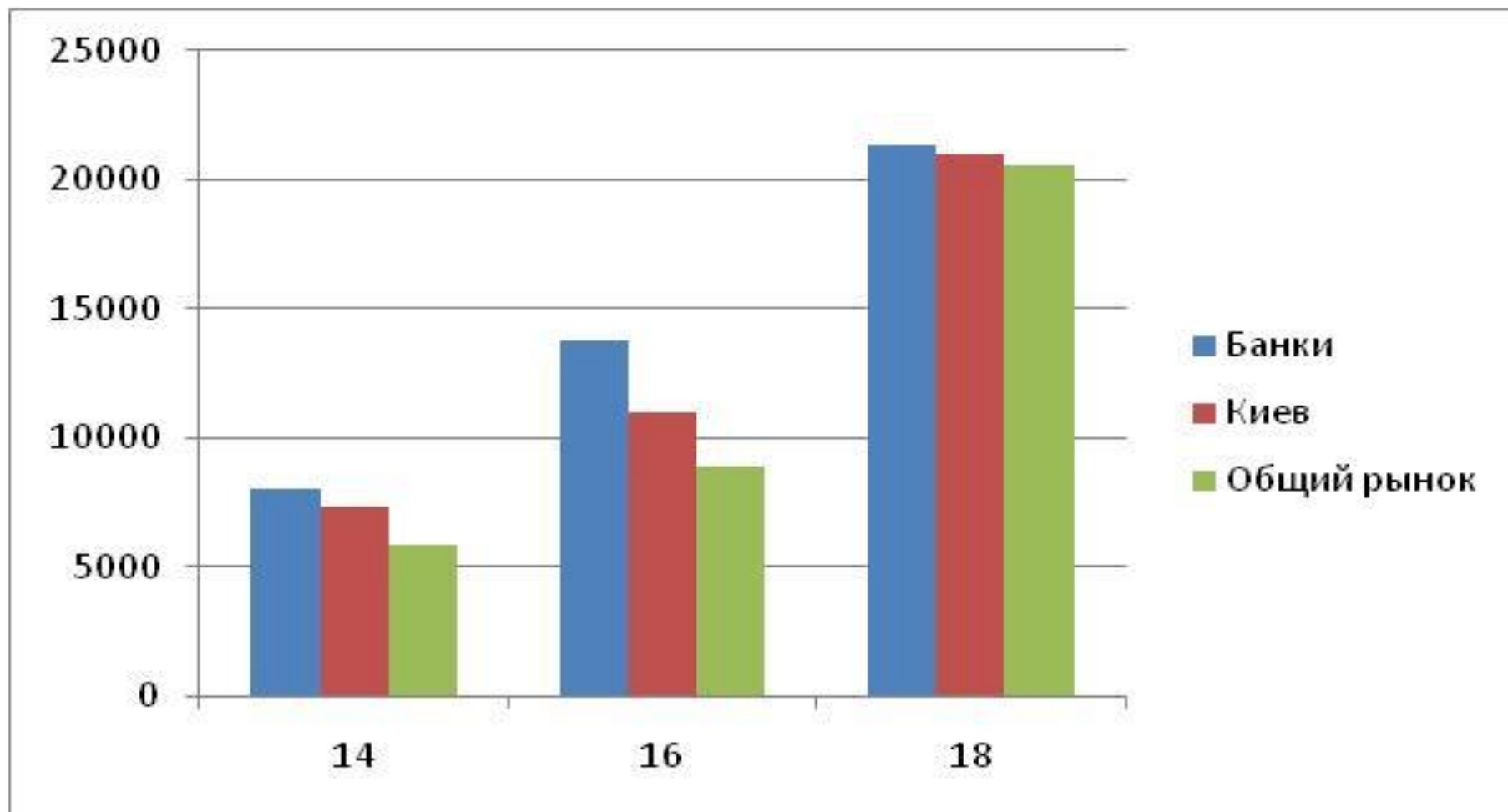


# Заработные платы семьи Управление персоналом

## Совокупный Доход

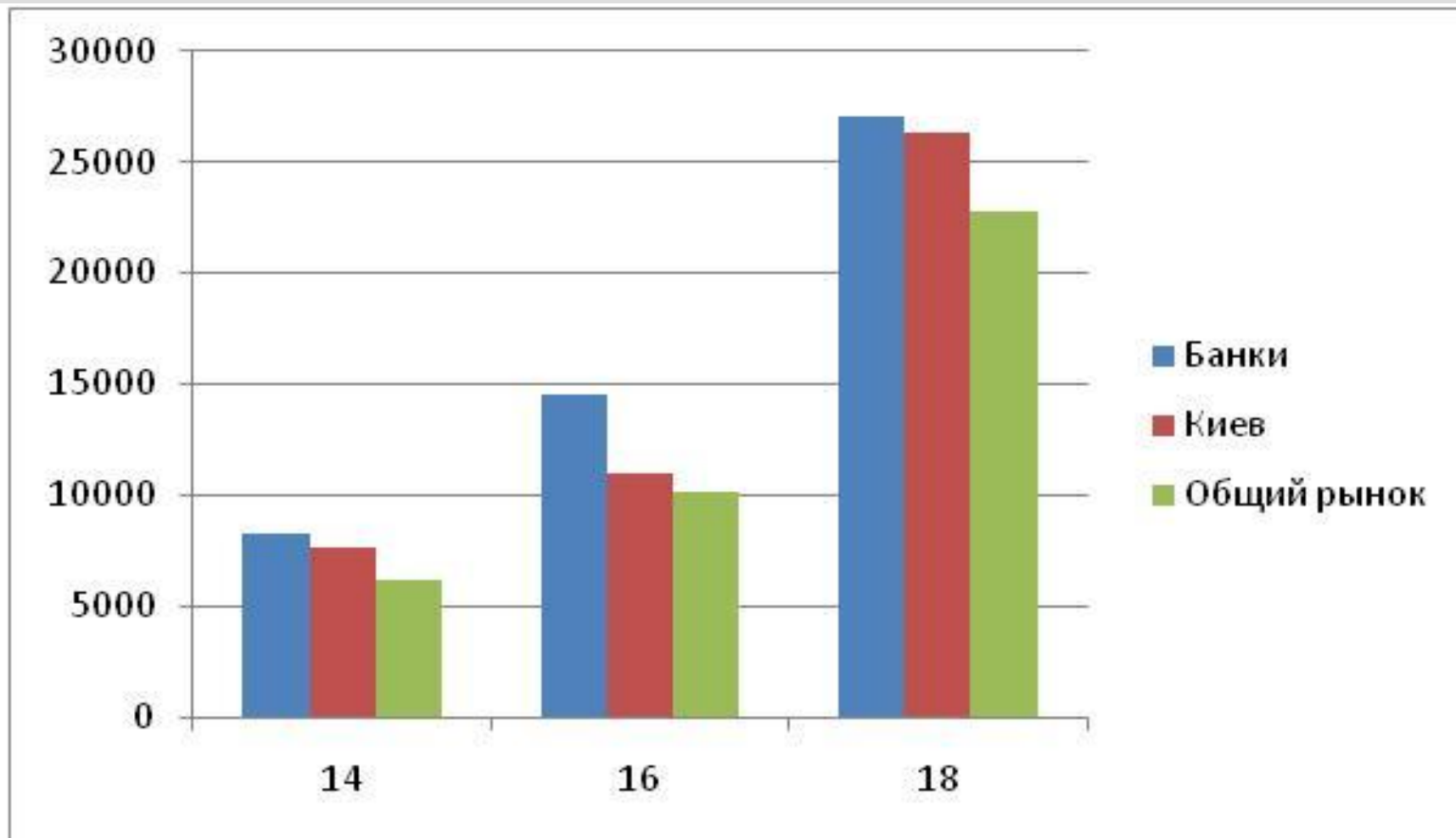


# Компенсации и льготы Твердый Оклад



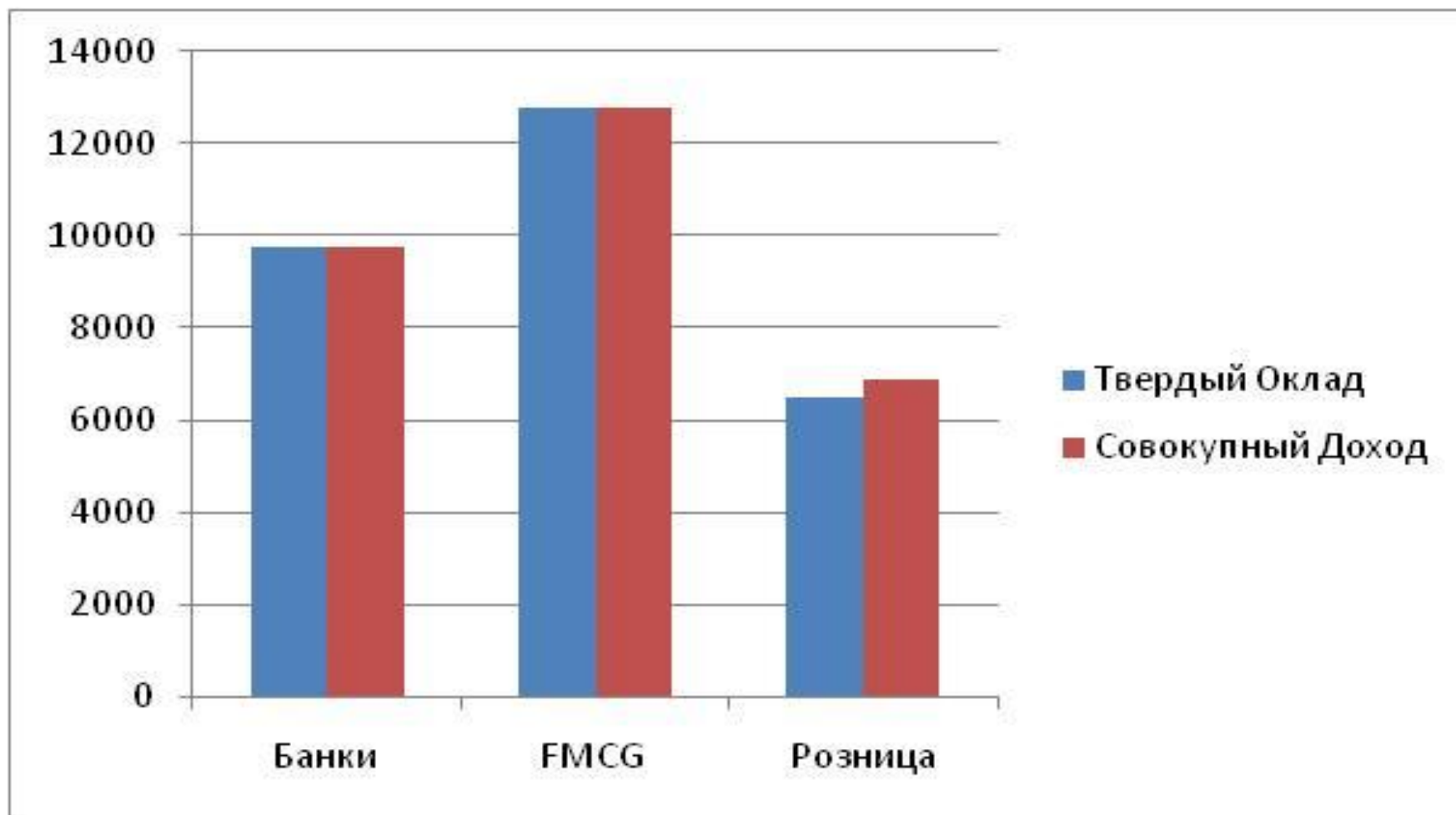
# Компенсации и льготы

## Совокупный Доход



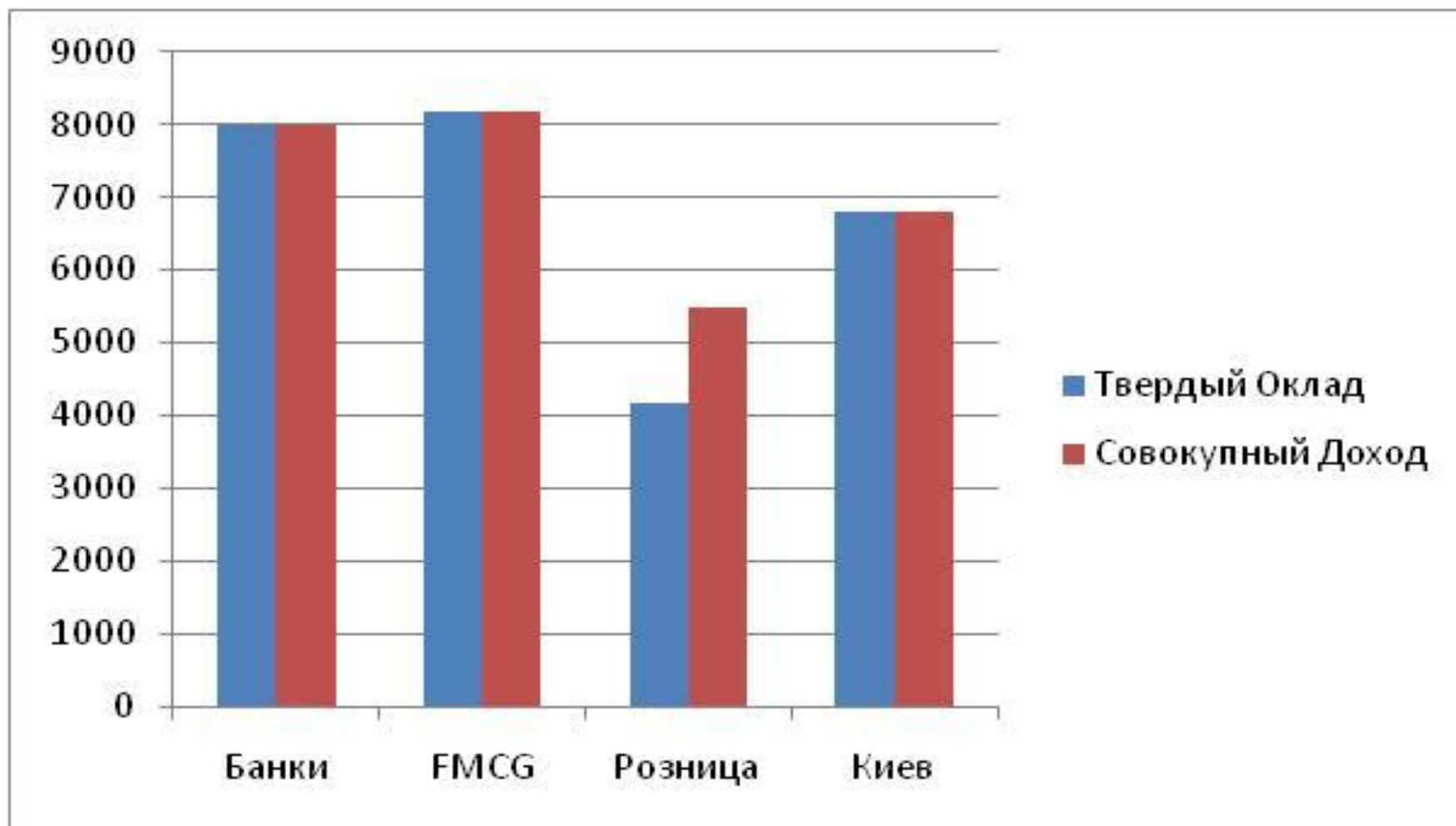
# Обучение персонала

## 15 уровень- Начальник отдела



# Подбор персонала

## 14 уровень- главный специалист





Если у Вас возникли какие-либо  
вопросы по **обзорам**  
**вознаграждения Hay Group**, звоните  
или пишите нам!

ул.Луначарского 4, 14 эт  
Тел: +38 044 499 71 01  
Факс: +38 044 499 71 02

Посетите наш сайт: [www.haygroup.com/ua](http://www.haygroup.com/ua)

