

Пакетное решение, или Сколько и как платить директорам

Елена Лазоренко,
директор Международной
консалтинговой компании (МКК)

Какие существуют современные исследования в сфере оплаты труда и мотивации? На каких принципах и как строится вознаграждение для высших руководителей коммерческой сферы наиболее прибыльных компаний в Украине и в мире?

Ответы на эти вопросы — в данной статье



Создание рабочей среды в компании, которую топ-менеджеры считают отличной, напрямую связано с компенсационной системой, отвечающей корпоративной культуре и операционным принципам ведения бизнеса. Компенсационная система помогает решать многие управленческие задачи. Ее наличие позволяет быстро подобрать кадры с высоким уровнем подготовки и желанием трудиться на благо компании. Она удерживает перспективных сотрудников, повышает мотивацию, стимулирует эффективное выполнение работы, способствует профессиональному и карьерному росту; имеет административное влияние и оказывает позитивное действие на управление персоналом в целом.

Когда речь идет о компенсационной системе, то предполагается, что на украинском предприятии, безусловно, действуют и выполняются нормы отечественного Кодекса Законов о Труде, касающиеся оплаты труда: своевременная, полная выплата заработной платы, оплата временной нетрудоспособности, отпуска, командировочные, гарантии при увольнении и сокращении и прочее. Эти гарантии, конечно, входят в компенсационный пакет, но пакет отнюдь ими не ограничивается.

Существует ряд эффективных управленческих методик, позволяющих оценить и усовершенствовать внутрикорпоративные системы вознаграждения.

Базовые элементы пакета

Сравнительно новый для отечественного менеджмента термин «компенсационный пакет» представляет собой любое материальное и нематериальное вознаграждение, которое организация гарантирует сотруднику как за конкретные результаты его труда, так и за то, что он является частью команды этой организации. Компенсационный пакет состоит, как правило, из постоянной части, переменной, социальных поощрительных программ, социальных льгот и нематериальных поощрений.

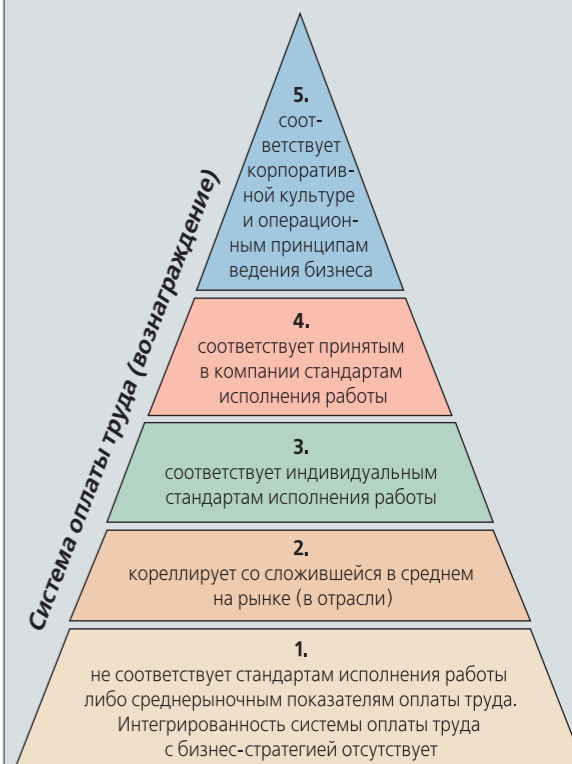
Основная зарплата

Основная заработная плата (постоянная часть) — это оклад, заработная плата согласно штатному расписанию, а также надбавки и доплаты, которые устанавливаются индивидуально для каждого сотрудника, например, за знание языков, ученую степень, управленческую деятельность, выслугу лет, эффективность работы.

При расчете основной заработной платы используется алгоритм из анализа должностей с ее последующей тарификацией, учитывается финансовое состояние компании (сколько возможно минимум-максимум пла-

Определение системы вознаграждения в компании

Ответив на эти вопросы, вы сможете самостоятельно определить, какая система вознаграждения в вашей компании. Прочитайте приведенные ниже характеристики и выберите ту из них, которая наиболее точно описывает действующую в вашей организации систему.



Если система вознаграждения в вашей компании находится сейчас на показателях 2 или 3, то организации потребуется изменить систему оплаты труда, чтобы удержать у себя талантливых и ценных сотрудников. Показатель 1, надемся, не касается читателей нашего журнала.

тить на этой должности исходя из операционных целей) и рыночная цена специалиста на рынке труда.

Для определения среднерыночной цены должности в Украине эксперты в сфере управления персоналом советуют прибегнуть к таким методам либо их комбинациям:

- выяснение уровня зарплаты на аналогичных позициях у конкурентов (при этом важно рассматривать аналогичные размер и форму компании, специфику бизнеса, регионального расположения, тип должности);
- проведение мониторинга зарплат на рынке труда со стороны, как спроса, так и предложения еженедельно, ежемесячно или ежегодно.

Есть множество возможностей для проведения подобного мониторинга. Наиболее распространенными являются анализ информации,

полученной на специализированных сайтах в интернете, от коллег и консультантов по управлению персоналом. Можно изучать официальную статистику Минтруда и Минстата (как бесплатную, так и платную), общепрофессиональные или специализированные обзоры оплаты труда, которые проводят в Украине консалтинговые и рекрутинговые фирмы, и, конечно же, анализировать ожидания по оплате труда со стороны кандидатов на вакантные должности в своей компании.

Что касается стран с устоявшейся рыночной экономикой, то там возможностей получить исходную информацию об уровне оплаты труда для последующей разработки компенсационного пакета еще больше. Однако не везде эти сведения общедоступны. В 18 из 25 стран Европейского Союза и в США обзоры зарплат различных категорий специалистов можно получить бесплатно из министерств, муниципальных и местных органов власти, а также в некоммерческих структурах. В число стран ЕС, где информация по оплате рабочей силы является открытой и доступной, и она поступает в **Европейское статистическое бюро** (Eurostat), входят Чехия, Германия, Испания, Франция, Латвия,

Литва, Эстония, Венгрия, Мальта, Австрия, Польша, Португалия, Словения, Словакия, Финляндия, Швеция, Великобритания.

Так, ежегодно издаваемый доклад **Федерации европейских работодателей** (негосударственная некоммерческая структура) приводит данные по среднерыночным почасовым ставкам оплаты труда в разных странах Европейского Союза и СНГ. Согласно этому исследованию, в 2003 году Украина занимала 44-е место из 46 возможных. Тогда лидером опроса оказалась Дания, у которой средняя почасовая ставка – 28 €/час, в Украине же она составляла 0,4€/час. По официальным данным, средняя заработная плата в мае 2006 года составила 1002,88 грн. (€62), что соответствует 0,9 €/час, а значит, выросла по сравнению с 2003 годом на €0,5.

В 2006 году статистическое бюро Eurostat приводит данные о том, как выросли почасовые ставки оплаты труда в ЕС. В Латвии рост почасовых затрат на рабочую силу составил 19%, в Эстонии – 14,9%, в Литве – 13,2%, в Словакии – 7,5%. Наименьший прирост затрат на рабочую силу в первом квартале зарегистрирован в Нидерландах (0,1%), Швеции (0,4%), Германии (0,6%) и на Мальте (0,7%).

Светлана Позова,

заместитель генерального директора по персоналу и коммуникациям ООО «Баланс-Клуб»



Пример расчета надбавок к базовому окладу			
	Разделы доплаты	Экономист Иванова О. О.	Менеджер Петренко О. О.
1	Базовый оклад	1500 д.е.*/месяц	2000 д.е./месяц
2	Образование	1,1 (+10%)	1,3
3	Условия труда	1,12	1,05
4	Квалификация:		
	• имеющаяся специальность;	1,2	1,4
	• исполняемые функции;	1,3	1,3
	• дополнительные профессии;	1,0	1,0
	• уровень компьютерной грамотности.	1,2	1,6
5	Опыт работы		
	<i>компетенции (профессионально важные качества):</i>		
	• исполнительность;	1,3	1,1
	• инициативность;		
	• трудолюбие;		
	<i>личные качества:</i>		
	• креативность;	1,1	1,3
	• доброжелательность.		
6	Совмещение должностей	1,0	1,2
7	Фактическое время работы (стаж)	1,2	1,0
	Итого (надбавки к базовому окладу)	+152%	+225%

учитывается уровень жизни в разных странах и городах: во сколько обойдется аренда жилья, покупка товаров и услуг в 140 городах мира. Базовым показателем считается стоимость жизни в Нью-Йорке (США), с ним сравнивается уровень жизни в других городах мира.

Составляя «рейтинг дороговизны», эксперты анализируют 200 параметров, в частности месторасположение города, стоимость транспортных расходов, продуктов питания, одежды, медицинских услуг. Согласно такому рейтингу этого года, самым дорогим городом стала Москва (Россия). Второе место занял Сеул (Южная Корея), третье – Токио (Япония), четвертое – Гонконг (Китай), пятое – Лондон (Великобритания). Что касается Киева, то он занял 21 место, сделав стремительный рывок по дороговизне жизни по сравнению с прошлогодним 54 местом. Причиной подобного скачка называют общий рост цен, удорожание гривны по сравнению с долларом США, увеличение спроса на товары и услуги высокого качества.

Переменная заработная плата

В Украине переменные выплаты – это премии по результатам труда самого сотрудника или его отдела, тринадцатая зарплата, дополнительные командировочные расходы, сверхурочные и т. п. Для некоторых категорий работников эти выплаты могут зависеть от уровня продаж и часто составляют большую часть его заработка.

К примеру, в отечественной банковской сфере премия за промежуточный результат зависит от количественных и качественных показателей работы подразделения или сотрудника и может составлять от 10% до 70% от основной зарплаты сотрудника. Премия за конечный результат работы зависит от количественных показателей эффективности работы банка и может составлять от 30% до 300% от основной зарплаты.

Для расчета уровня командировочных расходов многие зарубежные компании используют рейтинги и данные ежегодных исследований **Mercer Human Resource Consulting**. К этой информации прибегают и тогда, когда нужно определить основную ставку оплаты труда сотрудников международных или транснациональных компаний, работающих за рубежом, так называемых экспатов. При выплате зарплат

Социальные поощрительные программы

Одним из динамично развивающихся элементов компенсационного пакета в украинских организациях являются социальные поощрительные программы, которые существенно влияют на имидж компании как работодателя. Ведь при одинаковом уровне оплаты труда предпочтение, скорее всего, отдадут той организации, которая сформирует еще и благоприятную рабочую среду, будет проявлять заботу о своих сотрудниках.

К числу таких программ относятся предоставление беспроцентных или льготных кредитов (кредит для среднего управленца равен \$4–6 тыс., а для топ-менеджера – \$13,5–60 тыс.); медицинское страхование; оплата обучения и тренингов. И если ранее на обучение направлялись преимущественно руководители, то теперь стали обучать специалистов по продажам, финансам, маркетингу,

Пример того, как могут выглядеть в финансовой компании стандарты исполнения работы и схема их оценки

Показатели	Стандарты исполнения		Фактические результаты	Оценка (балл оценочной категории)
	«хорошие»	«выдающиеся»		
Объем кредитов, рост в %	10	15	12	2
Доход, % к издержкам	107	110	112	1
Критикуемые сделки, %	10	7	11	4
Новая клиентура, ед.	15	20	15	3

Источник: данные Международной консалтинговой компании (МКК)

управлению персоналом, логистике, информационных технологий.

Для сравнения. На Западе стандартный компенсационный пакет для менеджеров может состоять из четырех элементов.

1. *Зарботной платы.* Определяется ценностью работы служащего для организации (через анализ должностей, рыночной стоимости специалиста и того, как сотрудник справляется со своими обязанностями).

2. *Поощрений,* включающих, например, оплачиваемое личное время вне офиса, медицинскую страховку, сервис для сотрудников (парковку, питание и пр.).

3. *Краткосрочных бонусов* (по результатам достижения рабочих целей года) и долгосрочных бонусов (по результатам финансового положения компании на рынке).

4. *Привилегий,* в числе которых могут быть использование служебной машины, отдельные столовые и парковка, поощрительный рабочий пенсионный план.

Для высших руководителей особый акцент делается на заработной плате и особенно на краткосрочных бонусах. Для всех ос-

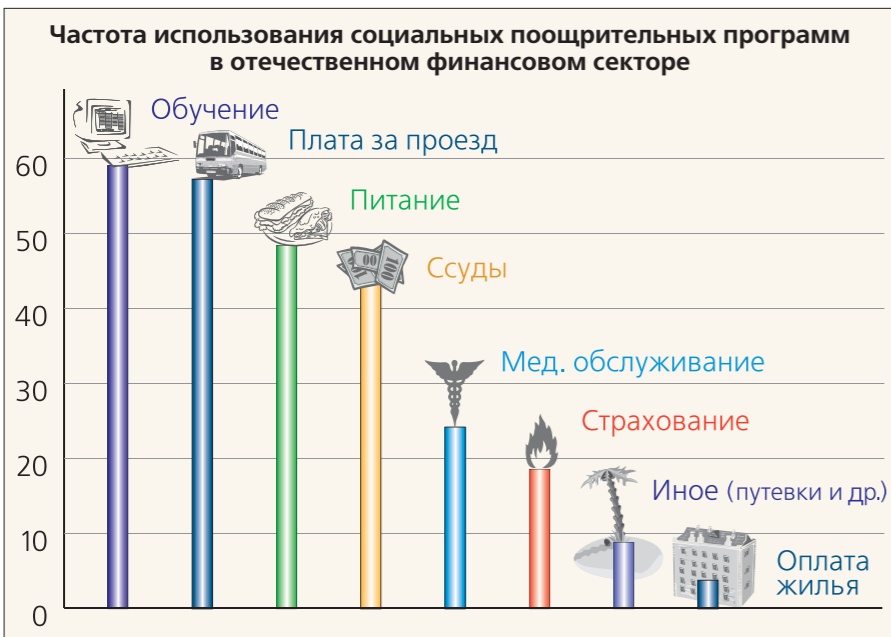
тальных довольно значим весь пакет. В использовании поощрительного рабочего пенсионного плана в Штатах, согласно данным Департамента труда США, сейчас вовлечены почти 90% работников из общественно-го сектора и 58% сотрудников из частного сектора, причем данное соотношение остается стабильным уже тридцать лет.

Индивидуальные компенсационные программы

Для высших управленцев, или, как их называют на Западе, топ-менеджеров, используются как стандартные, так и специальные формы компенсационных пакетов. Возьмем пример корпорации **Chrysler**. К стандартным формам относится вариант оплаты, который получал президент и высший исполнительный менеджер корпорации (во времена ее самостоятельности в конце девяностых) Роберт Итон. Его компенсационный пакет состоял из годовой заработной платы в размере \$1,6 млн., бонуса в размере \$3 млн. и выплат процентов от общего дохода. Общая сумма выплат со стороны компании за год составляла \$16,1 млн.

Для президента **Rockwell International** общий компенсационный пакет равнялся \$2,2 млн., в котором \$460 тыс. составляла годовая заработная плата, бонус в размере \$655 тыс. и проценты — \$1 млн. Для многих развитых стран, таких как США, Великобритания, Франция и Германия, бонус обычно составляет 25% и более от общего компенсационного пакета высшего управленца.

Кроме стандартной формы компенсаций для топ-менеджеров, состоящей



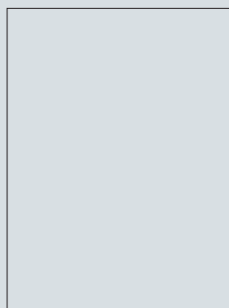
По результатам опроса участников открытых тренинговых программ для банковского персонала Елены Лазоренко в 2003–2006 гг.

Ирина Сиренко,
председатель правления ЗАО «СК «ПРОВИДНА»



РЕКЛАМА

Павел Ткаченко,
директор по развитию группы строительных компаний



из зарплаты и бонусов, также используются следующие варианты:

- план выбора акций. Это специальный разработанный для топ-менеджеров план, позволяющий им выбрать покупку акций своей компании в будущем по фиксированной цене;
- специальный план по оптимизации годовых накоплений;
- ограниченная дотация на акции;
- долгосрочная стимулирующая выплата.

Специальную комплексную форму компенсационного пакета имела президент и высший исполнительный менеджер **Hewlett-Packard** Карли Фиорина, занимавшая эти посты в период 1999–2005 годов. Она стала первой женщиной топ-менеджером в США, которая возглавила компанию такого высокого уровня. Ее годовой пакет включал зарплату в размере \$1 млн., соглашение по выплате бонуса в размере от \$1,25 млн. до \$3,75 млн., уровень которого зависел от результатов достижения стандартов исполнения работы компанией. Также она получила «бонус в связи с наймом на работу» в размере \$3 млн. и весьма престижный план выбора акций. Кроме того, пакет включал ряд поощрительных и привилегированных услуг со стороны компании.

Для того чтобы разработать компенсационную систему, следует:

- провести предварительную диагностику существующей системы оплаты труда и мотивации в организации;
- определить организационную структуру организации;
- провести анализ рабочих мест (анализ должностей);
- провести тарификацию должностей;
- определить разрядные коэффициенты;
- установить базовые ставки основной заработной платы;
- определить механизмы переменной части зарплаты (премий и др.);
- определить составляющие социального пакета (бенефиты);
- создать локальные нормативные акты.

Разработка и осуществление хорошо функционирующей, внутренне справедливой системы мотивации и компенсации — актуальная задача для отечественного бизнеса. При этом важно, чтобы компенсационный пакет, бонусная схема были не только справедливы, но и внешне конкурентоспособны. |