

## ➤ Обзор зарплат 2010 — надежный навигатор в период кризиса



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

**На основании анализа данных 17-го выпуска «Обзора заработных плат и компенсаций» мы выявили основные тенденции, намечающиеся на рынке труда: начало нового витка борьбы за лучшие кадры и новый этап роста зарплат**

Горьких уроков предыдущих столетий истории мы, похоже, так и не усвоили. Антагонизм труда и капитала, приведший в прошлом веке к разрушительным потрясениям, сохраняется и поныне. Социальная гармония по-прежнему представляется утопией, а спасение бизнеса остается обязанностью самого предпринимателя... В пророческой работе «Психология социализма» в начале XX века Густав Ле Бон предупреждал современников, жаждущих справедливой «экспроприации экспроприаторов», о непродолжительности пользования насильственно добытыми «пряниками»:

*«Исчислено, что в случае предоставления рабочим некоторых предприятий всех прибылей каждый из них получил бы в среднем лишних 86 франков в год. Впрочем, это продолжилось бы недолго. Предприятие, предоставленное управлению самих рабочих, скоро оказалось бы в затруднительном положении и, в конце концов, рабочие наживали бы гораздо меньше, чем при нынешнем положении дел.*

*Вследствие требований объединенных рабочих заработная плата будет повышаться до тех пор, пока не останется в наличности только необходимый минимум для вознаграждения — не капитала, затраченного на создание предприятия, а просто необходимой для управления им администрации. Из-за безразличия и позорной слабости администраторов все требования лиц, соединенных в синдикат, немедленно удовлетворяются. Конечно же, за счет прибылей акционеров. Естественно, требования членов этих союзов вскоре возобновляются и, понятно, те же трусливые администраторы, ничего лично не теряющие, продолжают уступать... Такой ряд операций может продолжаться до тех пор, пока акции, потерявшие дивиденд, уже не будут представлять никакой ценности... Действительные владельцы предприятия будут постепенно и совершенно устранены, что и составляет мечту коллективизма.*

*Трудно сказать, каким образом можно будет тогда привлекать акционеров к основанию новых предприятий. Уже теперь замечается вполне справедливое*

*недоверие и стремление переводить капиталы в другие страны, где они менее подвержены опасности. Удаление капиталов, а также способных к предпринимательству умных людей было бы первым последствием полного торжества социалистов».*

Как показал затянувшийся кризисный период, большинство работников оказались не готовы понять работодателей в их стремлении сохранить предприятия жесткими «хирургическими» мерами: усечением расходов на льготы и вознаграждения, и увольнением значительной части сотрудников. Привыкнув за последние благополучные годы к росту зарплат и легкости смены работодателя, сотрудники болезненно переживали секвестр бюджетов и изменения политик вознаграждения. Ухудшение условий труда, возросшая нагрузка на оставшихся работников и страх безработицы усилили патерналистские ожидания в отношении государства (основу безудержного популизма властей) и вновь обострили противоречия между трудом и капиталом. Работодатели в качестве защитной меры вернули дисциплинарные взыскания... впрочем, не все — только те, кто сумел выжить.

Пока нет никаких макроэкономических предпосылок к тому, что 2010-й станет годом прорыва и развития отечественного предпринимательства. Но это не значит, что нужно терять надежду — напротив, следует удвоить усилия по сохранению бизнеса, максимально используя наличные возможности и создавая новые.

Результаты Обзора позволяют говорить об *относительном оживлении рынка труда* Украины. На чем основывает-

ся наш осторожный оптимизм? В предыдущем году большинство постоянных участников предпочли отказаться от партнерства в этом проекте (то ли от отчаяния, то ли от недооценки того, как важно своевременно реагировать на только еще формирующиеся рыночные тенденции). В этом году информацию для Обзора предоставили на 8 % больше компаний, то есть заинтересованность бизнеса в том, чтобы адекватно определять уровень собственной конкурентной привлекательности как работодателя, растет.

Соотношение украинских и зарубежных компаний в сравнении с данными прошлогоднего Обзора изменилось в незначительной степени: на 8 % (с 28 до 36 % от общего числа участников) возросло количество украинских компаний. Мы полагаем, что этот прирост свидетельствует о:

1. Готовности отечественных работодателей бороться за сохранение кадрового потенциала своих компаний. При этом они стремятся: а) сохранить разумный баланс удовлетворенность персонала/финансовая стабильность и безопасность бизнеса и б) минимизировать риски «недоплатить» или «переплатить».

2. Принятии топ-менеджерами и специалистами HR-отделов украинских компаний Обзоров зарплат и компенсаций в качестве инструмента проверки «внешней» конкурентоспособности.

3. Переориентации бизнеса с операционных, тактических вопросов выживания (за счет сокращения издержек и мобилизации «коротких денег») на вопросы стратегические — развития бизнеса и повышения конкурентоспособности (за счет увеличения доходов и

роста прибыльности, источниками чего являются рост производительности труда и инновации).

Очевидно, что в обозримом будущем победителями в ожесточившейся борьбе за рынки и клиентов станут компании, сумевшие привлечь, удержать и вдохновить на самоотверженный труд лучших профессионалов.

Прежде чем перейти к анализу и прогнозам, рассмотрим формальные характеристики исследования этого года. Большинство наших клиентов волнует вопрос о *репрезентативности* полученных данных. В нашем случае гарантией релевантности собранной информации, ее соответствия реальному положению вещей является должностной статус лиц, которые предоставляют данные: руководители HR-отделов, а также специалисты по льготам и компенсациям — 58 % респондентов; собственники и руководители компаний — 13 %; руководители финансовых подразделений — 22 %; помощники руководителя — 7 % респондентов.

Данные получены от компаний, представляющих различные страны, включая Украину, страны ЕС, США и Японию. Самые большие сегменты

из 17 представленных отраслей составили: *FMCG* — производство и продажа товаров повседневного спроса (21 % участников), интеллектоемкие сервисы (19 %) и производство высокотехнологической продукции (16 %).

По численности персонала участники Обзора (всего 62 компании, 366 должностей) распределились следующим образом (см. *рис. 1*):

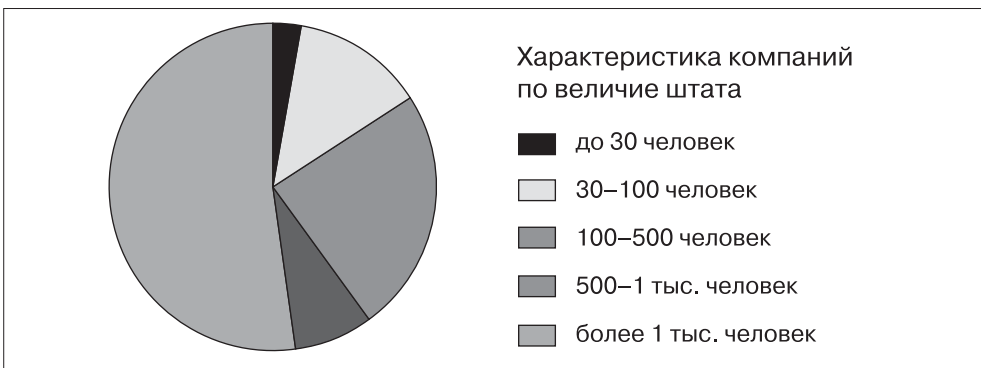
- ✓ до 100 человек — 32 % выборки;
- ✓ от 100 до 500 человек — 52 %;
- ✓ более 500 человек — 16 %.

В киевских структурах работают 38 % всей совокупности сотрудников; в ведении бизнеса в регионах задействованы 42 %; в производстве занято 22 % от общего числа работников (всего 22 367 человек).

По форме собственности компании распределились в такой пропорции: частная — 63 %, акционерная — 35 %.

В зависимости от юридической формы организации бизнеса участники нашей выборки распределились следующим образом:

- ✓ общества с ограниченной ответственностью (ООО) — 41 %;
- ✓ акционерные общества (ЗАО и ОАО) — 27 %;



**Рис. 1. Распределение компаний-участников по количеству работников**

- ✓ ПИИ (предприятие со 100 % иностранных инвестиций) — 13 %;
- ✓ представительства — 6 %;
- ✓ совместные предприятия — 6 %;
- ✓ дочерние предприятия — 4 %.

Представленная на *рисунке 2* динамика изменения за последние 17 лет количества зарегистрированных в Украине иностранных компаний и компаний с иностранными инвестициями (из числа компаний-участниц Обзора) красноречиво отражает состояние инвестиционного климата в стране. К нашему глубокому сожалению, изменений к улучшению пока не просматривается.

Рассмотрим наиболее заметные тенденции рынка труда.

**I. Динамика изменения штатной численности** — важнейшего показателя «здоровья» бизнеса, в целом была негативной (см. *табл. 1*):

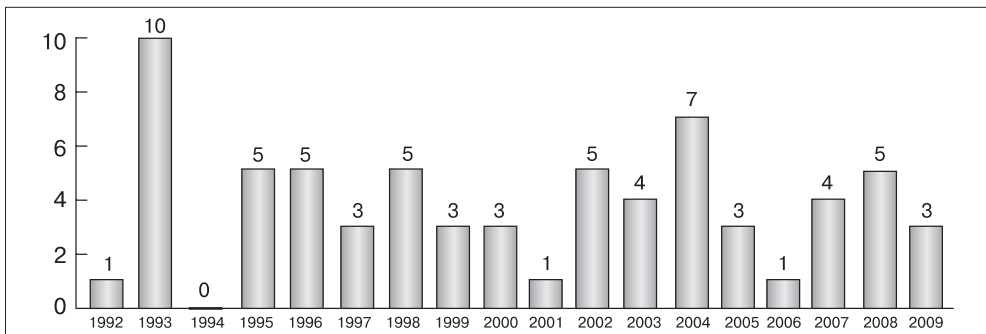
✓ *Об открытии новых вакансий* сообщили 44 % компаний — вроде бы вполне оптимистичная цифра. Но как мы помним, «дьявол скрывается в мелочах». Общее число нанятых на ранее не существовавшие позиции составило 731 человек (всего 9 % совокупного

штатного состава локализованных в Киеве сотрудников).

✓ *О сокращении штата* сообщили 62 % компаний; количество сокращенных составило 2836 человек (34 % совокупного штатного состава локализованных в Киеве сотрудников). Замены ключевых специалистов произвели 44 % от общего числа респондентов, что в абсолютных числах составило 106 человек (1 % штатного состава).

Что же обнадеживает в планах на ближайшее будущее? Заинтересованы в *расширении штатов* в 2010 году 50 % компаний-участниц исследования; планируется совокупное увеличение числа вакансий на 8 %. *Сокращение штатов* внесено в планы лишь 6 % компаний.

На основе анализа данных, представленных в *таблице 1*, можно сделать вывод: если в ближайшее время не произойдет серьезных социальных потрясений, компании вынуждены будут активизировать усилия по найму, поскольку имеющихся человеческих ресурсов явно не хватает для выполнения необходимого объема производственных задач. По результатам проведенного нашей компанией осенью 2009 года



**Рис. 2. Количество зарегистрированных в Украине иностранных компаний и компаний с иностранными инвестициями**

**Табл. 1. Динамика изменения штата сотрудников компаний в 2004–2009 годах**

Изменение количества сотрудников, человек	Годы						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (план)
Сокращение штата (человек)	208	92	288	551	538	2836	69
Расширение штата (человек)	1958	595	5247	2503	5941	731	641
Количество замен ключевых специалистов						106	
Компания прошла слияние/поглощение						1	

исследования (участники – 105 компаний, ведущих бизнес в Украине), 27 % респондентов отметили наличие планов по расширению производства в 2010 году. А за ростом объемов, как мы знаем, неизбежно следует усиление «битвы за лучшие кадры».

**II. Территориальные диспропорции в развитии бизнеса.** Региональные подразделения сохранили 32 % компаний. Эта информация важна для тех пользователей Обзора, кто ведет бизнес на всей территории Украины (или рассматривает региональные центры в качестве «доноров» кадров). Предлагаемые работникам региональных рынков труда «местные» компенсационные пакеты остаются относительно привлекательными. Это не оставляет надежд на восполнение дефицита кадров в столице за счет их перетекания из крупных городов.

Экспансия бизнеса в регионы по-прежнему ограничивалась в основном городами-«миллионниками» и областными центрами: здесь локализовано более половины персонала компаний, принявших участие в исследовании. По нашему мнению, освоение «отдаленных» территорий стимулируют:

✓ по-прежнему *непропорционально высокая (в сравнении с заработной платой) стоимость аренды жилья в столице*; многие компании (в основном малый и средний бизнес) не в состоянии компенсировать сотрудникам эти затраты, то есть ограничены в возможности привлекать нужных профессионалов;

✓ *сближение размеров окладов сотрудников региональных филиалов и столичных офисов* (преимущественно за счет снижения окладов в столице), что сделало работу в регионах выгоднее – в основном из-за более низкой стоимости жизни;

✓ *высокая стоимость аренды помещений нежилого фонда в столице*; стремясь повысить конкурентоспособность своей продукции, предприниматели изыскивают ресурсы для снижения ее себестоимости, в том числе и перенося производственные мощности и офисы на менее «дорогие» территории.

Справедливости ради стоит отметить, что собственники сдаваемых в аренду помещений делают определенные шаги навстречу бизнесу. Не благодетельства ради, естественно, но – движимые здравым смыслом и волей к выживанию. Действительно, в прошлом году выселение обедневших производителей

лей не имело коммерческого смысла, поскольку найти новых *платежеспособных* арендаторов было практически невозможно.

Оживление рынка пока едва забрело, но столичным работодателям уже пора начинать беспокоиться: сильные профессионалы по-прежнему в дефиците. Предприниматели вновь вынуждены делать выбор: 1) повышать стартовые оклады, 2) создавать собственные фонды недорогого жилья. Оба пути достаточно затратны, но чем раньше работодатели начнут осуществлять реальные действия по созданию конкурентных преимуществ, тем менее болезненными будут последствия грядущего «кадрового голода».

### III. Наиболее заметные изменения политики в области вознаграждения:

1. *Администрирование зарплат* производится в гривнах (61 % участников обзора) либо в свободно конвертируемой валюте (36 %). Выплаты окладов, зафиксированных в валюте, производились:

- ✓ в гривневом эквиваленте в пересчете по курсу НБУ — 18 % компаний;
- ✓ по внутреннему фиксированному курсу — 11 %;
- ✓ по коммерческому курсу — 10 %;
- ✓ в наличной твердой валюте — 5 %.

2. *Суммарный бюджет на оплату труда* (относительно годового оборота компании) составил: среднее значение по выборке — 14 %, максимум — 70 %, минимальный размер — 0,05 %. Поскольку необходимыми данными пока располагали не все респонденты (информацию предоставили 35 % участников), более подробно проанализировать этот показатель мы сможем в следующих обзорах.

Что можно констатировать с уверенностью: все работодатели снизили расходы на персонал. Хотя эту меру и приходится считать оправданной для спасения бизнеса в кризисной ситуации, однако экономия на издержках не может быть долгосрочной стратегией, поскольку:

а) снижение расходов обеспечивает только краткосрочное повышение рентабельности;

б) любое «сжатие» имеет свой предел — за определенной гранью бизнес не сможет просто воспроизводиться, не говоря уже о расширении или развитии.

Эта проблема не уникальна для отечественных компаний: менеджеры всего мира озабочены *оптимизацией* затрат — определением диапазона, в котором допустимо сокращать «стоимость труда». (Стоит отметить, что оптимизация — не то же самое, что тотальное «обрезание».) Согласно данным литературных источников за последние годы стоимость рабочей силы в структуре себестоимости продукции в некоторых производственных компаниях составляла до 50 %, в финансовых структурах, интеллектоемких сервисах и на госслужбе — до 70 % (при этом в крупных компаниях доля расходов на персонал обычно выше, чем в малых). Поэтому мы считаем, что потенциал для роста фонда оплаты труда у многих компаний есть.

### 3. *Повышение зарплат составило:*

- ✓ для топ-менеджеров — 20 % (медиана);

✓ для остальных сотрудников: от 12 % месячной фиксированной ставки (вспомогательный персонал) до 17 % (среднее управленческое звено).

В целом по выборке минимальное повышение составило 2 %, максимальное — 28 %.

Динамика изменения среднего уровня зарплат в 2007–2010 годах для различных должностей отражена в *таблице 2*. Мы видим, что в кризисный период средние значения базовых ставок в нашей традиционной выборке офисных сотрудников изменялись неравномерно:

✓ 2008 год относительно 2007-го — прирост 22 %;

✓ 2009-й относительно 2008-го — падение 13 %;

✓ 2010-й относительно 2009-го — возобновился прирост, 12 %.

На текущий год компании также планируют повышение зарплат — в среднем на 10–12 %. Лишь две компании сообщили, что планируют на следующий год снижение зарплат на 10–15 % (думаю, это крайняя мера, на которую идет бизнес, потерявший своего потребителя).

Анализируя представленные в *таблице 2* данные, можно выявить некоторые закономерности:

а) существенно повысились оклады топ-менеджеров, ответственных за увеличение доходов (объемы производства и продаж);

б) заметно возросли оклады поддерживающего персонала и «полевых» сотрудников (скорее всего в результате повышения рабочей нагрузки, а также совмещения обязанностей, которые ранее распределялись между работниками со связанными функциональными задачами).

Поскольку нашими респондентами являются специалисты, которые определяют/реализуют утвержденные собственниками политики в области вознаграждения, мы хотели выяснить, как они сами воспринимают зафиксированный уровень роста зарплат. Поэтому в опросные таблицы в 2009–2010 годах включили вопросы, которые позволяли узнать субъективные оценки сухих цифр отчетов. Что мы выявили?

— С тем, что «повышение зарплат не компенсирует роста стоимости жизни», согласились в 2010 году 19 % респондентов, что почти в два раза меньше, чем в 2009-м (32 %). По нашему мнению, снижение числа «недовольных» свидетельствует об адаптации руководителей к изменению ситуации: падение уровня доходов стало объективной реальностью, лучше принять это как неизбежность и реагировать без излишних эмоций.

— Почти на 40 % уменьшилось число тех, кто связывал снижение зарплат с девальвацией курса гривны. Отчасти это вызвано тем, что компании изменили внутренние курсы пересчета зарплат: теперь среднее значение его составляет 7 грн. за доллар, а не 5,5 грн./долл. (среднестатистический курс пересчета в 2009 году).

Мы считаем, что возобновление роста зарплат определяется влиянием трех факторов:

1) стабильно высокий уровень инфляции;

2) стремление сохранить ключевых сотрудников;

**Табл. 2. Динамика изменения среднего уровня зарплат  
в 2007–2010 годах (долл. США, средняя, после налогообложения)**

Названия должностей	Средний уровень зарплат (долл., после налогообложения)								
	2007	2008	% к 2007	2008	2009	% к 2008	2009	2010	% к 2009
Глава представительства	5848	5837	100	5837	4900	84	4900	5175	106
Финансовый директор	3181	3316	104	3316	2731	82	2731	2885	106
Директор по продажам	3721	3401	91	3401	2968	87	2 968	4 012	135
Технический директор	2392	2601	109	2601	1372	53	1372	2247	164
Директор по персоналу	2064	2393	116	2393	2050	86	2050	2250	110
Директор по новым бизнес-направлениям	1709	2101	123	2101	1433	68	1 433	1 867	130
Менеджер по маркетингу	2629	2606	99	2606	1559	60	1559	1274	82
Менеджер по группе товаров	1477	1462	99	1462	1536	105	1536	2235	146
Менеджер по логистике	1127	1433	127	1433	1221	85	1221	1216	100
Маркетинговый аналитик	602	831	138	831	658	79	658	496	75
Главный бухгалтер	1058	1724	163	1724	1470	85	1470	1508	103
Руководитель отдела информационных систем	1318	1154	88	1154	1647	143	1647	989	60
Сервис-менеджер	1567	2105	134	2105	2124	101	2124	1 127	53
Менеджер по торговой марке	1120	2950	263	2950	1095	37	1095	1572	144
Региональный менеджер продаж	1096	975	89	975	1080	111	1080	801	74
Представитель послепродажного сервиса	1588	1431	90	1431	812	57	812	596	73
Старший бухгалтер	1283	1586	124	1586	849	54	849	889	105
Инженер поддержки продаж	697	740	106	740	788	106	788	570	72
Сетевой администратор	656	975	149	975	1202	123	1202	560	47
Торговый представитель	647	820	127	820	371	45	371	772	208
Личный ассистент	518	708	137	708	672	95	672	495	74
Ассистент по маркетингу	560	715	128	715	515	72	515	559	109
Офис-менеджер	410	545	133	545	450	83	450	625	139
Руководитель склада	581	867	149	867	804	93	804	395	49
Клерк по оформлению грузов и поставок	455	458	101	458	438	96	438	564	129
Складской клерк	318	310	97	310	533	172	533	514	96
Помощник бухгалтера	350	475	136	475	381	80	381	593	156
Координатор продаж	720	629	87	629	653	104	653	585	90
Секретарь	339	445	131	445	368	83	368	595	162
Водитель компании	393	492	125	492	415	84	415	798	192
Ресепшионист	344	349	101	349	279	80	279	492	176
Мерчандайзер/Промоутер	257	370	144	370	377	102	377	402	107
Средний прирост зарплат за год, %		122		87		112			

→ 3) потребность в привлечении на ключевые позиции эффективных профессионалов (в том числе и путем переманивания их от конкурентов).

Фактически мы наблюдаем, как на рынке труда вновь начинается период «аукционного» формирования компенсационного пакета — пока по отношению к лучшим специалистам. При этом, поскольку с ростом количества переманиваемых давление «аукционных» предложений на размер вознаграждения будет увеличиваться, а готовность нанимать новых сотрудников в ближайшем будущем выразила каждая вторая из обследуемых компаний, то удорожание высококвалифицированных специалистов — весьма вероятная и очень близкая реальность.

«В поисках новейших механизмов повышения заинтересованности в достижении целей организации нельзя не видеть, что... денежные поощрения дают самые большие повышения эффективности деятельности — почти вдвое больше, чем декларация целей или обогащение содержания работы. Деньги — это ключевое поощрение... ни один другой поощрительный или мотивационный механизм даже рядом не стоит с ними».

*Из выводов исследования, посвященного выявлению влияющих на повышение производительности труда факторов, университет штата Айова, 2002 год\*.*

\* Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. М.: Вершина, 2005. — 760 с.

Кроме привлечения и удержания самых результативных работников бизнесу придется расхлебывать морально-этические последствия кризисного «зажима» прав и свобод трудящихся. В трудные времена девизу «Цель (выжить) оправдывает средства» начинают следовать и бизнес, и работники. В ситуации сокращения зарплат, премий и льгот, роста рабочих нагрузок, повышения страха безработицы и усиления общей неопределенности ситуации происходят серьезные деформации во взаимоотношениях «работодатель — работник», в целом падает уровень взаимных моральных обязательств человека и бизнеса:

- ✓ меняются (дай Бог, чтоб временно) приоритеты системы ценностей;
- ✓ снижается лояльность людей к конкретному работодателю;
- ✓ усиливается поляризация «мы — они», сокращающая пределы допустимого в отношении «чужих» (коими нередко оказываются не только конкуренты, но и партнеры и даже клиенты);
- ✓ ухудшается трудовая дисциплина, падает качество, увеличивается количество случаев воровства и других противоправных действий и т. п.

Рост зарплаты — не единственная, но неизбежная мера по восстановлению доверия и нормальных взаимоотношений работодателей с работниками.

4. *Пересмотр зарплат* проводят один раз в год 35 % компаний-участниц; дважды — 12 %; не пересматривали зарплаты в прошлом году — более 52 % участников. (Что важно, сегодня пересмотр зарплат фактически означает ее повышение.)

Традиционно мы даем в наших обзорах информацию о наиболее популярных основаниях пересмотра базовых окладов.

В этом году данные о политиках вознаграждения разных категорий работников предоставили 84 % компаний – участниц Обзора. Четвертый год подряд мы выясняем, насколько дифференцированно подходит бизнес к вознаграждению сотрудников, поэтому уже можем выделить некоторые закономерности:

✓ В оплате труда менеджеров высшего и среднего уровней, а также специалистов в сфере продаж компании ориентируются на выполнение показателей эффективности (*KPIs*). Акционеры и собственники направляют средства на оплату руководящих сотрудников, связывая с ними надежды на рост эффективности деятельности компаний.

✓ Большее значение уделяется командной оплате за достигнутый результат.

У нас даже складывается впечатление, что трудные времена ускорили осознание топ-менеджерам и руководителям HR-отделов причинно-следственных связей между политиками вознаграждения, эффективностью индивидуального труда и сплоченностью команды сотрудников в достижении групповых целей.

Для принятия решения о повышении зарплаты (см. табл. 3) наиболее важным основанием остается признание индивидуальных заслуг сотрудника, в том числе и повышение, «вши-тое» в перевод на другую должность. На втором месте по частоте оказались собственные бенчмаркинг-данные и данные Обзоров зарплат независимых экспертов (пока, правда, повышение интереса слабо коррелирует с количеством желающих принимать участие в исследованиях). Третье место по

**Табл. 3. Основания для пересмотра в 2010 году базовых окладов для различных категорий сотрудников**

Виды оснований	Используют основание для пересмотра, %				
	Категории сотрудников				
	Топ-менеджеры	Среднее управленческое звено	Узкие специалисты	Торговый персонал	Технический персонал
Собственный анализ компании	29	29	29	27	29
Увеличение прибыльности компании	31	29	19	26	18
Официальная статистика об уровне инфляции	11	11	10	8	18
Собственное исследование зарплат компаний-конкурентов	18	27	23	24	21
Статистика независимых экспертов, обзоры зарплат	31	34	31	21	31
Индивидуальные достижения сотрудника	29	45	45	31	24
По выслуге лет	6	11	11	11	11
Перевод на другую должность	21	37	34	27	35
По результатам аттестации	6	13	16	15	1
По усмотрению менеджеров	10	18	23	19	21

популярности занял показатель «увеличение прибыльности компании». Гораздо реже используются такие основания, как:

- ✓ «*выслуга лет*» (в ситуации перманентной экономической турбулентности понятие «долговременная преданность» вконец обесценилось?);

- ✓ «*официальные данные об уровне инфляции*» (не соответствуют личному опыту сотрудников?);

- ✓ «*результаты аттестации*» (реже стали применять?).

5. *Данные об используемых подходах к расчету бонусов* свидетельствуют, что по частоте применения лидирует годовой бонус (45 % респондентов), а также ежемесячный и ежеквартальный (30 %); реже всего выплачивают полугодовой бонус (6 %). Большинство компаний сочетают несколько видов бонусов: комбинации «годовой + квартальный» и «годовой + ежемесячный» использует по 11 % респондентов. Только годовой бонус выплачивает 16 %; эта цифра вдвое ниже данных за 2008 год (32 %).

По популярности в номинации «Основание для начисления бонуса» параметры распределились в следующем порядке:

- ✓ выполнение плана компанией – 47 % респондентов;

- ✓ индивидуальная успешность сотрудника – 37 %;

- ✓ выполнение плана подразделением – 25 %;

- ✓ на усмотрение менеджеров (субъективная оценка) – 19 %;

- ✓ метод оценки «360°» (средневзвешенная субъективная оценка) – 11 %.

6. Значительно изменился *состав компенсационных пакетов и частота включения в них отдельных льгот*:

- ✓ помощь при печальных событиях предоставляют работникам 39 % компаний (наиболее распространенная льгота);

- ✓ 13-я зарплата – 29 %;

- ✓ оплата обедов – 11 %;

- ✓ подарки к значимым событиям – 13 %;

- ✓ право выбора льгот («принцип кафетерия» при формировании индивидуальных компенсационных наборов) – 5 %.

Похоже, что мы в суете и не заметили, что прошедшие годы были тем самым «золотым веком»... Богатых, передовых во всех отношениях компаний (судя по льготам) практически не осталось. Из списка корпоративных льгот в прошлом году полностью исчезли такие позиции, как опционы для топ-менеджеров и участие сотрудников в акционировании.

Опыт зарубежных рынков свидетельствует о том, что «перебор со стимулированием сотрудников более богатых организаций приводит к нарушению баланса рынка труда». Теперь и наши компании убедились в справедливости данного предупреждения на собственном опыте. Интересно, как долго удастся сохранить им эту мудрость? Или следующий же виток «битвы за лучших» вновь вернет всех к эгоцентрично-легкомысленной позиции: «Мне можно, потому очень нужно, а они уж – как смогут...»

**IV. Предоставление социальных гарантий.** Здесь радикальных изменений мы не обнаружили:

1. *Политика оплаты командировок.* Установленные государством нормы суточных для поездок по Украине

большинство компаний (67 %) по-прежнему не применяют, поскольку они грозят сотрудникам голодными обмороками, а вот для заграничных поездок большинство (52 %) используют.

2. Минимальный *срок отпуска* для всех категорий сотрудников составляет 24 календарных дня, а максимальный: для топ-менеджеров — 36, для остальных сотрудников — 30 календарных дней.

В 2005 году я уже призывала менеджеров по персоналу учитывать опыт и ошибки западных компаний. К примеру, классическая схема (уже зафиксированная в университетских учебниках) предлагает:

*В компании действовала такая схема медицинского страхования: страховой взнос служащих составлял 500 долл. на семью, при этом компания оплачивала 100 % всех расходов на медицинское обслуживание. Затем работникам предложили новую схему: служащий оплачивает страховой взнос в размере 250 долл. на семью и расходы на медицинское обслуживание в размере 200 долл. в год, при этом все расходы, превышающие эту сумму, оплачиваются компанией. Хотя с точки зрения модели рационального выбора служащие должны были предпочесть второй вариант (экономия составит 250 долл. если человек не болеет, и 50 долл. — в случае болезни), в реальности большинство людей предпочли старый вариант. То есть страх утраты (дополнительные выплаты в размере 200 долл.) был сильнее, чем радость от экономии (250 долл.)\**

Различие в позиционировании льготы очевидно: наши компании медицинскую страховку «дарят», а иностранцы «предоставляют», вовлекая сотрудников в долевое участие в расходах. К каким материальным «последствиям» приводят психологические эффекты, создаваемые разницей в восприятии этих предложений? Давайте проанализируем.

Представьте, что купив пару модных туфель, вы вдруг обнаружили, что они вам тесны и причиняют боль. Будете ли вы их носить, несмотря на дискомфорт? А если эти туфли вам подарили? Проведенные психологом Ричардом Талером (*Richard H. Thaler*) эксперименты продемонстрировали: если люди потратили свои собственные деньги, они *чаще* продолжают носить тесные туфли. Еще одна ситуация: вы купили билет на футбольный матч, который состоится на расположенном в 50 км от вашего дома стадионе. Внезапно начался ливень, затруднивший проезд по дорогам. Поедете ли вы на матч? А если билет вам подарили? Талер зафиксировал, что большинство самостоятельно заплативших за билет людей на матч поехали, а большинство получивших его в подарок — нет.

Теперь понятно, что медицинская страховка и не могла повысить лояльность сотрудников к предприятию. Более того, люди, которые болеют редко, склонны рассматривать эту льготу как *социальную несправедливость*: «Мало того, что я не трачу средства своего страхового полиса, я обязан еще и работать за того, кто болеет!»

В нынешней ситуации *вынужденного* сокращения социальных пакетов компании могут достаточно безболезненно отказаться от социалистической по своей сути традиции бесплатно «дарить» льготы и перейти к модели долевого участия, воспитывающей социальную ответственность. (Кстати, это самый эффективный рыночный регулятор стоимости и качества предлагаемых провайдерами услуг.)

\* Роберт Х. Франк Микроэкономика и поведение. Учебник Корнельского университета. М.: ИНФРА-М, 2000. — 696 с.

3. В отношении *пенсионных выплат, продолжительности рабочей недели, условий оплаты сверхурочных и особенностей выплат по временной нетрудоспособности* никаких новаций нами не выявлено: негосударственные пенсионные фонды привлекаются в единичных случаях, оплата переработок не является правилом, больничные оплачиваются согласно норм КЗоТ Украины.

Пакеты *добровольного медицинского страхования* включают в компенсационные пакеты 50 % компаний, страхование автомобиля и другие необязатель-

ные виды страхования (страхование жизни, от несчастного случая, зарубежных поездок и т. п.) предлагаются сотрудникам в качестве дополнительной льготы.

#### V. Обеспечение условий для деятельности сотрудников

Политики в области *обеспечения транспортом* (см. табл. 4) практически повсеместно были урезаны: в 2009 году транспортом (предоставление автомобиля компании или компенсации за использование собственного транспорта)

**Табл. 4. Обеспечение условий для деятельности сотрудников различных категорий**

	Категория работников	Обеспечение транспортом, %	Предоставление средств мобильной связи, %	Представительские бюджеты, %	Бюджеты на обучение и развитие, %
1	Высшее руководство	69	66	26	9
2	Сотрудники HR-отделов	32	56	4 (руководители)	9
3	Персонал административных отделов	23 (в основном водители)	41		менее 1
4	Сотрудники издательств	22 (от общего числа)	50		5
5	Работники юридических служб	18	34	4 (руководители)	5
6	Специалисты отделов логистики	14	26		2
7	Менеджеры финансовых департаментов	13	28	2 (руководители)	5
8	Сотрудники департаментов продаж	13	38		1
9	Специалисты страховых агентств	10	14		1
10	Специалисты отделов маркетинга и рекламы	6	28	1	7
11	Специалисты отделов послепродажного сервиса	2	4		менее 1
12	Специалисты ИТ-отделов	3	25		3
13	Технические специалисты	1	9		1

обеспечивалось 12 % офисного персонала, что на 13 % ниже, чем в 2008-м.

Предоставление *средств мобильной связи* сократилось (см. табл. 4): в 2009 году полностью или частично оплачивались услуги мобильной связи для 29 % офисных сотрудников (против 40 % в 2009-м).

*Представительские бюджеты* имеет только 1 % персонала компаний (см. табл. 4).

Значительные изменения к худшему произошли в *политиках обучения и развития персонала*. В 2009 году адресатами тренинговых бюджетов являлись только 2 % от общего числа офисных сотрудников компаний (см. табл. 4). Средняя сумма бюджетов на одного работника составляет 500–650 долл. в год. Динамика изменения тренинговых бюджетов (2008 год — 1500 долл., 2009-й — 800 долл.) не позволяет рассчитывать на рост уровня квалификации отечественных специалистов в обозримом времени.

Всего на обучение и развитие в среднем работодатели планируют выделить 2 % от совокупного HR-бюджета. Эти показатели не сулят ничего вдохновляющего провайдерам: более чем скромные суммы явно недостаточны, чтобы клиенты могли потребить значительные объемы рекрутинговых и тренинговых услуг.

В целом анализ данных 17-го выпуска «Обзора заработных плат и компенсаций» позволяет обозначить основные тенденции, *явно проявившиеся* на рынке труда:

✓ готовность компаний к борьбе за выживание в кризисных условиях;

✓ неэффективность дальнейшего следования стратегии «экономия на издержках»;

✓ наличие планов по расширению деятельности в 2010 году (что пробуждает некоторый оптимизм);

✓ «достижение дна» в сокращении расходов на наем, обучение и развитие персонала.

Мы также видим и тенденцию, которая пока *только намечается*: начало нового витка борьбы за поиск и удержание профессионалов. Очевидно, что рост конкуренции работодателей неизбежно приведет к повышению стартовых пакетов для привлечения «лучших» и постепенному росту зарплат и дополнительных льгот для ключевых сотрудников.

Победа в этой гонке (отягощенной стремительным ухудшением демографической ситуации) ждет тех, кто наконец-то не просто поймет, но и станет действовать в соответствии с азбучной истиной: добавленную стоимость создают люди, поэтому именно в них и нужно инвестировать.

Удержат лидерские позиции только те компании, чьи работники способны (!), умеют (!! ) и хотят (!!!) импровизировать, использовать непривычные методы решения проблем, искать новые возможности. Хотя в свете приведенных выше цифр неясно — кто и за счет каких ресурсов сможет в трудные времена открыть новые перспективы для развития бизнеса, все же хочется надеяться, что мудрость «битых» кризисом предпринимателей поможет нам справиться с будущими сложностями нового устройства мировой экономики.

