

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?**

**СКОЛЬКО НАМ
СТОИТ
ПЛАТИТЬ?**

КТО

(ДЕ) МОТИВИРУЕТ?

- Отбор
- Вознаграждение
- Оценка
- Развитие
- Развитие
- Удержание и удовлетворение сотрудников



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

Нематери- альные	Примеры	Элементы	Определения
	- Развитие карьеры - Баланс между работой и личной жизнью	Нефинансовое вознаграждение	Общее вознаграждение
Материальные	Фонд социального страхования	Льготы, предоставляемые по законодательству	Совокупное вознаграждение плюс
	- ДМС - Страхование жизни - Машина - Различные компенсации	Льготы, предоставляемые СВЕРХ законодательства	Совокупное вознаграждение
	- Акции / опционы - Планы с долгосрочными выплатами	Долгосрочное поощрение	Прямой совокупный доход
	- Комиссионные с продаж - Годовой бонус	Годовые варьируемые выплаты	Совокупный доход
	- Базовый оклад - Фиксированные премии	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



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



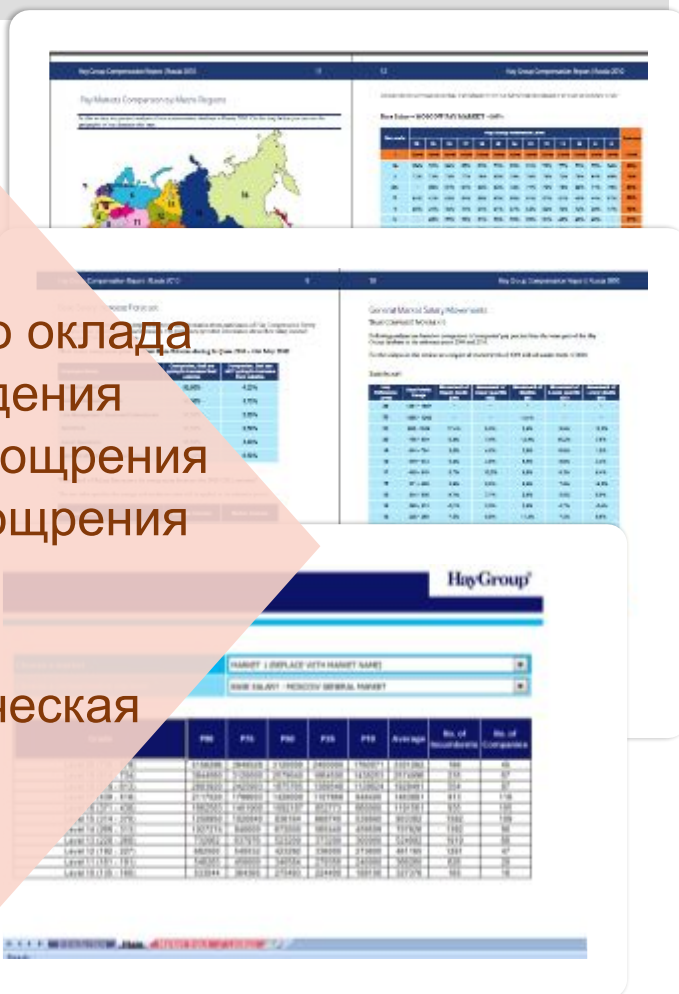


- Получать данные по вознаграждению по разным странам – PayNet International
- Задавать рынок по следующим параметрам: регион, сектор, тип собственности, функциональная семья должностей
- Формировать запросы и получать данные по различным компенсационным элементам
- Представлять результаты как в референтных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

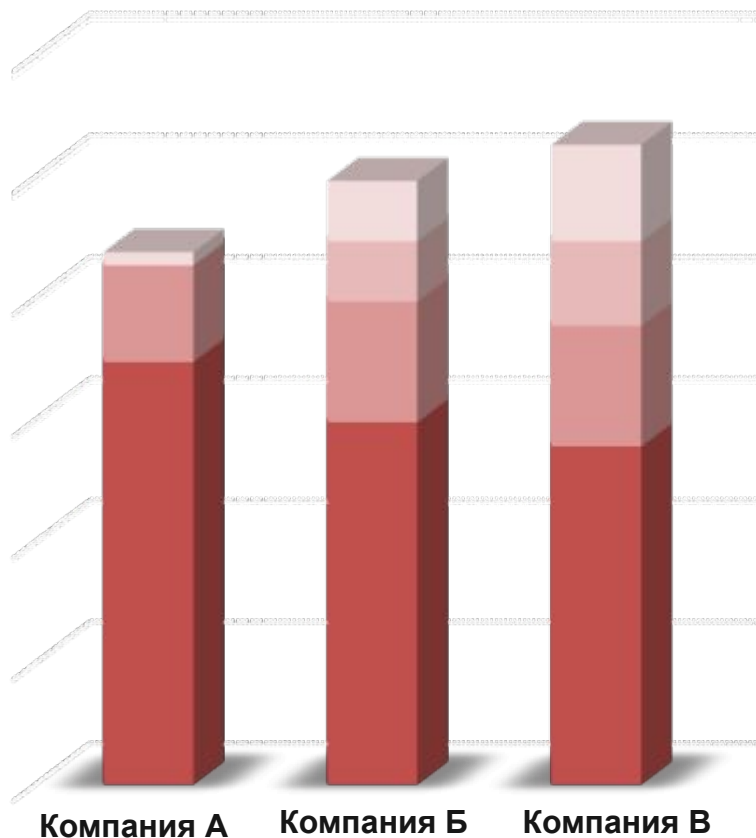
Отчет обзор вознаграждения Hay Group

Обзор вознаграждения Хэй Груп 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

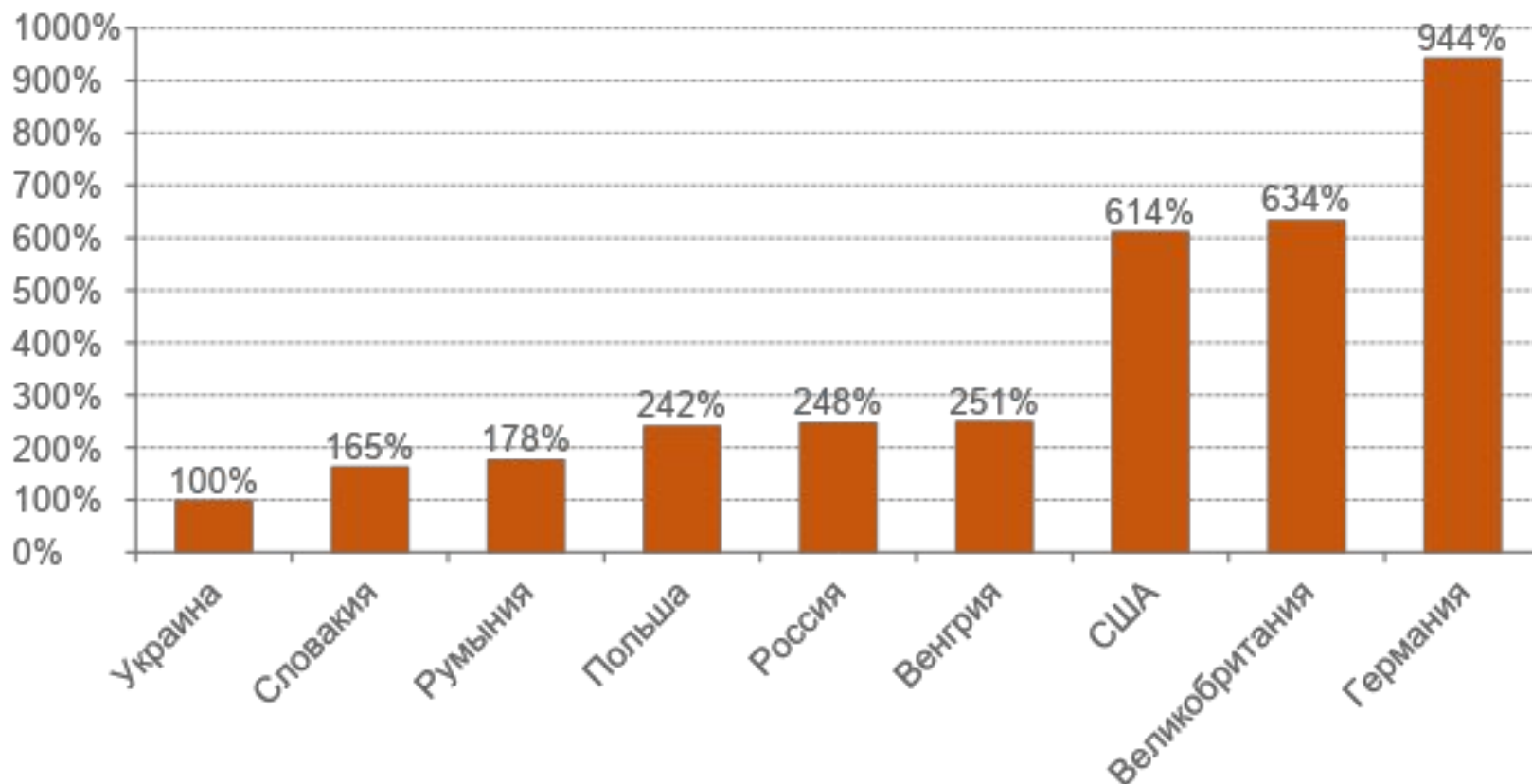




Тенденции вознаграждений и результаты исследований в Центральной и Восточной Европе

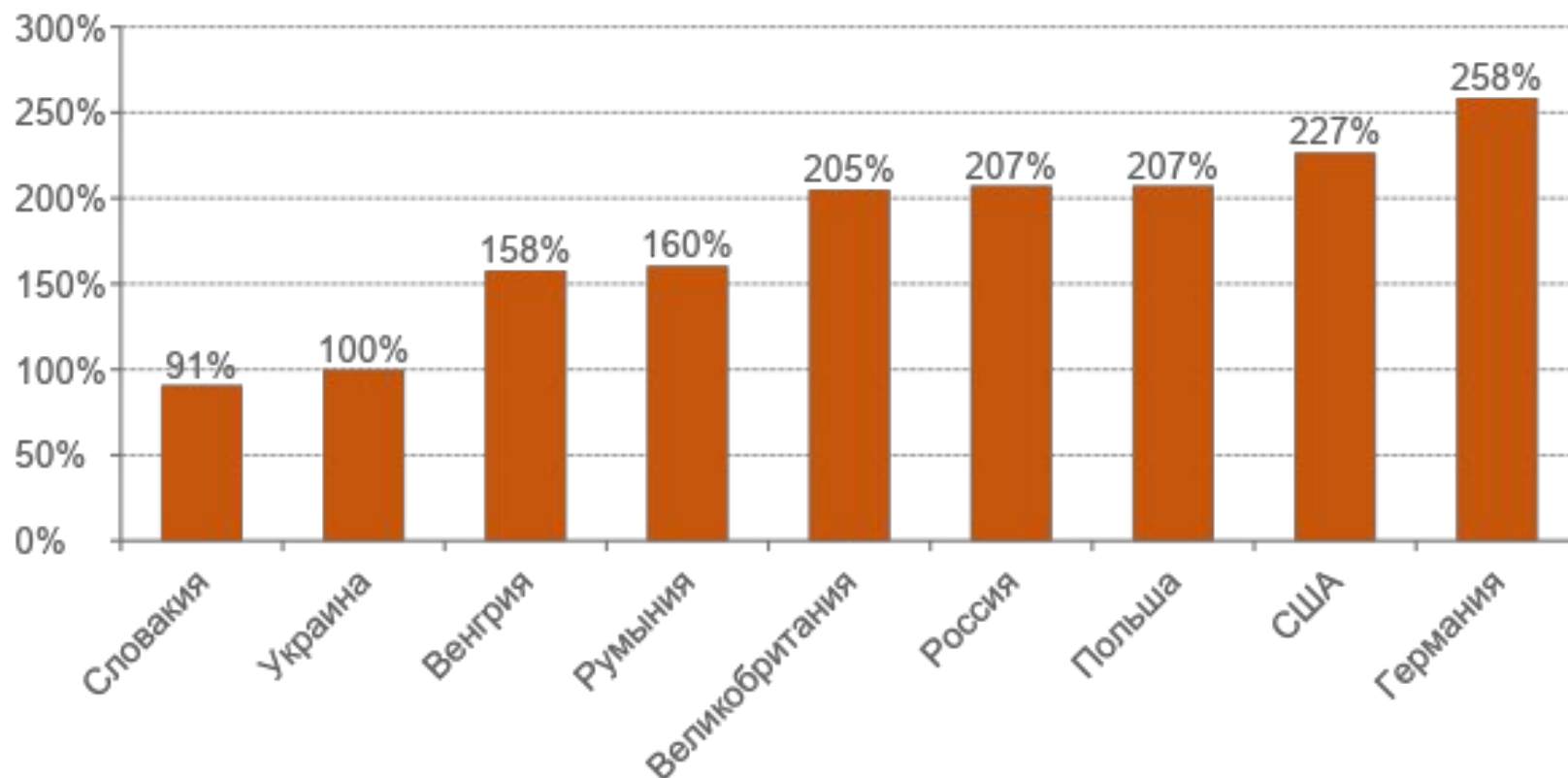
Сравнение Твердого оклада в разных странах

Эталонный уровень 12 – Твердый оклад



Сравнение Твердого оклада в разных странах

Эталонный уровень 20 – Твердый оклад



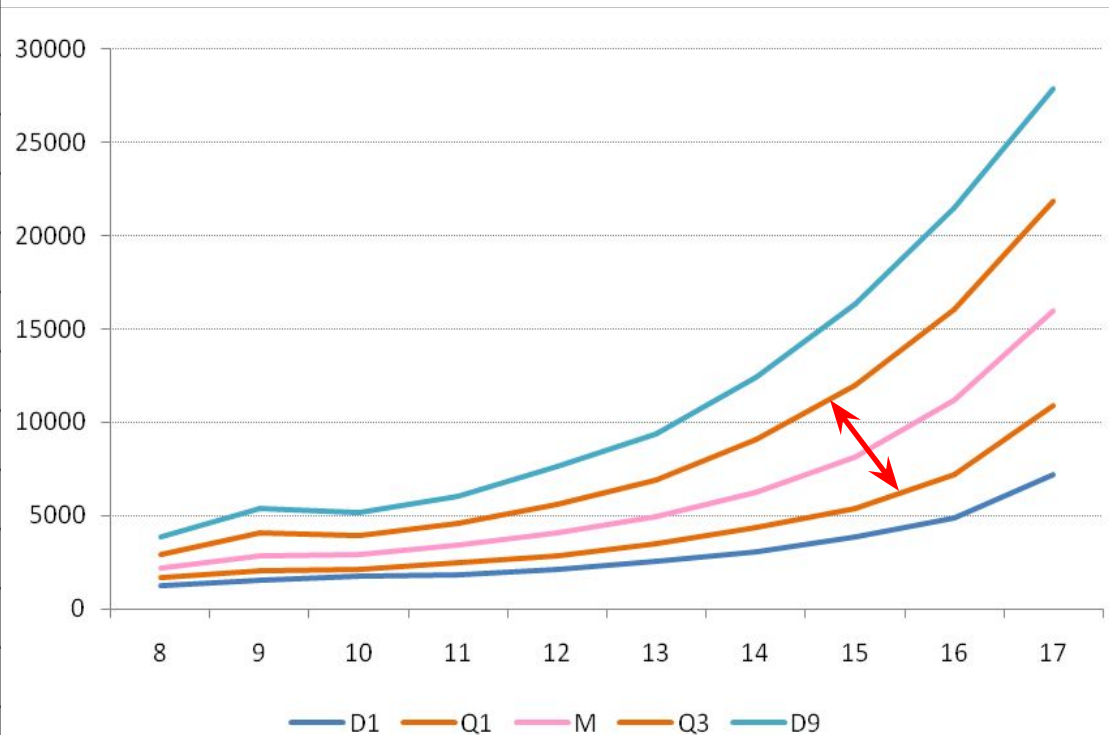
Сравнение заработных плат в разных странах

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

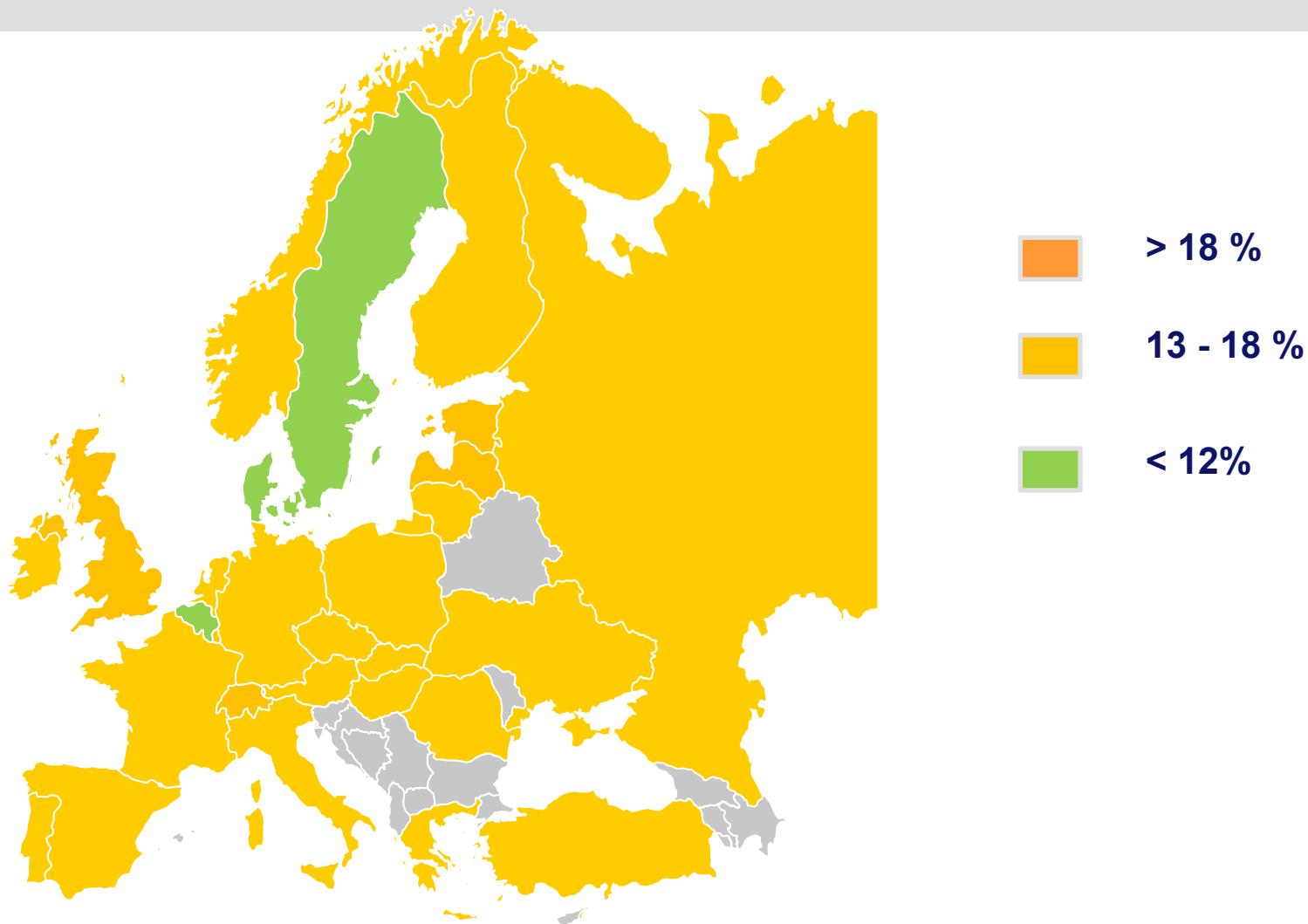


Диапазон между уровнями рынка Q1 и Q3

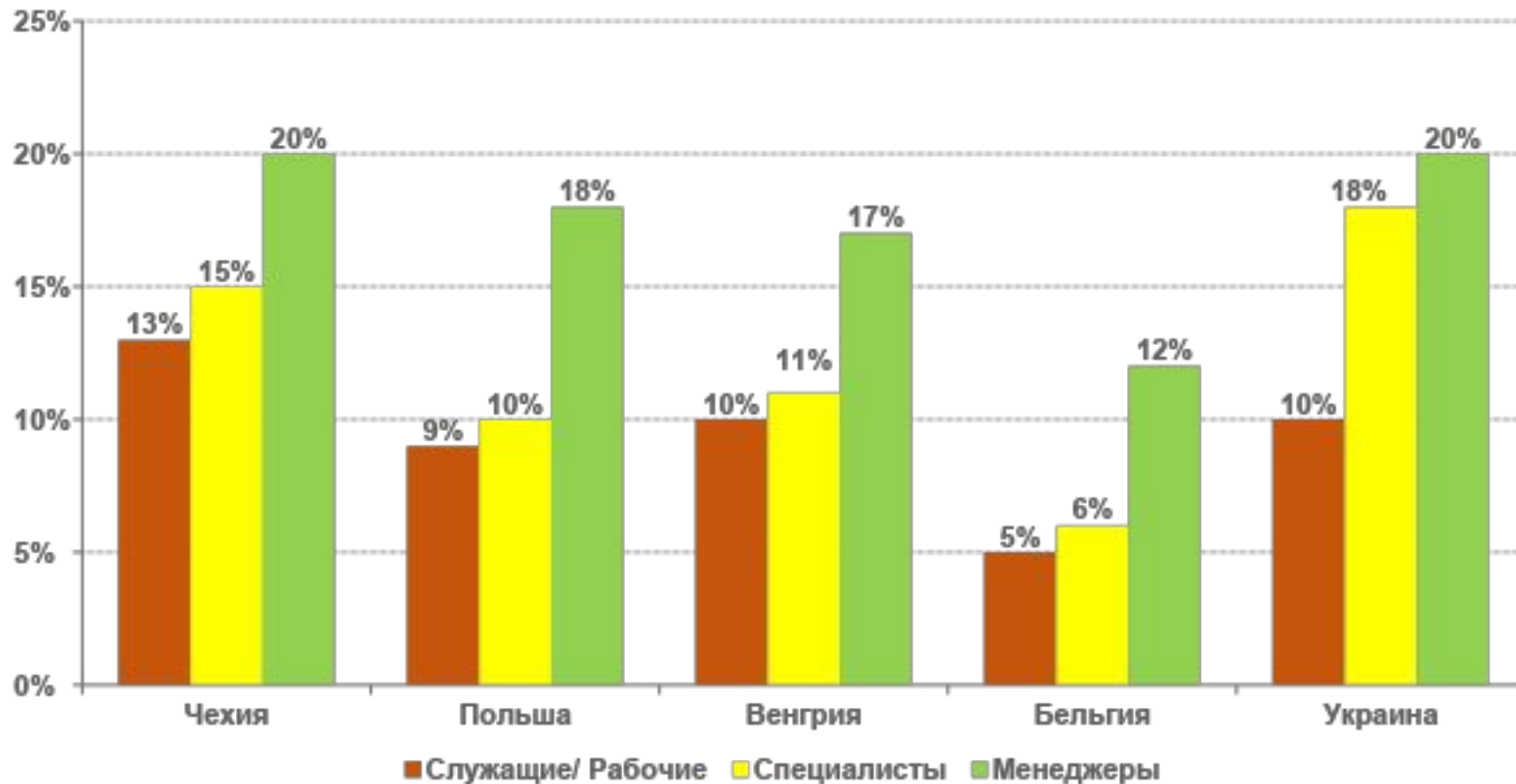
Страна	BS	ТС
UA	97%	92%
RU	76%	78%
KZ	73%	76%
LT	58%	59%
SK	54%	54%
LV	52%	56%
RO	51%	54%
PL	51%	55%
CZ	50%	50%
HU	48%	53%
UK	34%	41%
DE	31%	35%



Европа: Нацеленная премия, как % от Твердого Оклада



Целевые премии для некоммерческих должностей



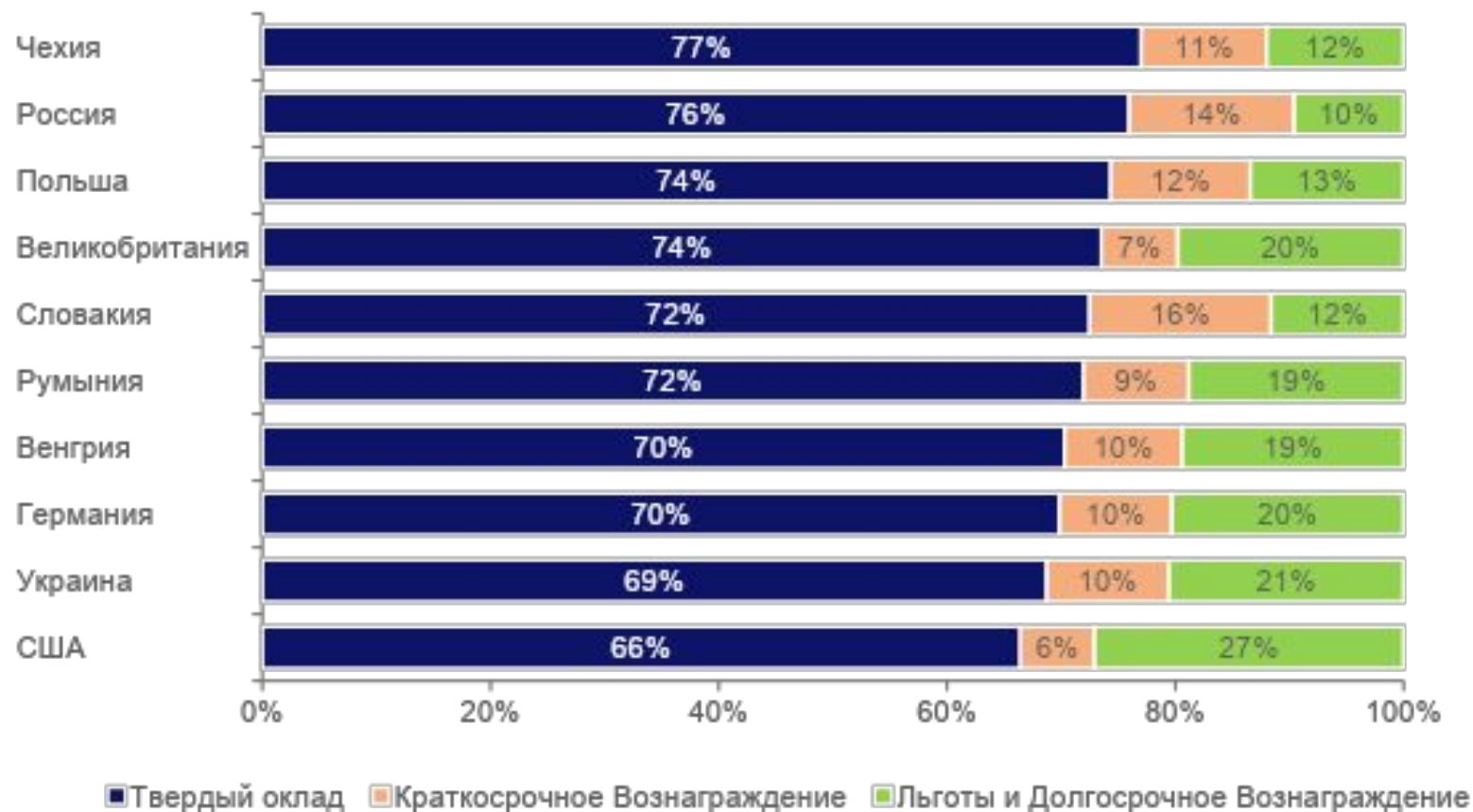


Самые популярные льготы в регионе

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



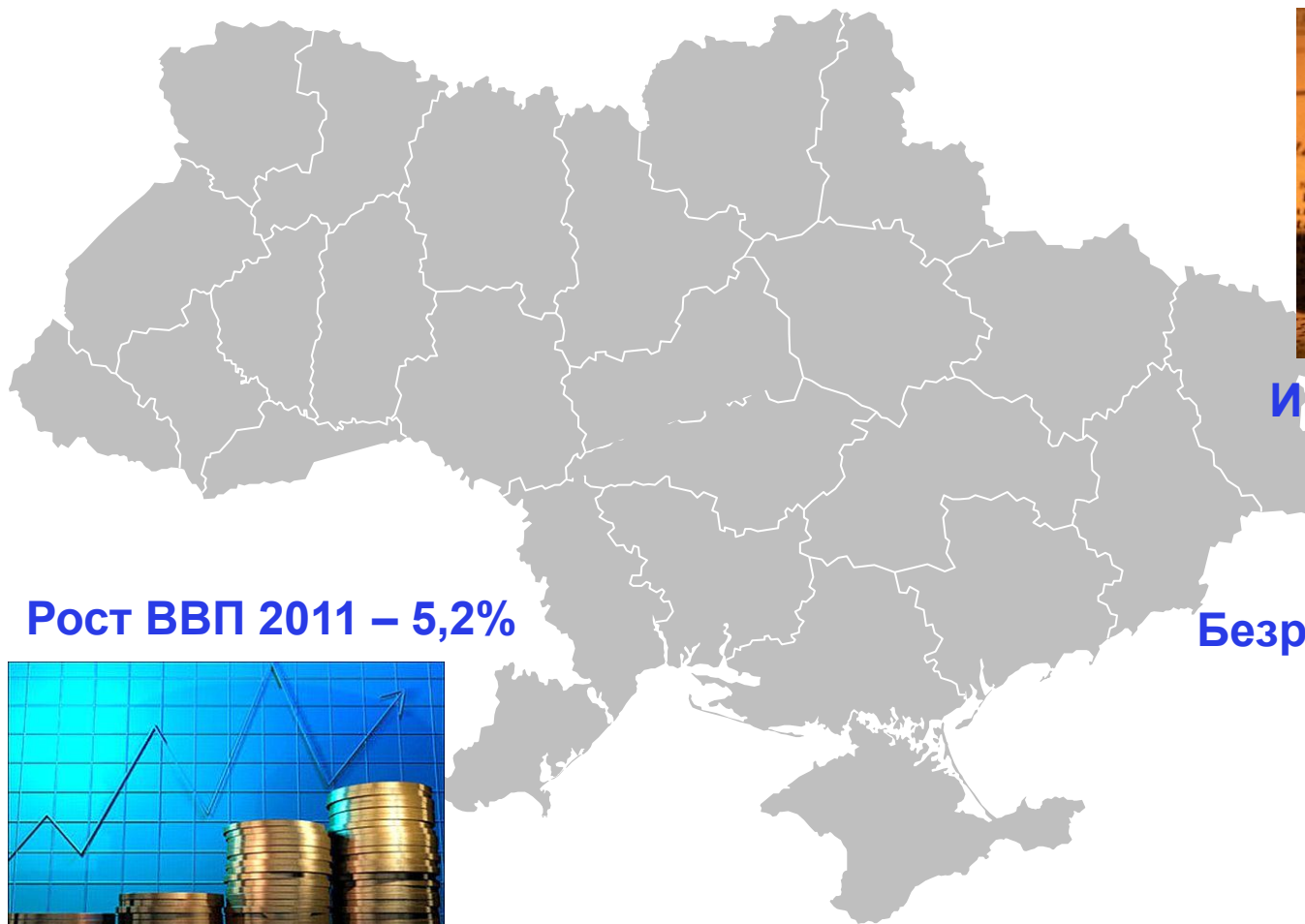
Составляющие Совокупного Вознаграждения





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%**

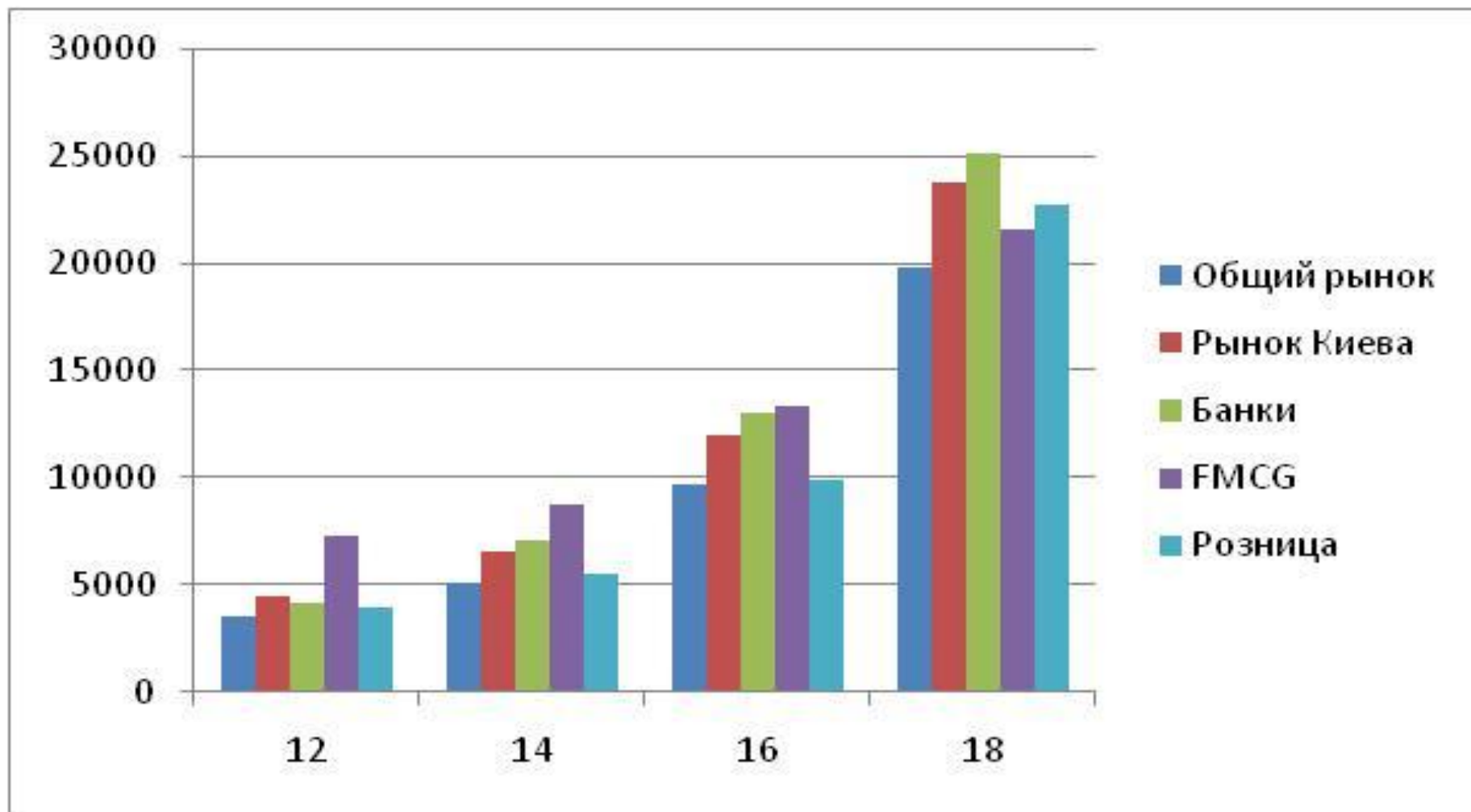


**Сокращение
расходов, 36%**

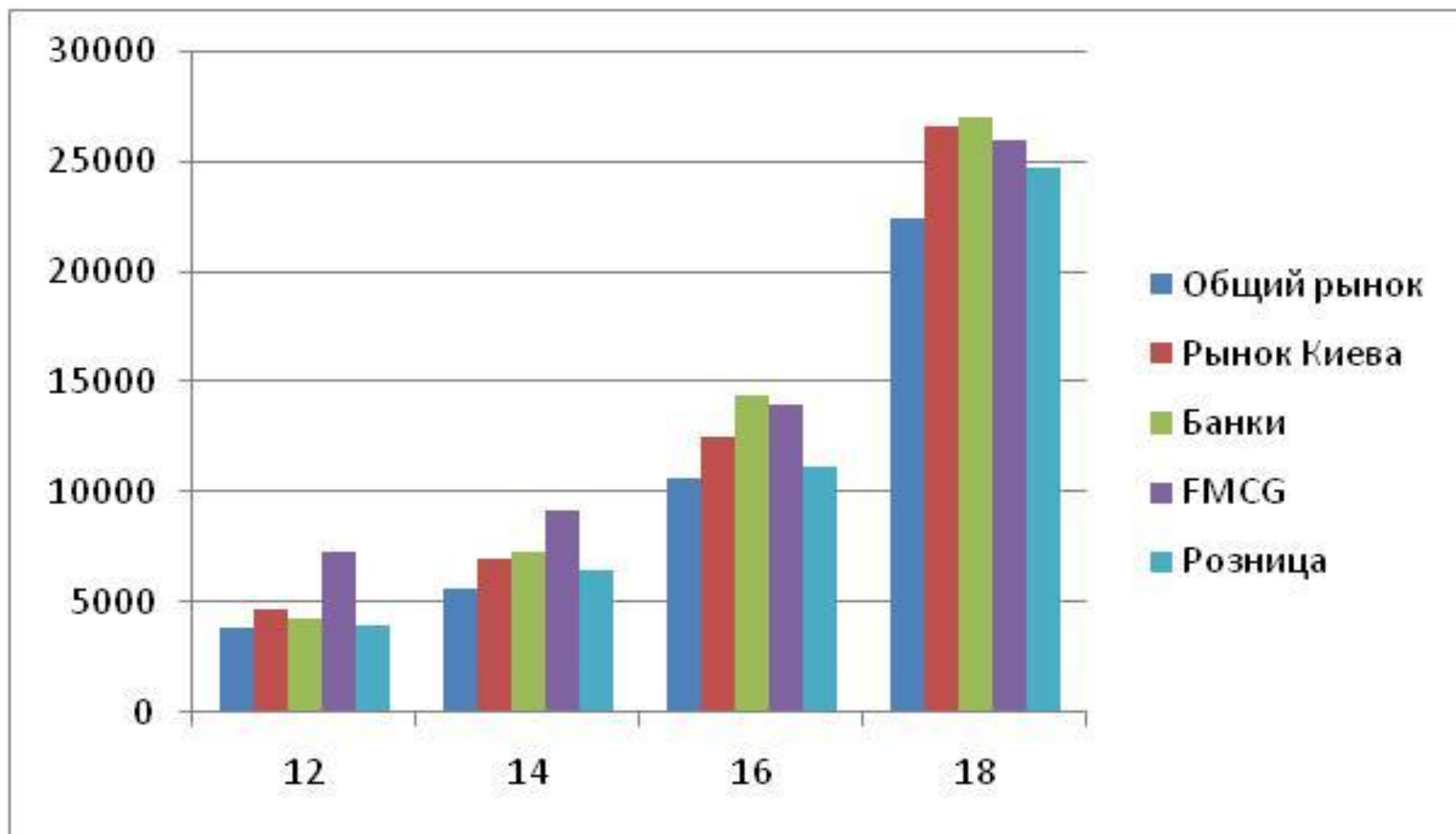


Заработные платы семьи HR

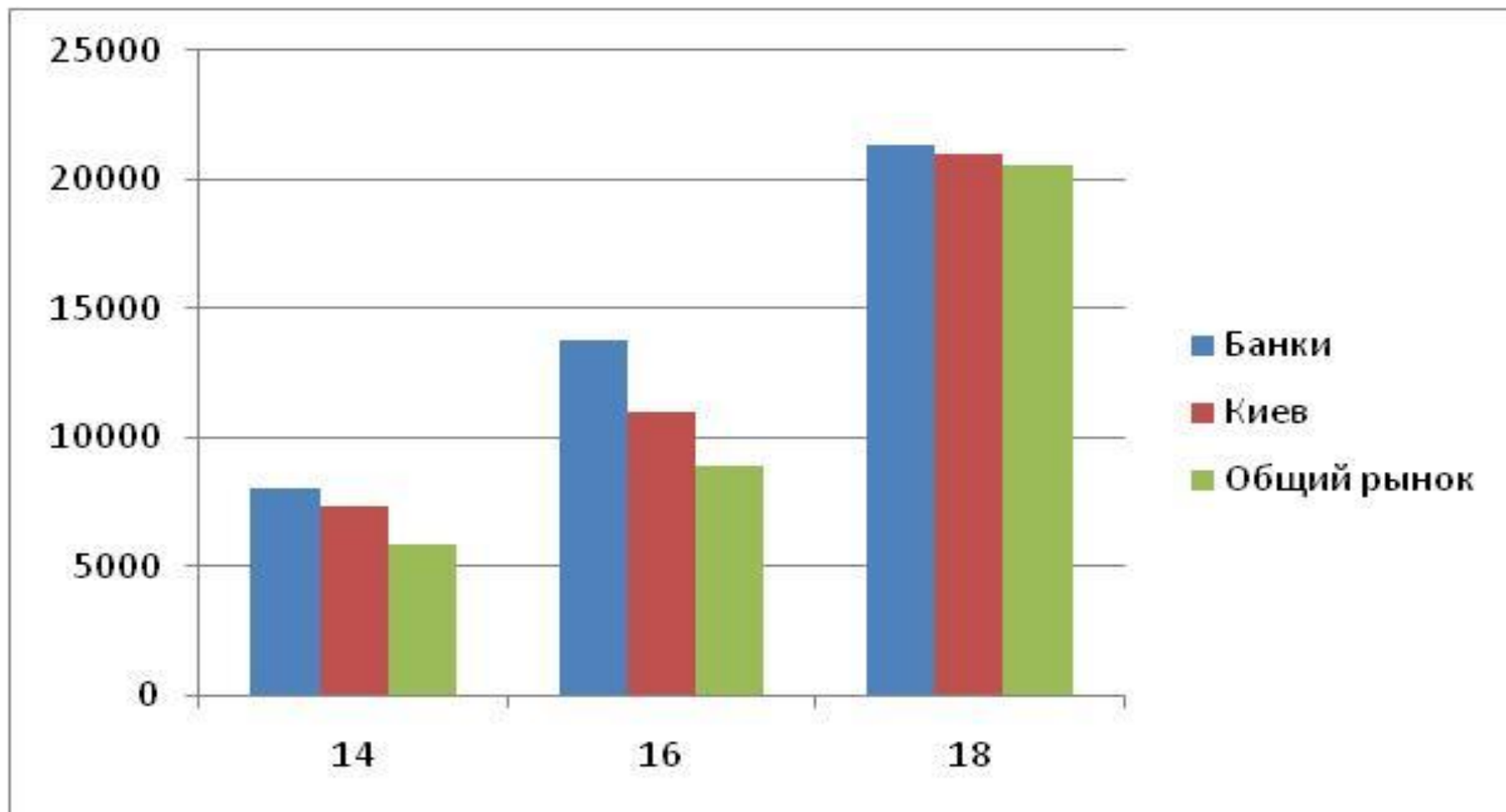
Заработные платы семьи Управление персоналом Твердый Оклад



Заработные платы семьи Управление персоналом Совокупный Доход

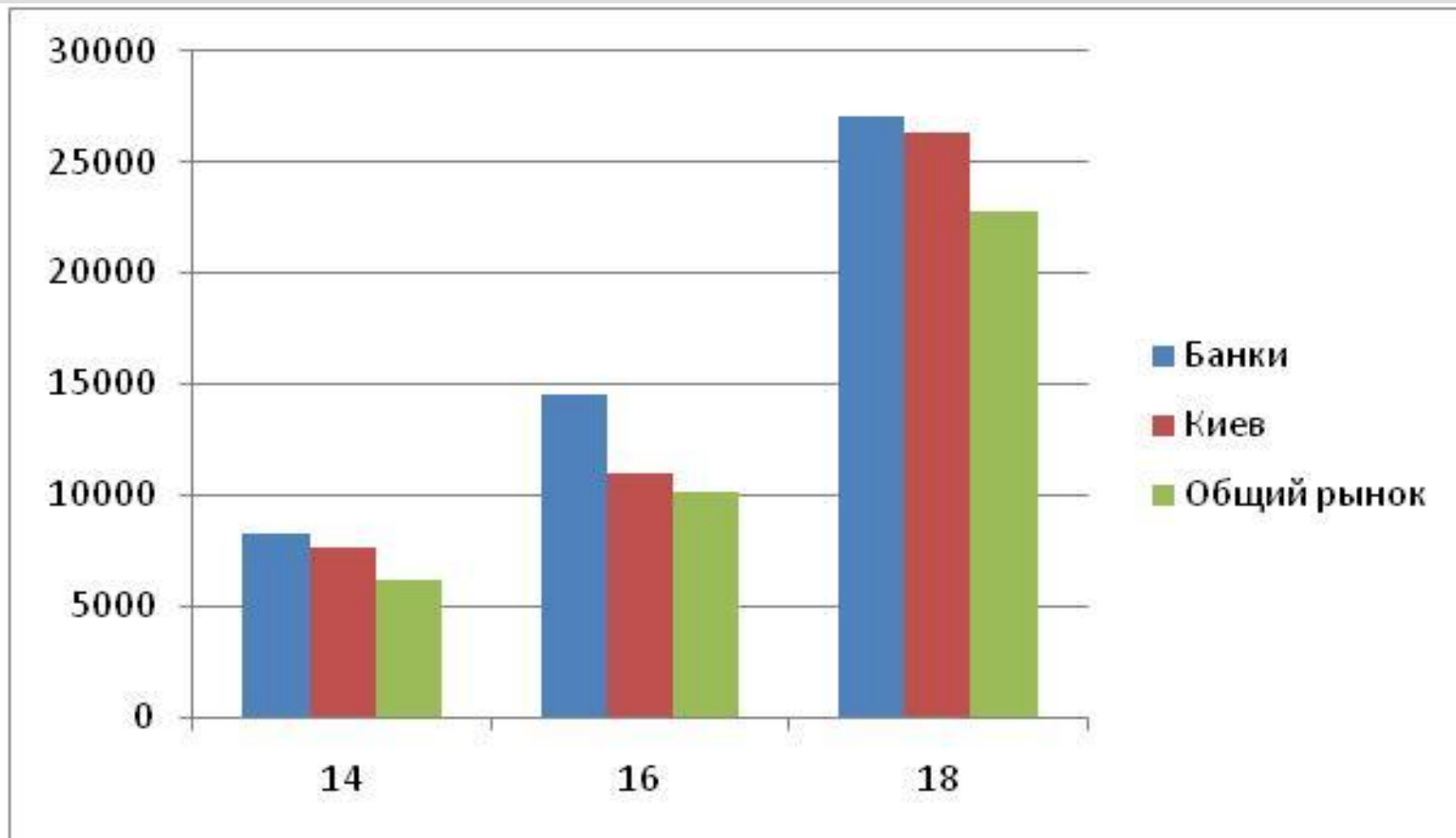


Компенсации и льготы Твердый Оклад



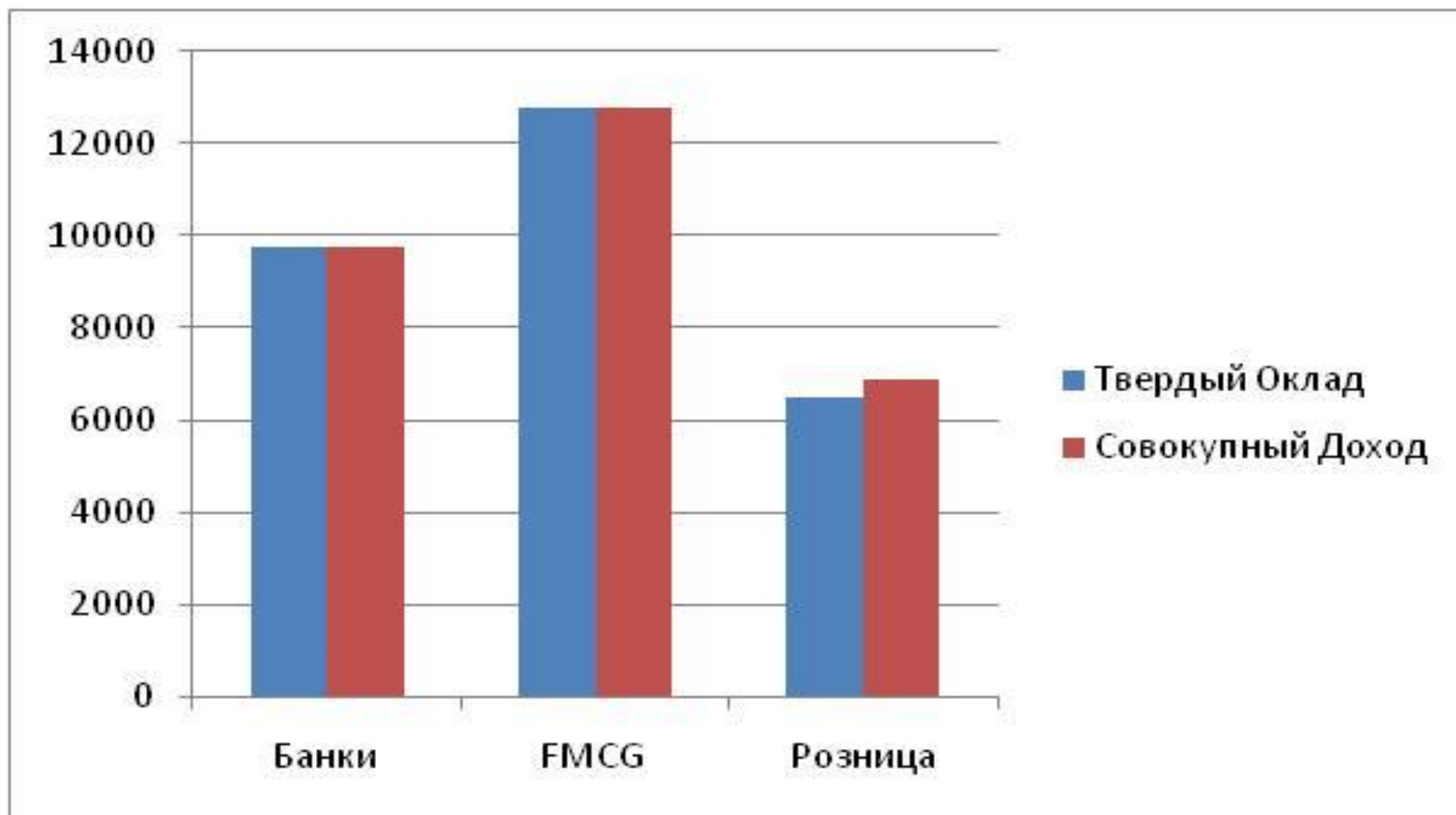
Компенсации и льготы

Совокупный Доход



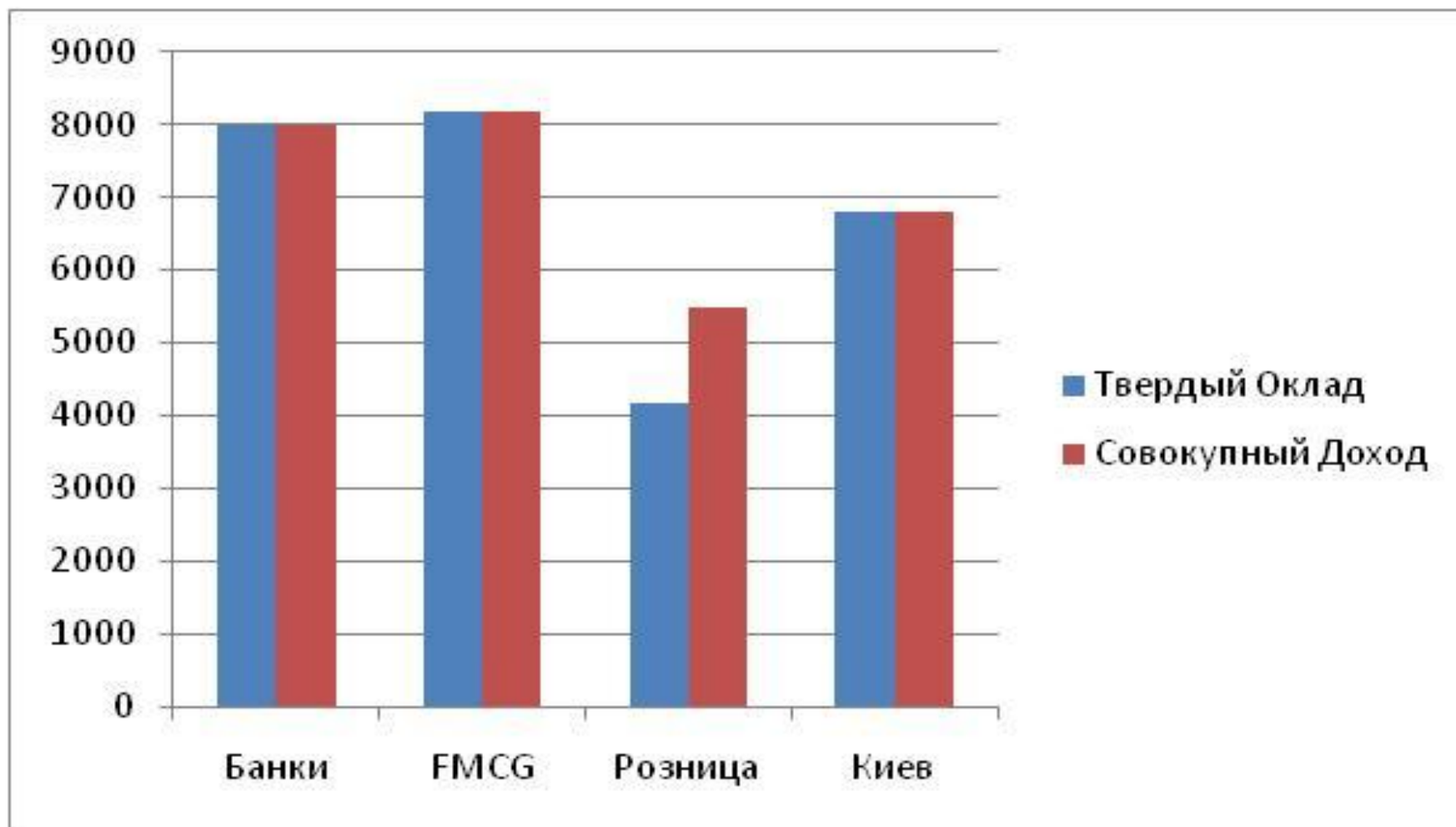
Обучение персонала

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

