

The background of the slide is a blue surface with several stacks of silver coins and some banknotes. The stacks of coins are of varying heights and are arranged in a somewhat circular pattern. The banknotes are partially visible, showing green and white colors. The overall scene is lit from the top, creating soft shadows on the blue surface.

Основные тенденции в области вознаграждения в России и в мире

Марианна Цыркина, Менеджер

8 октября 2009 г.

УСЛУГИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЮ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ



Пересмотр заработных плат

2009

- около половины американских компаний заморозили заработные платы
- Рост бюджета на увеличение заработных плат среди компаний финансового сектора – в среднем, 2,9 %

2010

- только 10 % компаний не планируют роста заработных плат
- Планируемый рост бюджета на увеличение заработных плат – в среднем, 3 %

Основные тенденции в мире (продолжение)



Премиальные выплаты

- Основные проблемы:

- Системы премирования способствуют принятию повышенного риска
- Выплаты премий/бонусов не были связаны с приростом акционерной стоимости
- Завышенные размеры

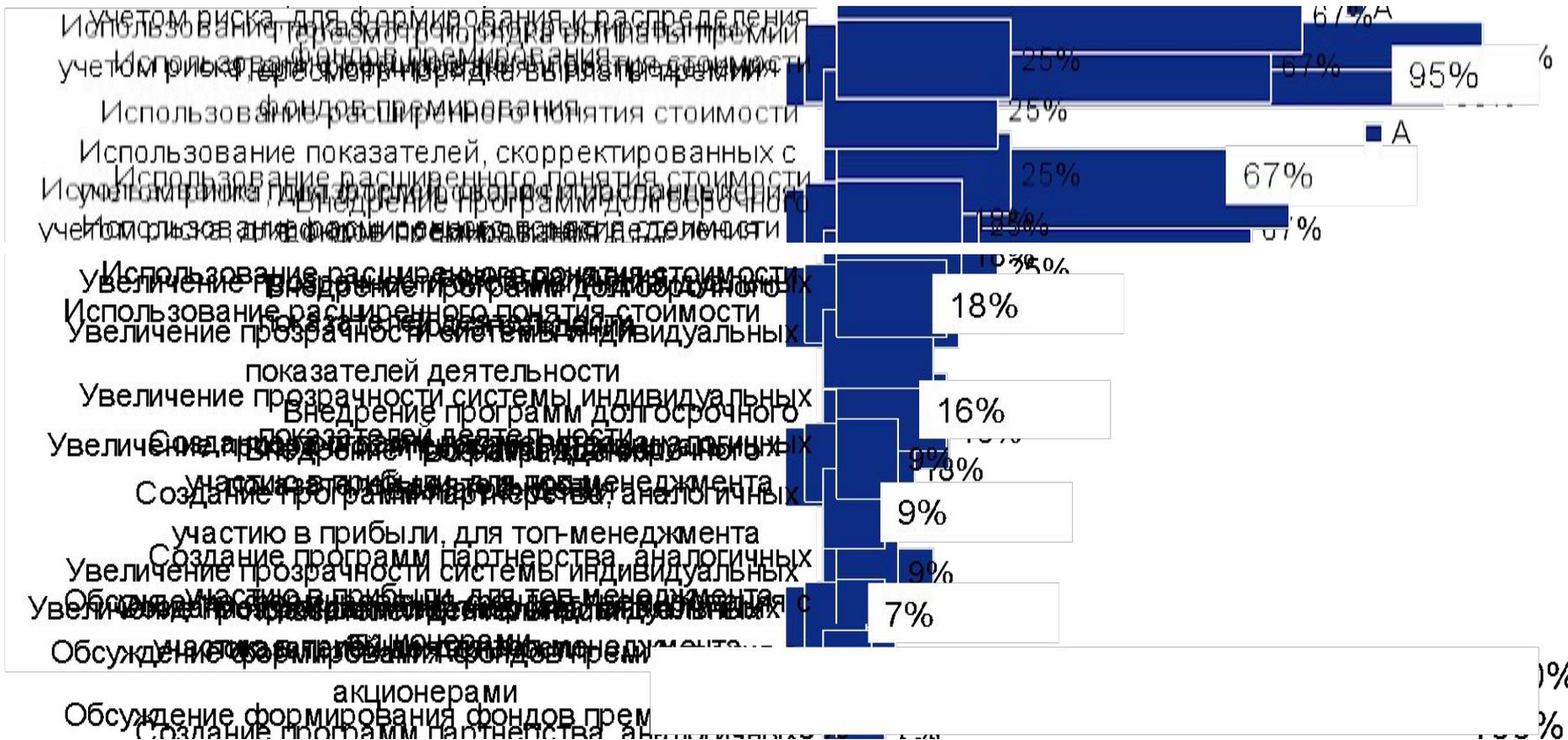
⇒ Пересмотр систем вознаграждения и систем премирования (руководители высшего звена, фронт-офис и подразделения Управления рисками)

⇒ Основные принципы вознаграждения, сформулированные Институтом Международных Финансов

- Основные задачи:

- Усовершенствование системы управления результативностью: учет рисков
- Построение систем вознаграждения и премирования в соответствии с бизнес-стратегией компании и мотивация работников
- Пересмотр порядка выплаты премий

Планируемые изменения в системе вознаграждения



% опрошенных компаний

Источник: Институт международных финансов, 2009 г.

Показатели, используемые в программах премирования



Показатели

Для формирования фонда премирования

Для распределения фонда премирования

Показатели, учитывающие риск

Экономическая прибыль (за вычетом капитальных затрат)

28%

28%

Прибыль после налогообл. и платы за капитал

4%

4%

Доходы за вычетом платы за капитал

8%

8%

Показатели без учета риска

Доходы

37%

36%

Прибыль до налогообл.

48%

36%

По решению руководства

36%

8%

Другие показатели

18%

20%

Показатели, используемые для распределения фонда

Степень достижения целевых уровней финансовых показателей

48%

Рост доходов

28%

Финансовые показатели по сравнению с конкурентами

20%

Результаты в предшествующие периоды

12%

% опрошенных компаний

Источник: Институт международных финансов, 2009 г.



ассоциацию KPMG International, зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены. Напечатано в России.

и; член сети независимых фирм КРМГ, входящих в

Связь премий с бизнес-стратегией



- **64%** компаний корректируют премиальные фонды подразделений в соответствии со стратегическими целями
- **31%** компаний используют формализованную зависимость размера премий от финансовых результатов
- Для сотрудников подразделений Управления рисками среднее отношение переменной части вознаграждения к базовой составляет **30%**
 - в **62%** компаний определение размера премиального фонда этих подразделений не формализовано
 - в **67%** компаний определение индивидуальных премий сотрудников этих подразделений не формализовано;

* % опрошенных компаний

Источник: Институт международных финансов, 2009 г.

Пересмотр порядка выплаты премий



- Возможные подходы:
 - Оценка деятельности за несколько лет
 - Отложенные выплаты
- Только **8%** банков используют результаты нескольких предшествующих периодов для расчета премий (например, средневзвешенные значения показателей за несколько лет)
- **76%** респондентов используют отложенные выплаты:
 - в 2008 г. размер отложенных премий составлял, в среднем, **20%** общего премиального фонда (17% в 2007 г.)
 - В среднем, максимальный размер отложенной части выплаты составляет **45%** от размера выплаты

* % опрошенных компаний

Источник: Институт международных финансов, 2009 г.

Трудности пересмотра систем премирования



- Технические трудности:
 - Доступность/наличие данных для соответствующих показателей
 - Сложность внедрения новой системы вознаграждения
- Организационные трудности:
 - Эффективное внедрение новых систем требует новой системы управления: более эффективного контроля
 - Необходимо волевое сильное руководство, чтобы изменения были одобрены, признаны и эффективно внедрены
- Внешние факторы: поддержание конкурентоспособной позиции на рынке

Бенчмаркинг системы управления персоналом в России



Дата проведения

Июль-август 2009 г.

Сбор данных за период

Первое полугодие 2009 г.

Участники

Компании различных секторов, ведущие деятельность в России

Бенчмаркинг – сопоставление ключевых показателей, характеризующих систему управления персоналом, а также HR-политик и практик

Зачем?

- Сравнить свои показатели с рынком
- Принять взвешенные решения в области:
 - бюджетирования
 - оптимизации расходов

Пересмотр заработных плат



Повышение заработных плат

	Банки и финансовые компании	Все компании
Повысили заработные платы в I полугодии 2009 года	36% компаний	41% компаний
Планируют повысить заработные платы во II полугодии 2009 года	13% компаний	27% компаний

% повышения заработных плат*

	I полугодие 2009 г.	II полугодие 2009 г. (план)
Руководители высшего звена	10,00%	6,50%
Руководители среднего звена	10,00%	7,00%
Специалисты	10,50%	6,00%
Специалисты по продажам	11,50%	5,00%

* все компании, медианные значения

Некоторые финансовые показатели



Отдельные показатели за I полугодие 2009 г. (медианные значения)

	Банки и финансовые компании	Все компании
Доля расходов на персонал в выручке / чистом операционном доходе	29,1%	13,0%
Расходы на персонал в расчете на 1 сотрудника, руб.	436 173	487 326
Доля расходов на оплату труда* в расходах на персонал	82,8%	79,8%
Доля расходов на льготы в расходах на персонал	3,4%	4,1%

* Без учета ЕСН

Рейтинг льгот, предоставляемых сотрудникам*



* % компаний сектора «Банки и финансовые компании»

Нематериальная мотивация



Программы нематериальной мотивации

73% компаний*

- поощрение профессионализма
- поощрение определенных личностных характеристик
- поощрение лояльности работодателю

Регулярный мониторинг удовлетворенности персонала

47% компаний*

- проведение мониторинга удовлетворенности на ежегодной основе

Построение имиджа компании в восприятии своих сотрудников

100% компаний*

- 100% компаний устраивают корпоративные мероприятия
- 87% используют внутренние коммуникации (корпоративные СМИ и т.п.)

* % компаний сектора «Банки и финансовые компании»

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультации с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.



Контактная информация:

Марианна Цыркина

Менеджер

КПМГ Лимитед

+7 (495) 937 4477

MTsyrkina@kpmg.ru

www.kpmg.ru