

Консультационные услуги по управлению персоналом

Человеческий фактор*

Декабрь 2007, выпуск 24



connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 



Этот информационный бюллетень издается Отделом консультационных услуг в области управления персоналом PricewaterhouseCoopers, Россия. Содержание бюллетеня не может перепечатываться или публиковаться полностью или в сокращении без разрешения фирмы PricewaterhouseCoopers.

За дальнейшей информацией по любым из обсуждавшихся в статьях вопросов обращайтесь к авторам статей или главному редактору издания по адресу:
Москва 115054
Космодамианская наб. 52, стр. 5
Тел.: 7 (495) 967 6000
Факс: 7 (495) 967 6001
e-mail: maria.mnatsakanova@ru.pwc.com

Главный редактор:
Мария Мнацаканова

Содержание

Проблемы, возникающие в области управления персоналом при организации и проведении стажировок сотрудников за пределами Российской Федерации	3
Результаты исследования эффективности системы управления персоналом (HR Benchmarking survey) 2007 г.	8
Зачет налога, уплаченного в иностранном государстве – теория и практика	13
Лидерство как талант и его развитие	15
PwC Обзор оплаты труда в компаниях финансового сектора: 2007 г.	18



Уильям Шофилд

Проблемы, возникающие в области управления персоналом при организации и проведении стажировок сотрудников за пределами Российской Федерации

Для современного мира характерным явлением стало желание специалистов и их работодателей приобрести опыт за пределами своей страны, и Россия не является здесь исключением. Можно наблюдать устойчивую тенденцию к увеличению количества сделок по приобретению российскими компаниями активов, особенно зарубежных. Такие хорошо известные российские компании как «Газпром», «Лукойл», «Норильский никель» уже заняли твердую позицию в соответствующих сегментах зарубежных рынков. Наряду с расширением сферы влияния корпораций идет и процесс перемещения сотрудников, представляющих свой головной офис в других странах, ищущих новые возможности и вливающих в ряды иностранного персонала во вновь приобретенных дочерних компаниях. Кроме того, российские сотрудники западных транснациональных корпораций начинают искать интересную работу в подразделениях своей компании за пределами России. В самых разнообразных отраслях: в сфере профессиональных услуг, в кондитерской промышленности, в финансовом секторе и в электронике – мы наблюдаем значительный рост численности российских граждан, работающих в других государствах.

Перемещение сотрудников создает определенные проблемы, которые не обошли стороной и Россию. Эта небольшая статья посвящена некоторым вопросам управления персоналом, неизбежно возникающим при организации стажировок сотрудников в зарубежных офисах, решать которые, так или иначе, придется любой компании. Несмотря на то, что мотивы отдельных сотрудников и руководства компаний могут различаться в зависимости от того, к какой из вышеназванных групп они принадлежат (сотрудники российских международных компаний или сотрудники западных транснациональных корпораций), проблемы в области управления персоналом, с которыми им придется столкнуться, идентичны.

Структура и основные этапы долгосрочной командировки

Процесс подготовки и проведения стажировки может быть четко разделен на три этапа, каждый из которых сопряжен с определенными сложностями:

- поиск вакансии и подбор подходящей кандидатуры
- собственно стажировка
- возвращение

Поиск вакансии и подбор подходящей кандидатуры

Первая проблема, с которой сталкивается подразделение управления персоналом (УП),

– это выявление вакансии за границей и соотнесение качеств, необходимых на этой должности, с сильными сторонами и с потенциалом кандидата на должность. Для успешного решения этой задачи УП необходимо иметь как четкое представление о потребностях бизнеса иностранного предприятия, формирующееся в процессе тесного взаимодействия с соответствующим подразделением компании, так и понимание сильных и слабых сторон потенциальных кандидатов. Если оставить в стороне вопрос о том, как лучше понять потребности бизнеса иностранной дочерней или материнской компании, как не соответствующий целям данной статьи, первоочередной становится

задача подобрать кандидата, максимально соответствующего должности. Множество зарубежных стажировок оказались неудачными из-за недостаточного планирования или несоответствия сотрудника занимаемой должности. Для того чтобы в какой-то степени гарантировать успех стажировки, специалисты УП должны иметь четкое представление, по крайней мере, о следующих качествах сотрудника:

- карьерные устремления
- желание приобрести опыт за границей
- сильные и слабые стороны
- навыки владения иностранным языком и понимание культурных различий
- способность к адаптации и гибкость

Как бы нам этого ни хотелось, сотрудник, обладающий всеми необходимыми знаниями о бизнесе, но не умеющий адаптироваться, не имеющий ни желания работать в другой стране, ни сильных карьерных устремлений, вряд ли достигнет успеха и даже может (в зависимости от должности, на которую он направляется) принести вред бизнесу компании. Справедливо и то, что, сотрудник, активно стремящийся к решению новых сложных задач, продемонстрировавший значительную гибкость в работе, открытый для восприятия другой культуры, скорее всего, не добьется успеха за границей, если его подведет недостаток профессиональных знаний.

Что может помочь специалистам УП прийти к правильному решению в отношении отдельного сотрудника? Безусловно, очень хорошо, если корпоративная культура предполагает возможность открытого диалога между специалистами УП и сотрудниками компании, однако в данном контексте даже более важно существование надежной системы оценки результатов деятельности, в рамках

которой не только происходит анализ сильных сторон сотрудников, но и выявляются слабые стороны, а впоследствии предпринимаются попытки их устранения. Однако даже в тех компаниях, в которых успешно применяется система оценки результативности, специалистам УП необходимо знать о выявленных в некоторых организациях проблемах связанных с адаптацией сотрудников и низкой результативностью их деятельности. В рамках исследования ряда западных компаний, недавно проведенного ПрайсвотерхаусКуперс, была проанализирована деятельность сотрудников-экспатриантов. Результаты анализа показали, что значительное число сотрудников с низкими показателями эффективности деятельности были направлены на стажировку за границу. По-видимому, таким образом в компаниях делалась попытка избежать неприятных разговоров с сотрудниками, переложив этот груз на плечи других подразделений корпоративной империи.

Кроме того, наличие сильной культуры «коучинга» (наставничества), в рамках которой сотрудник может свободно обсуждать свои карьерные устремления со своими непосредственными руководителями без опасения услышать обвинения в свой адрес, очень важно для выявления подходящих кандидатов для работы за границей. Нередко сотрудники не выражают в открытую свое желание работать за границей из опасения, что их будут считать людьми, не отличающимися преданностью отделению фирмы в своей стране.

Сочетание надежной системы оценки результативности и культуры коучинга является ключом к выявлению кандидатур, подходящих для работы за границей, однако, принимая во внимание ситуацию на российском рынке труда, учитывать





приходится не только этот фактор. Подбор сотрудника, максимально удовлетворяющего потребностям иностранной компании, организация его стажировки, – это только часть процесса. В этом уравнении есть и вторая сторона – поиск в России замены откомандированному сотруднику. В ситуации нехватки кадров, в особенности высококвалифицированных, найти подходящую замену не так уж просто. Известны случаи, когда уже запланированные стажировки так и не были проведены, или сильно сокращались по срокам просто потому, что российские компании не хотели лишаться конкретного специалиста. Такое поведение вполне объяснимо с точки зрения удовлетворения краткосрочных потребностей бизнеса российской компании, но руководителям следует задаться вопросом: принесет ли такой подход в долгосрочной перспективе выгоду как сотруднику, так и бизнесу в целом?

Стажировка

Безусловно, само направление на работу может явиться источником многочисленных проблем для специалистов УП даже в собственной стране, и, хотя довольно часто они руководствуются поговоркой «с глаз долой – из сердца вон», это не лучший способ поддержания отношений с откомандированным за границу сотрудником.

Нахождение в командировке за границей может стать источником радикальных изменений в жизни человека, причем эти изменения могут затронуть не только его личную жизнь в связи с большими переменами в жизни всей семьи, которая будет вырвана из социального контекста, будет вынуждена иметь дело с новыми школами и, по сути, полностью изменить привычный образ жизни, изменения будут связаны и с тем, что ему придется

лишиться, хотя и ненадолго, привычных условий работы, хорошо известных и отлаженных. Экспатрианту может оказаться совсем не просто устроиться на новом месте. Есть факты, свидетельствующие о том, что наиболее распространенная причина досрочного расторжения контракта на работу зачастую связана с неудачей культурной ассимиляции в стране пребывания. Однако специалисты УП должны беспокоиться не только о досрочном расторжении контрактов. Также есть свидетельства того, что стажировки, хотя и не прерванные досрочно, могут оказаться менее успешными, чем ожидалось, также по причине проблем с восприятием другой культуры и неспособностью приспособиться к другим методам работы.

Итак, каким образом специалисты УП компании могут помочь откомандированному специалисту, находящемуся в другой части света, справиться с непривычной ситуацией? Общение, общение и еще раз общение. Для откомандированных сотрудников, особенно на ранних этапах стажировки, очень важно чувствовать, что они все еще являются частью родной компании, поэтому сохранение их в списке рассылки электронной почты, организация периодических звонков и просто информирование о происходящих в компании изменениях, может помочь им справиться с ощущением оторванности от родной среды. Существование официально принятой политики информационного обмена, охватывающей, в том числе, и прежних коллег сотрудника по бизнесу, – это простой и недорогой способ увеличить доходность инвестиций в программу заграничных стажировок.

Специалисты УП родной компании сотрудника, обычно отвечают и за определение размеров его вознаграждения.



Несмотря на то, что во многих организациях существует установленная политика по формированию пакета вознаграждения при командировании за границу, в который входят такие статьи как надбавка за изменение уровня жизни, надбавка за работу за границей и оплата поездки в отпуск на родину, важно, чтобы специалисты УП были готовы подробно обсудить эту политику с самим сотрудником. Недопонимание политики в отношении стажировки за границей часто приводит к разочарованию и недовольству, причем обычно это случается в самом начале пребывания за границей, когда приоритетным для сотрудника должен быть процесс привыкания и обустройства.

Часто политика компании по командированию за границу подробно описывает не только вопросы оплаты, но и полностью освещает вопросы налогообложения физических лиц. Это особенно важно для россиян, работающих за рубежом. В настоящее время в России существует довольно низкая единая ставка налогообложения, и в том случае, когда физическое лицо получает доход из одного источника, как правило, у этого человека не возникает необходимости обращаться в налоговые органы при условии, что налог был правильно удержан у источника выплат. Однако в ситуации работы за границей все меняется. В зависимости от обстоятельств работнику может потребоваться не только начать заполнять российские налоговые декларации, но вполне возможно, что налоговые декларации придется заполнять и в стране командирования. Кроме того, весьма вероятно, что ставка налогообложения в другой стране будет выше, чем ставка, используемая в России. Соответственно, вполне возможно, что возросшие налоговые расходы могут поглотить значительную часть тех

дополнительных доходов в виде надбавок и выплат, на которые рассчитывал сотрудник.

Для решения вопросов, связанных с налогообложением доходов физических лиц у многих работодателей существует формализованная политика в отношении выполнения налоговых обязательств: они могут оплачиваться самим сотрудником, могут финансироваться работодателем, или эти два метода могут комбинироваться. Кроме того, довольно часто к откомандированным за границу сотрудникам прикрепляется третье лицо, оказывающее помощь в общении с налоговыми органами. Обычно глобальные политики разрабатываются в головном офисе, однако часто именно отделение фирмы в родной стране стажирующегося сотрудника занимается их реализацией. Поэтому независимо от того, является российская компания головным офисом или российской дочерней компанией, командирующей сотрудника за рубеж, очень важно, чтобы специалисты УП очень хорошо понимали процессы и политику командирования и могли донести их содержание до отправляющихся за границу сотрудников, а также обеспечить их полную реализацию во время периода командирования.

Возвращение

Момент возвращения столь же, если не более важен, чем все остальные составляющие стажировки. Опросы, проводившиеся среди работавших за границей через несколько лет после возвращения, показали, что возвращение в страну и в свою компанию – это область, связанная с наибольшей неудовлетворенностью в отношении политики компании. Сотрудник, направленный на работу за границу,

при приближении окончания срока командировки надеется, что процесс возвращения будет скоординированным, что ему заранее будет предоставлена полная информация о его новой должности и разработан план дальнейшего карьерного роста, учитывающий приобретенные им опыт и навыки работы.

При этом далеко не все организации уделяют серьезное внимание самому возвращению или возможностям карьерного роста возвращающихся после стажировки за границей сотрудников. Соответственно, именно на этой стадии сотрудники могут испытать наиболее глубокий и совершенно неожиданный шок, вызванный как культурными факторами, так и ощущением «недооценки». При приближении момента возвращения откомандированный сотрудник обычно ожидает открытого и честного диалога с отделом УП своей фирмы и с коллегами по своему подразделению, который поможет ему возобновить старые контакты и получить четкое понимание своей новой роли. Эти ожидания часто не оправдываются, и данные опросов показывают, что 75% откомандированных за границу задумываются о смене работодателя во время работы за границей или после возвращения.

Поэтому специалисты УП компании совместно с сотрудниками соответствующего бизнес-подразделения играют очень важную роль в процессе возвращения сотрудника. Минимум того, что необходимо сделать – это за несколько месяцев до возвращения обратиться к сотруднику, обрисовать ему его роль и обязанности, соответствующие предлагаемой ему должности. Более детальная проработка процесса может дать лучшие результаты, и вернувшийся из-за границы сотрудник сможет быстрее влиться в рабочий процесс, и в этом случае от него скорее можно ожидать более продуктивной



работы. Последовательная реализация таких шагов как заранее подготовленная программа телефонных звонков, посещение офиса для встречи с будущими коллегами и серия официальных встреч, посвященных обсуждению вопросов относительно новой позиции сотрудника и его ожиданий, – все это может оказаться полезным вложением средств.

Выводы

Таким образом, подразделение УП играет значительную роль в вопросе возвращения сотрудника в страну и в компанию. Хорошо известно, что командированный иностранный сотрудник обходится компании дороже, чем нанятый в стране, где компания осуществляет свою деятельность. Соответственно, для компании очень важно, чтобы стажировка не только оказалась успешной в краткосрочной перспективе, но и смогла принести долгосрочную выгоду, при этом подразделение УП – важный элемент, обеспечивающий выполнение этой задачи. С момента появления вакансии за границей до момента возвращения сотрудника УП может приносить большую пользу, как командируемому сотруднику, так и всей компании.



Александр Виноградов

Результаты исследования эффективности системы управления персоналом (HR Benchmarking survey) 2007 г.

В последние годы на фоне роста российской экономики продолжается интеграция России в мировое экономическое пространство, о чем свидетельствует выход на внутренний рынок ведущих международных игроков в различных секторах экономики и усиление влияния крупнейших российских компаний за рубежом. В этих условиях вопрос оценки человеческого капитала, одного из главных конкурентных преимуществ компании, и повышения его эффективности становится одной из приоритетных задач не только для профессионалов в области управления персоналом, но и для руководителей и акционеров компаний. У каждой из обозначенных заинтересованных сторон свой подход и свои вопросы. Для построения эффективной работы подразделений по управлению персоналом их руководителям необходима не только информация об уровне заработных плат и дополнительных льгот на рынке, но также сведения о средних затратах на подбор и обучение сотрудников, уровне эффективности различных процессов начиная от кадрового администрирования и заканчивая организацией оценки персонала. Руководителям компании необходимо понимать уровень мотивации и квалификации сотрудников, их готовность решать новые задачи, внедрять новые процессы и развивать бизнес. Акционеры и потенциальные собственники заинтересованы не только в стабильных финансовых результатах, но и в детальной информации о том, какими средствами они были достигнуты и возможен ли дальнейший рост, каковы преимущества компании и потенциальные риски, связанные с персоналом.

Результаты исследования эффективности системы управления персоналом (HR Benchmarking Survey), ежегодно проводимого PricewaterhouseCoopers, помогают дать ответы на большинство из этих вопросов, а также оценить вклад системы управления персоналом в успехи бизнеса и обозначить ориентиры для дальнейшего совершенствования. Данная статья открывает цикл, посвященный результатам этого исследования, в котором будут рассмотрены основные тенденции развития системы управления персоналом в России, представлено сравнение ключевых показателей с аналогичными данными европейских компаний, а также проведен анализ основных недостатков и конкурентных преимуществ российской практики.

Игра на повышение

На основании результатов исследования этого года можно утверждать, что основная тенденция, обозначенная в прошлом году, сохранилась и компании, работающие в России, по-прежнему обгоняют своих европейских коллег по одному из основных показателей эффективности персонала –

«Отдача от инвестиций в персонал». Что стоит за этим результатом и действительно ли компании в России организовали работу персонала лучше, чем в Западной Европе?

Согласно данным исследования, медианное значение¹ показателя отдачи от инвестиций в персонал у компаний, работающих в России, составляет 2.3. Это означает, что

¹ Если все значения в выборке распределены по возрастающей, то величина, расположенная в середине этого ряда, является медианой. Эта статистическая величина является хорошим показателем, иллюстрирующим «типичное значение» на рынке. Пользуясь медианой, вы всегда можете быть уверены, что для половины всех респондентов в данной выборке значение данного показателя ниже величины, соответствующей медиане, а для другой половины – выше. Здесь и далее по тексту представлены медианные значения.

на каждый доллар, инвестированный в персонал в виде вознаграждения, компанией было получено 2.3 доллара. Этот показатель в два раза превышает аналогичное значение, полученное в ходе исследования компаний в Западной Европе, где это соотношение составляет 1.16. Для того чтобы сделать предварительные выводы о том, что же привело к такому разрыву, необходимо более детально рассмотреть формулу расчета данного показателя:

$$\text{Выручка} - (\text{Общие затраты} - \text{Затраты на вознаграждение}) / \text{Затраты на вознаграждение}$$

Объемы выручки в расчете на сотрудника, как в России, так и в Западной Европе в среднем находятся примерно на одинаковом уровне и составляют 210 000 и 214 000 долларов в год, соответственно. Из этого можно сделать вывод о том, что основной запас эффективности находится в области затрат. И тому есть несколько подтверждений. Во-первых, общие затраты в расчете на одного сотрудника в России почти в два раза ниже, чем в Западной Европе и составляют 112 000, против 203 000 долларов в год. Во-вторых, доля затрат на персонал в общих расходах компании в России в среднем составляет 15.7%, в то время как в Европе она приближается к 25%.

Цена успеха

Чтобы понять какой ценой компании добиваются впечатляющих финансовых результатов, исследование PricewaterhouseCoopers предлагает более детально оценить тот потенциал, которым обладают их сотрудники. В частности, показатели в области подбора персонала, увольнений, инвестиций в обучение и развитие, структуры вознаграждения могут служить объективным источником информации о состоянии человеческого

капитала компании. Итак, рассмотрим более детально некоторые из этих областей на основе результатов исследования.

В условиях динамично развивающегося рынка, одной из приоритетных задач департаментов по управлению персоналом является обеспечение компании необходимым количеством квалифицированных сотрудников. Согласно данным исследования, в России наблюдаются более высокие по сравнению с Западной Европой значения показателя «Коэффициент увольнений», который составляет 22.5 % против 13%. Этот факт без сомнения играет существенную роль в определении тактики и стратегии УП российских компаний. Хотелось бы отметить, однако, что некоторые российские компании преуспели в решении проблемы текучести кадров – их результаты более чем в два раза ниже медианного значения российского исследования и составляют менее 10%.

Для решения задачи по сокращению текучести персонала руководством департаментов по УП необходима более детальная информация о структуре увольнений в компании. Исследование PwC предоставляет широкий набор показателей, позволяющих оценить, в том числе, структуру увольнений в зависимости от разных причин, стажа работы сотрудников в компании и их должностного уровня.

В связи с активным ростом рынка и общей динамикой рынка труда, большинству российских компаний приходится ежегодно тратить значительные средства на подбор новых сотрудников, их адаптацию и обучение. Те же самые задачи стоят и перед коллегами российских менеджеров по персоналу в Европе, но как видно из результатов исследования, решаются они иначе. Так в Европе коэффициент «Подбора персонала на рынке труда» составляет 9.6%, что при 13% значении





«Коэффициента увольнений» может свидетельствовать о том, что около 1/3 открываемых в компании вакансий закрывается с помощью внутренних продвижений и ротации персонала, что помогает существенно экономить затраты на подбор новых сотрудников. Каковы же результаты российских компаний? На фоне стабильного роста численности большинства компаний исследуемый показатель «Подбора персонала на рынке труда» (22.3%) почти равен «Коэффициенту увольнений» (22.5%). Это может говорить о том, что в компаниях существует тенденция «покупать» готовых специалистов на рынке и не «выращивать» их внутри организации. Однозначно определить характер влияния этой тенденции на работу компании сложно, но очевидно одно – инструмент создания кадрового резерва и внутренних продвижений применяется недостаточно широко, в то время как он мог бы сэкономить компаниям значительный средства, а также служить серьезной мотивацией для сотрудников.

Ключевой задачей в области удержания персонала является, прежде всего, снижение уровня текучести менеджеров среднего и высшего звена. Во-первых, высокое значение «Коэффициента увольнений» среди менеджеров, как правило, является причиной высоких расходов, связанных с подбором и адаптацией. Во-вторых, высокий уровень текучести менеджеров может иметь значительные последствия для компании с точки зрения ухудшения процессов принятия решений, контроля их исполнения и ухудшения рабочего климата в организации. Подробно данные вопросы рассматриваются в рамках исследований удовлетворенности сотрудников, предлагаемых Отделом консультационных услуг по управлению персоналом PwC.

Возвращаясь к вопросу о прямых расходах, стоит отметить, что согласно данным исследования, средние затраты на подбор одного менеджера в 4.5 раза превышают аналогичное значение для специалистов и составляют около 1500 долларов. В этой связи, разброс значения «Коэффициента увольнений» менеджеров от 31% до 6% (90-ый и 10-ый перцентиль), а также дополнительный анализ структуры увольнений и структуры подбора показывают, что компании по-разному подходят к решению этой проблемы. Внимание, заслуживает тот факт, что передовые российские практики по УП все еще отстают от Европы, где лидеры в этой области достигли вдвое более низкого уровня текучести менеджеров (Европейский 10-ый перцентиль – 2.9%). При этом необходимо отметить, что данные российского исследования, прежде всего, свидетельствуют о возможности значительного улучшения в этой области и существенного сокращения затрат.

Эффективные инструменты мотивации и оплаты труда

Как уже было отмечено выше, одной из ключевых областей управления персоналом, информация о которой помогает определить подход к управлению эффективностью в компании, является система вознаграждения сотрудников. Результаты исследования показывают, что российские компании больше сосредоточены на денежных выплатах сотрудникам и менее сфокусированы на дополнительных льготах. Так медианное значение показателя соотношения дополнительных льгот и денежного вознаграждения в Европе (11.3%) в три раза больше, чем в России (3.5%). Одновременно с этим, максимальные значения данного показателя (более 20%), говорят о том, что

некоторые российские компании уже сегодня выделяют значительные средства на предоставление дополнительных льгот своим сотрудникам. Важным аспектом вопроса о размере бюджетов на дополнительные льготы является тенденция к их существенному увеличению по мере перехода компаний от стадии бурного роста к стабильному развитию. В этой связи особенно хотелось бы отметить возможность на основе данных исследования PwC заранее спланировать подход к формированию такого рода затрат, оценить их влияние на финансовые показатели компании и оценить их эффективность.

Результаты исследования показывают, что в компаниях-участниках в среднем 23% вознаграждения сотрудников привязано к оценке их результативности, в то время как в Западной Европе этот показатель составляет всего 8%. Такой подход российских компаний позволяет эффективнее контролировать расходы и обеспечивать гибкость роста организации и, что особенно важно, устанавливать прямую зависимость размера выплат сотрудникам от эффективности/производительности компании. Высокое значение данного показателя в России может являться одним из следствий интенсивного роста некоторых секторов экономики, а также связанных с этим рисков и возможностей для развития бизнеса. В первую очередь, обращает на себя внимание тот факт, что переменное вознаграждение, связанное с результативностью, в России значительно выше, чем в Европе для всех исследуемых категорий сотрудников. Ярким примером этого является тот факт, что в российских компаниях вознаграждение менеджеров, привязанное к результативности, составляет вдвое большую часть их общего денежного вознаграждения (26%), чем у европейских коллег (11%).



Одной из составляющих системы вознаграждения, на которой хотелось бы также остановиться, являются выплаты, связанные с присутствием на работе. В эту категорию входит оплата сверхурочных работ, выплаты за работу по сменам, в «неудобное время», надбавки за присутствие на работе и выплаты за участие в ротации. Показатель уровня «Выплат за присутствие на работе» демонстрирует, насколько компания нуждается в дополнительных ресурсах, и может служить индикатором нехватки рабочей силы или ошибок в планировании ресурсов. По данным исследования PricewaterhouseCoopers, в России этот показатель составляет 1.8% от общего денежного вознаграждения, что меньше, чем в Западной Европе (2.6%). Необходимо отметить, что во время проведения исследования, консультанты PwC столкнулись с тем, что многие российские компании просто не ведут адекватный подсчет таких затрат в силу распространенного использования ненормированного рабочего дня, особенно среди офисных сотрудников. При этом отсутствие такого рода информации значительно усложняет получение объективной информации о нагрузке на персонал и ее дальнейшее планирование, а в компаниях, оплачивающих сверхурочные часы, возможен незапланированный рост соответствующих расходов. В этой связи представляется чрезвычайно важным проводить систематическую работу по совершенствованию систем отчетности и повышению прозрачности процессов управления персоналом, делая их понятными для всех заинтересованных сторон.

Для успешного поиска ответов на вопросы, обозначенные в данной статье компаниям необходимо иметь полную картину по всем процессам управления персоналом.

В следующем номере мы рассмотрим более подробно такие направления как подбор персонала, обучение и развитие, а так же попытаемся определить основные показатели эффективности подразделения по управлению персоналом в целом. Исследование PwC позволяет не только провести сравнительный анализ процессов управления персоналом и уровня эффективности сотрудников, но и

предоставляет компаниям понятные и измеримые критерии их оценки. Еще одной важной задачей, которую ставит перед собой исследование, является формирование единого языка общения и подхода к анализу системы управления персоналом для акционеров компании, её руководителей и специалистов подразделения по УП.

По вопросам, касающимся исследования эффективности системы управления персоналом (HR Benchmarking survey), пожалуйста, обращайтесь к Наталии Ахминой, Александру Виноградову или Вере Богатых по тел. +7 (495) 967-60-00.

HR Benchmarking Survey 2007

По сравнению с предыдущим годом, количество компаний, предоставивших свои данные в рамках исследования, удвоилось и составило 48 участников. В ходе исследования были собраны данные более чем по 150 количественным показателям, позволяющим, в том числе, оценить следующие ключевые области и процессы управления персоналом (УП): влияние персонала на финансовые результаты компании; вознаграждение и дополнительные льготы; поведенческие характеристики; подбор персонала; обучение и развитие; организационная структура подразделения по УП.

Среди участников исследования эффективности системы управления персоналом PwC к финансовому сектору принадлежат 14 компаний, 10 работают в области производства и продажи товаров народного потребления, 9 занимаются промышленным производством, 4 представляют энергетический и добывающий сектор, по 3 представителя у сфер розничной торговли и телекоммуникационных услуг. Остальные участники представляют автомобильный сектор, сферу услуг и фармацевтическое направление





Наталья Пархамович

Зачет налога, уплаченного в иностранном государстве – теория и практика

Налоговый Кодекс Российской Федерации (НК РФ) предусматривает возможность зачета сумм налога на доходы физических лиц, уплаченных за пределами Российской Федерации в соответствии с законодательством иностранных государств.

Зачет налога возможен только в отношении государств, с которыми у Российской Федерации имеются действующие соглашения об избежании двойного налогообложения. В случае отсутствия действующего соглашения физическое лицо может попасть в ситуацию двойного налогообложения, т.е. один и тот же доход может облагаться налогом в двух государствах. На сегодняшний день Российская Федерация имеет действующие соглашения с большинством стран, с которыми она осуществляет экономическое сотрудничество, также ряд подписанных соглашений ожидает ратификации, чтобы вступить в силу.

Зачет налога основан на методе “foreign tax credit”, т.е. сумма налога, уплаченная в иностранном государстве, принимается к зачету в Российской Федерации. При этом размер зачитываемых сумм налогов, уплаченных за пределами РФ, не может превышать суммы налога, подлежащего уплате в России. То есть налог, уплаченный в иностранном государстве в большей сумме, чем это предусмотрено законодательством Российской Федерации, возврату не подлежит.

Однако, факт наличия действующего соглашения об избежании двойного налогообложения не освобождает налогоплательщика от обязательства подачи налоговой декларации. Также следует отметить, что зачет налога не осуществляется “по умолчанию”. Процедура получения зачета налогов, уплаченных в другом государстве, основывается на подаче декларации по налогу на доходы

физических лиц по итогам соответствующего налогового периода (года) и документальном подтверждении сумм дохода полученного и налога уплаченного в иностранном государстве. Обязательным условием является то, что подтверждающие документы должны быть выпущены налоговыми органами государства, в котором были уплачены налоги, предъявляемые к зачету, а не компанией-источником выплат дохода, например.

Зачет сумм налогов, уплаченных в иностранных государствах, предоставляется страной резидентства, т.е. государством, в соответствии с законодательством которого физическое лицо является резидентом для целей налогообложения. В соответствии с действующим законодательством, налоговым резидентом Российской Федерации признается физическое лицо, фактически находящееся на территории РФ не менее 183 дней в 12-ти месячном периоде. Однако, основываясь на соответствующих разъяснениях Министерства Финансов, “окончательный” налоговый статус налогоплательщика определяется по итогам налогового периода – календарного года (с 1 января по 31 декабря). Таким образом, налоговый статус физического лица в конечном итоге зависит от его физического присутствия на территории РФ в течение конкретного календарного года.

На практике механизм получения зачета сумм налога, уплаченных в иностранном государстве, не отработан, детально

прописанная процедура получения зачета пока отсутствует.

Статья 232 НК РФ содержит общие указания на то, какие документы должны быть представлены налогоплательщиком в российские налоговые органы для зачета налога, при этом налоговые органы зачастую требуют документы по формам соответствующих российских документов. Эти формы, однако, могут не соответствовать стандартам, принятым в других странах. В результате российские налоговые органы не всегда готовы работать с документами, выпущенными в другой стране, а налоговые органы этой страны, скорее всего, могут быть не в состоянии выпустить документы в соответствии с российскими требованиями.

Определенные трудности также возникают у налогоплательщиков, которые хотят получить зачет налога, уплаченного в государстве, где налоговый год не соответствует календарному: налоговые органы иностранного государства могут выдать подтверждения об уплаченных налогах за налоговый период, установленный законодательством данного государства (Великобритания – налоговый период оканчивается 5 апреля, Австралия – 30 июня, Новая Зеландия – 31 марта, Южная Африка – 28 февраля и т.д.), в то время как российские налоговые органы требуют документы, относящиеся к конкретному календарному году, что на практике создает непреодолимые сложности для налогоплательщика и очень часто является причиной для отказа в зачете налога со стороны налоговых органов РФ.

В соответствии с пунктом 2 статьи 232 НК РФ налогоплательщик должен предоставить в российские налоговые органы официальные документы, подтверждающие суммы полученных доходов и уплаченных налогов в иностранном государстве. Данные

документы должны быть выпущены налоговыми органами соответствующих государств. Российские налоговые органы, скорее всего, потребуют нотариального заверенного перевода этих документов на русский язык.

НК РФ ограничивает время подачи документов для проведения зачета налога одним годом с момента окончания налогового периода, по результатам которого налогоплательщик претендует на зачет налога (например, документы, подтверждающие уплату налога в иностранном государстве в 2007 году, должны быть представлены в российские налоговые органы не позднее 31 декабря 2008 года). Данное ограничение создает дополнительные трудности: налогоплательщик не всегда успевает получить требуемые подтверждения от иностранных налоговых органов. Такое положение НК РФ, на наш взгляд, в определенной степени противоречит положениям соглашений об избежании двойного налогообложения, где прописано право налогоплательщика на получение зачёта сумм налога, уплаченных в иностранных государствах, но нет ограничений по срокам реализации данного права.

Принимая во внимание возрастающее количество налогоплательщиков (как граждан Российской Федерации, так и иностранных граждан), которые сталкиваются с проблемой двойного налогообложения и фактически с отсутствием процедуры зачета налога, уплаченного в другом государстве, данная область российского налогового законодательства нуждается в дальнейшей проработке, и мы надеемся, что в законодательство будут внесены необходимые налогоплательщику изменения, которые бы упростили данную процедуру.



Лидерство как талант и его развитие

В программах для сотрудников с высоким потенциалом развития нет ничего нового. Однако часто компании используют следующий рецепт: отбирают сотрудников, включенных в кадровый резерв, и организуют для них выездной семинар, продолжительностью несколько дней. Содержание таких курсов может отличаться, но точно в их программу входят теории лидерства и командообразование.

Такие программы, вне всякого сомнения, принесут определенную пользу, но необходимо принять во внимание, что развитие лидерства представляет собой цепочку последовательных действий, включая и создание, а также реализацию программ обучения и развития. Только обеспечение всех составляющих процесса позволяет достичь наиболее высокого результата. Пренебрежение одним из звеньев цепи приводит к снижению эффективности.

Цепочка развития компании и ее персонала включает в себя следующие этапы:

- Привлечение перспективного персонала;
- Определение и выявление лидеров;
- Развитие лидеров;
- Эффективное использование;
- Удержание персонала.

Первый этап включает в себя следующие действия: укрепление имиджа компании как работодателя, стратегическое планирование персонала и прогнозирование требуемых навыков. Для обеспечения второго этапа необходимо четко понять и сформулировать понятие таланта и лидера, а также внедрить на практике процессы по выявлению талантов. Это очень важный этап, так как он дает нам понимание, кого и как мы будем развивать. Невозможно быть универсальным лидером. И можно утверждать, что нет универсальных инструментов развития всех талантов. Каждая категория или группа талантов требует своего подхода и методологий определения и развития.

Выделяются 4 основные группы талантов:

- Профессиональные лидеры- эксперты,
- Лидеры в развитии отношений с клиентами,
- Лидеры бизнес-подразделений,
- Лидеры обмена знаниями.

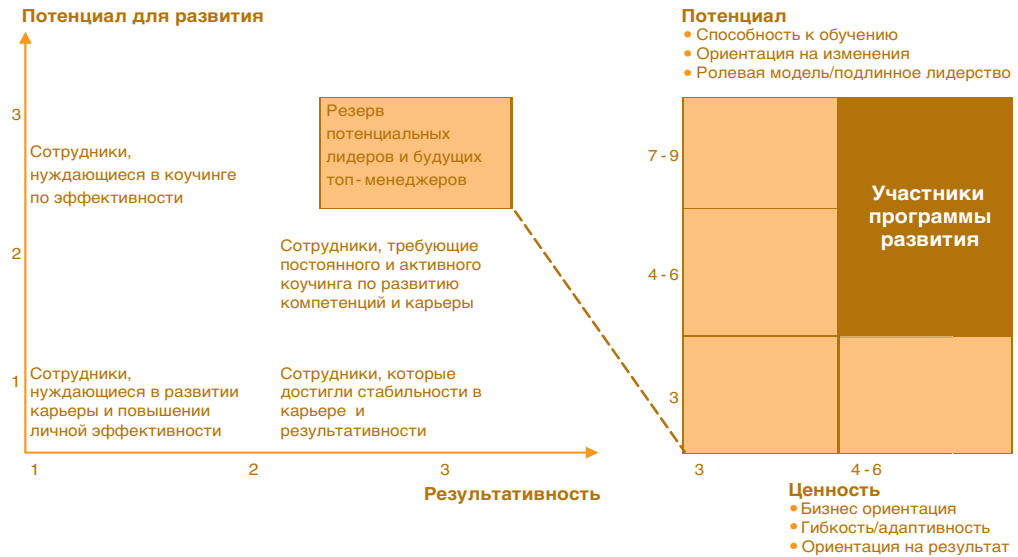
Методология, эффективная для одной из групп не приносит желаемых результатов при работе с другими группами. Так для выявления управленческих талантов будущих лидеров используется двухступенчатый процесс отбора. Используются два критерия – результативность (данные ежегодной оценки деятельности) и потенциал для развития (данные оценки 360, поведенческого интервью или данные ассесмент-центра). В пул претендентов попадают сотрудники, демонстрирующие показатели, значительно превышающие ожидаемый средний уровень. Для финального определения участников программы дополнительно оцениваются ценность отобранных претендентов для компании и более глубоко – их потенциал развития.

Итак, получив ответ на вопрос: «Кого мы будем обучать и развивать?», необходимо ответить еще на два: «Чему мы учим? Как мы учим?» Многолетний практический опыт и современные научные исследования в области менеджмента показывают, что эффективность или успешность руководителя определяется компетенциями, которыми обладает руководитель. Ключевыми компетенциями, определяющими эффективность руководителя, являются не столько профессиональные (наличие технических профессиональных знаний), а личностные



Лариса Печковская

Матрица определения талантов



характеристики, связанные с его мотивацией, убеждениями и личностными особенностями.

Следуя результатам исследований, проведенных американскими специалистами в области менеджмента, можно сделать вывод, что лучшие менеджеры, обладают схожими компетенциями, которые, и являются основой их успешности. От руководителя требуется владение многими компетенциями и навыками, но какие из них являются определяющими в современных условиях ведения бизнеса, если компания стремится к развитию и достижению успеха на рынке?

Определяя компетенции успешного руководителя, нельзя не отметить такую характеристику как **эмоциональный интеллект**. В 1912 г. немецкий психолог Вильям Штерн предложил измерять интеллектуальные способности человека с помощью коэффициента умственного интеллекта IQ. В 1998 Даниел Гоулман в своей работе «Что делает лидера лидером», опубликованном Гарвард Бизнес Ревью, произвел настоящий фурор, заявив, что

более важную роль, чем IQ, играет коэффициент EQ — эмоциональный показатель интеллекта, поскольку контроль над собственными эмоциями и способность правильно воспринимать чужие чувства характеризуют интеллект точнее, чем способность логически мыслить. В своем исследовании, в котором участвовало около 200 крупных международных компаний Даниел Гоулман выяснил, что для эффективности управленческой работы EQ имеет решающее значение, ее успех на 85% определяется этим коэффициентом и только на 15% он определяется с помощью IQ. В основе EQ лежит самопознание – способность к объективной самооценке, в том числе и понимание собственных настроений, эмоций и мотивов, а так же их воздействие на других. Успешные лидеры являются реалистам, они знают свои сильные стороны и слабости. То, что развитие эмоционального интеллекта является одной из самых трудных компетенций, доказывает следующий факт. Исследования показывают, что только 10% руководителей безошибочно оценивают себя. Фактически 70% руководителей относят себя к 25%

наиболее эффективных и успешных. Другими словами 7 руководителей из 10 уверены, что относятся к лучшим представителям управленцев, фактически таковыми на являясь.

Принимая все вышесказанное, существует серьезная задача подготовки и удержания в компании новых лидеров. Самые современные исследования в области менеджмента показывают, что традиционные подходы в сфере бизнес - образования (в частности программы MBA) в ближайшее время будут претерпевать серьезные изменения, так как они не обеспечивают требуемого уже сегодня качества подготовки, а главное, не смогут соответствовать будущим запросам. Неоспоримо, что основное развитие происходит на рабочем месте, другими словами для развития лидеров необходимо подобрать работу, обеспечивающую развитие лидерских навыков и максимально расширить возможности для получения нового опыта и проявления своих способностей. Понимая это, необходимо сопоставлять коллективные и индивидуальные потребности и определить области для инвестирования. Наличие четкого и открытого плана – одна из существенных составляющих успеха.

Итак, основная цель развития талантов – помочь каждому сотруднику максимально развить свои способности в оптимальные для них сроки. Какие же существуют возможности для развития будущих лидеров? Полный перечень возможных инструментов и методологий представляет собой достаточно длинный список:

- Разработка, утверждение и контроль выполнения карьерных путей и индивидуальных планов развития;
- Развитие на рабочем месте: конкретные поручения/задания, которые способствуют развитию необходимого опыта и компетенции;
- Обучение на опыте других: наблюдение за человеком, у которого данная компетенция развита высоко;

- Руководство специальными развивающими бизнес-проектами;
- Включение в межфункциональные проектные команды;
- Программа ротаций;
- Стажировки в вышестоящей должности;
- Привлечение участников программы к созданию тематических форумов в Интранет по проблемам бизнеса;
- Организация дней подразделений;
- Обеды/завтраки знаний (knowledge lunches/breakfast).

Для реализации программ развития лидерства очень эффективно использование методологии трансформационного обучения и развития. Основная идея – вывести участников программы из комфортной зоны, заставить их заглянуть вглубь себя и увидеть свои сильные стороны и ограничения. Доказано, что эффективное лидерство могут обеспечить только руководители хорошо знающие, понимающие и принимающие себя, а также хорошо понимающие бизнес среду и ситуацию. Поэтому предлагаемая концепция заставляет участников задуматься над глобальными вопросами, такими как: «Что я собой представляю? Каким бы я хотел остаться в памяти людей?» На развитие чего направлена программа? Это: самоанализ, эмоциональный интеллект, истинное лидерство, инновационное лидерство. Такие программы проходят на более глубоком эмоциональном уровне и заставляют участников переосмыслить свою роль в организации. По результатам исследований, проведение таких программ повышает лояльность к компании не только ее участников, но и всего персонала.

Каждая компания в праве решать, инвестировать ли ей в создание и реализацию программ развития талантов. Одно бесспорно, только такие программы могут сделать развитие и обучение конкурентным преимуществом компании.





Ксения Денисова

РwС Обзор оплаты труда в компаниях финансового сектора: 2007 г.

В Обзоре 2007 года

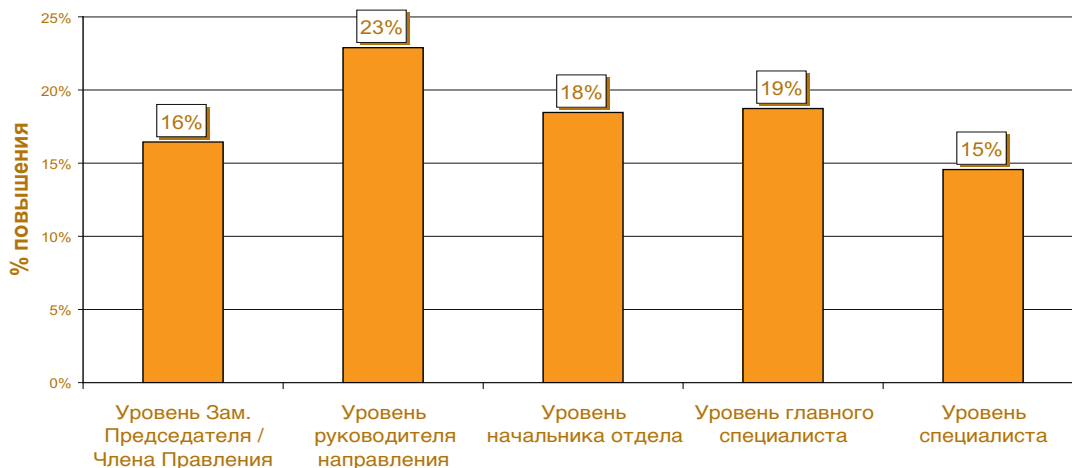
- приняли участие 80 банков и финансовых компаний, что на 11 больше, чем в прошлом году;
- исследовались зарплатные данные по 46 городам России, помимо Москвы;
- было рассмотрено 275 должностей для Москвы и 73 должности для остальных городов.

По вопросам участия в Обзоре, пожалуйста, обращайтесь к Ксении Денисовой по адресу [ksenya.denissova@ru.pwc.com](mailto:ksenia.denissova@ru.pwc.com) или по тел. (495) 967-6000 (доб. 2432)

Основные тенденции (за период с 1 июня 2006 по 1 июня 2007 г.)

- 27 компаний совершили переход на выражение зарплаты в рублях, таким образом, сейчас около 90% банков устанавливают зарплаты сотрудникам в рублях.
- Средний рост заработных плат составил 18%*, в том числе 4% приходится на падение курса доллара к рублю.
- Кроме того, в этом году существенно увеличились размеры бонусов, в результате чего средний рост общего вознаграждения составил 27%.

Динамика базовых зарплат 2006-2007 гг. Москва (среднее повышение = 18%)



- В этом году еще 6 участников Обзора ввели частные пенсионные планы, в результате чего общее число компаний, предоставляющих данную льготу своим сотрудникам, составило 16. Еще 4 участника планируют ввести частные пенсионные планы в будущем году.

* Необходимо отметить, что на рост зарплат повлияло значительное снижение курса доллара США по отношению к российскому рублю за последний год (курс 26.9 рублей за доллар в 2006 году по сравнению с 25.9 рублями за доллар в 2007 году)

Консультационные услуги по управлению персоналом

Наши услуги:

Консультирование по вопросам вознаграждения

- Вознаграждение руководителей высшего звена
- Обзоры оплаты труда
- Оценка должностей, разработка должностной сетки и системы оплаты труда
- Поощрительные выплаты
- Программы вознаграждения акциями / долгосрочные поощрительные выплаты
- Пенсионные планы

Консультирование по вопросам управления персоналом

- Разработка стратегии управления персоналом и оптимизация соответствующих процессов
- Оценка эффективности системы управления персоналом
- Сопровождение сделок при слияниях и поглощениях в отношении вопросов, связанных с персоналом
- Управление результативностью
- Анализ удовлетворенности сотрудников.

Консультирование по вопросам налогообложения физических лиц

- Консультационные услуги по налоговым и юридическим аспектам найма иностранных сотрудников и направления сотрудников на работу за границу
- Разработка корпоративной политики направления на работу за границу, в том числе проведение сравнительных исследований
- Консультации по вопросам налогового выравнивания и налоговой защиты
- Подготовка и сопровождение деклараций по налогу на доходы физических лиц
- Налоговое планирование для работников и работодателей

Наша команда:

Уильям Шофилд, Партнер
william.schofield@ru.pwc.com

Консультации по вопросам управления персоналом

Юлия Кулланда, Директор
yulia.kullanda@ru.pwc.com

Наталья Ахмина, Менеджер
natalia.akhmina@ru.pwc.com

Ольга Шестакова, Менеджер
olga.shestakova@ru.pwc.com

Консультации по вопросам налогообложения физических лиц

Карина Худенко, Директор
karina.khudenko@ru.pwc.com

Евгений Сивушков,
Старший менеджер
evgeny.sivoushkov@ru.pwc.com

Консультации по организационному развитию

Лариса Печковская,
Руководитель группы
larissa.petchkovskaya@ru.pwc.com

www.pwc.ru