



*Assistance Necessary for Top-Management*

**ANT-Management**

**Аналитический обзор рынка заработных плат и компенсаций  
г.Санкт-Петербурга по фактическим данным российских компаний.  
Специалисты розничных продаж**

**Analytical Salary Survey of Russian-owned companies,  
operating in Saint-Petersburg.  
Retail Personnel**

**Демонстрационная версия**

**Demo Version**

## Содержание аналитического обзора

<b>Введение</b> .....	1
<b>Структура выборки</b> .....	12
<b>Описание типовых должностей</b> .....	19
Компенсация труда специалистов розничных продаж в российских компаниях Санкт-Петербурга .....	32
Распределение шкалированной оценки компенсации труда (руб. в месяц).....	32
Распределение шкалированной оценки заработной платы (руб. в месяц).....	34
Среднемесячные значения статей компенсации труда за последние 6 месяцев (руб.).....	36
Структура компенсации труда (% от размера компенсации труда).....	38
Рыночная тенденция по значениям компенсации труда и заработной платы (руб. в месяц).....	40
Динамика и среднемесячное значение компенсации труда сотрудника за последние 6 месяцев.....	41
Динамика и среднемесячное значение заработной платы сотрудника за последние 6 месяцев.....	42
Частота пересмотра должностных окладов.....	43
Валютная политика расчета должностных окладов.....	43
Метод выплат должностных окладов.....	44
Периодичность выплат должностных окладов.....	44
Наличие предусмотренных и непредусмотренных государством надбавок.....	45
Наличие доплат и надбавок, предусмотренных государством .....	46
Наличие доплат и надбавок, не предусмотренных государством.....	47
Периодичность выплат доплат и надбавок.....	47
Наличие компенсации затрат персонала на питание.....	48
Варианты компенсации затрат персонала на питание.....	49
Затраты компаний на различные варианты обеспечения питанием (руб. в месяц).....	49
Варианты компенсации затрат сотрудника на транспорт.....	50
Оплачиваемые компанией расходы персонала на личный транспорт.....	51
Затраты компаний на оплату транспорта для сотрудников (руб. в месяц на 1 сотрудника).....	51
Политика оплаты проживания командированного сотрудника.....	52
Затраты компании на проживание командированного сотрудника в различных регионах (руб. в сутки).....	53

Затраты компании на оплату суточных расходов командированного сотрудника в различных регионах (руб. в сутки).....	54
Политика оплаты транспортных расходов командированного сотрудника .....	55
Политика оплаты представительских расходов командированного сотрудника.....	57
Политика оплаты расходов командированного сотрудника на сотовую, междугороднюю и международную связь.....	58
Политика оплаты расходов сотрудника на сотовую, междугороднюю и международную связь.....	60
Затраты компании по оплате расходов на связь (руб. в месяц).....	61
Политика кредитования сотрудников компании.....	62
Наличие условий кредитования сотрудников компании.....	63
Политика обучения сотрудника компании.....	64
Систематичность и наличие условий обучения сотрудников компании.....	65
Компенсируемые компанией формы обучения сотрудника.....	66
Затраты компании на обучение сотрудника (руб./месяц на одного сотрудника).....	66
Политика компании в отношении оплачиваемого отпуска.....	67
Политика компании в отношении дополнительных отпусков для сотрудника.....	68
Политика компании в отношении прочих бенефитов для сотрудника.....	69
Затраты компании на бенефиты для сотрудника (руб. в месяц на 1 сотрудника).....	71
Политика компании в отношении общегосударственных праздников.....	72
Политика компании корпоративных праздников.....	73
Затраты компаний на праздники (руб. в год на 1 сотрудника).....	74
Наличие премиальных схем компенсации и лица, принимающие решения в отношении схем премирования сотрудника.....	75
Периодичность выплат премий сотруднику и период измеримого результата, принимаемого за основу для расчета премии сотрудника.....	76
Используемые в премиальных схемах количественно измеримые результаты.....	77
Используемые в премиальных схемах качественно измеримые результаты.....	81
Используемые в премиальных схемах базы для расчета премий.....	82
<b>Глоссарий</b> .....	<b>84</b>

Аналитический обзор заработных плат и компенсаций - это всестороннее маркетинговое исследование оплаты труда, объективный источник информации о тенденциях на рынке труда. Целью такого исследования является анализ оплаты труда персонала компаний г. Санкт-Петербурга. Настоящий обзор выполнен с использованием данных по фактическим выплатам сотрудникам компаний г. Санкт-Петербурга, в которых обособленно функционирует 57 бизнес – направлений. В ходе исследования получена информация по компенсации труда более 15 000 сотрудников.

## ОБЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ

Исследования показывают, что ситуация на рынке оплаты труда характеризуется следующими особенностями:

**1. Для рынка оплаты труда характерна тенденция общего роста средней заработной платы.**

**Заработная плата** – совокупность вознаграждений, выплачиваемых сотруднику за исполнение трудовых обязанностей и достижение результатов. Включает в себя оклад, надбавки, доплаты, премии и бонусы.

**Средняя заработная плата** – отношение фонда заработной платы к среднесписочной численности в целом по организации (сфере, отрасли) и категориям работников. Вычисляется сложением всех наблюдений и делением на их число.

Начисленная заработная плата в статистике обычно отражает доходы сотрудника в денежной форме до выплаты налогов и удержаний. Практика показывает, что более уместным может быть учет заработной платы после выплаты налогов и других удержаний. В исследовании все данные по заработной плате представлены после выплаты налогов и удержаний. Кроме того, при исследовании рынка оплаты труда представляется значимым показателем величина бенефитов.

**Бенефиты** - выплаты, получаемые работником в денежной и не денежной форме в качестве компенсации затрат на эффективное обеспечение служебной деятельности. Примерами бенефитов являются: компенсации сотруднику за сотовую и Интернет связь, различные варианты обеспечения питанием, оплата проезда в общественном транспорте и компенсация затрат на личный транспорт, используемый в служебных целях.

Таким образом, возникает понятие «Компенсация труда сотрудника», представляющая собой сумму заработной платы и бенефитов, получаемую работником за месяц.

**Компенсация труда** – совокупность вознаграждений работнику за исполнение им трудовых обязанностей. Включает в себя оклад, надбавки, премии, бонусы и бенефиты.

Величина средней заработной платы и компенсации труда может меняться в зависимости от принадлежности сотрудников к той или иной сфере деятельности компании.

В целом по отраслевым показателям ситуация на апрель 2008 года по Санкт-Петербургу выглядела следующим образом:

Таблица 1

**Среднемесячная величина компенсации труда и заработной платы  
в зависимости от сферы деятельности компании (руб. в месяц)**

Сфера деятельности	Компенсация труда	Заработная плата
Торговля	25 552	24 607
Высокие технологии	45 634	37 773
Производство	45 578	44 590
Услуги	26 466	23 275

В сфере высоких технологий средняя компенсация труда составила 45 634 рубля, средняя заработная плата составила 37 773 рубля.

В сфере производстве средняя компенсация труда составила 45 578 рублей, заработная плата 44 590 рублей.

В целом по сфере торговли средняя компенсация труда составила 25 552 рубля, средняя заработная плата - 24 607 рублей.

В том числе:

- в оптовой торговле – средняя компенсация труда составила 38 576 рублей, заработная плата 35 457 рублей
- в розничной торговле – 21 647 рублей и 20 596 рублей соответственно
- в мелкооптовой и оптово-розничной торговле – 32 719 рублей и 30 775 рублей соответственно

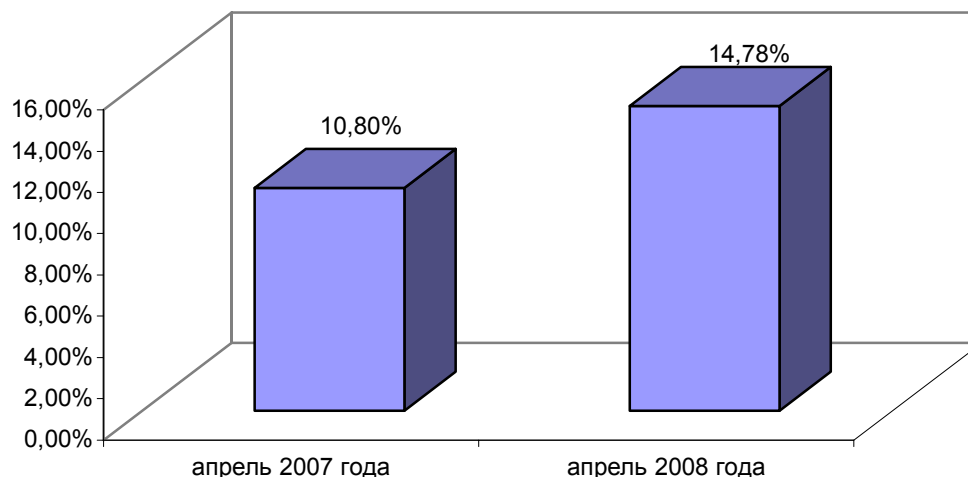
Таким образом, отраслевым лидером оплаты труда персонала выступает сфера высоких технологий. Именно здесь наблюдается самый высокий уровень заработной платы. Торговля замыкает список - уровень оплаты труда составляет 55% от уровня оплаты в сфере высоких технологий.

**2. Для рынка рабочей силы характерна тенденция «социализации» оплаты труда.**

Компенсационная политика характеризует принятую в компании систему компенсации труда сотрудников в соответствии с корпоративной культурой и финансовым положением компании.

За последние два - три года компенсационная политика в компаниях Санкт-Петербурга приобретает социально ориентированный характер.

Если в апреле 2007 году величина бенефитов составляла в среднем 10,8% от компенсации труда сотрудников, то в апреле 2008 года эта величина составила 14,78% (см.: рисунок 1).



**Рис.1. Доля бенефитов в компенсации труда сотрудников в апреле 2007 и 2008 года**

## КОМПЕНСАЦИЯ ТРУДА И МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ

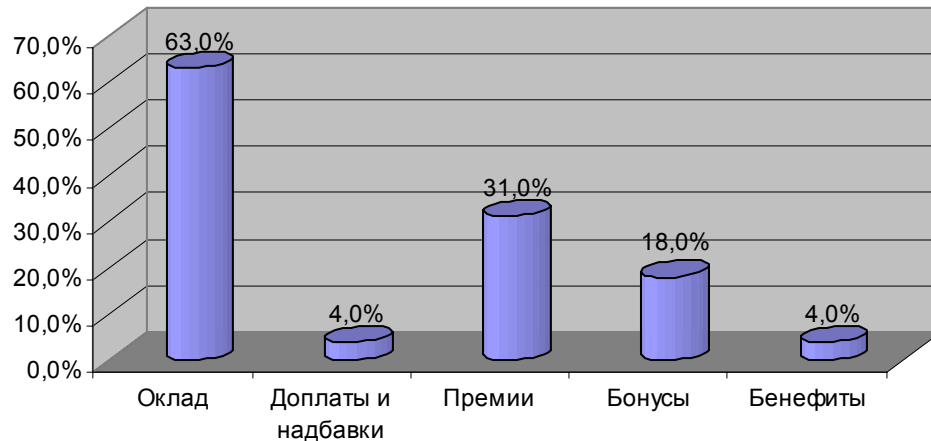
**Стимулирование персонала** - это способ управления трудовым поведением работника. Он состоит из целенаправленного воздействия на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности. Стимулирование включает в себя, прежде всего, совокупность целевых индикаторов должности и соответствующую им систему поощрений и наказаний.

Изменение структуры рынка продаж приводит к более частой смене места работы персонала, ощущается острый дефицит топ-менеджеров по продажам вообще и розничным в особенности.

Прежде всего, изменяются пропорции окладной и премиальной частей. Особое внимание уделяется системам премирования и корпоративным бенефитам. Персонал начинают привлекать стабильностью и уверенностью в будущем. Для топ-менеджеров особенно актуальными становятся бенефиты «длительного назначения», например, оплата дополнительного обучения в высших учебных заведениях за счет компании, предоставление корпоративных кредитов на покупку квартиры, автомобиля.

В то же время, чрезвычайно важными остаются показатели, которые характеризуют долю премиальных выплат в общей структуре компенсации труда топ-менеджеров.

Например, у операционного директора розничной сети доля премиальных выплат в период декабрь - апрель 2007-2008 года составила 21%(См.: Рис.№2.).



**Рис.2. Структура компенсации труда операционного директор розничной сети**

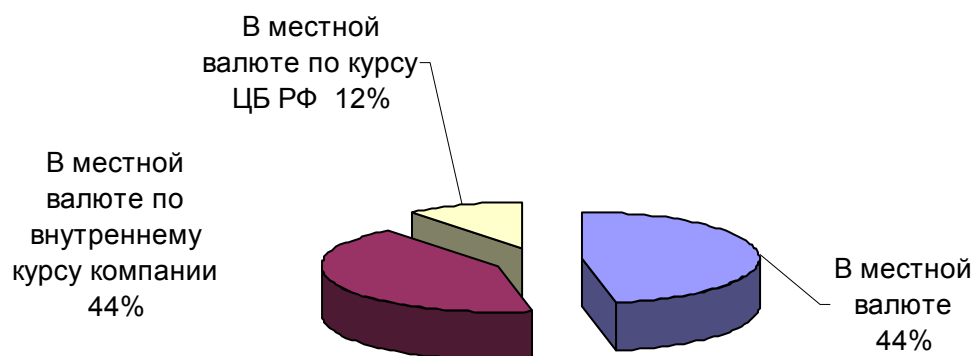
Как правило, топ-менеджеры кроме базовой зарплаты получают премии и фиксированные бонусы. Премиальные схемы отличаются многообразием. Их количество зависит, прежде всего, от должности, степени ее влияния на результат компании или подразделения.

### **МЕТОДЫ ВЫПЛАТЫ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В КОМПАНИЯХ САНКТ- ПЕТЕРБУРГА**

Организация выплат персоналу денежной части компенсации труда является существенным элементом компенсационной политики компании. Структурно она включает в себя валютную политику, способы выплат: наличный / безналичный и «по ведомости» / «в конверте».

#### ***Валютная политика.***

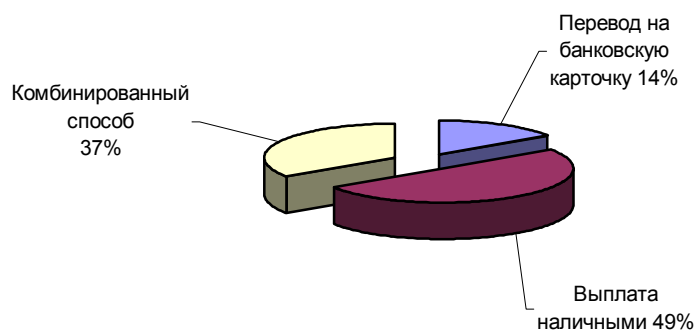
В Санкт-Петербурге 47% компаний предпочитают выплачивать заработную плату в рублях без привязки к валютному курсу. При этом 42,2% сотрудников получают заработную плату, рассчитанную по внутреннему валютному курсу, а 10,8 % - по фиксированному валютному курсу ЦБ РФ (см.: рисунок №3).



**Рис.3. Способ выплат заработной платы персоналу компаний**

**«Наличный / безналичный»**

Самым распространённым способом выплаты заработной платы является «выплата наличными». Он используется более 50% персонала. Перевод на банковскую карточку, к сожалению, не получил распространения. Довольно активно используется комбинированный способ (банковская карточка – выплата наличными) (см.: рисунок 4).



**Рис.4. Способ выплат заработной платы**



## **Способ выплат заработной платы персоналу компаний**

### **«По ведомости» / « в конверте»**

Сегодня доля выплат заработной платы «по ведомости» составляет 40 - 70% от общих выплат среднестатистическому сотруднику. Эта цифра колеблется в зависимости от многих факторов: отрасли, формы собственности, должности сотрудника. Большинство компаний с западным капиталом и публичных российских компаний (вышедших на IPO, разместивших облигационные займы) выплачивает заработную плату «по ведомости».

По результатам исследования, в качестве важнейших факторов, которые влияют на желание получать "прозрачную" зарплату, опрошенные назвали "возможность получения потребительских кредитов и пенсионных накоплений". Подобного мнения придерживается большинство сотрудников компаний с западным капиталом.

Среди работников российских компаний отношение к "прозрачным" схемам скорее нейтральное. Большинство специалистов российских предприятий с заработной платой от 15 000 рублей сдержанно относятся к перспективе получать "прозрачную" заработную плату.

Возможно, такое отношение связано с тем, что пенсионные изменения в стране не затрагивают основную часть работников. Предполагаем, что это вызвано также недостаточным доверием активной части населения к накопительным схемам негосударственных пенсионных фондов и иных финансовых институтов.

## **ТЕХНОЛОГИЯ ПОДГОТОВКИ ОБЗОРА**

### **Источники данных.**

Привлечение компаний для участия в исследовании осуществляется на основе принципа добровольности и соглашения о конфиденциальности. Компания, принимающая участие в исследовании, предоставляет ведомости фактических выплат без указания фамилий сотрудников. В свою очередь, компания-исследователь обеспечивает условия полной анонимности для компаний-участниц, обобщая информацию по выплатам сотрудникам разных компаний в единый массив данных.

### **Сбор данных.**

Сбор данных осуществлен в следующем порядке:

- Данные по фактическим выплатам заработных плат персоналу заносятся в специально разработанную форму. Основанием для выделения должностей являются должностные инструкции сотрудников компаний, сопоставляемые с типовыми описаниями должностей. Типовые описания должностей разработаны на основе опыта предыдущих исследований.
- Интервьюирование компетентных лиц по компенсационной политике компании. К компетентным лицам в исследовании относятся собственники компании, либо руководители высшего звена.

### **Обработка данных**

Обработка данных производилась с помощью программ анализа статистических данных. Результатом обработки являются таблицы распределения заработных плат по основным статистическим показателям, а также таблицы, характеризующие компенсационную политику компаний в отношении сотрудников, занимающих те или иные должности

Объем исследования **109 страниц.**

Исследование содержит **52 таблицы и 13 диаграмм.**

Обзор включает в себя аналитическую информацию по оплате труда специалистов розничных продаж российских компаний Санкт-Петербурга, введение, главу, отражающую

компенсационную политику в отношении розничных продаж, глоссарий, в котором приведены все определения, используемые в Обзоре.

Введение содержит информацию по портрету выборки компаний, принявших участие в исследовании, список и описание типовых должностей.

Описание должности включает в себя цель, задачи и функции должности, требования к опыту и квалификации сотрудника, а также подчиненность в компании.

Обзор отражает полную информацию по величинам заработных плат<sup>1</sup> и компенсаций специалистов розничных продаж российских компаний. Информация по компенсации труда<sup>2</sup> сотрудников представлена в следующих таблицах:

### **Предоставляемая информация по компенсации труда специалистов розничных продаж**

1. Распределение шкалированной оценки компенсации труда (руб. в месяц)
2. Распределение шкалированной оценки заработной платы (руб. в месяц)
3. Среднемесячные значения статей компенсационного пакета (руб. в месяц)
4. Структура компенсационного пакета должности (% от размера компенсации труда)
5. Рыночная тенденция по значениям компенсации труда и заработной платы (руб. в месяц)
6. Динамика и среднемесячное значение компенсации труда
7. Динамика и среднемесячное значение заработной платы
  
8. Политика компаний в отношении должностных окладов должности
  - частота пересмотра должностных окладов
  - валютная политика расчета оклада
  - метод выплат оклада
  - периодичность выплат оклада
  
9. Надбавки и доплаты группы должностей
  - наличие постоянных надбавок и доплат
  - наличие предусмотренных и непредусмотренных государством надбавок
  - периодичность выплат надбавок
  
10. Бенефиты<sup>1</sup> (наличие того или иного вида бенефитов по должности и затраты компании – рублей в месяц на 1 сотрудника)
  - оплата питания
  - компенсация затрат сотрудника на транспорт
  - командировочная политика
  - оплата мобильной и междугородней связи
  - кредитование
  - обучение сотрудников за счет компании
  - отпуска и отпускные (дополнительные льготы, не предусмотренные государством)
  - политика компании в отношении компенсации затрат на занятия спортом

дисконтные программы (скидки на продукцию и услуги компании для сотрудников)

  - политика компенсации затрат сотрудника на рабочую одежду
  - политика компаний в отношении праздников
  - политика компании в отношении прочих бенефитов
  
11. Премии
  - наличие премиальных схем у группы должностей
  - лица, принимающие решения в отношении схем и значений премирования сотрудника
  - периодичность выплат премий сотруднику

---

<sup>1</sup> **Заработная плата** – совокупность вознаграждений, выплачиваемых сотруднику за исполнение трудовых обязанностей и достижение результатов. Включает в себя оклад, надбавки, доплаты, премии и бонусы

<sup>2</sup> **Компенсация труда** - сумма всех выплат сотруднику за исполнение им трудовых обязанностей, включающая в себя заработную плату и бенефиты («социальный пакет»).

<sup>1</sup> **Бенефиты** – выплаты, получаемые работником в качестве компенсации затрат на эффективное обеспечение служебной деятельности. Синоним термина «социальный пакет».

- период измеримого результата, принимаемого за основу для расчета премии сотрудника
- характеристика частоты используемых в премиальных схемах количественно измеримых результатов
- характеристика частоты используемых в премиальных схемах качественно измеримых результатов
- используемые в премиальных схемах базы для расчета премий и частота их использования

---

**В первом разделе обзора (Пункты 1- 7 из вышеприведенного перечня предоставляемой информации)** содержится информация по величинам заработных плат специалистов розничных продаж в российских компаниях.

Распределение шкалированной оценки компенсации труда и заработной платы показывает, какой процент специалистов данной должности получает заработную плату в пределах того или иного интервала. Эта таблица позволяет определить наиболее часто встречающиеся значения оплаты труда специалистов розничных продаж.

Среднемесячные значения статей компенсации труда отражают средние величины составляющих компенсации труда за последние 6 месяцев: заработная плата, должностной оклад, доплат и надбавки, премии, бонусы, бенефиты, удержания и штрафы.

Структура компенсации труда позволяет определить величины составляющих компенсации труда (заработная плата, должностной оклад, доплат и надбавки, премии, бонусы, бенефиты, удержания и штрафы) в процентных значениях в зависимости от должности специалиста.

Диапазон значений рыночной тенденции заработной платы и компенсации труда специалистов включает в себя следующие значения: минимум, 25-ый процентиль, медиана, среднее, 75-ый процентиль, максимум. Величины этих значений позволяют определять «вилки» оплаты труда для специалистов, занимающих одинаковую должность в зависимости от уровня квалификации специалиста - с одной стороны, и от стратегии оплаты труда специалистов компании – с другой.

Динамика значений компенсации труда и заработной платы отражает изменения в уровне оплаты труда специалистов за последние 6 месяцев.

**Второй раздел обзора (Пункт 8)** отражает информацию относительно политики определения и выплаты должностных окладов для специалистов розничных продаж.

**Третий раздел обзора (Пункт 9)** содержит информацию относительно политики выплат предусмотренных и непредусмотренных государством доплат и надбавок сотрудникам российских компаний. В качестве примера предусмотренных государством доплат и надбавок можно привести следующие надбавки:

- За выполнение работы за пределами нормальной продолжительности рабочего времени
- За работу в выходные и праздничные дни
- За работу в ночное время
- За замену оплачиваемого отпуска денежной компенсацией
- За занятость в тяжелых работах
- За вредные и / или опасные условия труда
- За выполнение работы в других условиях, отклоняющихся от нормальных
- За выполнение работ различной квалификации
- За совмещение профессий и выполнение обязанностей временно отсутствующего сотрудника

В качестве непредусмотренных государством доплат и надбавок чаще всего выступают следующие категории:

- 13-я зарплата (бонус, не предусмотрен контрактом, разовый)
- За совмещение двух смен подряд
- Бригадирская надбавка
- За выслугу лет в компании
- За общую выслугу лет
- За ученую степень
- За особую сложность работы
- За разъездной характер работы
- За квалификацию

**В четвертом разделе обзора (Пункт 10)** предоставлена детальная информация по компенсационной политике в российских компаниях. По каждой должности приводятся виды оплачиваемых бенефитов и величина затрат компании на тот или иной вид бенефита на одного сотрудника в месяц.

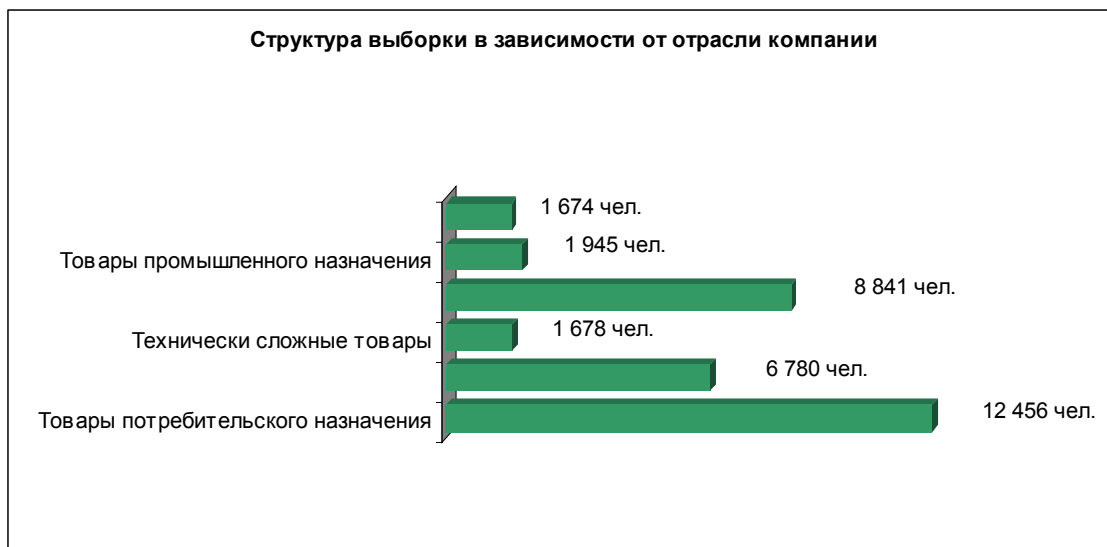
**Пятый раздел (Пункт 11)** представляет информацию по схемам премирования, используемым в российских компаниях для специалистов розничных продаж. Рассматриваются такие показатели схем премирования, как результаты деятельности сотрудника, используемые в качестве индикаторов для определения величины премии, источник выплаты премии, применяемый при использовании той или иной премиальной схемы, периодичность выплат премий.

## Список типовых должностей \ Positions List

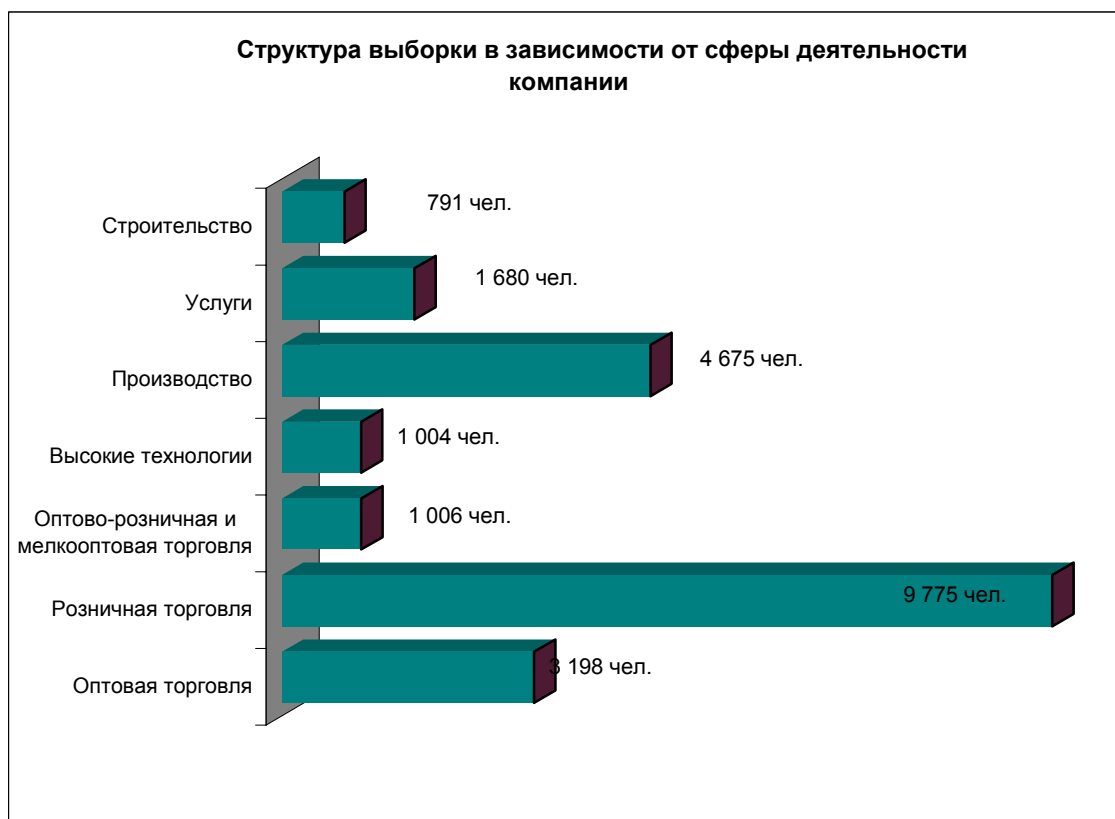
### Персонал розничных продаж \ Retail Personnel

1. Операционный директор розничной сети \ Retail Network Director
2. Директор супермаркета \ Supermarket Manager
3. Директор магазина \ Shop Manager
4. Администратор торгового зала (пищевые продукты) \ Shop Administrator (Food)
5. Администратор торгового зала (непищевые продукты) \ Shop Administrator (Nonfood)
6. Заведующий отделом (пищевые продукты) \ Food Department Supervisor
7. Заведующий отделом (непищевые продукты) \ Nonfood Department Supervisor
8. Старший продавец (пищевые продукты) \ Senior Shop Assistant (Food)
9. Старший продавец (непищевые продукты) \ Senior Shop Assistant (Nonfood)
10. Продавец (пищевые продукты) \ Shop Assistant (Food)
11. Продавец (непищевые продукты) \ Shop Assistant (Nonfood)
12. Продавец-кассир (пищевые продукты) \ Shop Assistant – Cash Operator (Food)
13. Продавец-кассир (непищевые продукты) \ Shop Assistant – Cash Operator (Nonfood)
14. Кассир-операционист \ Cash Desk Operator
15. Контролер в торговом зале \ Shop Security

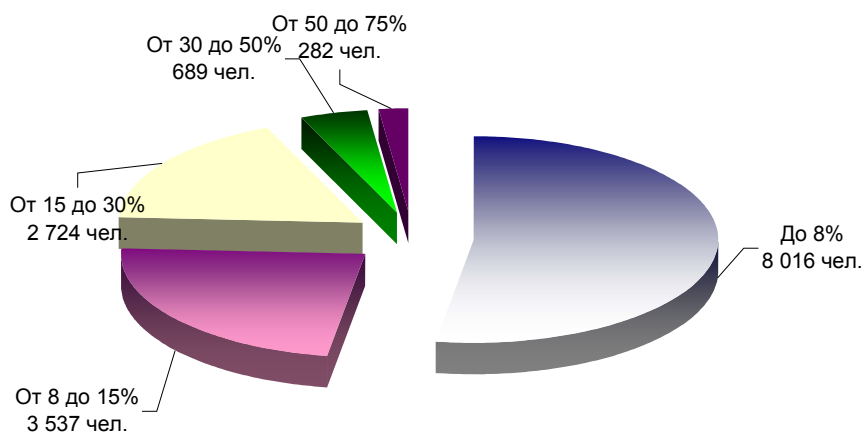
## СТРУКТУРА ВЫБОРКИ



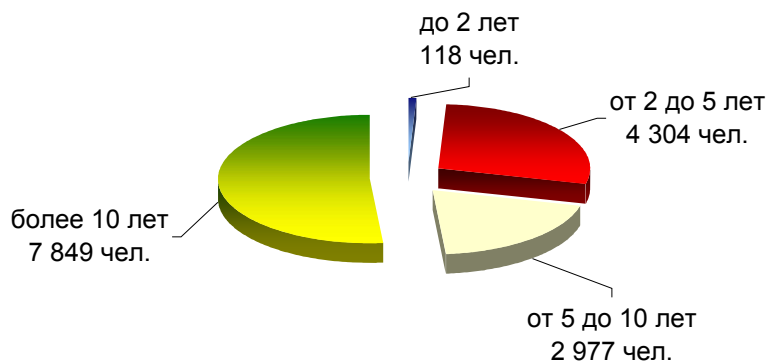
\*Сумма сотрудников в графе «Количество сотрудников» не составляет 15 248 поскольку один сотрудник может работать в компании, функционирующей в нескольких сферах или отраслях деятельности одновременно.



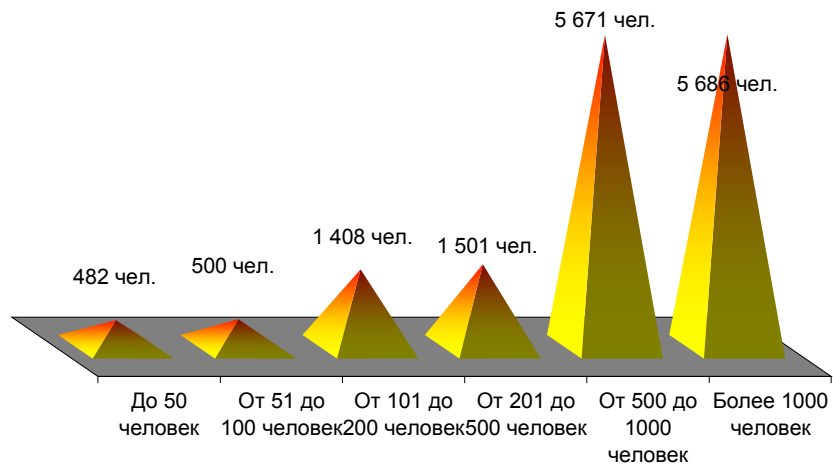
**Структура выборки в зависимости от коэффициента текучести кадров компании**



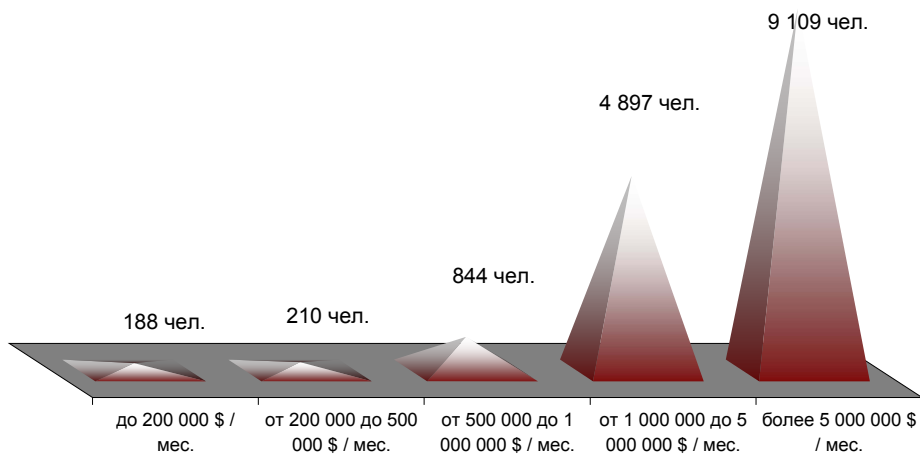
**Структура выборки в зависимости от возраста компании**



**Структура выборки в зависимости от размера штата компании**

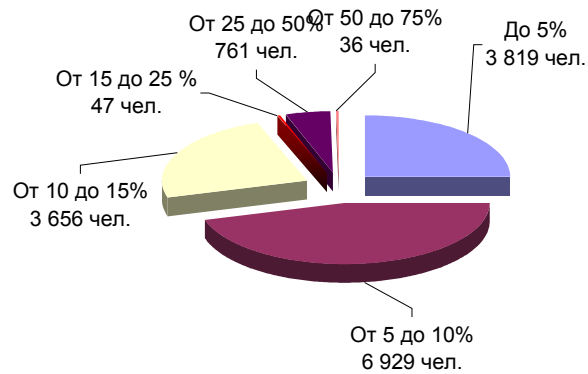


**Структура выборки в зависимости от величины среднемесячного оборота компании**

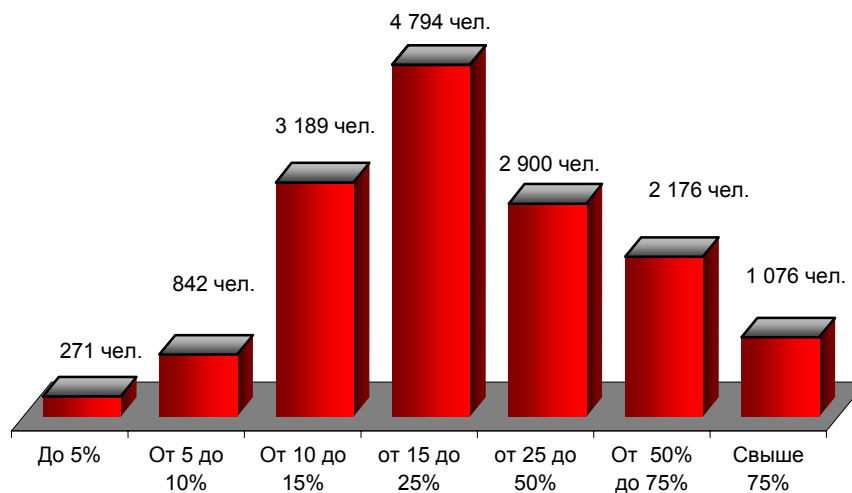




**Структура выборки в зависимости от доли Фонда Зарботной Платы в обороте компании**



**Структура выборки в зависимости от доли Фонда Зарботной Платы в маржинальной прибыли компании**



**Структура выборки в зависимости от доли "белого" Фонда Зарботной Платы в фактическом Фонде Зарботной Платы**

