

Зарплата для экспата: подходы к оплате труда

Журнал: [Справочник по управлению персоналом](#)

Год: 2013

Номер: №12

Автор: [Денисова Ариадна](#)

Рубрика: [На практике: Мотивация](#)

Нехватка талантов заставляет работодателей по всему миру направлять сотрудников на свои предприятия за рубежом. Причем темпы мобильности персонала увеличиваются с каждым годом, несмотря на то что экспаты, как правило, обходятся дороже местных сотрудников в 1,5-2 раза. В связи с этим особую актуальность приобретает вопрос установления заработной платы сотруднику, переводимому в другую страну.

Одним из наиболее известных и популярных методов установления заработной платы при экспатриации является так называемый подход балансового листа, уже более 25 лет используемый международными компаниями. Основным принципом определения оклада в данном случае является сохранение баланса между прежним и новым уровнем вознаграждения, то есть при переезде в страну назначения уровень жизни сотрудника и его семьи не должен снизиться.

При этом базовым стандартом, от которого ведется отсчет, может быть уровень жизни в той стране, где сотрудник проживает; в стране, куда он переезжает; и в стране, где находится управляющая компания организации. Чаще всего используется первый вариант, поскольку он понятен и сотрудникам, и компании, но если в ней будет много сотрудников-экспатов из разных стран, то потребуются учитывать особенности каждой из них. Это существенно усложнит процесс администрирования. Второй ва-

риант, как правило, применяется тогда, когда сотрудник переезжает в страну с более высоким уровнем жизни, а третий - для облегчения администрирования вознаграждения сотрудника, который часто перемещается по миру. Также можно сравнить уровни жизни в указанных странах и в каждом конкретном случае выбрать в качестве базового стандарта наибольший уровень.

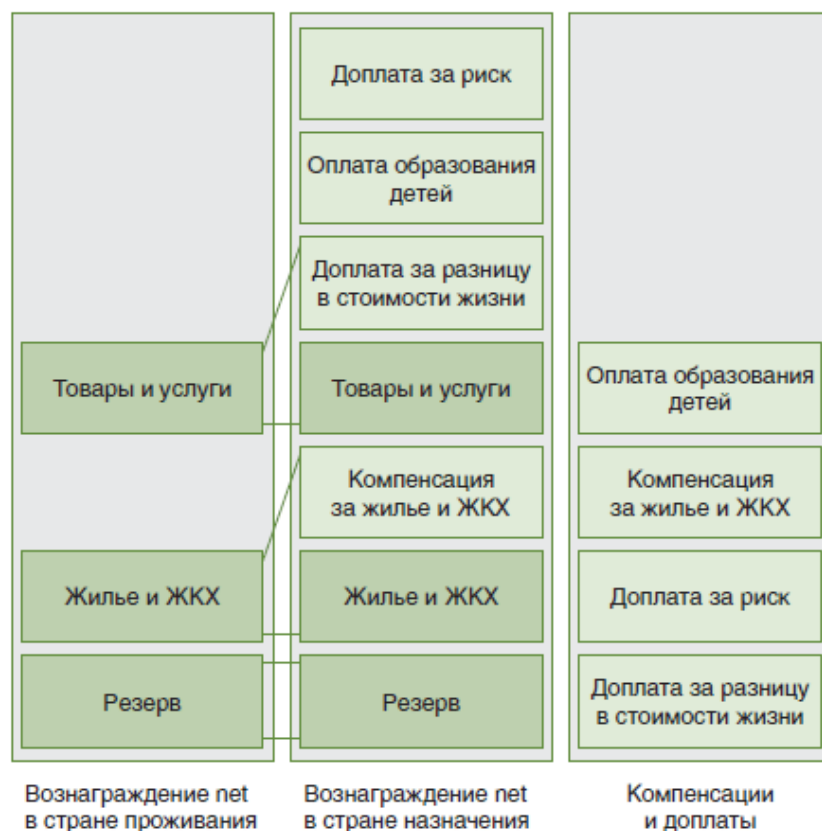
Для определения разницы в стоимости жизни и покупательской способности сотрудника сравнивают три основных вида расходов: налоги, выплачиваемые им с заработной платы, оплату стоимости жилья и проживания, а также оплату товаров и услуг.

Далее рассчитываются суммы, которые сотрудник обычно тратит на налоговые отчисления с зарплаты, оплату жилья (съем или покупку), образование детей (если переезд осуществляется с семьей), еду, одежду и пр. Затем определяется стоимость такого же объема товаров и услуг и сумма налогов в стране назначения. Если разница между заработной платой в двух странах складывается не в пользу работника (в стране назначения более высокий уровень жизни), компания обязуется выплачивать ему специальные компенсации. В них может быть заложен так на покрытие тех расходов сотрудника в стране проживания, от которых он не может отказаться при переезде, например на оплату процентов по ипотеке или услуг ЖКХ. Сюда же входит та сумма, которую он мог откладывать на счет в банке после оплаты всех расходов. Принцип расчета вознаграждения при использовании описанного подхода представлен на *рисунке*.

Разница в уровне жизни обычно определяется исходя из стоимости потребительской корзины. При этом используются официальные данные, публикуемые министерствами или иными государственными учреждениями различных стран, либо отчеты консалтинговых компаний, рассчитывающих подобные показатели (Mercer, UBS). При этом важно знать, что входит в потребительскую корзину, которую взяли за основу при расчете индекса стоимости жизни. Так, в России есть официальные данные о стоимости потребительской корзины². Однако в нее входят лишь самые необходимые товары, которых недостаточно для удовлетворения потребностей сотрудников, занимающих высокие должностные позиции. В таком случае можно воспользоваться индексом, который рассчитывается Институтом сравнительных социальных исследований (ЦЕССИ). По его данным, индекс роста стоимости жизни обычно ближе к реальному, нежели официальный уровень инфляции. Многие западные компании в России ориентируются именно на этот показатель, а не на официальную статистику по росту цен.

При использовании метода балансового листа возникает проблема с выравниванием налога на доходы. Например, менеджер высшего звена, направленный из России на работу в одну из стран Европейского союза, сталкивается с более высоким процентом налога на доход. Чтобы он не потерял в деньгах, компания должна компенсировать ему разницу в ставках налога. Для этого применяется ряд методов, которые будут рассмотрены далее.

Подход балансового листа



Выравнивание

Компания берет на себя ответственность за уплату налога.

Причем при переезде сотрудника его вознаграждение net (сумма выплат после налогообложения) остается неизменным. Меняется только налогооблагаемая сумма gross (сумма выплат до налогообложения). Однако при последующем переезде в страну с меньшей ставкой подоходного налога вознаграждение gross станет меньше, что не всегда

удобно, если работник числится в одной и той же организации, так как фактически происходит уменьшение его налогооблагаемой заработной платы.

Исходя из примера, приведенного в табл. 1, допустим, что через два года после назначения сотрудник возвращается в страну проживания, где ставка подоходного налога становится 13% вместо 30%. В данном случае его оклад в трудовом договоре или дополнительном соглашении к нему будет автоматически изме-

нен на прежнюю величину (если не было оговорено иное) и составит 1000 у. е. вместо 1243 у. е. Причем на руки он будет получать одну и ту же сумму, но его вознаграждение gross фактически снизится. Это может быть неприемлемо с точки зрения трудового законодательства страны и создавать сотруднику психологический дискомфорт, хотя следует признать, что такой метод понятен, прозрачен и прост в администрировании.

Таблица 1. Выравнивание подоходного налога

Место работы	Оклад net, у. е.	Подоходный налог		Оклад gross, у. е.
		%	у. е.	
1	2	3	4	(5) = (2) + (4)
Страна проживания	870	13	130	1000
Страна назначения	870	30	373	1243

Защита налога

Предполагается, что компания возместит сотруднику всю сумму

переплаты по налогу на доход, который будет отчислен с его заработной платы, как показано

в табл. 2. Обычно такая компенсация начисляется в виде месячной, квартальной или годовой

премии. В рассматриваемом примере размер премии с учетом подоходного налога составит: $(870 - 700) / 0,7 = 243$ у. е. Следует помнить, что с такой премии также будет начислен подоходный налог, который необхо-

димо компенсировать. Получается своеобразный замкнутый круг: компенсация подоходного налога с дохода предыдущего периода и компенсация налога с такой компенсации. Это усложняет администрирование выплат,

однако организация снижает риски, связанные с вероятностью уменьшения вознаграждения сотрудника, в случае его переезда в страну с более низкой ставкой подоходного налога.

Таблица 2. Защита подоходного налога

Место работы	Оклад net, у. е.	Подоходный налог		Оклад gross, у. е.	Компенсируемая разница (включая подоходный налог), у. е.
		%	у. е.		
1	(2) = (5) - (4)	3	4	5	6
Страна проживания	870	13	130	1000	-
Страна назначения	700	30	300	1000	243

Свободный выбор

Компания договаривается с сотрудником о том, что он берет на себя обязательство по уплате налогов, причем суммой заработной платы обычно позволяет ему покрыть увеличение налоговых отчислений без снижения уровня жизни.

При этом с уплатой налогов возникает еще одна проблема, связанная с возможностью их удвоения в обеих странах (проживания и назначения), поэтому нужно внимательно изучить налоговое и трудовое законодательство, а также рассчитать, в какой стране работнику и компании выгоднее уплатить налог. Кроме того, следует учесть, что при выезде за рубеж на длительный срок сотрудник теряет статус налогового резидента в своей стране, и в этом случае размер подоходного налога меняется. В частности, в России в соответствии с п. 2 ст. 207 НК РФ сотрудник становится нерезидентом, если фактически находится в Российской Федерации менее 183 календарных дней в течение 12 следующих подряд месяцев. Для физических лиц, не являющихся налоговыми резид-

дентами РФ, ставка НДФЛ составляет 30%.

Кроме доплат за разницу в стоимости жизни работнику дополнительно могут выплачивать и другие виды компенсаций. Так, при переводе в страну с высоким уровнем риска, например в Нигерию или Сирию (где идут военные действия), может начисляться так называемая доплата за риск или за трудные условия проживания. Нередко приезжающим в Россию экспатам выплачивают «премию за холод», поскольку здесь холоднее, чем в Европе, и климат менее благоприятен.

Также обязательно должна быть предусмотрена компенсация на случай резкого колебания валютного курса. Если сотруднику установлена заработная плата в долларах, а курс доллара вдруг: на 5-10% по отношению к валюте страны проживания, экспату будет выплачена компенсация за потерянный вследствие этого доход. Обычно размер компенсаций ежегодно пересматривается. Если в стране высокая инфляция или сильно колеблется курс местной валюты, пересмотр производится чаще: раз в полго-

да или ежеквартально. Пример расчета вознаграждения экспатов методом балансового листа представлен в табл. 3.

Здесь подоходный налог включен в заработную плату сотрудника (метод выравнивания).

В столбце 2 табл. 3 показана разбивка текущего оклада сотрудника net в сумме 174 тыс. у. е. Налог от заработной платы составляет 26 тыс. у. е. В стране назначения подоходный налог составляет 20%, расходы на наем жилья и ЖКХ увеличиваются до 50 тыс. у. е., а затраты на покупку товаров и услуг - до 70 тыс. у. е. Резерв, который сотрудник откладывает со своей заработной платы, равен 94 тыс. у. е. Таким образом, оклад «на руки» составит 214 тыс. у. е.

Кроме того, согласно политике мобильности компании при переезде в страну назначения сотрудник будет получать компенсацию за риск и за оплату обучения детей в частной школе. Следовательно, доход экспата gross составит: $214 \times 100/80 + 10 + 20 = 297,5$ тыс. у. е.

Таблица 3. Пример расчета заработной платы методом балансового листа (у. е.) при переезде сотрудника в другую страну

Виды доходов / расходов	Страна проживания (налог 13%)	Расчетная величина	Страна назначения (налог 20%)
1	2	3	4
Заработная плата net, в том числе:	174 000	–	214 000
▶ оплата жилья и ЖКХ	30 000	-30 000	50 000
▶ товары и услуги	50 000	-50 000	70 000
▶ резерв	94 000	94 000	94 000
Доплата за риск, gross	–	–	10 000
Компенсация расходов на обучение детей, gross	–	–	20 000
Налоги с заработной платы (включая компенсации)	26 000	-26 000	59 500
ИТОГО доход, gross	200 000	–	297 500

Отметим, что при выезде за рубеж российскому гражданину в дальнейшем важно подтвердить свой трудовой стаж, поскольку иностранные компании не используют трудовые книжки, как у нас. В связи с этим российские работодатели часто оставляют сотрудника по совместительству на прошлом месте работы, где он получает часть своего вознаграждения. Для компании это выгодно еще и тем, что ставка налога на доходы в нашей стране ниже, чем в большинстве развитых стран.

Другим часто используемым методом установления зарплаты экспату является метод разовой компенсации. Сотруднику сохраняют текущий уровень вознаграждения, а разницу в стоимости жизни выплачивают только за счет разовой компенсации перед назначением или после такового. При этом не требуется подробно изучать структуру доходов и расходов сотрудника и его семьи, что существенно облегчает администрирование. Сумма компенсации определяется путем переговоров и должна покрывать издержки на переезд и разницу в уровне жизни.

Пожалуй, самым простым и наименее объективным является подход, основанный на переговорах. Он предполагает, что перед назначением сотрудник и его руководители (настоящий и будущий) договариваются о сумме вознаграждения. Причем данная сумма покрывает его расходы и устраивает сотрудника. Это избавляет компанию от дополнительного администрирования выплат, но не позволяет сделать процесс назначения компенсации экспатам прозрачным и системным. Однако при немногочисленности экспатов в компании применение такого метода может быть оправданным.

Локализация

Это наиболее новый метод, чаще всего применяемый в случае длительных по времени назначений. Вознаграждение экспата определяется на основе политики оплаты труда в стране назначения, а количество доплат и надбавок к зарплате является минимальным. Также этот подход популярен для установления заработной платы недавним выпускникам или стажерам, направляемым за рубеж.

Кафетерий

В ситуации, когда сотрудник может самостоятельно выбирать вид льгот и компенсаций в рамках определенного бюджета, установленного исходя из разницы в уровне жизни, мы имеем дело с так называемым кафетерием. Этот подход аналогичен подходу, называемому кафетерием льгот. Он максимально удовлетворяет запросы работников, но очень сложен в администрировании, поэтому используется крайне редко, в основном для менеджеров старшего и высшего звена управления.

Глобальный подход

Это самый сложный, но наиболее системный подход. Компания устанавливает для определенной категории персонала (как правило, для ключевых сотрудников, которые часто перемещаются между филиалами организации, например инженеров или менеджеров среднего и высшего звена) единый уровень вознаграждения. Причем местный персонал, работающий в аналогичной должности, может не иметь такого дохода, если уровень

жизни в данной стране ниже, чем в большинстве стран присутствия компании. Это, конечно, вызывает недовольство у местных работников и создает напряженность в коллективе.

В таблице 4 представлено сравнение всех описанных подходов, используемых при установлении заработной платы экспатам.

В заключение отметим, что единственно верного подхода для установления заработной платы экспатам нет. В каждом конкретном случае многое зависит от того, в какой стране расположена головная организация и где проживает сотрудник, куда его направляют и на какой срок, один ли он едет или с семьей, каковы сложившаяся практика и

законодательные особенности в регионе, в каком случае будет легче осуществлять администрирование. Только детально рассчитав затраты на перевод работника и проанализировав выгоды того или иного варианта для него и для компании, можно решить, какой подход целесообразно применить для установления вознаграждения экспату.

Таблица 4. Сравнение подходов, используемых при установлении вознаграждения экспатам

Подход	В каких ситуациях применяется	Преимущества	Недостатки
1. Балансовый лист	Во всех ситуациях	Понятный метод, позволяющий оптимизировать сумму выплат и доплачивать лишь за те элементы расходов, которые обходятся работнику дороже остальных	Этот метод подразумевает детальное изучение доходов и расходов семьи работника, сложен в администрировании
2. Разовая компенсация	Для краткосрочных назначений (не более трех лет)	Простой метод, позволяющий сохранить прежний уровень вознаграждения, исключает необходимость детализации доходов и расходов семьи сотрудника	Если сотрудник не проработает установленный срок назначения, а компания выплатит ему всю сумму компенсации, то она потеряет в деньгах. Возможны перекосы в уровне вознаграждения экспатов
3. Переговоры	В исключительных случаях и при небольшом количестве экспатов в организации	Простой метод	Возможны перекосы в уровне вознаграждения сотрудников на схожих позициях
4. Локализация	При длительных назначениях (более трех лет)	Не нарушается локальная тарифная сетка, не возникает неудовлетворенности у местного персонала	Требуется установление дополнительных компенсаций в случае, если локальный уровень оплаты ниже
5. Кафетерий	В исключительных случаях, для менеджеров старшего и высшего звена управления	Запросы семьи экспата удовлетворяются максимально, имеется возможность оптимизации налогов	Сложный в администрировании метод
6. Глобальный подход	Экспаты часто перемещаются по миру, например дважды в год переезжают из страны в страну. Метод применяется для ключевого персонала	Метод позволяет выровнять оплату труда ключевым сотрудникам, упрощает администрирование зарплаты	Компания не может экономить при переводе сотрудников из низкооплачиваемых стран в высокооплачиваемые