

# Зарплатные решения

## для ИТ-компании

При построении системы оплаты труда в ИТ-компании HR-менеджеру требуется не только найти справедливый способ оценки творческой функции разработчиков программных продуктов, но и увязать систему их вознаграждения за результаты со схемами мотивации руководителей и персонала вспомогательных подразделений.

чительно различается по функционалу, то в целях грамотной оценки и оплаты труда выделим руководителей всех подразделений в отдельную группу.

Таким образом, у нас получится четыре базовые группы персонала, отличные по характеру выполняемой работы, что, естественно, влияет на систему оплаты труда.

Системы оплаты труда для персонала вспомогательных и продающих подразделений достаточно хорошо описаны в специальной литературе и обычно не представляют сложностей при разработке. Более проблематичны в этом плане схемы оплаты для «разработчиков» и руководителей. Но больше всего трудностей у HR-специалистов ИТ-компаний вызывает интеграция различных схем оплаты труда в единую систему.

В связи с этим рассмотрим принципы разработки единой системы базового вознаграждения для всего персонала ИТ-компании, различные премиальные схемы для каждой из указанных выше групп персонала, а также систему долгосрочного премирования для ключевых сотрудников компании (в данной сфере бизнеса это, как правило, узкопрофильные специалисты, владеющие уникальными знаниями по важным для организации тех-

### Группы персонала и составляющие годового вознаграждения

Персонал ИТ-компании можно разделить на три группы:

- ▶ основные сотрудники, или «разработчики», – создают программы, проектируют автоматизированные системы управления и т. п.;
- ▶ вспомогательный персонал, или back office, – осуществляет поддерживающую функцию (это отдел кадров, бухгалтерия, административный персонал, отдел маркетинга и т. п.);
- ▶ продавцы, или «сейлзы», – занимаются продажей продуктов компании и расширением ее бизнеса.

Каждая из групп включает в себя руководителей и рядовых исполнителей. Но поскольку деятельность первых и вторых зна-



**Ариадна Денисова,**

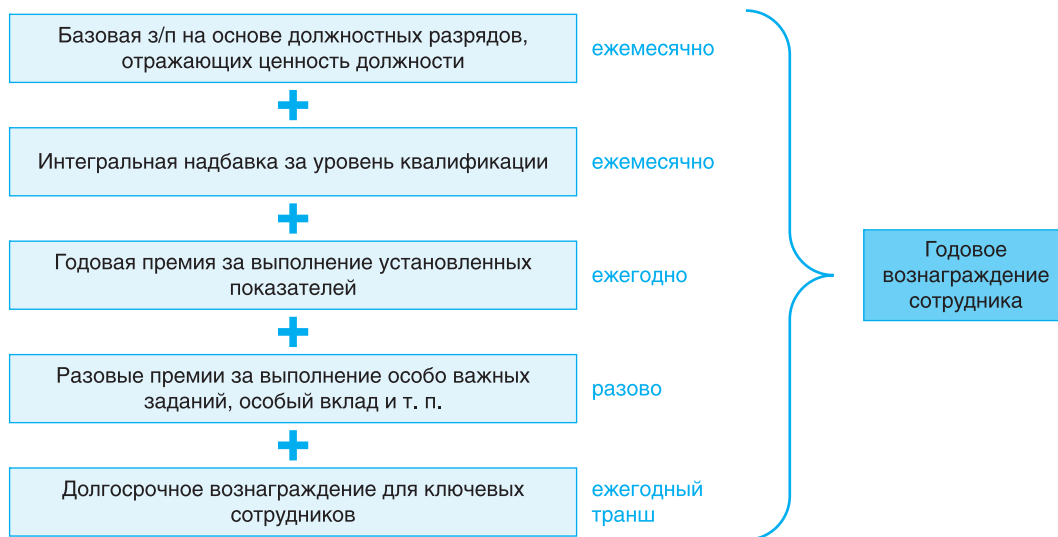
канд. экон. наук, начальник департамента персонала, ООО «ЕвразХолдинг», тренер «ИКТ», Москва



**Елена Андрейкина,**

директор департамента организации труда, заработной платы и социальных гарантий, ОАО «Концерн «Росэнергоатом»», Москва

Рис. 1. Составляющие годового вознаграждения сотрудника



нологиям и программам, а также руководители среднего и высшего звена).

Прежде всего следует определиться с отдельными составляющими денежного вознаграждения сотрудника за год. Традиционно в него включают базовую заработную плату (оклад), надбавки и доплаты, премии по результатам работы за различные периоды в пределах года и разовые премии по решению руководства. Также для того, чтобы мотивировать сотрудников на достижение долгосрочных результатов и длительную работу в компании, можно включить в состав вознаграждения долгосрочные премиальные выплаты по результатам работы за период более одного года. Однако такие бонусы предназначаются не для всех. Целесообразно устанавливать их только для ключевых работников, т. е. тех, кто наиболее ценен для компании. Это позволит удерживать сотрудников и более успешно конкурировать на рынке труда, т. к. далеко не все российские организации

предлагают такую форму вознаграждения, а чтобы получить выплату полностью, работнику необходимо будет проработать в компании несколько лет. Подробнее данная схема премирования описана во второй части статьи.

Рассмотрим дизайн каждой из выплат, составляющих компенсационных пакет (рис. 1).

### Структура окладов

Базовая заработная плата призвана стимулировать сотрудника на выполнение своих функциональных обязанностей. В ИТ-компаниях она представляет собой, как правило, оклад. Большинство компаний устанавливают его на основе анализа уровня заработных плат по рынку, не учитывая разницу в выполняемых обязанностях внутри организации и, соответственно, воспринимаемую работниками ценность должности. Это приводит к тому, что люди начинают ощущать несправедливость в оплате, у них снижается мотивация. В связи с этим

компаниям необходимо создать систему оплаты на основе оценки значимости каждой должности для деятельности компании в целом, что позволит дифференцированно подойти к поощрению работников, кроме того, сделает систему окладов более прозрачной.

Процесс разработки схемы окладов на основе оценки должностей включает следующие этапы:

1. Формирование универсального набора факторов (критериев), применяемых к описанию и оценке всех должностей организации.
2. Определение значимости или веса факторов в оценке должностей.
3. Разработка шкалы, определяющей уровни выраженности каждого фактора.
4. Оценка должностных позиций по уровням каждого фактора. Расчет значений оценки должностей.
5. Эмпирическая группировка должностей в разряды.
6. Построение структуры окладов.

Поговорим о каждом этапе отдельно.

### 1. Формирование набора факторов оценки должностей

Сегодня существует множество широко известных подходов к оценке должности: HayGroup, Mercer, PricewaterhouseCoopers, Towers Watson и т. д. Однако они универсальны и не отражают особенностей ИТ-компаний. Лучший путь в данном случае – разработка своей методики, учитывающей специфику отрасли и конкретной организации. В *таблице 1* представлены факторы, которые, по опыту авторов, подходят для оценки должности в ИТ-компаниях.

Этот набор факторов помогает учесть особенности работы различных групп персонала компании. Так, в оценке разработчиков важны инновационность, сложность, цена ошибки. Сотрудники, часто выезжающие для реализации проектов в командировки (например, руководители проектов могут в течение нескольких месяцев находиться у заказчика), смогут получать более высокую оценку за счет фактора «специфические условия работы». Для продающего персонала важным фактором станет «уровень контактов», т. к. их деятельность предполагает общение с заказчиками.

Однако использовать все факторы одновременно не всегда эффективно, каждая компания может выбрать из списка наиболее важные для себя и применять их в оценке.

### 2. Определение значимости веса факторов

Далее оценивается важность каждого фактора для компании и каждому из них присваивается свой вес. Оценка производится экспертной группой, состоящей из руководителей функциональных подразделений, HR-специалистов и высшего руководства организации.

### 3. Разработка шкалы для оценки уровней выраженности факторов

Сформированный перечень факторов – это набор критериев, по которым можно оценить любую должность в организации. Каждый фактор должен быть представлен в характеристиках деятельности на любой должности.

Требования к степени выраженности каждого фактора различаются на разных должностях, поэтому для ее измерения применяют специальную шкалу.

Целесообразно использовать четное количество уровней шка-

лы, например четыре или шесть, чтобы избежать тенденции к выставлению средних оценок.

Уровням шкалы присваивается балльная градация, которая учитывает также разность весов факторов. Каждый уровень может получить отдельное описание степени выраженности фактора оценки (*табл. 2*).

### 4. Оценка должностей

Каждая должность оценивается отдельно по каждому фактору с тем, чтобы определить степень его выраженности (*табл. 3*). Результаты в баллах заносят в бланки оценки должностей.

### 5. Группировка должностей в разряды

По результатам оценки формируется и ранжируется список должностей. Весь диапазон полученных балльных оценок должностей делится на разряды, каждый из которых объединяет группу должностей, близких по уровню ответственности, сложности выполняемых работ и предъявляемых к позиции требований. В результате получается согласованный список должностных разрядов, число которых может составлять 8–16 (*рис. 2*).

**Таблица 1.** Факторы оценки должностей

Фактор	Комментарий
Самостоятельность в работе	Характеризует самостоятельность в выборе способов решения поставленных задач или возможность формулировать задачи для других
Уровень руководства	Масштаб управленческой составляющей деятельности по должности
Уровень контактов	Уровень, объем и характер взаимодействия как внутри организации, так и вне ее
Сложность работы	Степень сложности, разнообразие и умственные усилия, необходимые при решении задач
Цена ошибки	Масштаб и степень ущерба от совершенной ошибки
Инновационность в работе	Степень новизны используемых в работе методов, технологий, подходов, инструментария
Специфические условия работы	Режим, график, разъездной характер работы

Таблица 2. Пример описания степени выраженности фактора «уровень контактов»

Пассивная, внутренняя, нерегулярная	Пассивная, внутренняя, регулярная	Активная, внутренняя, регулярная	Активная, внутренняя и внешняя, регулярная	Проактивная, внутренняя и внешняя, регулярная	Проактивная, внешняя, регулярная
Цель – решение проблем внутри компании, где существует общая заинтересованность в решении задачи. Интенсивность низкая. Уровень – до руководителей подразделений (не включая их)	Цель – решение проблем внутри компании, где существует общая заинтересованность в решении задачи. Интенсивность средняя. Уровень – до руководителя компании (не включая его)	Цель – решение проблем внутри компании, где существует общая заинтересованность в решении задачи. Интенсивность средняя/высокая. Уровень – все уровни	Цель – решение проблем внутри и вне компании, где в большинстве случаев существует общая заинтересованность в решении задачи. Интенсивность средняя/высокая. Уровень вне компании – сторонние организации (поставщики, подрядчики и т. п.)	Цель – решение проблем внутри и вне компании, где в большинстве случаев отсутствует общая заинтересованность в решении задачи. Интенсивность средняя/высокая. Уровень вне компании – сторонние организации (поставщики, подрядчики, министерства, местная администрация, органы судебной власти, надзорные и фискальные органы)	Цель – решение проблем вне компании, где в большинстве случаев отсутствует общая заинтересованность в решении задачи. Интенсивность высокая. Уровень вне компании – руководители компаний, главы местной администрации, члены правительства

Таблица 3. Пример профиля оценки должности «главный специалист по автоматизации»

Факторы	Уровни факторов					
	1	2	3	4	5	6
Самостоятельность в работе	30	60	90	120	150	180
Уровень руководства	40	80	120	160	200	240
Уровень контактов	20	40	80	120	160	200
Сложность работы	50	100	150	200	250	300
Цена ошибки	40	80	120	160	200	240
Иновационность в работе	40	80	120	160	200	240
Специфические условия работы	10	20	30	40	50	60
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>	<b>790</b>					

Рис. 2. Создание должностных разрядов

Наименование должности	Баллы
Руководитель бизнес-направления	1290
Заместитель руководителя	1180
Руководитель проекта	1270
Менеджер проекта	900
Менеджер по региональному развитию	770
Менеджер по продажам	640
Инженер	690
.....	.....
Техник	230
.....	.....



Диапазон баллов	Должностной разряд
Более 1280	12
1100–1270	10
750–1090	9
.....	.....

## 6. Создание структуры окладов

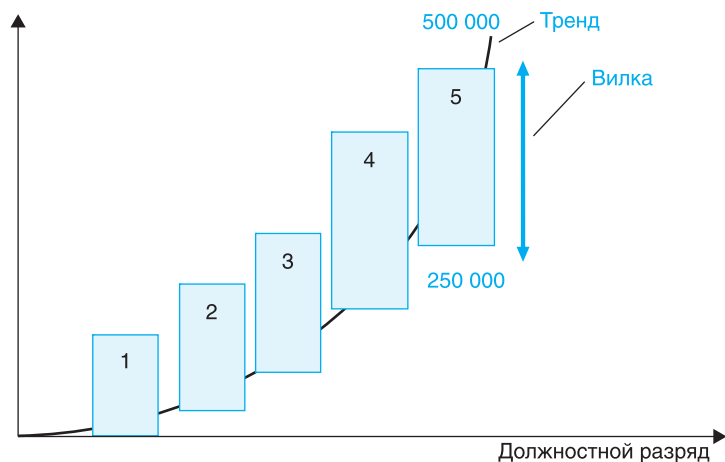
Построение «вилки» и установление окладов происходит следующим образом:

1) Анализируется состав должностей, попавших в один разряд, определяется медиана<sup>1</sup> среди окладов по должностям, попавшим в один разряд. Она обозначает середину «вилки» по каждому разряду на текущий момент.

2) Строится график зависимости окладов от должностных разрядов, определяется линия тренда<sup>2</sup> (рис. 3). Это позволяет проанализировать разброс окладов в каждом разряде и определить диапазон «вилки» окладов по каждому разряду.

3) Анализируется соответствие оклада по каждой должности, попавшей в разряд, рыночным ставкам. Для этого используются обзоры заработных плат, выпускаемые ежегодно крупными консалтинговыми компаниями и кадровыми агентствами. Сначала в рамках обзора определяется должность, наиболее соответствующая характеристикам искомой позиции (уровень руководства, функционал), а затем устанавливается соответствие оклада по должности рыночной ставке. При этом необходимо заранее

Рис. 3. Структура окладов



выбрать уровень рыночной ставки, с которой будет производиться сравнение, например, медиана или максимум.

4) Исходя из данных анализа определяется новый медианный уровень вознаграждения для каждого разряда – середина вилки.

5) На основе анализа линии тренда и желаемого диапазона окладов в рамках разряда определяется минимум и максимум каждой «вилки». Как правило, разброс окладов в ИТ-компаниях невелик – разница между минимальным и максимальным окладом должностей одного разряда составляет примерно 30%.

6) Анализируется полученная структура окладов.

7) Устанавливается новый оклад для каждой должности (не менее прежнего уровня).

Следует отметить, что установление в штатном расписании разных окладов для работников, занимающих равные должности, но имеющих, например, разный стаж работы или разное образование, является нарушением трудового законодательства (ст. 22 ТК РФ). Полученная структура окладов служит инструментом управления базовым вознаграждением, отражающим различие должностей по сложности работы и уровню. Разницу же в квалификации можно отразить в индивидуальных надбавках каждому сотруднику, о которых речь пойдет в следующей части статьи.

*Продолжение статьи читайте в следующем номере журнала.*

<sup>1</sup> Медиана – значение, которое делит ранжированные данные на две равные части.

<sup>2</sup> Тренд (от англ. trend – тенденция) – тенденция изменения исследуемых величин. Отображается в виде графика динамики искомых величин, который называют линией тренда.