

Уроки ИТ-рынка для традиционного бизнеса. Гибкий подход к базовому вознаграждению.



Анастасия Петрович,
Директор проектов
практики решений для HR,
RosExpert

Экономическая неопределенность последнего полугодия вынудила многие российские компании спешно менять привычный уклад бизнеса: пересобирать цепочки логистических поставок, искать новых вендоров ИТ-решений или заниматься собственной разработкой, настраивать процессы работы с сотрудниками, работающими удаленно, и т.д. Но один вопрос – как справиться с неопределенностью в моменте изменений, и совсем другой – как строить планы и ставить цели на следующий год. Подходя к формированию бюджета многие организации либо увязают во множестве сценариев, неизвестных и параметров, либо проводят бюджетирование как формальное упражнение в предположении что внешняя среда совсем не поменялась.

Если расходы на поставку товаров и услуг можно смоделировать, учитывая преимущественно объективные параметры (разные уровни курсов валют, варианты проведения транзакций и т.п.), то на фонд оплаты труда (ФОТ), размер которого может составлять до 80% от общих расходов компании, влияют в том числе такие субъективные факторы как психологическое состояние сотрудников. При этом непредсказуемые изменения на рынке или обесценивают считавшееся конкурентным вознаграждение, или наоборот грозят сделать обещания невыполнимыми. В том и другом случае сотрудники «проголосуют ногами» в

поисках лучших предложений. И это только часть проблемы. Отсутствие гибкости не дает возможности перераспределения вознаграждений между бизнес-направлениями и задачами, усиливая актуальные и наоборот, экономя на тех, которые в новых условиях рынка не нужны. Как повысить адаптивность и актуальность бюджетирования ФОТ?

Ответы можно искать в ИТ секторе. Уже несколько лет технологическая гонка и «перегретый» рынок ИТ-специалистов создают сложности для HR, вынуждая отказываться от привычного сопоставления заработных плат с рынком или традиционных диапазонов вознаграждения, основанных на грейдах. Во-первых, этим инструментам не хватает гибкости. А во-вторых, внутренний заказчик – руководители ИТ функций – мыслит критериями, основанными на конкретных компетенциях и специализациях - PHP, Java, архитектура прикладных решений и т.п., а не критериями, лежащими в основе грейдирования – опытом работы, сложностью задач, ответственностью. Вилки оплаты труда, предлагаемые в соответствии с традиционными подходами, по мнению руководителей не отражают реальной рыночной картины. Мы нередко становились свидетелями ситуаций, когда на формирование команд новых цифровых направлений тратилось неоправданно много времени именно из-за невозможности договориться о понятных критериях установления оплаты новых сотрудников.

А что если напрямую увязать ключевые компетенции и диапазоны вознаграждения, и разработать систему, которая позволит в режиме реального времени ротировать должности, опираясь на связь между задачами компании и рыночной стоимостью компетенций в конкретной функции? Такой **метод – стратегического приоритизирования** – мы рекомендовали одному из наших клиентов, ИТ-компании крупного холдинга. Компетенции были сгруппированы по степени важности на основе текущего уровня развития ИТ-ландшафта, а также с учетом цифровой стратегии холдинга. Такое разделение существенно повысило точность сравнения с рынком и позволило сформировать четкое представление о положении заработных плат компании относительно конкурентов. Более того, работа с отдельными группами компетенций позволила гибко выявлять зоны «отставания» от рынка и эффективно распределять средства на корректировку вознаграждения, с одной стороны, и изменять наполнение самих групп в ответ на резкие скачки оплаты труда на рынке или смещение фокуса по внутренним задачам.

Привязка правил вознаграждения к ИТ-компетенциям дала возможность HR найти общий язык с бизнес-лидерами и также улучшить управляемость вознаграждением ИТ-функции в целом.

Конечно, данный подход имеет и обратную сторону: сопровождение дополнительных моделей оплаты труда требует постоянного мониторинга их актуальности и увеличения административных затрат. Однако проигрыш в конкуренции за первоклассные кадры может стоить значительно дороже.

Аналогичный подход применим и к должностям, не относящимся к сфере ИТ – в первую очередь к тем, где наиболее прослеживается связь между задачами компании и рыночной стоимостью компетенций в конкретной функции.

Как понять, к каким именно? Признаками таких должностей в первую очередь являются один уровень управления и квалификации, а также высокая степень зависимости уровня вознаграждения от внешних факторов. Например, гибкий подход к вознаграждению может быть применим к трейдерам, и основан на востребованности работы с конкретными инструментами или направлениями рынка в текущий момент. Такой же метод может быть использован при установлении вознаграждения менеджмента государственных компаний с учетом требований регулятора, или специалистов поддерживающих функций, постоянно участвующих в проектной работе.

Для того, чтобы компенсировать административные расходы на обслуживание новой модели, группы этих позиций должны быть многочисленными, а доля расходов на их оплату должна являться существенной частью фонда оплаты труда. Единого списка должностей для всех компаний или хотя бы для компаний одной отрасли, увы, нет. Выбор категорий персонала, к которым может применяться гибкий метод вознаграждения, зависит и от внутренних особенностей компании, и от того, как именно на нее влияют внешние факторы.

ИТ по-прежнему остается источником инноваций во всех областях и теперь мы можем воспользоваться уроками этого сектора и для оптимизации управления фондом оплаты труда, что позволит сосредоточиться на решении актуальных задачах бизнеса, сохраняя уверенность в достаточной мотивации сотрудников.

Практика решений для HR
RosExpert

www.rosexpert.ru

Анастасия Петрович,
Директор проектов
petrovich@rosexpert.ru