

Особенности выстраивания системы С&В в маленькой компании



Элеонора Якименко
Eleonora.yakimenko@gmail.com

Признаки того, что пора задуматься о C&V

- ✓ Недовольство зарплатами
- ✓ Сталкиваемся с трудностью, какую ЗП начислить (исключения на исключении)
- ✓ Статистически значимое количество одинаковых должностей, где ЗП на порядок отличается
- ✓ Повышение ЗП по нашим ощущениям происходит больше и чаще, чем хотелось бы или ощущается верным
- ✓ Количество сотрудников более 30
- ✓ Компания ставит задачи, существенно отличающиеся от предыдущего целеполагания (рывок, повышение эффективности, фокусировка на чем-то)



ОКЛАД

ЛЬГОТЫ

НАДБАВКИ

БОНУСЫ, ПРЕМИИ

ПЛЮШКИ

Шаг 1

Анализ

- ✓ Собираем то, что есть фактически
- ✓ Проводим бенчмаркинг по рынку



ФИО	Должность	Оклад	Премии / бонусы	Итого вознаграждение	Рынок оклад (медиана)	Рынок вознаграждение	Отклонение от рынка
Антонов Антон	Технический писатель	69 000	25 000	94 000	80 000	87 333	107,63%
Иванов Иван	руководитель проекта по разработке ПО	155 000	0	150 000	145 661	166 338	93,18%
Петров Петр	Программист JavaScript	80 000	10 000	90 000	79700	87558	102,79%
Сергеев Сергей	Старший инженер по тестированию	95 000	14 000	109 000	104598	107500	101,40%

Шаг 1

Анализ

- ✓ Собираем то, что есть фактически
- ✓ Проводим бенчмаркинг по рынку



Шаг 2

Позиционирование

Чего хотим?

- ✓ Уровень зарплат
- ✓ Стратегия по отношению к персоналу
- ✓ Ресурсы (уполномоченные и ответственные) – кто может/будет этим заниматься



Шаг 3

Создаем принципы

- ✓ Сколько платим по сравнению с рынком
- ✓ На какую ЗП принимаем
- ✓ Как часто повышаем
- ✓ Состав компенсационного пакета
- ✓ Что делаем, если требуют повышения



Решаем технические моменты

- ✓ Кто назначает, кто утверждает
- ✓ Кто ведет учет (бухг, HR). Учетная система?

- ✓ Что делаем с фактическими отклонениями? План действий

План действий

ФИО	Должность	Оклад	Рынок оклад(меди ана)	Отклонение от рынка	Стратегия по отношению к сотруднику
Антонов Антон	Технический писатель	69 000	80 000	107,63%	1) При вводе системы повышаем оклад на 11 тысяч, уменьшаем премию на 15 тысяч. 2) При очередном повышении ЗП еще раз уменьшаем переменную часть
Иванов Иван	руководитель проекта по разработке ПО	155 000	145 661	93,18%	При очередном повышении оклада делаем минимальное повышение и добавляем премиальную часть
Петров Петр	Программист JavaScript	80 000	79700	102,79%	
Сергеев Сергей	Старший инженер по тестированию	95 000	104598	101,40%	

Шаг 4 Информируем и вовлекаем



Шаг все еще 4-й

Чего нельзя делать на этом этапе

- ✓ Грейдирование
- ✓ Система премирования по KPI
- ✓ Немедленная корректировка ЗП
- ✓ Вводить много бумаг - бюрократизация



Шаг 5

Через 4-6 месяцев

- ✓ Можно начать думать над системой бонусирования / премирования



Через 8-12 месяцев

Шаг 6



- ✓ Делаем повышение окладов с учетом планов по корректировке ЗП
- ✓ Вводим систему бонусирования / премирования

- ✓ Льготы внедрять не торопимся!!!

Пример маленькой простой системы

- **Зарплата** по рынку (медиана +/-15%)
- Новичкам даем меньше на 15% **на испытательный срок**, после ИС ставим в ряд с остальными. ЗП новичку предлагает HR с учетом рынка, квалификации и зарплатных ожиданий кандидата. Рук-ль и ЛПР утверждают
- **Пересмотр ЗП** не чаще 1 раза в год: 2 периода весна-осень. **Частично**, кто к этим периодам уже год не поднимался.
- **Повышение ЗП** учитывает движение рынка (рост ЗП) и работу сотрудника. При повышении дается либо полное либо частичное повышение (цифры / коридоры дает HR).
- **Исключения** (ЗП, повышение итп) рассматриваются рук-лем, HRом и ЛПРом.
- Из **льгот**: базовые – ДМС, еще что-то.
- Из **удобств**: гибкий график, душ, комната отдыха, чай/кофе/плюшки.
- Какая-то своя **уникальная фишечка**, что будет являться интересным и привлекать внимание
- **Бонусная часть**: итоговая, по результату (или окончании проекта, или результаты года). Платится команде, группе, всем. Никаких собственных KPI, целей, параметров. Зарабатывает вся команда.

В IT индустрии

если понадобилась
бюрократия и
многоэлементная C&V
система — значит
«прокисает» среда.