

Руководители уверены – сотрудники зарабатывают достаточно

Оцените, конкурентоспособна ли система оплаты труда

В ЭТОЙ СТАТЬЕ ЧИТАЙТЕ:

- почему стоит анализировать не только собственные затраты на C&V по годам, но и сопоставлять цифры с конкурентами;
- зачем участвовать в отраслевых обзорах заработных плат и какую необходимую информацию вы получите;
- какие статистические характеристики помогут понять руководителям, выплачивают они заработную плату на уровне рынка или нет;
- зачем показывать затраты на одного сотрудника не только управленцам, но и линейному персоналу.



Ариадна ДЕНИСОВА,
президент Ассоциации профессионалов в сфере мотивации персонала и оргразвития, к. э. н.

Компании конкурируют между собой за лучших специалистов. Профессионалов привлекают не только интересные задачи, но и достойный уровень вознаграждения. Если вы теряете финальных кандидатов на входе, проверьте, насколько система оплаты труда конкурентоспособна. Находятся ли ваши зарплаты выше или ниже медианы рынка. Мы подскажем, какие показатели системы компенсаций и бенефитов стоит отслеживать, как сравнивать свой уровень вознаграждения с конкурентами, чтобы вовремя скорректировать расходы на ФОТ.

Выберите среди HR-метрик показатели, связанные с функцией оплаты труда

Невозможно зафиксировать эффективность системы оплаты труда в одном показателе. Нет глобальной метрики, которая

главенствовала бы над остальными. Лучшие метрики объединяют бенчмарки, качественные и количественные показатели. Например, собственники хотят понимать, насколько оптимальными будут затраты компании на ФОТ – сопоставимыми с конкурентами или ниже. В этом случае используйте бенчмаркинг. Чтобы проводить такую оценку конкурентоспособности вашей системы вознаграждения, **начните с анализа наиболее распространенных compensation&benefit показателей** (далее – С&В метрики, их перечень – в таблице 1 на с. 74). Например, отклонение средней заработной платы в компании от средней по отраслевому рынку или темп роста заработной платы.

Проводите анализ показателей в динамике и по ключевым категориям персонала

Если хотите проанализировать показатель средней заработной платы в компании, не ограничивайтесь только подсчетом среднего арифметического. Оно чувствительно к влиянию экстремальных значений, ведь в выборку войдут зарплаты и секретаря, и генерального директора, минимальные и максимальные значения. Получится, как в поговорке, средняя температура по больнице.

Проведите **анализ средней заработной платы по основным категориям сотрудников**: управленцам, бэк-офису, рабочему персоналу. Проследите динамику среднего вознаграждения во времени, от одного года к другому. Обратите внимание, увеличивается зарплата, уменьшается или остается прежней. Учитывайте, какой процент индексации вы закладываете в бюджет ежегодно. Сопоставьте эти показатели с данными конкурентов. Об этом поговорим дальше.

Участвуйте в отраслевых обзорах зарплат, чтобы выявить тенденции рынка труда

Мониторингом рынка труда занимаются специализированные консалтинговые компании, например, представители так называемой «большой четверки», или кадровые агентства. Первые собирают данные по оплате труда в рамках зарплатных обзоров, а вторые получают информацию из вакансий и резюме.

Если вас приглашают к участию в С&В обзоре, не отказывайтесь. Вы сможете получить полный отчет по компаниям-конкурентам за меньшие деньги и использовать его для анализа вашей системы оплаты труда. В исследовании будут приведены названия должностей и типичные обязанности сотрудников. Провайдер представит несколько диапазонов заработных плат, а также регион, в котором он собирал данные (пример отчета – на с. 76).





Используйте медиану, чтобы показать топам, где находится уровень компенсации компании относительно рынка

Медиана – одна из статистических характеристик совокупности данных. Если упорядочить массив цифр с заработной платой, она поделит его на две равные части. Кроме медианы при анализе используют **квартили**, которые дробят данные на 4 равные части, **децили** – на 10 частей (описание статистических характеристик – в таблице 2 на с. 77).

Зарплаты, сосредоточенные вблизи значения нижнего дециля, соответствуют оплате труда специалиста-выпускника с базовым образованием. Уровень зарплат от нижнего дециля до нижнего квартиля чаще всего применим для молодых специалистов с небольшим опытом работы. **Медиана характеризует среднерыночный уровень оплаты труда опытных сотрудников** с уверенными профессиональными навыками. Зарплаты, сосредоточенные в интервале от верхнего квартиля и выше, соответствуют вознаграждению специалистов с отличными профессиональными навыками, с опытом успешной реализации проектов по данному профилю.

Вы можете варьировать заработную плату сотрудника в пределах нижнего и верхнего децилей в зависимости от политики вознаграждения и целей организации. Однако не всегда компании готовы платить своим сотрудникам

ТАБЛИЦА 1

S&B показатели для оценки эффективности системы вознаграждения

Показатель	Описание	Формула расчета	Примечание
Отклонение средней заработной платы (СЗП) в компании от средней заработной платы на отраслевом рынке труда	Конкурентоспособность заработной платы	$(\text{СЗП в компании} - \text{СЗП на рынке труда в отрасли}) : \text{СЗП на рынке труда в отрасли} \times 100\%$	Можно сравнивать в динамике
Темп роста заработной платы	Скорость изменения заработной платы год к году	$\text{СЗП отчетного периода} : \text{СЗП прошлого периода}$	Показатель сравнивают с темпом роста производительности труда, который должен опережать рост заработных плат
Процент отказов кандидатов при подборе персонала по причине низкой СЗП	Доля отказов по причине низкой предлагаемой заработной платы	Количество отказов при подборе по причине неудовлетворительной заработной платы : Общее количество отказов по вакансиям	Показатель отражает несоответствие заработной платы политики компании и ожиданий на рынке труда
Удовлетворенность уровнем заработной платы	Привлекательность заработной платы для сотрудников	Оценивают по результатам опроса средний процент удовлетворенности или медиану	Можно рассматривать в разрезе по категориям должностей. Если «проседает» ключевое подразделение, компания теряет конкурентоспособность
Затраты на одного сотрудника	Сумма расходов компании на одного работника. Включает все расходы на персонал	Расходы на персонал, итого : Среднесписочная численность персонала	Показывает сотрудникам, что компания тратит на них не только сумму ФОТ, но и несет другие затраты, например, на обучение и льготы



на уровне рынка. Зачастую и опытный сотрудник может получать меньше медианы. Это вызвано недостатком финансовых средств, исторически сложившимся уровнем заработной платы конкретного специалиста или политикой компании по оплате. В частности, если сложность работ по должности невысокая, заменить человека на данной позиции нетрудно, обучение занимает короткое время. Компания сознательно устанавливает пониженный размер оплаты, поскольку не сомневается, что сможет быстро закрыть вакансии, образовавшиеся в результате увольнения.

Провести исследование заработных плат можно и собственными силами. Для этого данные об оплате труда возьмите из нескольких источников: выходных интервью, программ «тайный соискатель», рабочих сайтов, информации региональных служб занятости, где можно увидеть аналогичные предложения других работодателей и получить данные из резюме соискателей.

Если ваши руководители уверены, что платят ключевым сотрудникам достойное вознаграждение, покажите, какое место действительно занимает компания на рынке труда по уровню компенсационного пакета.

Аналитический отчет кадрового агентства «КАУС» (фрагмент)

Персонал в IT 2018: обзор зарплат, предпочтения работодателей, тенденции рынка труда

Дата выпуска: февраль 2018

г. Москва

Раздел 5. Уровни заработных плат IT-специалистов

5.1. Программист JavaScript

Средняя заработная плата программиста JavaScript в 2017 году составила 150 000 руб. Разброс зарплат колеблется от 65 000 до 230 000 руб.

Позиция	Минимальный уровень	Средний уровень	Максимальный уровень
Программист JavaScript	От 65 000	До 170 000	До 230 000

Оплата труда программиста JavaScript зависит от опыта и уровня владения технологиями. Вакансии с минимальным уровнем оплаты труда предлагают позиции стажера / младшего (junior) разработчика. На позициях junior работодатель хочет видеть программиста с опытом работы как минимум некоммерческой разработки от шести месяцев, имеющего свое портфолио, а также знающего на базовом уровне самые популярные технологии. В комплекте к JavaScript идет HTML и CSS. Хороший английский будет преимуществом.

Основные требования к кандидатам на позицию программиста JavaScript:

- базовые знания пих систем;
- хорошее знание JavaScript, HTML5, CSS3, ootstrap;
- знание технологий Ajax, REST;
- опыт работы с AngularJS, ReactJS и с инструментами сборки grunt/gulp/webpack.

ПРИМЕР РАСЧЕТА

Допустим, вы увидели на работном сайте резюме штатного сотрудника. Он указал желаемый уровень заработной платы в размере 53 000 руб. Компания платит ему 43 000 руб. Проведите анализ рынка труда. Посмотрите на работном сайте, например, 19 аналогичных вакансий. Выпишите цифры зарплат, которые предлагают работодатели: 50; 100; 61; 40; 50; 50; 100; 35; 60; 80; 50; 60; 85; 50; 60; 80; 50; 60; 40. Затем выберите по базе данных резюме подходящих кандидатов. Выпишите в ряд ожидания соискателей: 40; 70; 60; 45; 60; 60; 45; 80; 50; 40; 55; 60; 50; 45; 45; 50; 40; 50; 45; 60. Для удобства восприятия расположите массив зарплат в порядке возрастания: 35; 40; 40; 40; 40; 45; 45; 45; 45; 45; 45; 50; 50; 50; 50; 50; 50; 50; 50; 50; 50; 55; 60; 60; 60; 60; 60; 60; 60; 60; 61; 70; 80; 80; 80; 85; 100; 100.

Определите позиции перцентилей в массиве, из расчета $n = 39$:

Нижний дециль (10-й перцентиль): $10 \times (n + 1) : 100 = 4$, значение данного перцентилея соответствует 4-му элементу массива данных.

Нижний квартиль (25-й перцентиль): $25 \times (n + 1) : 100 = 10$, значение данного квартиля соответствует 10-му элементу массива.

Средний квартиль (50-й перцентиль, медиана): $50 \times (n + 1) : 100 = 20$, значение медианы соответствует 20-му элементу массива.

Верхний квартиль (75-й перцентиль): $75 \times (n + 1) : 100 = 30$, значение данного квартиля соответствует 30-му элементу массива.

Внесите данные в таблицу*.



Полный пример анализа уровня зарплат относительно медианы рынка – на сайте HR-director.ru/examples.

ТАБЛИЦА 2

Статистические характеристики для анализа уровней зарплат

Характеристика	Определение
Минимальный уровень	Наименьшее значение заработной платы в изучаемом массиве
Нижний дециль	Значение заработной платы, ниже которого в упорядоченном по возрастанию массиве находится 10% данных
Нижний квартиль	Значение заработной платы, ниже которого в упорядоченном по возрастанию массиве находится четверть (25%) данных
Медиана, или средний квартиль	Значение заработной платы, расположенное в середине изучаемого массива, упорядоченного по возрастанию
Верхний квартиль	Значение заработной платы, выше которого в упорядоченном по возрастанию массиве находится четверть (25%) данных
Верхний дециль	Значение заработной платы, выше которого в упорядоченном по возрастанию массиве находится 10% данных
Максимальный уровень	Наибольшее значение заработной платы в изучаемом массиве
Справочно:	
Квартили	Делят массив данных на 4 равные по количеству значений части, по 25% значений в каждой
Перцентили	Делят массив данных на 100 равных по количеству значений частей, по 1% значений в каждой

Важные выводы

1

Чтобы проводить оценку конкурентоспособности системы вознаграждения, выберите три-четыре С&В показателя. Проведите анализ не только в динамике, но и по категориям персонала.

2

Участвуйте в отраслевых обзорах, чтобы сравнить себя с конкурентами. Если зарплаты ключевых сотрудников ниже медианы, заложите в ФОТ процент повышения окладов.

3

Анализируйте показатель затрат на одного сотрудника. Работники должны знать, сколько компания отчисляет на налоги и страховые взносы. Недовольных станет меньше.

Анализируйте показатель затрат на одного сотрудника. Представьте отчет не только руководству, но и работникам

Чтобы рассчитать показатель затрат на одного сотрудника, возьмите HR-бюджет и поделите на среднесписочную численность. **Сравните показатель в динамике по годам** или проанализируйте бенчмарки в разрезе по категориям персонала. Обратите внимание, что стоимость тренингов по управленческим компетенциям будет выше, чем для линейного персонала. Да и количество льгот в социальном пакете у топов больше, чем у рядовых сотрудников.

Обязательно донесите результаты анализа до работников. Особенно до тех, кто недоволен своим вознаграждением. Многие думают, что им выплачивают оклад и премию, и это все затраты. Забывают прибавить к этому почти 50 процентов на налоги и страховые взносы. Плюс расходы на содержание рабочих мест, обучение, отпускные и больничные. В итоге один человек обходится почти вдвое дороже, чем получает на руки.

ПРИМЕР РАСЧЕТА

Например, старший бухгалтер получает на руки 43 500 руб. в месяц, еще 6500 руб. уходит в налоговую в качестве НДФЛ. Итого официальная зарплата – 50 000 руб. С этой суммы считают страховые платежи, которые выплачивает работодатель. Их еще называют социальными налогами: 22 процента – отчисления в Пенсионный фонд; 2,9 процента – отчисления в ФСС; 0,2–8,5 процента – взносы по травматизму в ФСС; 5,1 процента – отчисления в ФОМС. Промежуточный итог – в среднем 53 процента к зарплате работника, которую он получает на руки. Сюда же запишем отпускные: сотрудник отдыхает каждый год 28 календарных дней, из них рабочих дней – 20. Еще есть государственные праздники, которые выпадают на будни: трудиться не надо, но зарплату придется платить. В 2018 году таких дней было 14. Итого в 2018 году российский работодатель оплачивает 34 «холостых» рабочих дня, примерно 15 процентов от зарплаты сотрудника. Всего прямых расходов: +68 процентов к «чистой» заработной плате штатного работника (полный пример расчета – на сайте [HR-director.ru/examples](http://hr-director.ru/examples)). ◻

school.hr-director.ru

реклама

По каким показателям проводить аналитику системы оплаты труда, смотрите в нашем курсе:

**«Разновидности HR-метрик»
(программа «HR-аналитика»)**