



Практики МОТИВАЦИИ ИТ- и digital- СПЕЦИАЛИСТОВ

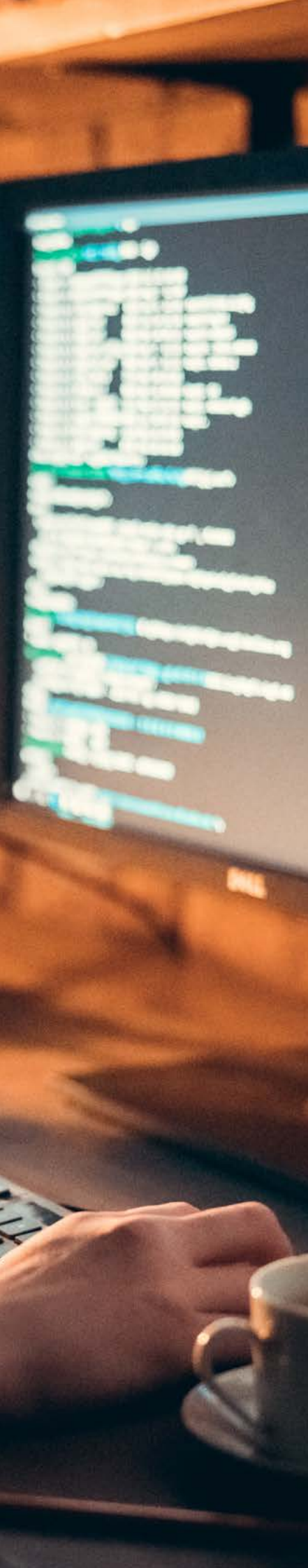
Отчет КПМГ

Октябрь 2019 г.

kpmg.ru







Содержание

4

Вступительное слово

5

Об участниках

6

Основные выводы

8

Численность ИТ и диджитал-персонала

10

Привлечение и подбор

14

Расходы на персонал

16

Зарплатные данные

18

Премирование

20

Корпоративные льготы

Вступительное слово

Привлечение и удержание ИТ и диджитал-специалистов – тема, которую в последние годы не обходит стороной ни одна кадровая стратегия.

На сегодняшний день в России сложно найти крупную компанию, которая бы не задумывалась о возможностях цифровизации бизнеса. Компании – лидеры отраслей уже активно реализуют программы цифровой трансформации для повышения производительности труда, запуска новых продуктов и развития цифровых каналов взаимодействия с клиентами и поставщиками. Одновременно растут требования по скорости вывода на рынок новых продуктов и предложений. Все это требует изменения операционной модели ИТ-функции и наращивания новых цифровых компетенций.

Компании активно привлекают дополнительных сотрудников ИТ и диджитал-специальностей, однако сегодня во многих направлениях наблюдается нехватка высококвалифицированных кадров. ИТ-сфера отличается особенно высоким уровнем конкуренции за лучшие кадры.

В отличие от других отраслей, рынок труда в ИТ не ограничен географически: возможность удаленной работы – одна из особенностей этой области, за специалистов конкурируют не только российские предприятия, но и компании, работающие на зарубежных рынках.

В условиях дефицита кадров, необходимых для реализации стратегических инициатив, возникает проблема привлечения и удержания специалистов в сфере ИТ.

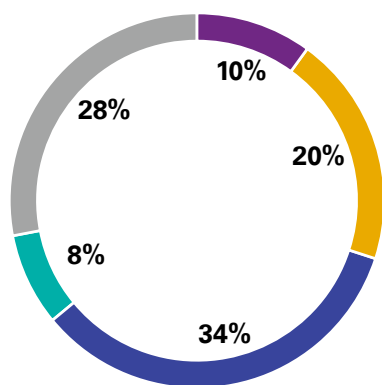
Для того, чтобы нашим клиентам было легче формировать стратегию работы со специалистами ИТ и диджитал-специальностей, мы решили провести исследование распространенных в России практик подбора и мотивации. Представленные выводы помогут компаниям оценить основные тренды и общую ситуацию на рынке, чтобы учесть их при разработке собственных инициатив.

Об участниках

Отрасль

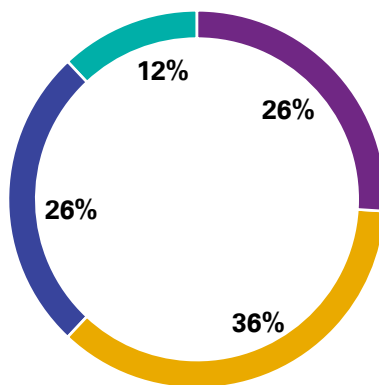


Размер (общая численность персонала)



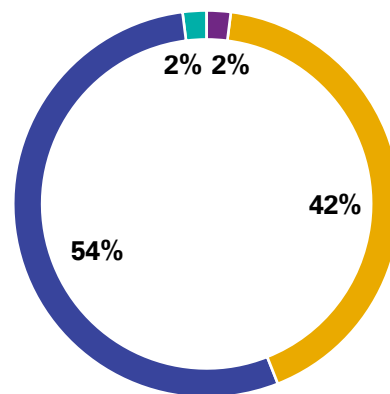
- Более 20 000 чел.
- От 5 000 до 20 000 чел.
- От 1 000 до 5 000 чел.
- От 500 до 1 000 чел.
- Менее 500 чел.

Выручка



- Более 100 млрд руб.
- От 10 до 100 млрд руб.
- От 1 до 10 млрд руб.
- До 1 млрд руб.

Капитал



- Государственный
- Иностранный
- Российский (частный)
- Смешанный капитал

Основные выводы



В 2019 г. 52% респондентов увеличили штат ИТ, в следующем году рост численности планируют не менее 35%. Основными причинами такого роста компании назвали реинжиниринг бизнес-процессов и цифровизацию бизнеса.



Несмотря на рост численности штатных сотрудников, 79% респондентов испытывают необходимость в привлечении временных работников, чаще всего именно из-за наличия у них специальности, необходимой для реализации конкретных проектов.



Наибольшим спросом среди участников исследования пользуются специалисты по управлению проектами в области ИТ. Также востребованы специалисты по бизнес-анализу, работе с данными и внедрению ERP-систем.



Рынок труда в сфере ИТ остается рынком кандидата: 63% респондентов считают зарплатные требования кандидатов завышенными, а 33% отмечают несоответствие ожиданий кандидатов предлагаемым условиям работы.



50% компаний отмечают недостаток квалифицированных сотрудников нужного профиля, 44% – недостаточную квалификацию кандидатов. Лидеры в области цифровизации решают данную проблему за счет собственных и партнерских кастомизированных образовательных программ.



Для более успешного привлечения, удержания и найма ИТ-специалистов компании выделяют отдельные ИТ-компании, где выстраивают собственную цифровую экосистему.

7

68% респондентов используют различные способы продвижения бренда работодателя, однако специализированное ценностное предложение работодателя (EVP) разработали только 14%. Наиболее важными составляющими EVP для диджитал-специалистов являются инновационность, гибкость организации работы, возможность профессионального развития.

8

Рост численности ИТ-специалистов и борьба за лучшие кадры влияют на бюджет расходов компаний на ИТ-персонал: за последний год его увеличили 87% участников исследования. Активнее всего растут расходы на оплату труда: в 2019 г. в среднем 66% респондентов увеличили зарплаты в пределах 10%, в 2020 г. такое увеличение планируют 80%.

9

Наиболее высоко оплачиваются позиции, сложные для подбора. В топ-10 высокооплачиваемых позиций входят: руководители ИТ-подразделений, руководители проектных офисов, специалисты по анализу данных и разработчики мобильных приложений.

10

Несмотря на географическую гибкость сферы ИТ, уровни заработных плат в России значительно зависят от региона. Наиболее высокий уровень оплаты труда наблюдается в Центральном федеральном округе.

11

96% опрошенных компаний выплачивают сотрудникам краткосрочные премии. В большинстве из них основанием для выплаты является достижение сотрудниками ключевых показателей эффективности. Проектное премирование применяют 84% респондентов.

12

Гибкие методы управления проектами (Agile) применяют 28% респондентов. Большинство из них отдает предпочтение нематериальным способам мотивации Agile-команд.

Численность ИТ и диджитал-персонала



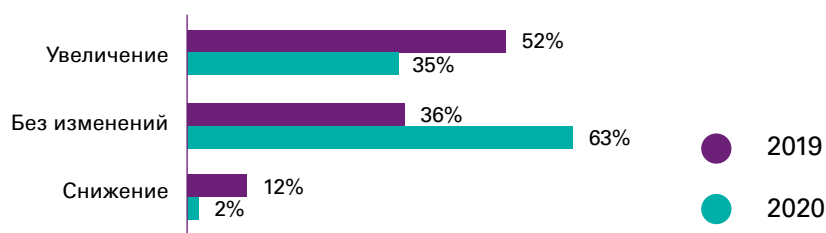
Результаты настоящего исследования указывают на активный рост численности ИТ-специалистов: за последний год 52% опрошенных компаний увеличили их штат.

В 65% компаний расширение штата произошло в пределах 10%, 18% увеличили численность работников ИТ в пределах 20%. Основными причинами изменения численности респонденты назвали цифровизацию бизнеса и реинжиниринг бизнес-процессов.

В следующем году тенденция сохранится: те же драйверы обеспечат дальнейшее увеличение численности ИТ-специалистов в 35% опрошенных компаний. 94% из них собираются увеличить штат в пределах 20%.

В 84% опрошенных компаний численность ИТ-специалистов не превышает 10%, поскольку в большинстве из них ИТ является поддерживающей функцией. Исключением являются компании ИТ-сектора: почти во всех штат ИТ-специалистов превышает 50% от общего числа сотрудников.

Изменение численности ИТ-персонала в 2019–2020 гг. (% респондентов)



Причины изменения численности ИТ-персонала в 2019 г. (% респондентов)



Источник: анализ КПМГ

Привлечение временных работников (% респондентов)



Несмотря на увеличение количества штатных сотрудников, большинство компаний (79%) пользуются также услугами временных работников. 23% респондентов привлекают их на регулярной основе, 44% – для реализации специальных проектов.

Наиболее распространенное объяснение потребности во временных сотрудниках – наличие у них опыта и знаний, необходимых

для реализации конкретных проектов (82%). Для 49% респондентов привлечение внештатных работников также является способом снизить объем работ постоянных сотрудников в периоды высокой загрузки. 18% участников исследования минимизируют расходы на персонал за счет устройства специалистов на контрактной основе.



Основные драйверы роста численности ИТ-специалистов – цифровизация бизнеса и реинжиниринг бизнес-процессов.

В условиях реализации трансформационных программ и цифровизации бизнеса наибольшим спросом среди участников исследования пользуются специалисты по управлению проектами в области ИТ. Потребность в них отметили более половины респондентов (69%). На втором месте стоят бизнес-аналитики (44%). На рынке также

востребованы специалисты по работе с базами данных (отметили 38% респондентов) и анализу данных (31%). Остается актуальным внедрение ERP-систем: в поиске экспертов по внедрению SAP находятся 31% респондентов, других ERP – 42%. Что касается разработки ПО, наиболее востребованы специалисты, работающие на .NET/C# (35%).

Наиболее востребованные специальности (% респондентов)



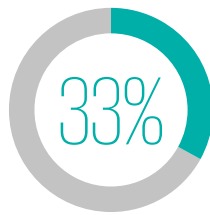
Источник: анализ КПМГ

Привлечение и подбор

Сегодня рынок труда в сфере ИТ – это рынок кандидата, а не работодателя:



считают
завышенными
зарплатные
требования
кандидатов



наблюдают
несоответствие
ожиданий кандидатов
тем условиям работы,
которые готова
предложить компания

Значительными проблемами при закрытии ИТ-позиций респонденты также назвали недостаток квалифицированных специалистов нужного профиля (50%) и недостаточную квалификацию кандидатов (44%). Это подтверждает выводы исследования КПМГ «Цифровые технологии в российских компаниях», в ходе которого 54% респондентов отметили дефицит кадров по всем цифровым направлениям. При этом о недостаточной квалификации кандидатов чаще говорят российские компании, чем иностранные (62% против 33%), как и о нехватке кандидатов нужных профилей на рынке (58% против 38%).



Лишь 8% респондентов не испытывают сложностей при подборе ИТ-специалистов.

Если говорить о конкретных специальностях, наибольшие сложности респонденты испытывают при подборе разработчиков ПО (59%). На втором месте стоят руководящие позиции: 33% отмечают трудности при

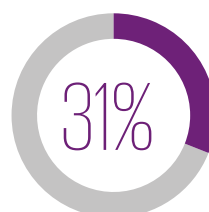
подборе руководителей в сфере ИТ, 28% – руководителей проектов. Примерно у четверти опрошенных компаний возникают сложности при подборе специалистов по мобильной разработке и внедрению ERP-систем.

Специалисты, при подборе которых у работодателей возникают сложности (% респондентов)

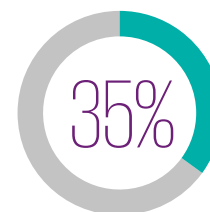


Источник: анализ КПМГ

Несмотря на сложности поиска и подбора ИТ-специалистов, почти половина респондентов (48%) не спешит прибегать к помощи кадровых агентств. Участники опроса редко пользуются их услугами при подборе на массовые позиции:



подбор
руководителей



точечный подбор
неруководящих позиций

Но даже при условии существования большой воронки кандидатов в начале рекрутмент-процесса, предложение принимают единицы – часть кандидатов уходит в конкурирующие организации, не дождавшись формального предложения. Основная причина потери кандидатов в процессе подбора – недостаточно быстрый и эффективный процесс рекрутмента. Подбор персонала тормозят следующие

факторы: неудобный способ отклика на вакансию; длительный процесс ожидания (либо полное отсутствие) обратной связи от компании по результатам пройденных этапов; неоправданно большое количество интервью, требующих личного присутствия; долгий этап согласования предложения о работе (часто вызванный сложной процедурой проверки службой безопасности).

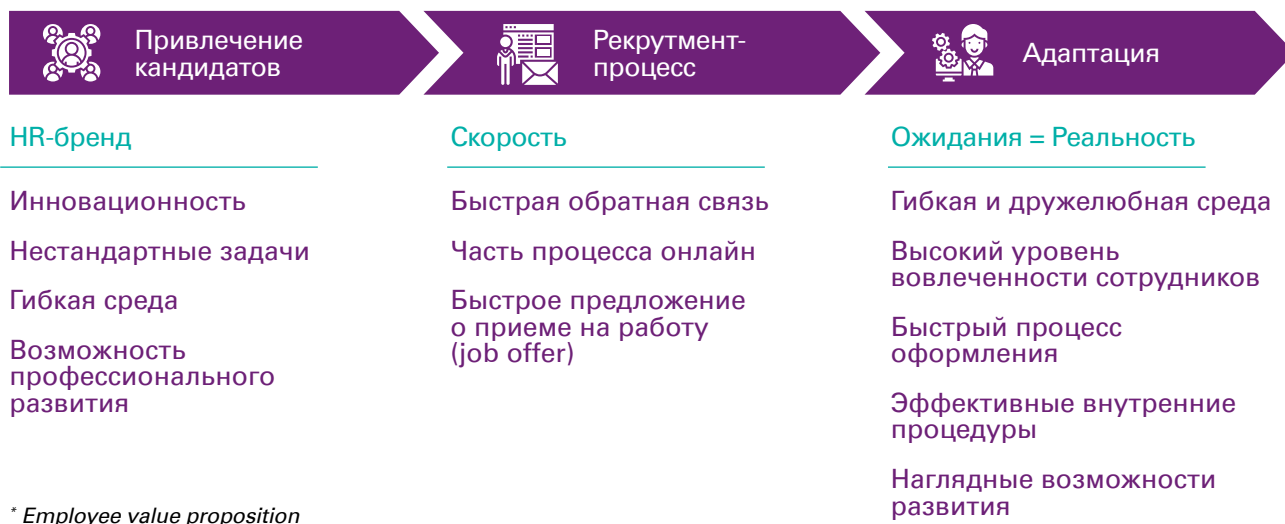


14% респондентов продвигают специализированный бренд работодателя среди ИТ-аудитории (EVP)*.

Представители компаний, активно развивающих диджитал-направления, считают, что процесс рекрутмента для ИТ-специалистов можно сделать более успешным за счет повышения привлекательности ценностного предложения работодателя (EVP), так как данная аудитория большое внимание уделяет имиджу и бренду (HR-бренд). Например, сложно сформировать привлекательное ценностное предложение высококвалифицированных ИТ-специалистов

в области разработки ПО, не имея имиджа компании, которая успешно реализует сложные инновационные проекты. Не менее важным фактором является информация о принципе организации работы команды (Agile), возможности гибкого графика (home-office, flexible hours), устройстве офиса, цифровизации внутренних процессов и множество других факторов, которые для большинства других специальностей имеют минимальное значение.

Ценностное предложение работодателя (EVP)



* Employee value proposition

68% респондентов используют стандартный подход и продвигают общий бренд работодателя. Только 14% разработали специализированное ценностное предложение работодателя (EVP) для рынка труда ИТ-специалистов.

40%

активно работают с вузами, привлекает молодых специалистов и организуют программы стажировок

36%

работодателей активно продвигают свой бренд в социальных сетях

10%

работодателей используют для продвижения HR-бренда конкурсы и хакатоны

Одно из решений проблем найма ИТ-специалистов - создание в компании отдельной ИТ-структуры.

Выделение в структуре бизнеса отдельного юридического лица, которое отвечает за реализацию ИТ-проектов, позволяет решить несколько задач:

- Создание отдельного специализированного HR-бренда с упором на инвестиции в развитие ИТ-проектов, масштабные задачи и трансформацию основного бизнеса.
- Выстраивание собственного эффективного рекрутмент-процесса, не связанного с бюрократической системой, которая очень часто является неотъемлемой составляющей крупных компаний.
- Преодоление доминирования административной вертикали над функциональной: исключаются ситуации, когда ИТ-специалист отчетывается директору производственного предприятия или финансовому директору.
- Возможность внедрения наиболее эффективных способов организации работы, выстраивание собственных систем постановки задач и оценки промежуточных результатов.

- Использование наиболее актуальных для ИТ-специалистов систем мотивации, обучения и развития.

Все вышеперечисленные пункты позволяют не только повысить привлекательность бренда работодателя, но и выстроить собственную экосистему и микроклимат, наиболее комфортные для ИТ-специалистов, что в перспективе помогает частично решать проблемы мотивации и удержания персонала.

Кроме очевидных преимуществ в найме персонала, выделение ИТ-подразделения помогает уменьшить размер налоговых обязательств за счет налоговых льгот, предоставляемых в соответствии с положениями федерального и регионального законодательства (пп. 3 п. 1 ст. 427 НК РФ). ИТ-компании начисляют и выплачивают страховые взносы за работников по льготным тарифам, таким образом, нагрузка в части налогообложения страховыми взносами снижается более чем на 50%.

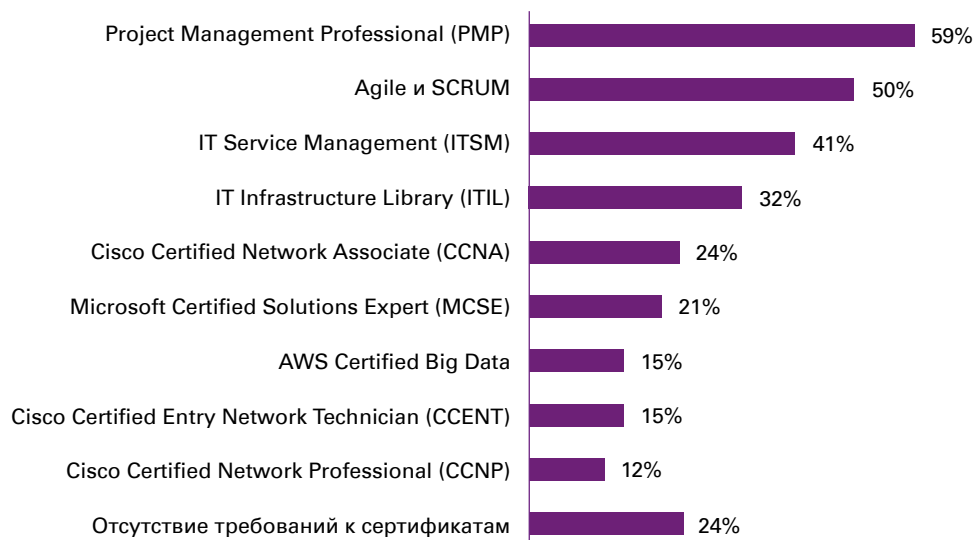


Одной из основных причин сложности найма ИТ-специалистов работодатели называют дефицит высококвалифицированных и узкоспециализированных кадров. Различные программы обучения и сертификаций позволяют приобрести специфичные навыки и, казалось бы, облегчить поиск и подбор необходимых специалистов. Однако на практике меньше половины респондентов обращают внимание на информацию о наличии формальных сертификатов.

Некоторые из опрошенных компаний отметили, что при условии наличия необходимых навыков и опыта могут пренебречь формальными квалификациями и готовы принять на работу даже специалиста с неоконченным высшим образованием.

Среди тех работодателей, которые принимают во внимание наличие у кандидатов различных сертификатов, наиболее популярны квалификации в области управления проектами.

Наиболее востребованные сертификации ИТ-специалистов (% респондентов)



Источник: анализ КПМГ

“Формальные квалификации нам менее всего интересны. У кандидатов может даже не быть высшего образования, но если он профессионал в своем стеке, то отсутствие высшего образования нам не сможет помешать.”

Участник исследования

За последние несколько лет появилось достаточно много образовательных ИТ-программ, организованных компаниями-работодателями. Лидерами в данном направлении можно назвать финансовый сектор: банки и крупнейшие ИТ-компании. Применяются различные форматы программ: сотрудничество с крупнейшими вузами (Яндекс, Mail.ru, ВШЭ, МГТУ им. Баумана, МИФИ, МГУ), партнерство с образовательными специализированными центрами (Альфа Банк и HuckerU), открытие независимых программ обучения (ВТБ, Яндекс, АльфаБанк, Открытие, Mail.ru и другие компании). Основная задача организаторов – подготовка ИТ-специалистов

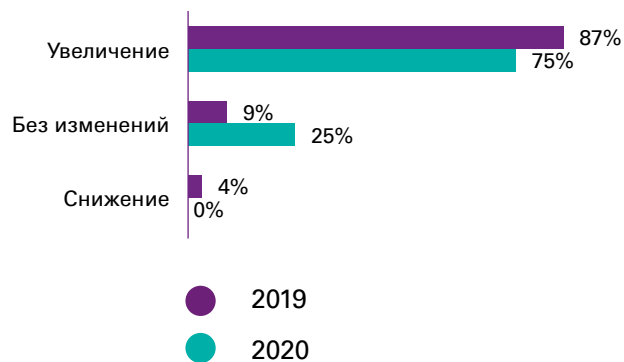
в необходимом для будущей работы объеме, более фокусном, чем способно предложить классическое ИТ-образование. Молодые специалисты – вчерашние выпускники имеют недостаточно навыков работы с актуальными для работодателя продуктами. В случае организации узкоспециализированной программы работодатель получает профессионалов в востребованных областях по адекватной рыночной стоимости. Кроме того, в ходе обучения в компаниях-работодателях будущие кандидаты общаются не с HR-специалистами, а с лидерами ИТ-подразделений, которые в свою очередь получают возможность оценить способности потенциальных сотрудников.

Расходы на персонал

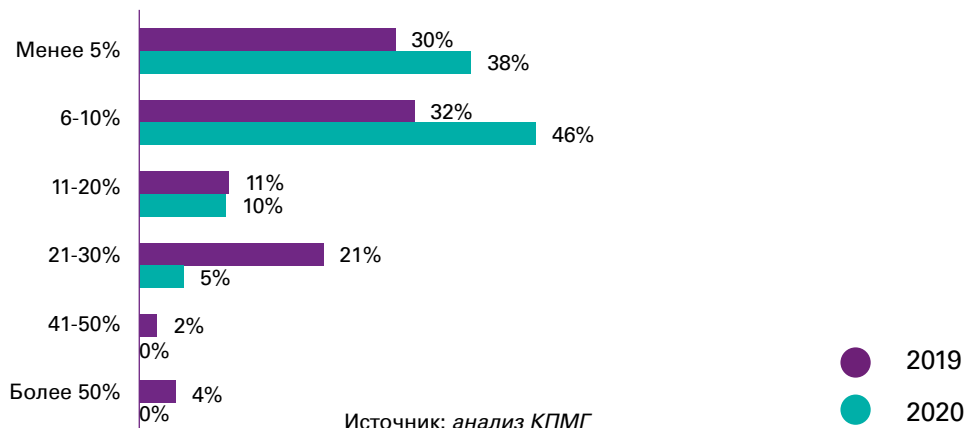
Рост численности ИТ-специалистов в рамках цифровизации бизнеса и борьба за лучшие кадры влияют на бюджет расходов компаний

на ИТ-персонал. За последний год 87% участников исследования увеличили его, большинство из них – в пределах 20%.

Изменение расходов на ИТ-специалистов (% респондентов)



Объем изменения расходов на ИТ-персонал (% респондентов)



В 2019 году 87% респондентов увеличили бюджет расходов на ИТ-персонал.

Подавляющее большинство компаний, пересмотревших расходы на ИТ-персонал, увеличило фонд заработной платы ИТ-специалистов (96%), а 49% – фонд премиальных выплат. Наиболее частыми

основаниями пересмотра заработной платы среди участников исследования являются результаты оценки эффективности труда сотрудников и решение руководителя.

Основания пересмотра зарплат ИТ-специалистов (% респондентов)



Источник: анализ КПМГ

Фонд заработной платы руководителей верхнего звена в 2019 г. растет меньше, чем у других сотрудников: возможно, в связи с более активным и массовым набором специалистов более низких уровней. Лишь 12% компаний повысили зарплаты руководителей верхнего звена более чем на 10%, в то время как в отношении руководителей низового и среднего звеньев так поступили 22% компаний, в отношении супервайзеров – 27%, а специалистов – 33%.

В 2019 г. в 21% компаний был увеличен бюджет на подбор персонала. Реже всего респонденты

повышали бюджеты на оценку и внешнее обучение ИТ-специалистов.

Участники исследования планируют сохранить такую же динамику в будущем году, и увеличивать расходы на ИТ-персонал планируют 75% опрошенных. Остальные респонденты собираются оставить объем расходов на ИТ-специалистов неизменным. Как и в 2019 г., наибольшие изменения затронут фонды заработной платы и премиальных выплат.



70% респондентов планируют увеличить зарплату ИТ-специалистов в пределах 10%, причем значительных различий в планах повышения зарплат сотрудников различных категорий не наблюдается.

Зарплатные данные

По результатам исследования, топ-10 наиболее дорогостоящих ИТ-позиций во многом совпадает с перечнем специальностей, которые участники опроса назвали наиболее востребованными, а также самыми сложными для подбора. В первую очередь это руководители в сфере ИТ. Наиболее дорогой позицией среди участников зарплатного исследования оказалась должность технического директора (медиана зарплат –

469 208 руб. в месяц). В топ-10 входит также должность руководителя проектного офиса (медиана зарплат – 240 000 руб.).

Помимо руководящих позиций, в топ-10 входят специалисты, чья деятельность связана с анализом данных (старший эксперт по аналитическим данным, руководитель подразделения аналитики данных, старший веб-аналитик), а также разработчики мобильных приложений.

Все приведенные данные в таблице ниже отражают суммы постоянного вознаграждения.

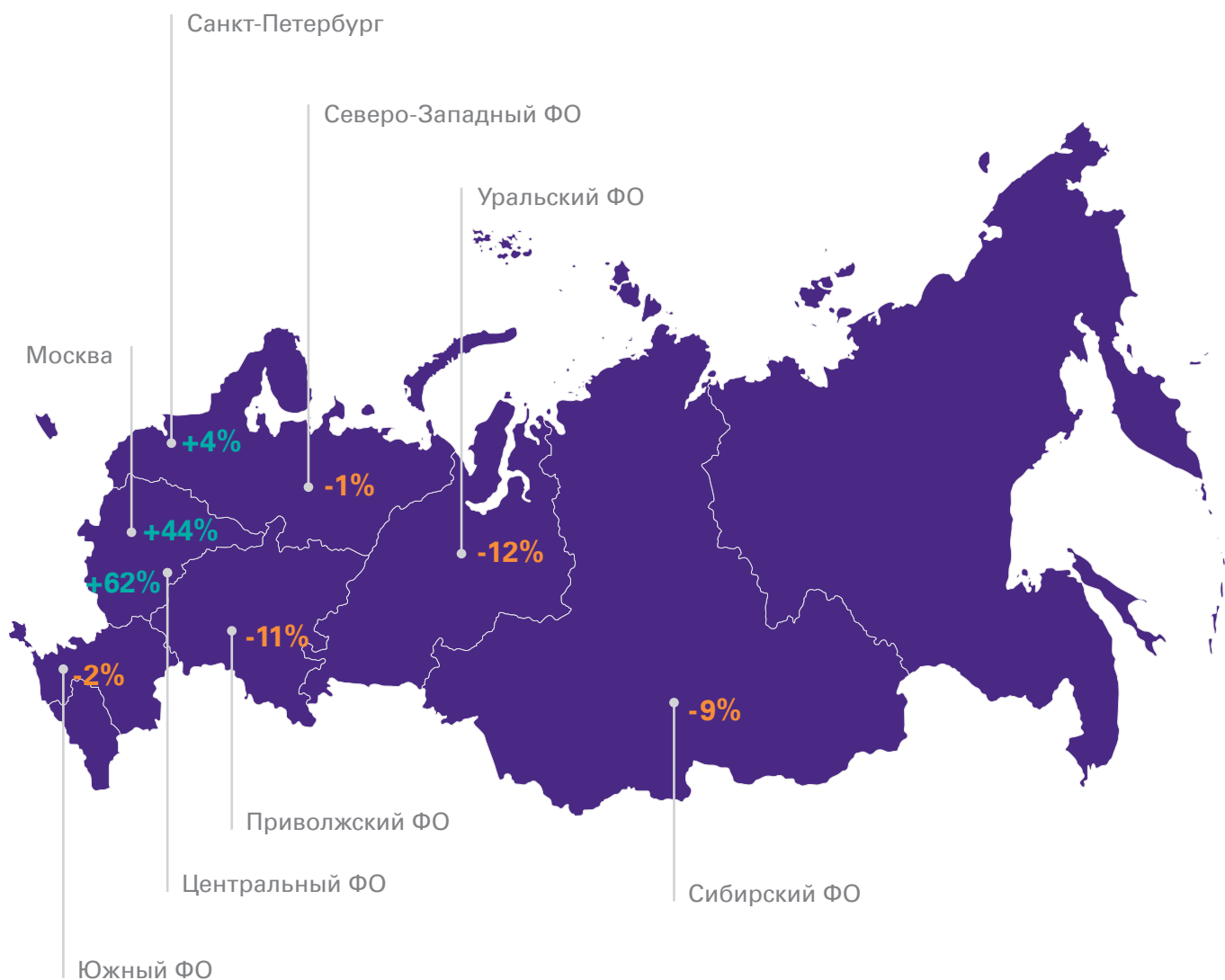
Позиция	Медиана	10 перцентиль	25 перцентиль	75 перцентиль	90 перцентиль
Технический директор (Chief Technology Officer)	469 208		410 633	614 471	
Директор по ИТ (руководитель группы самостоятельных структурных подразделений)	409 914	231 210	243 300	566 725	775 000
Директор по ИТ (руководитель самостоятельного структурного подразделения)	361 898	153 449	242 323	450 075	690 969
Руководитель подразделения разработки	264 000	119 370	191 505	315 601	397 470
Руководитель подразделения по тестированию ПО	263 018	231 064	247 228	279 035	283 783
Старший эксперт по аналитическим данным (Senior Data Scientist)	240 200	61 547	120 000	270 000	312 000
Руководитель проектного офиса	240 000	140 313	185 100	289 050	350 000
Старший разработчик мобильных приложений	229 500	115 000	146 551	252 880	328 800
Руководитель подразделения аналитики данных	215 000	79 844	158 501	306 000	420 000
Старший веб-аналитик/руководитель направления	213 950		196 775	227 750	

*Значения указаны только в случае, если было собрано достаточно данных для расчета: не менее 4 точек данных от 3 компаний или более для расчета медианы, не менее 5 – для расчета 25 и 75 перцентилей, не менее – 7 для расчета 10 и 90 перцентилей.

Результаты исследования демонстрируют значительную разницу в уровнях зарплат ИТ-специалистов в зависимости от региона. Так, медиана зарплат в Уральском федеральном

округе на 12% ниже медианы по стране, в то время как медиана Центрального федерального округа превышает ее на 62%.*

Региональные отличия в уровне заработных плат



*Сравнение медианных значений по федеральным округам с медианным значением по России в целом (на основе средневзвешенных значений)

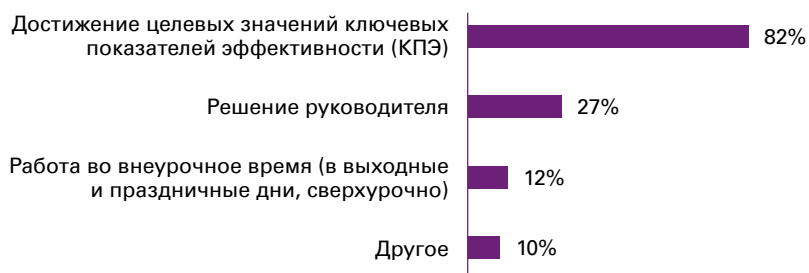
Премирование

Краткосрочное премирование

96% респондентов выплачивают своим сотрудникам краткосрочные премии. В большинстве опрошенных компаний (82%) основанием для выплаты краткосрочной премии является достижение сотрудниками

ключевых показателей эффективности (КПЭ). Второе по популярности основание премирования – мнение руководителя: такой подход применяют 27% респондентов.

Основания краткосрочного премирования (% респондентов)



Примечание: периодичность краткосрочного премирования может быть равна месяцу, кварталу, полугоду или году.

Источник: анализ КПМГ



82% компаний выплачивают краткосрочную премию по результатам достижения ключевых показателей эффективности.

Проектное премирование

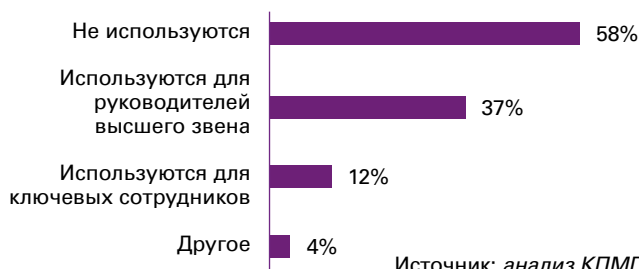
Проектное премирование применяется в 84% опрошенных компаний. В 72% из них решение о вознаграждении по итогам проекта принимает руководитель проектной команды. Учет времени работы на проекте для премирования ведет 32% этой группы респондентов. В 23% размер выплачиваемой премии пропорционален окладу сотрудника.

В таких компаниях наиболее популярным способом премирования agile-команд является нематериальная мотивация (47%). На втором месте – индивидуальное премирование, такой подход использует более четверти этой группы респондентов (27%). Коллективную премию выплачивают 20% компаний, применяющих Agile.

Долгосрочное премирование

Программы долгосрочного премирования ИТ-специалистов применяет менее половины респондентов. В 37% опрошенных компаний они используются для руководителей высшего звена, а 12% респондентов предлагают такие программы ключевым специалистам.

Использование программ долгосрочного премирования (% респондентов)



Источник: анализ КПМГ



Гибкие методы управления проектами (Agile) применяют 28% респондентов.



Корпоративные льготы

Наиболее популярная составляющая социального пакета среди опрошенных компаний – ДМС (81% в среднем по всем категориям сотрудников). Также многие компании оплачивают своим сотрудникам мобильную связь (50% для линейных исполнителей, 72% – для руководителей).

На третьем месте – оплата обучения и повышения квалификации (60%). Для поддержания необходимой квалификации специалистам ИТ-сферы требуется постоянное обучение, поэтому компании

предлагают им разнообразные возможности профессионального развития. Большинство работодателей (88%) предоставляют ИТ-специалистам возможность пройти очные тренинги, организуя их внутри компании или прибегая к помощи провайдеров. 71% опрошенных компаний использует дистанционные курсы. Треть готова оплатить своим сотрудникам дополнительное образование и сертификации, меньший процент (27%) выделяет бюджет на корпоративную библиотеку.

Варианты обучения сотрудников, оплачиваемого работодателем (% респондентов, предоставляющих своим сотрудникам различные формы обучения)



Источник: анализ КПМГ

39% опрошенных компаний предлагают своим сотрудникам страхование жизни, причем иностранные компании делают это значительно чаще российских: 64% против 24%.

Почти половина (45%) работодателей предлагает сотрудникам различные well-ness-программы и скидки на абонементы в спа-салоны и спортзалы. Также 29% опрошенных иностранных компаний отметили, что организуют для сотрудников занятия спортом в офисе.

46% респондентов готовы давать своим сотрудникам возможность работать удаленно, причем здесь не наблюдается особых различий для работников разных уровней.

А вот дополнительные дни отпуска работодатели чаще готовы предоставлять руководителям: 36% против 23% для линейных сотрудников.

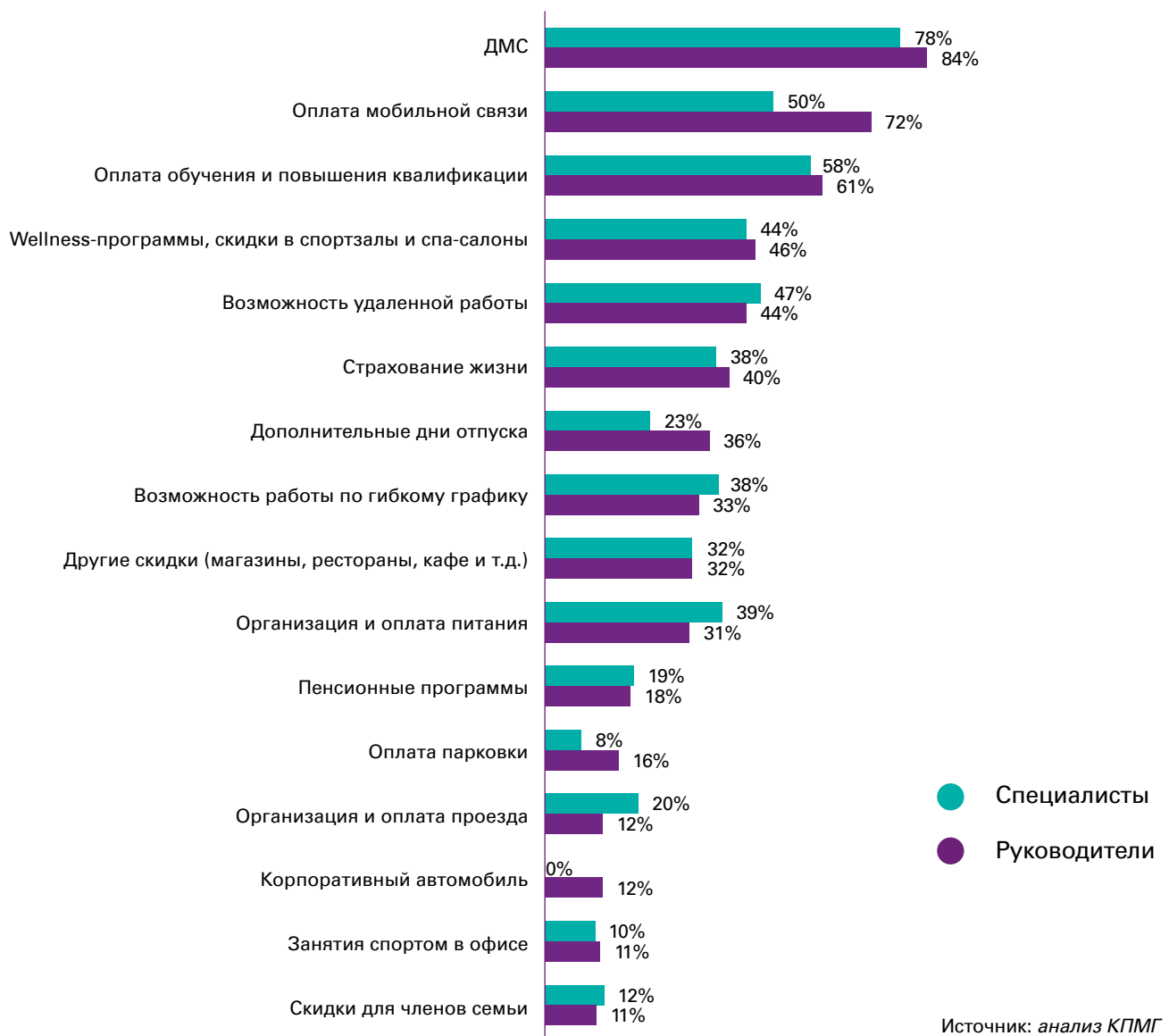
Важно отметить, что при внедрении принципов удаленной работы для ИТ-специалистов большинство компаний испытывает сложности в постановке задач, контроле их выполнения и оценке результатов. Почти все руководители, использующие принципы работы из дома (home-office), говорят о необходимости оптимизации процессов удаленной работы для ИТ-специалистов.



С одной стороны, мы понимаем, что для диджитал-аудитории необходимо обеспечить возможность удаленной работы (что часто является одним из обязательных условий при принятии предложения о работе), с другой стороны, на практике мы наблюдаем, что руководители не всегда готовы ставить задачи таким образом, чтобы иметь возможность контролировать их исполнение и объективно оценивать промежуточные результаты работы.»

Участник исследования

Список льгот по убыванию популярности для линейного персонала и руководителей (% респондентов)





kpmg.ru

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2019 г. КПМГ. КПМГ означает АО «КПМГ», ООО «КПМГ Налоги и Консультирование», компании, зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации, и КПМГ Лимитед, компанию, зарегистрированную в соответствии с Законом о компаниях (о. Гернси) с изменениями от 2008 г. Все права защищены.

KPMG и логотип KPMG являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International.