

**М.С. Жернов**

Студент 3 курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

**Д.Д. Апрелева**

Студентка 3 курса

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

## МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ СПЕЦИАЛИСТОВ СФЕРЫ ИТ

**Аннотация.** Материальное стимулирование специалистов ИТ-сферы имеет существенные отличия из-за нестандартной ситуации на рынке труда в области информационных технологий. В статье приведен анализ текущего состояния рынка труда в сфере ИТ, приведен сравнительный анализ спроса и предложения в разных профессиональных сегментах, а также динамика заработной платы ИТ-специалистов. По итогам исследования были сделаны выводы о необходимости использования работодателями новшеств в структуре оплаты труда, а также приведены примеры нестандартных инструментов материального стимулирования, используемых компаниями при мотивации ИТ-специалистов.

**Ключевые слова:** материальное стимулирование, ИТ-специалисты, ИТ-сфера

**M.S. Zhernov, D.D. Apreleva**

## MATERIAL INCENTIVES IT SPECIALISTS

**Abstract.** Material incentives for IT specialists have significant differences due to the non-standard situation on the labor market in the field of information technology. The article provides an analysis of the current state of the labor market in the field of IT, a comparative analysis of supply and demand in different professional segments, as well as the dynamics of the wages of IT specialists. Based on the results of the study, conclusions were drawn about the need for employers to use innovations in the structure of wages, as well as examples of non-standard financial incentive tools used by companies to motivate IT specialists.

**Key words:** material incentives, IT-specialists, IT segment

### Введение

Сфера ИТ давно является одним из самых популярных и привлекательных направлений для трудоустройства. Это связано с множеством факторов. Согласно исследованию сайта HeadHunter к таким относятся высокий уровень заработной платы, возможность удаленной работы, быстрый карьерный рост, а также комфортные условия труда.

Спрос на квалифицированных ИТ-специалистов всегда являлся высоким, а цифровизация многих процессов, которая затронула в последние годы абсолютное большинство компаний вывела спрос на работников этой сферы на совершенно новый уровень. Данное положение на рынке делает актуальным вопрос мотивации ИТ-специалистов, затрагивающей как материальные, так и нематериальные аспекты.

При этом ключевая задача заключается в разработке системы именно материального стимулирования, поскольку фактор заработной платы для специалистов данной отрасли является первичным при выборе работодателя.

Специалисты в области информационных технологий, обладая высоким уровнем квалификации, а также осознавая свою востребованность на рынке труда, ожидают соответствующего уровня вознаграждения за свою работу. Если же компания не может предоставить конкурентную заработную плату и другие материальные льготы, то сотрудники могут уйти в другую компанию, которая предложит более привлекательные условия труда. Кроме того, материальное стимулирование решает ряд других задач: рост мотивации сотрудников, повышение лояльности к организации, рост производительности труда, а также укрепление позиций компании на рынке труда как работодателя.

Не менее значимым фактором при этом является даже не размер заработной платы, а структура вознаграждения и применение нестандартных инструментов материального стимулирования, направленных на решение тех или иных вопросов.

### Гипотеза

Рынок труда в сфере IT в России на данный момент не обладает однородностью. Из-за популярности данной сферы рынок переполнен начинающими специалистами, не имеющих соответствующий опыт работы, вследствие чего спрос на данных специалистов не соответствует общему представлению о высокой востребованности IT-специалистов. Высокий спрос на специалистов этой отрасли касается же только опытных работников уровней middle и senior, что формирует необходимость поиска и реализации нестандартных методов материального стимулирования со стороны работодателей.

### Методы

Авторами были проанализированы открытые данные платформы HeadHunter включая вакансии и резюме специалистов сферы IT. Также были разработаны выводы на основе данных исследований рынка труда. Были приведены примеры практического опыта применения нестандартных методов стимулирования IT-специалистов.

### Результаты и обсуждения

В современном мире сфера информационных технологий становится все более значимой и востребованной. Спрос на высококвалифицированных IT-специалистов растет с каждым годом. Эта тенденция прослеживается уже долгое время, а пандемия коронавируса, в результате которой организации переходили к цифровизации множества процессов, только способствовала росту спроса на специалистов сферы IT. В результате чего компании все чаще сталкиваются с проблемами привлечения и удержания квалифицированных кадров. Однако данный спрос не имеет однородного характера и зависит от множества факторов, таких как географическое положение или уровень квалификации специалистов.

Одним из ключевых факторов, влияющих на популярность сферы IT является рост заработных плат, который непрерывно наблюдается на протяжении последних лет. Так, платформой HeadHunter в январе 2023 года было проведено исследование динамики роста заработных плат IT-специалистов. Рост заработных плат по России в целом и крупнейшим городам представлен на рисунке 1.

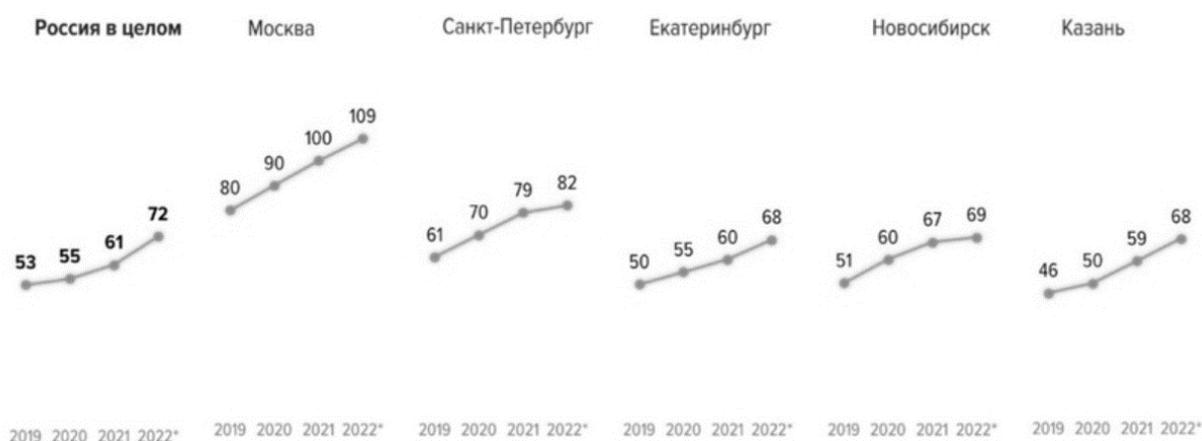


Рисунок 1. Динамика заработной платы специалистов сферы IT (тыс. рублей) [6].

В целом по России рост заработной платы IT-специалистов составил 35,8%. Наибольший рост в исследуемый период наблюдался в Казани и составил 47,8%.

Популярность данной сферы с каждым годом привлекает все больше именно начинающих специалистов. Этому способствует как упомянутый выше рост заработных плат в сфере IT, так и наличие множества образовательных программ, позволяющих получить базовые знания и навыки. В результате этого количество соискателей Junior-специалистов сферы IT значительно превышает общее количество вакансий, в которых не требуется опыт работы. Так, в ходе анализа списка вакансий и резюме без опыта работы по основным направлениям в сфере IT на платформе HeadHunter, было установлено, что на 105763 соискателя приходится всего 2015 вакансий. Данные по разным направлениям IT-сферы представлены в таблице 1.

Таблица 1. Количество соискателей и вакансий в сфере IT без опыта работы [11].

Направление	Соискатели	Вакансии	Кандидатов на 1 вакансию
Frontend	15 045	336	44,84
Java	20 960	274	76,53
Python	34 274	926	37,00
C#	24 036	329	73,12
GO	1 574	74	21,32
Android-разработка	5 483	37	146,87
Data science	4 391	39	112,35
Всего	105 763	2015	52,49

Осложняющим фактором становится также то, что большинство вакансий размещены в крупнейших городах, а именно в Москве, Санкт-Петербурге, Казани и Новосибирске, тогда как жители регионов зачастую вовсе не имеют возможности найти место работы по приобретенной специальности. Нивелирующим фактором является распространённость дистанционного режима работы в области информационных технологий, однако большая часть работодателей не готова предложить полностью удаленный формат занятости.

Из этого следует, что сложившееся мнение о высоком спросе на работников сферы IT не распространяется на начинающих специалистов, не имеющих опыта работы. В результате чего работодатели могут диктовать собственные условия на рынке труда по отношению к junior-специалистам, касаясь также вопросов размера и структуры вознаграждения.

Иная ситуация складывается касаясь специалистов уровней middle и senior. Работники, обладающие данной квалификацией и опытом, имеют большой спрос на рынке труда. Подробные данные по разным направлениям IT-сферы представлены в таблице 2.

Таблица 2. Количество соискателей и вакансий в сфере IT с опытом работы [11].

Направление	Соискатели	Вакансии	Кандидатов на 1 вакансию
Frontend	64 099	9 276	6,91
Java	74 019	11 602	6,38
Python	99 664	35 468	2,81
C#	62 906	15 085	4,17
GO	16 315	5 212	3,13
Android-разработка	8 268	1 854	4,46
Data science	38 372	4 198	9,14
Всего	363 643	82 695	4,40

Таким образом, в ходе исследования было установлено, что несмотря на социально-экономическую ситуацию в стране заработная плата IT-специалистов растет как в среднем по стране, так и по отдельным населенным пунктам. При этом в некоторых административных центрах рост заработной платы IT-специалистов за последние 3 года был выше, чем в Москве или Санкт-Петербурге. Данное явление постоянно привлекает в

IT-сферу новых специалистов, что сказывается на соотношении спроса и предложения на начинающих специалистов сферы информационных технологий. Так, на момент апреля 2023 года в среднем по всей отрасли на одну вакансию, не требующую опыт работы приходится более 52 соискателей. При этом наиболее популярными направлениями остается разработка на Python и C#.

Спрос на IT-специалистов, обладающих определенным опытом сохраняется на высоком уровне. В среднем по всем направлениям на одну вакансию приходится менее 5 кандидатов, что в 10 раз меньше аналогичного показателя среди начинающих специалистов. Из этого следует, что, начиная с уровней IT-специалистов middle и senior, рынок труда становится в большей степени рынком кандидата. Работодатели в данной ситуации вынуждены внедрять нестандартные методы материального стимулирования с целью сохранения конкурентоспособности на рынке труда.

При этом на фоне происходящих событий все больше IT-специалистов принимают решение об эмиграции или релокации. Так, по данным опроса HR-холдинга Ventra, проведенного в начале сентября 2022 года, более 25% процентов специалистов IT-индустрии планируют релокацию в течение года [7].

Этот фактор заставляет совершенствовать систему мотивации IT-специалистов не только на уровне организаций, но и государству внедрять различные инструменты поддержки сотрудников с целью их удержания.

В марте 2023 года одной из инициатив Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ стало бессрочное освобождение IT-компаний от налогообложения прибыли. Законодательство РФ предусматривает введение нулевой ставки по налогу на прибыль до 31 декабря 2024 года [12]. Но данная мера поддержки будет распространяться на компании, которые закупят передовые отечественные IT-решения и продукцию с использованием искусственного интеллекта. Этот фактор как раз является одной из мерой удерживания IT-компаний и специалистов для развития отечественного бизнеса [12].

При рассмотрении оплаты труда IT-специалистов было выделено несколько составных частей их денежного вознаграждения: базовая часть, которая содержит в себе оклад, доплаты и премии по результатам работы, то есть бонусы, которые начисляются в зависимости от прибыли компании и также надбавки [1].

Под воздействием соотношения спроса и предложения формируется базовая часть, которая является стимулом для качественного выполнения трудовых обязанностей персонала IT-компаний. В данном случае есть огромный минус, который влияет на формирование всей сферы IT – оплату труда выставляют не работодатели, а наемные работники. Многие высококвалифицированные специалисты сами запрашивают размер базового заработка, то есть это определяется не на основе углубленного анализа данного рынка и учета сложностей и функциональных обязанностей сотрудников. Чтобы не возникало такой проблемы при формировании оплаты труда, необходимо разработать эффективную модель, которая будет учитывать все аспекты при ее формировании: опыт работы, условия труда, баланс между соотношением спроса и предложения.

Многие IT-компании используют проектный метод организации работы персонала. Данная методика позволяет подойти более дифференцированно к вознаграждению сотрудников, так как будет единая система оплаты труда, учитывающая значимость вклада каждого работника в деятельность компании – самого проекта. Также проектный метод организации вознаграждений формируется при включении в расчет цены работы и рабочей силы на рынке, является более прозрачным. Суть метода в том, что по проделанным сотрудниками проектам можно четко оценить его вклад в работу.

После завершения любого проекта проводится его оценка, тем самым выделяя тех IT-специалистов, которые внесли большой вклад в работу. Это достаточно сложный этап, который может осуществляться: на основе историй (данный вариант уместен, если работа

над идентичным проектом уже проводилась и поэтому руководителю или старшему менеджеру известно, сколько времени и сил уходит на выполнение той или иной части проекта), экспертной оценки Tech Lead (в этом случае оцениваются сложные проекты, которые требуют большего внимания), методики Planning Poker (команда IT-специалистов вместе определяют в часах задачи проекта для каждого этапа на общем собрании).

Технология грейдинга также применяется при разработке оплаты труда IT-специалистов. Эта актуальная система для российских IT-компаний. Должности разделяются по грейдам в зависимости от соответствия квалификации, значимости самой должности на рынке, опыта работы сотрудника.

Второй элемент представлен премиальной частью заработной платы. В данном случае будет формироваться на основе непосредственных результатов работы IT-специалиста. Система грейдинга в разработке оплаты труда для IT-компаний имеет преимущества: обеспечение справедливой оценки работы сотрудника или его должности, взаимосвязь стратегии компании и ее целей с системой вознаграждений и оплатой труда, предельная отдача от вложений в персонал, повышение лояльности и мотивации сотрудников, сокращение текучести кадров из-за прозрачности перспектив для карьерного роста.

Если рассматривать более подробно грейдинговую систему оплаты труда, то она включает в себя несколько этапов.

Во-первых, анализируется и описывается работа. На данном этапе выявляются трудовые функции персонала, составляются основные характеристики его работы, а также описываются права и обязанности IT-специалистов в соответствии с занимаемой ими должностью.

Во-вторых, проходит оценка рабочих мест и должностей в анализируемой IT-компании, то есть определяется ценность определенной должности для соответствующей компании. В данном случае для оценки рассматриваются такие критерии как: ответственность и сложность работы, профессиональные знания и навыки и т. д. В конечном итоге получается иерархичная система должностей. Грейдинг предполагает оценку должностей и рабочих мест с применением балловой системы, которая разделяется на свои этапы [1]. Определяются основные факторы, которые характеризуют рабочее место в компании:

1. Устанавливается уровень серьезности и востребованности должности.
2. Рассчитывается распределение должностей по баллам.
3. Конечным этапом является создание так называемой «матрицы баллов» уже с учетом важности каждого из факторов, определенных на первом этапе.

Востребованность того или иного фактора зависит от специфики рассматриваемой IT-компании. Например, компания, которая занимается разработкой программного обеспечения значимым фактором выберет наличие hard skills.

Выделяют еще один немаловажный этап – регламентация разработанной системы. Чтобы работа с системой грейдов в IT-компании была результативной, то лучше составить классификатор (справочник), в котором четко будут прописаны должности, с имеющейся градацией.

В-третьих, анализируется рынок труда, выделяются рыночные цены рабочего места.

В конечном итоге, система грейдов способствует связи философии и логики бизнеса определенной IT-компании с оплатой труда ее персонала.

Еще один метод, который распространен в настоящее время в развивающихся компаниях – опционная программа. Опционы на акции являются одним из способов удержания сотрудников. Это предложение компании, которое дает право приобрести определенное количество акций по цене ниже рыночной в установленный период. Предоставляют несколько вариантов оформления опционной программы для персонала. Например, через корпоративный договор. В этом случае заключается корпоративный договор с сотрудником, в котором указываются условия и ограничения (например, работник обязуется придерживаться мнения работодателя, в случае нарушения условия – основатель IT-компании имеет право выкупить переданную ранее долю):

1. опцион на долю в стартапе. Сотрудник может приобрести долю компании, на ранее заключенных условиях (по оговоренной цене).
2. отложенный платеж. Подходит только для тех сотрудников, которые имеют уже долю в IT-компании.
3. передача части доли основателя в руки ценных сотрудников.

Работа программы опционов на примере банка «Тинькофф» устроена достаточно четко. Сотрудники получают пакет акций на протяжении работы в компании, при этом размер дивидендов зависит от выполнения годовых показателей всей командой. В данной программе в большинстве случаев участвуют именно IT-специалисты, таким методом компания удерживает высококвалифицированных специалистов. Для поощрения сотрудников банк «Тинькофф» выделил (зарезервировал) свыше 5% всех акций [5].

Несмотря на то, что данная программа акционирования становится все более популярной, например, компания Яндекс, которая долгое время применяла этот метод стимулирования IT-специалистов, с 2022 года изменила политику формирования дополнительного дохода персонала [10]. Вместо «опционной» части компания Яндекс предложила повысить работникам оклад и премии.

«Альфа-Банк» – один из крупнейших банков в России заинтересован в привлечении квалифицированных IT-специалистов, в 2022 году банк расширил количество вакантных мест на IT-должности. Банк сформировал референтную программу, которая подразумевает, что сотрудникам выплачивается денежная сумма в размере 100 тысяч рублей за каждую успешную рекомендацию. То есть если друг IT-сотрудника компании «Альфа-Банк» пройдет испытательный срок, вознаграждение за него получит этот же работник. Помимо этого, «Альфа-Банк» повысил заработную плату на 15% всем сотрудникам, поскольку компания считает, что инвестиции в персонал – это не затраты, а вклад, который результативно сыграет в дальнейшем [4].

В СберПромедиа сотрудники получают льготную ипотеку, так как данная IT-компания аккредитована (об этом ранее говорилось в статье). Работники также могут приобрести недвижимость на рынке по ставке 5%. Это довольно выгодный способ удержания персонала, так как у IT-сотрудников достаточно высокая заработная плата [3]. Помимо материальной поддержки, удерживаются специалисты благодаря предоставлению удобного графика, возможности роста и обучения. Также предоставляются скидки на изучение английского языка и посещение фитнес-залов.

Одним из лидеров российского рынка, который предоставляет услуги сетевой безопасности является Qrator Labs. IT-компании разрабатывают сети, которые фильтруют трафик в России, построенных на узлах [9].

Компания не использовала премиальную систему, а опционы являлись для нее неэффективной системой для вознаграждений. Спустя несколько лет существования компании один из сотрудников, который занимался теорией игр в компании Qrator Labs, предложил для каждого работника выпускать акции пропорционально его текущему окладу [9]. Но данная система не долго просуществовала, и IT-компания внедрила систему голосования и оценки сотрудников друг другом для ежеквартального распределения премии. В оценке учитывались soft skills и hard skills. Qrator Labs разработала трехбалльную систему для оценки коллег. При получении 0, сотрудники «хорошо справляются со своими обязательствами», 1 «работа выполнена выше их ожиданий», а также отрицательная оценка -1 «работа являлась в целом неудовлетворительной». Безусловно, при этом необходимо было прокомментировать проставленный балл тому или иному сотруднику, чтобы система не была слишком субъективна. Уже после завершения – проставления баллов (оценок) – голосования система самостоятельно высчитывает ежеквартальные премии персоналу.

Система в компании Qrator Labs интересная и инновационная. Оценка проходит в два этапа с использованием программы наставничества (введение в строй вакансии коммуникатора – человека, который отвечает за проведение оценки именно в своей группе).

В каждом кругу (группе) высчитывается сначала средняя оценка – первый этап. На втором шаге оценивается работа друг друга и разделяется прибыль, которая была присвоена в определенном кругу. Руководство контролирует выставление баллов и может отменить из-за необъективности ту или иную оценку. Размер премий варьируется от одной до трех премий [2]. Компания считает, что данная система для них объективнее, чем система нарезки премии вручную или разработка KPI.

В «МТС Диджитал» в 2022 году была сформирована система треков развития сотрудников между грейдами (уровнями). Данная система была описана ранее в статье. Каждому грейду сформирована собственная программа курсов, благодаря которой можно отследить рост профессионального мастерства каждого IT-специалиста. Компания быстро развивается и предоставляет множество бесплатных образовательных программ для работников «МТС».

Как можно увидеть, рассматриваемое явление, является неким переходящим процессом. Государство поощряет IT-компании, тем самым стимулируя развитие отечественных технологий и инноваций. Организации, в свою очередь, формируют разнообразные методы оплаты труда для персонала. Это может быть применение проектного метода, технологии грейдинга или программы опционов. Исследование включало в себя такие примеры компаний как СберПроМедиа, Альфа-Банк, Тинькофф, Qrator Labs и МТС. Именно на их результатах работы можно оценить эффективность применения нестандартных методов оплаты труда специалистов.

В ходе анализа текущего состояния рынка труда в сфере IT, был установлен неоднородный характер спроса на специалистов с разным трудовым стажем. Однако спрос на специалистов, обладающих определенными компетенциями и опытом работы, сохраняется на высоком уровне, что заставляет работодателей создавать специфическую систему оплаты труда и применять нестандартные инструменты материального стимулирования, направленных в первую очередь на удержание квалифицированных IT-специалистов.

Дальнейшее становление IT сферы можно только прогнозировать. Но тема в современных реалиях действительно является интересной и с каждым днем принимает новые обороты в развитии.

#### Список литературы

1. Богатырева И. В., Ильюшина Л. А., Богатырева А. Е. Концептуальный подход к формированию заработной платы персонала IT-специалиста // Экономика труда. - Самара: Первое экономическое издательство, 2022. - С. 447-462.
2. Информационная безопасность (рынок России) // TADVISER Государство. Рынок. Технологии [Электронный ресурс]. 2022 г. - URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Информационная\\_безопасность\\_\(рынок\\_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Информационная_безопасность_(рынок_России)) (дата обращения: 10.05.2023).
3. Кадровый голод: каких IT-специалистов не хватает бизнесу и как компании удерживают ценных сотрудников // СберПро [Электронный ресурс]. 2022 г. - URL: <https://sber.pro/publication/kadrovyy-golod-kakikh-it-spetsialistov-ne-khvataet-biznesu-i-kak-kompanii-uderzhivaiut-tsennykh-sotrudnikov> (дата обращения: 10.05.2023).
4. Как российской компании удержать IT-специалиста // VR.RU [Электронный ресурс]. 2022 г. - URL: <https://vc.ru/hr/417439-kak-rossiyskoy-kompanii-uderzhat-it-specialista> (дата обращения: 09.05.2023).
5. Нужно ли стартапу в 2021 выдавать опционы сотрудникам? // Harb [Электронный ресурс]. 2021 г. - URL: [https://habr.com/ru/companies/icon\\_partners/articles/543658/](https://habr.com/ru/companies/icon_partners/articles/543658/) (дата обращения: 09.05.2023).
6. Обзор рынка труда в IT / [Электронный ресурс] // HeadHunter : [сайт]. — URL: <https://hh.ru/article/research> (дата обращения: 05.05.2023).
7. Результаты исследования Ventra IT / [Электронный ресурс] // Ventra : [сайт]. — URL: <https://ventra.ru/news/rezultaty-issledovaniya-ventra-it/> (дата обращения: 06.05.2023).
8. Система оплаты труда в IT-компании // Работа. Все тонкости трудоустройства [Электронный ресурс]. - URL: <https://zarplado.ru/sistema-oplaty-truda-v-it-kompanii.html#i-6> (дата обращения: 09.05.2023).

9. Цифровая экономика // COMNEWS [Электронный ресурс]. 2022 г. - URL: <https://www.comnews.ru/digital-economy/content/221290/2022-07-20/2022-w29/mts-do-konca-goda-uvlichit-shtat-it-specialistov-dva-raza> (дата обращения: 10.05.2023).
10. Яндекс заменит новые опционы повышенными зарплатами и премиями // Яндекс [Электронный ресурс]. 2022 г. - URL: [https://yandex.ru/company/press\\_releases/2022/2022-05-09#:~:text=2022-,](https://yandex.ru/company/press_releases/2022/2022-05-09#:~:text=2022-,) Яндекс заменит новые опционы повышенными зарплатами и премиями, заменят повышением оклада и премий (дата обращения: 09.05.2023).
11. HeadHunter / [Электронный ресурс] // HeadHunter : [сайт]. — URL: <https://hh.ru/search/vacancy?text=&area=1> (дата обращения: 04.05.2023).
12. IT-компаниям могут предложить бессрочное обнуление налога на прибыль // ВЕДОМОСТИ [Электронный ресурс]. 2023 г. - URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2023/03/14/966331-it-kompaniyam-mogut-predlozhit-bessrochnoe-obnulenie-naloga> (дата обращения: 09.05.2023).