

# Практики построения организационной структуры

в компаниях из сферы Professional Services

# Ведущий



Александр  
Спиридонов

- Директор по консалтингу Timetta
- 50+ проектов внедрения PSA
- 10+ лет опыта работы в IT-консалтинге

# Что обсудим

- Себестоимость труда
- Зарплата и должности
- Уровни
- Грейды
- Локации
- Роли
- Подразделения
- Ресурсные пулы

# Себестоимость труда

Прямые затраты на сотрудника:

- Зарплата, премии, бонусы
- Налоги и отчисления

Например:

- Зарплата, премии, бонусы: 1 500 тыс. руб. в год
- Налоги и отчисления: 230 тыс. руб. в год
- Всего: 1 730 тыс. руб. в год

Если работает по стандартному графику (40 часов в неделю):

- Ставка себестоимости: 901 руб./час

# Зарплата и должности

В идеальном мире:

Q: От чего зависит зарплата?

A: От должности.

Q: От чего зависит должность?

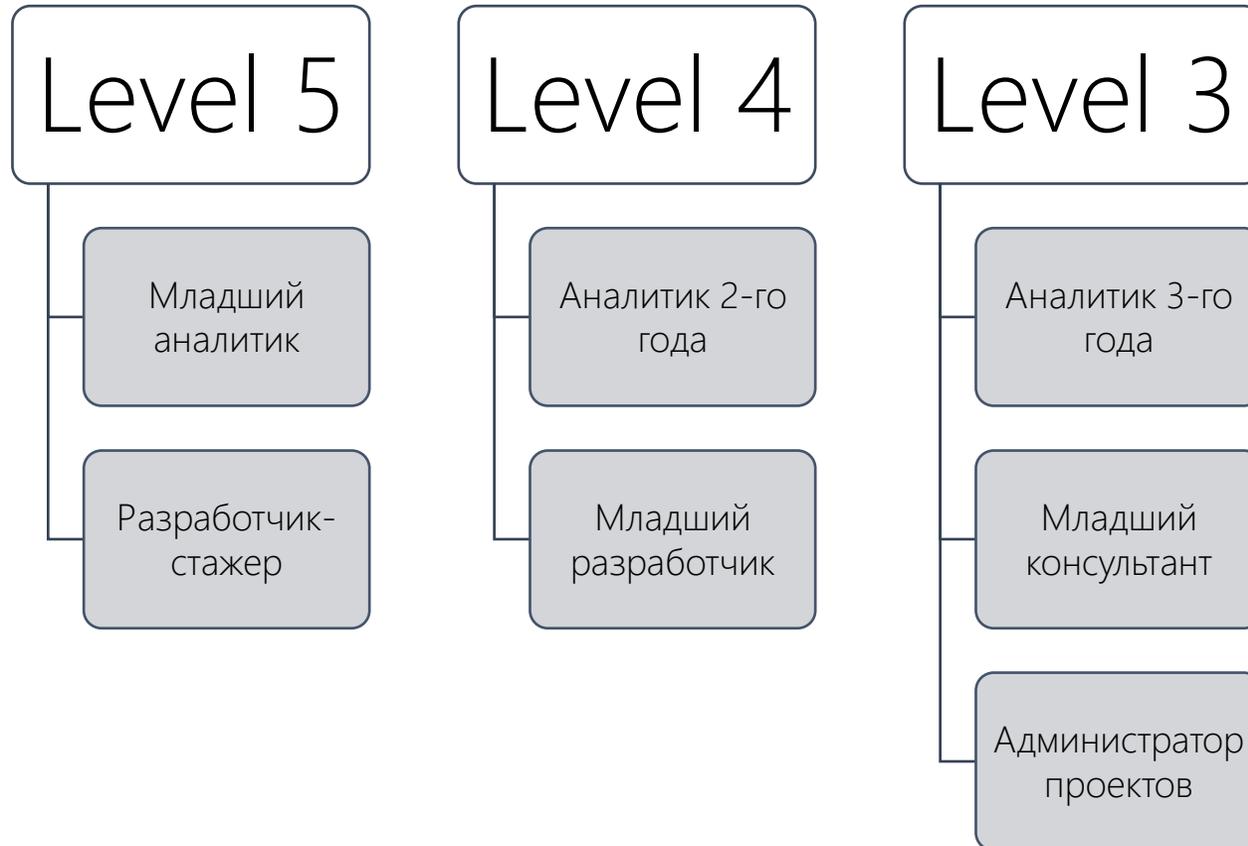
A: От знаний, опыта, компетенций и ценности сотрудника для компании.

Зарплаты сотрудников на одной должности могут несколько различаться.

Могут быть разные должности с примерно одинаковым уровнем зарплаты.

# Уровни

Группируем должности с примерно одинаковыми зарплатами => получаем Уровни (Seniority Levels).

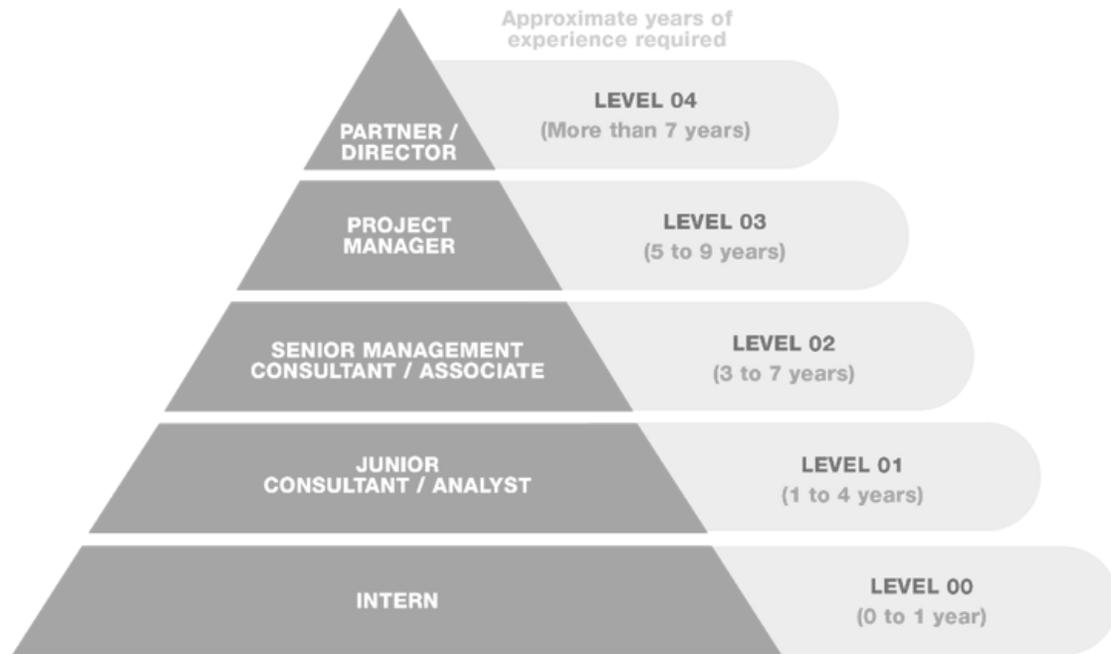


# Уровни / Зачем нужны

Зачем нужны уровни?

1. Уровни задают карьерный путь сотрудника. Это важно: сотрудник понимает свой карьерный путь в компании и критерии перехода на следующий уровень
2. Для оценки проектов. Уровень определяет «вилку» зарплат и, как следствие, среднюю ставку себестоимости уровня.
3. Для баланса внутри организации

# Уровни / Карьерный путь



1. Сведения о «пирамиде» уровней, обычно, публичные.
2. Сотрудник понимает, каким критериям он должен соответствовать для перехода на следующий уровень.
3. Обычно, предусматривается аттестация для перехода на следующий уровень (не автоматически)

# Уровни / Оценка проектов

Когда потенциальный проект предварительно оценивается и формируется предложения для клиента, для расчета затрат по статье «Себестоимость труда», в первом приближении, можно оперировать уровнями.

Q: Какие сотрудники нам понадобятся на проект?

A: Один сотрудник Level 2, чтобы управлять проектом, парочка сотрудников Level 3 и один младший специалист Level 4.

Q: В каком объеме?

A: Сделаем за пару месяцев. Level 2 нужен будет на 0,5 FTE, а остальные – на full time

=> достаточно, чтобы получить предварительную оценку себестоимости.

# Уровни / Баланс

Главные вопросы баланса:

1. Какие проекты мы делаем (типовые, инновационные, etc.)?
2. Какую долю сотрудников мы можем продвигать на следующий уровень?
3. Что будем делать с теми, кого не сможем продвигать?

Пример дисбаланса: компания делает типовые проекты, но есть перекоп в сторону «старших сотрудников»

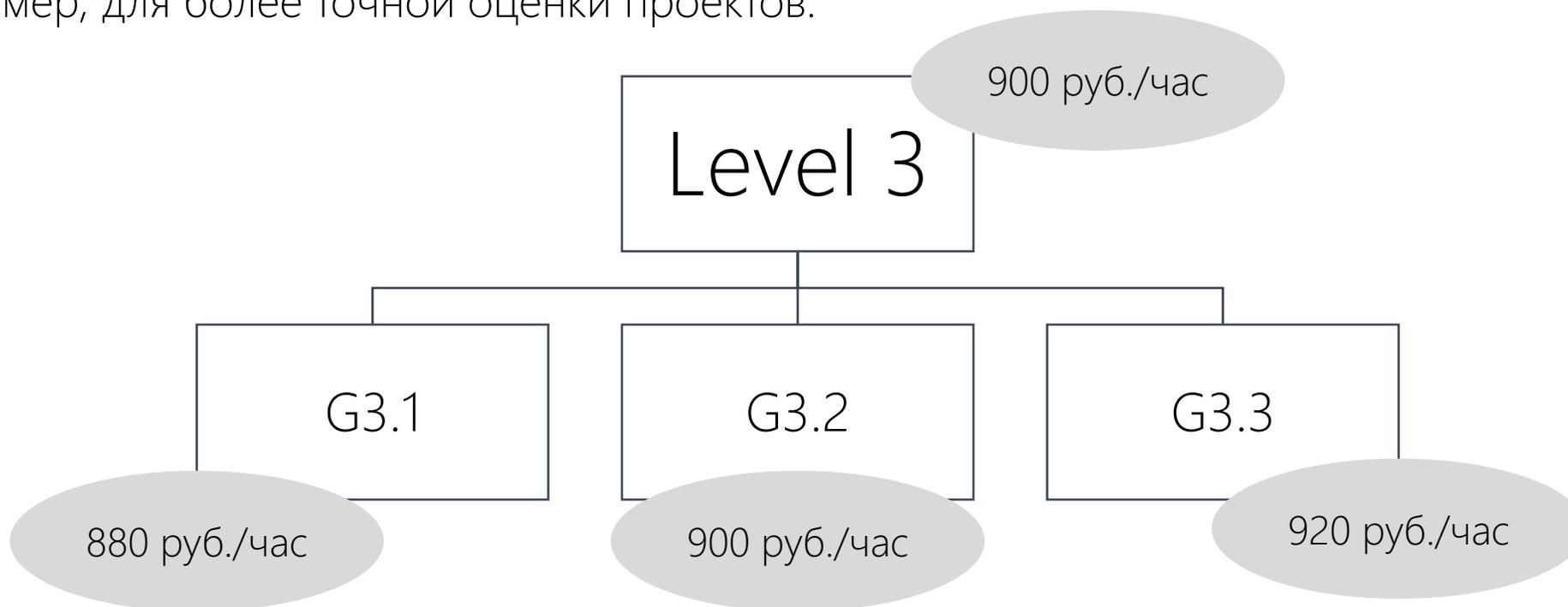
=> дорогие специалисты делают работу, которую могли бы делать более дешевые

=> снижается рентабельность проектов



# Грейды

Грейды нужны, если хочется детализировать ставки себестоимости внутри уровней. Например, для более точной оценки проектов.



Чаще всего, сведения о грейдах сотрудников внутри компании не публичные, так как позволяют довольно точно определить его зарплату.

# Грейды / Средняя ставка уровня

Предположим, что на Level 3 в компании 10 сотрудников:

Грейд	Ставка грейда	Кол-во сотрудников
G3.1	880 руб./час	2
G3.2	900 руб./час	5
G3.3	920 руб./час	3

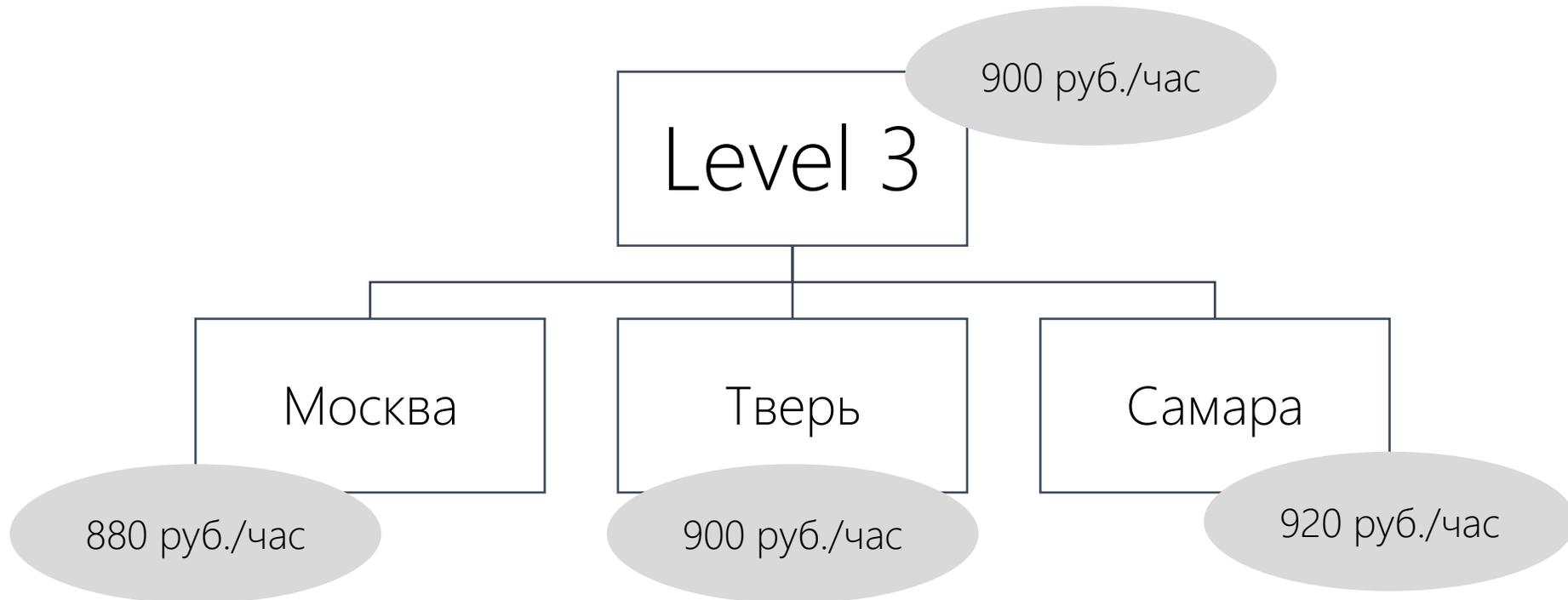
Среднюю ставку Уровня можно рассчитывать с учетом весов по кол-ву сотрудников:

$$(880 * 2 + 900 * 5 + 920 * 3) / 10 = 902 \text{ руб./час}$$

# Локации

1. Сотрудники с одинаковыми должностями могут работать в разных офисах.
2. Зарплата может зависеть от региона

=> На одном уровне ставка себестоимости может зависеть от локации.



# Локации / Грейды



# Роли

Роль определяет набор навыков, которыми владеет сотрудник.

Я сотрудник:

- В должности «Разработчик ПО»
- Мой уровень - Level 3
- Мой грейд – G3.2
- Моя локация – Тверь
- Моя роль: FrontEnd Developer (TypeScript)

Определяет мою ставку  
себестоимости

# Подразделение

Определяет место сотрудника в организационной структуре и, чаще всего, его непосредственного, линейного, руководителя.

Я сотрудник:

- В должности «Разработчик ПО»
- Мой уровень - Level 3
- Мой грейд – G3.2
- Моя локация – Тверь
- Моя роль: FrontEnd Developer (TypeScript)
- Мое подразделение: Отдел заказной разработки

Определяет мою ставку  
себестоимости

# Ресурсный пул

Определяет ресурсного менеджера сотрудника. Часто совпадает с линейным руководителем, но не всегда.

Я сотрудник:

- В должности «Разработчик ПО»
- Мой уровень - Level 3
- Мой грейд – G3.2
- Моя локация – Тверь
- Моя роль: FrontEnd Developer (TypeScript)
- Мое подразделение: Отдел заказной разработки
- Мой ресурсный пул: Разработчики FrontEnd

Определяет мою ставку  
себестоимости

Спасибо за внимание!

