

Зарплатные решения

для ИТ-компании

В первой части статьи мы рассмотрели, по каким принципам устанавливается оклад для разных категорий персонала ИТ-компании¹. Теперь поговорим о надбавках, а также о краткосрочных и долгосрочных программах премирования сотрудников подобных организаций.

Персональная надбавка

Интегральная персональная надбавка на основе уровня квалификации призвана отразить разницу в профессионализме и опыте прежде всего тех сотрудников, которые занимаются разработкой продуктов. Специалисты, имеющие дополнительную сертификацию, ученую степень, а также обладающие большим опытом работы по своему направлению, смогут получить большую, чем коллеги, зарплату. В свою очередь, это позволит компании привлечь с рынка труда ценных специалистов. Надбавка устанавливается в процентах к окладу и выплачивается ежемесячно. Ее размер не должен быть слишком высоким, достаточно 10–15% от оклада.

Премиальные системы

Наиболее эффективны для ИТ-сотрудников низшего звена (ис-

полнителей работы) ежемесячные премии, позволяющие ориентировать эту категорию персонала на достижение оперативных целей организации. Руководители среднего звена могут получать квартальные премии. Топ-менеджеры, как правило, получают годовую премию и долгосрочное вознаграждение (т. к. результаты их деятельности видны только в годовой перспективе). Однако чем разнообразнее периоды премирования, тем труднее администрировать премиальную систему. В связи с этим стоит ограничиться двумя-тремя видами премий, например ежемесячной для среднего и низшего звена и годовой для высшего руководства, либо установить ежегодное премирование для всех категорий персонала. Более удобной формой, по мнению авторов, является последний вариант, т. к. он позволяет оценивать результаты работы сотрудников за весь отчетный период, а также снизить трудозатраты на администрирование процесса расчета и начисления премий. Долгосрочные премии, как уже говорилось в первой части статьи, целесообразно выплачивать только ключевым работникам.

Соотношение постоянной и переменной частей заработной платы также будет разным для



Ариадна Денисова,
канд. экон. наук, начальник
департамента персонала,
ООО «ЕвразХолдинг»,
тренер «ИКТ», Москва



Елена Андрейкина,
директор департамента
организации труда, заработной
платы и социальных гарантий,
ОАО «Концерн «Росэнергоатом»»,
Москва

¹ См. журнал «Справочник по управлению персоналом» №1, 2012.

каждой группы персонала. Рекомендуемый процент годовой премии от оклада для каждой группы персонала представлен в таблице 1.

Существует множество разных схем премирования. В последнее время большую популярность приобрели схемы на основе установления показателей результативности (КПЭ). По нашему мнению, наиболее эффективными они будут для сотрудников вспомогательных и продающих подразделений ИТ-компании, а также для руководителей различных уровней. Подобная система премирования будет стимулировать их к достижению индивидуальных целей и целей подразделения, способствуя достижению стратегических целей организации. Сотрудники основных подразделений компаний ИТ-сферы, как правило, работают над проектами, поэтому их необходимо стимулировать на выполнение показателей проекта и поощрять за сложность выполняемых работ.

Рассмотрим дизайн систем премирования различных групп персонала более подробно.

Программа премирования руководителей, сотрудников вспомогательных и продающих подразделений

Цель: стимулировать представителей указанных групп на достижение установленных годовых показателей работы.

Длительность программы: 1 год.

Период премирования: ежегодно.

Таблица 1. Рекомендуемый процент годовой премии от оклада для каждой группы персонала

Группа персонала	Процент премии от годового оклада
Руководители высшего звена	50–100
Руководители среднего звена	30–50
Сотрудники отдела продаж	40–50
Разработчики	30–40
Вспомогательный персонал	10–20

Таблица 2. Показатели премирования для главного бухгалтера

Показатели	Уровень измерения показателя			Вес показателя, %
	a=80%	b=100%	c=150%	
Выручка, млн руб.	25	30	45	10
Наличие ошибок в ведении отчетности (по результатам аудиторской проверки)	–	Нет	–	25
Наличие претензий со стороны проверяющих и контролирующих органов	–	Нет	–	25
Удовлетворенность внутренних клиентов (по результатам опроса), %	60	80	100	20
Завершение в срок проекта по внедрению международной отчетности	Позже	В срок	Раньше	20
ИТОГО	–	–	–	100

Показатели премирования: от одного до трех основных показателей деятельности подразделения (для руководителей высшего уровня – показатели компании в целом), от одного до пяти индивидуальных показателей сотрудника.

Момент установления показателей: после формирования основного портфеля проектов на текущий год (как правило, март–апрель).

Условия выплаты: 1) сотрудник проработал в течение года более трех месяцев; 2) в текущем году достигнуты пороговые значения показателей премирования.

Плановый уровень бонуса определяется обычно в виде процента от оклада работника. Конкретный процент зависит от уровня его должности и профи-

ля деятельности. Максимальный бонус за достижение верхней границы показателя – 150% от планового уровня (он принимается за 100%). А пороговому значению показателя соответствует бонус в размере 80% от плана. В таблице 2 представлен пример КПЭ для главного бухгалтера.

Процент премии от плана согласно оценке работы главного бухгалтера (отмечена в таблице овалом) составит: $80 \times 0,1 + 100 \times 0,25 + 100 \times 0,25 + 100 \times 0,2 + 150 \times 0,2 = 108\%$. Если процент годовой премии главного бухгалтера от оклада составляет 40%, то после проведенной оценки размер бонуса от годового оклада составит: $40 \times 108 : 100 = 43,2\%$.

В таблице 3 представлен пример карты КПЭ для сотрудника подразделения продаж.

Таблица 3. Показатели премирования сотрудника отдела продаж

Показатели	Уровень измерения показателя			Вес показателя, %
	a=80%	b=100%	c=150%	
Выручка, млн руб.	25	30	45	40
Количество вновь привлеченных клиентов, компаний	1	5	10	30
Удовлетворенность клиентов, %	60	80	100	30
ИТОГО	–	–	–	100

Размер годовой премии согласно представленной оценке составит: $80 \times 0,4 + 100 \times 0,3 + 100 \times 0,3 = 92\%$ от плана.

Премирование сотрудников основных подразделений (разработчиков)

Цель: стимулировать участников проекта на эффективную работу.

Длительность программы: 1 год.

Период премирования: ежегодно.

Момент установления показателей: после формирования основного портфеля проектов на текущий год (как правило, март – апрель).

Условия выплаты: 1) сотрудник проработал в течение года более трех месяцев; 2) в текущем году выполнены отдельные все этапы проекта в срок и с требуемым уровнем качества; 3) достигнуты пороговые значения индивидуальных показателей премирования.

Премирование этой категории сотрудников – наиболее сложная задача, т. к. они обычно работают по проектной схеме и нередко участвуют одновременно в нескольких проектах. Чтобы отразить специфику их деятельности

и учесть разницу в выполняемых проектах, необходимо определить сложность каждого проекта. Она может быть оценена по следующим комплексным критериям в виде коэффициента:

- ▶ стоимость проекта;
- ▶ длительность проекта;
- ▶ техническая сложность решений;
- ▶ новизна проекта;
- ▶ величина риска;
- ▶ размер команды проекта.

Описание критериев производится HR-специалистом совместно с руководителями проектов. Оно представляет собой текстовое определение уровней выраженности каждого критерия, которым соответствует заданное количество баллов.

Далее определяется три уровня сложности проекта: «простой», «стандартный», «сложный». «Сложный уровень» – наибольшее количество баллов.

Коэффициент сложности рассчитывается в виде отношения суммы баллов, набранных проектом, к максимально возможной сумме баллов, т. е. к оценке «сложного уровня». Например, проект получил оценку 10 баллов, при этом «сложному уровню» проекта соответствует 15 баллов. Тогда коэффициент сложности проекта составит $10/15$, или $0,67$.

На основе оценки сложности, сроков и качества выполнения

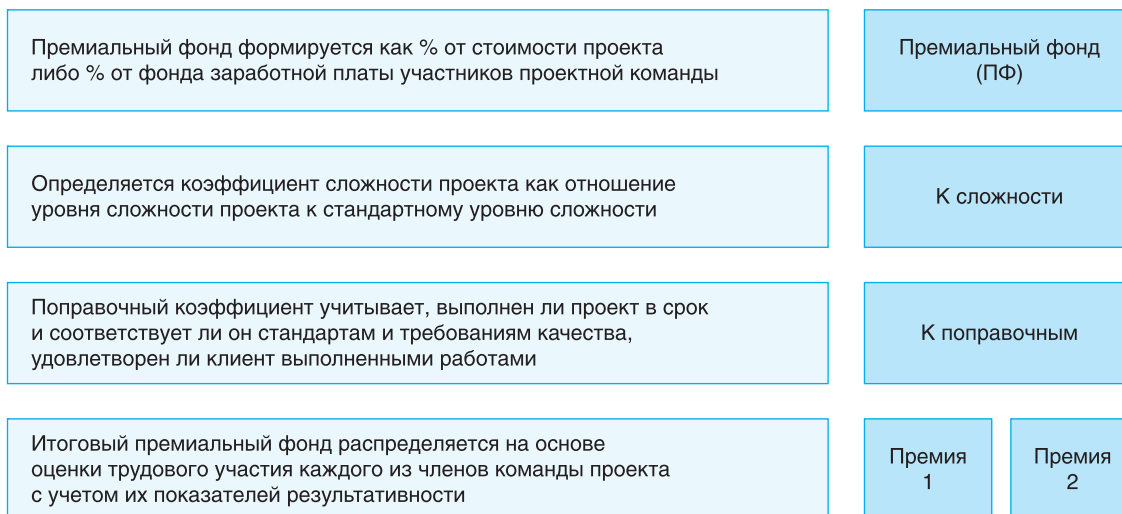
проекта формируется премиальный фонд. Для этого сначала устанавливается стандартный процент от стоимости проекта либо от фонда заработной платы участников, который компания готова направлять на премирование проектной команды. Например, организация готова выделить 20% от стоимости проекта на премирование сотрудников, входящих в проектную команду. Эта сумма может быть скорректирована на поправочный коэффициент в зависимости от того, выполнен проект качественно и в срок либо нет. Существует два варианта оценки сроков и качества:

1. Строгая оценка по критериям «качество» и «сроки» – в случае нарушения сроков и наличия претензий со стороны клиентов поправочный коэффициент будет равен нулю, и премиальный фонд не формируется вообще.

2. Более «щадящий» вариант – разрабатывается шкала для оценки сроков и качества исполнения, по которой руководитель проекта сможет определить поправочный коэффициент. Механизм расчета при этом будет аналогичен порядку расчета коэффициента сложности проекта. Например, при опоздании на неделю, но сдаче проекта в соответствии с требованиями качества, поправочный коэффициент может составить 0,8. Таким образом, при стоимости проекта в 5 млн руб., доле премиального фонда от стоимости проекта 0,2, коэффициенте сложности 0,67 и поправочном коэффициенте 0,8 премиальный фонд проекта составит: $5\ 000\ 000 \times 0,2 \times 0,67 \times 0,8 = 536\ 000$ руб.

Премия сотрудника определяется путем оценки трудового участия члена проектной команды

Рис. 1. Расчет премии для сотрудников основных подразделений



на основе одного – пяти индивидуальных показателей. В качестве последних могут быть использованы: время, затраченное на работы по проекту; качество работ, выполненных в проекте, и т. п. Например, фактические трудовые затраты всех сотрудников по проекту составили 35 000 часов. Сотрудник был занят на проекте 7000 часов, качество его работы руководитель оценивает как соответствующее нормам. Тогда доля работника в общем премиальном фонде составит: $(7000 \times 1) :$

$(35\ 000 \times 1) = 0,2$. В таком случае его премия будет равна: $536\ 000 \times 0,2 = 107\ 200$ руб.

На *рисунке 1* представлена схема расчета премии для сотрудников основных подразделений. Рассмотрим ее на примере.

Допустим, премиальный фонд по проекту составляет 1 000 000 руб. В проекте принимают участие 6 специалистов, включая руководителя проекта. Коэффициент сложности составляет согласно проведенной оценке 0,9. Проект выполнен в срок, соответствует

требованиям качества, и клиент остался полностью доволен принятой работой. Расчет премии для участников проекта представлен в *таблице 4*.

Долгосрочное премирование ключевых сотрудников

Цель: удержание ключевых сотрудников компании.

Длительность программы: 3 года.

Таблица 4. Расчет премии по проекту*

Сотрудник	Коэффициент трудового участия (КТУ)	Расчет премии: Фонд _{пр} × К _{слож} × К _{срок} × К _{кач-во} × К _{удовл} × КТУ*	Итоговая премия, тыс. руб.
Сотрудник 1	0,25	1 000 000 × 0,9 × 1 × 1 × 1 × 0,25	225
Сотрудник 2	0,05	1 000 000 × 0,9 × 1 × 1 × 1 × 0,05	45
Сотрудник 3	0,05	1 000 000 × 0,9 × 1 × 1 × 1 × 0,05	45
Сотрудник 4	0,15	1 000 000 × 0,9 × 1 × 1 × 1 × 0,15	135
Сотрудник 5	0,30	1 000 000 × 0,9 × 1 × 1 × 1 × 0,3	270
Сотрудник 6	0,20	1 000 000 × 0,9 × 1 × 1 × 1 × 0,2	180
ИТОГО	1	1 000 000 × 0,9 × 1 × 1 × 1 × 1	900

* Фонд_{пр} – фонд премирования по проекту; К_{слож} – коэффициент сложности проекта; К_{срок} – коэффициент соблюдения сроков проекта; К_{кач-во} – коэффициент качества проекта; К_{удовл} – коэффициент удовлетворенности клиентов; КТУ – коэффициент трудового участия сотрудника.

Период премирования: ежегодно траншами по 50, 30 и 20% от общего фонда программы.

Показатели премирования: от одного до трех основных финансовых показателей деятельности компании.

Момент установления показателей: совпадает с программой ежегодного премирования либо началом финансового года.

Условия выплаты: 1) сотрудник является ключевым для бизнеса компании (в данной сфере бизнеса это, как правило, узкопрофильные специалисты, владеющие уникальными знаниями по

важным для организации технологиям и программам, а также руководители среднего и высшего звена); 2) сотрудник на момент выплаты очередного транша состоит в штате компании (при этом можно учитывать еще и стаж работы в организации); 3) в текущем году достигнуто целевое значение показателя премирования.

В качестве показателя премирования может быть выбран важный для организации финансовый показатель (например, чистая прибыль). Фонд премирования определяется высшим

руководством компании совместно с Советом директоров в случае, если компания публичная.

Так, фонд премирования для десяти ключевых сотрудников составляет 1 млн руб. и рассчитан на 3 года. На каждый год установлен целевой уровень чистой прибыли компании: первый год – не менее 100 млн руб., второй год – не менее 150 млн руб., третий год – не менее 200 млн руб. В первый год действия программы чистая прибыль компании составила 135 млн руб. Соответственно 50% от фонда премирования, или

Рис. 2. Этапы проекта по разработке и внедрению новой системы оплаты труда



500 000 руб., распределяются между участниками программы. Если каждый из них по условиям

программы получает одинаковую сумму премии, то для каждого участника она составит 50 000 руб.

Этапы проекта



Проект по разработке и внедрению новой системы оплаты труда требует участия не только специалистов HR-подразделения, но и руководителей других функциональных подразделений.

Для успешного осуществления проекта нужно сформировать кросс-функциональную команду из сотрудников различных групп персонала. Это позволит снизить сопротивление при внедрении новой системы, а также учесть все особенности выполняемых функций. Отдельные этапы проекта представлены на *рисунке 2*.

Преимущества предложенных подходов к вознаграждению:

- ▶ Предложенная система базовой оплаты труда учитывает важность каждой должности для компании, а также квалификационный уровень сотрудника.
- ▶ Должностные разряды делают систему окладов прозрачной и объективной.
- ▶ Схемы краткосрочного премирования позволяют системно оценить результаты работы сотрудников на ежегодной основе; учесть сложность, сроки и качество выполняемых проектных работ; а также вклад каждого сотрудника в достижение целей подразделения/организации.
- ▶ Схема долгосрочного премирования помогает удержать ключевых сотрудников, а также стимулировать их на достижение основных финансовых результатов компании.

www.pro-personal.ru

Раздел «ФОРУМ»:

- + Трудовое право
и кадровый документооборот
- + Управление персоналом
- + Общение для души

