

О БРИГАДНОЙ СИСТЕМЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ ЦЕНТРА ПРИБЫЛИ

Заложнев Д.А.

(Институт проблем управления РАН, Москва)

zalozhnev@bk.ru

Работа посвящена разработке системы стимулирования для коллектива менеджеров в зависимости от результатов работы центра прибыли.

Ключевые слова: система стимулирования, функция стимулирования, доход центра прибыли, алгоритм финансовых расчетов.

1. Вводные замечания

В настоящей работе, как и в работе [1], стр. 224-227, рассматривается система, состоящая из одного центра затрат (ЦЗ), он же Центр, и нескольких центров прибыли (ЦП_{*i*}, *i* = 1, *n*). Высказываются некоторые соображения, касающиеся системы стимулирования, устанавливаемой Центром *i*-му центру прибыли (ЦП_{*i*}), точнее сказать, системы стимулирования, действующей внутри этого центра прибыли.

Рассмотрим ситуацию в какой-то степени близкую к так называемому «бригадному подряду». В данном случае несколько менеджеров объединяются в одну «бригаду». Здесь слово «бригада» употребляется в том смысле, в котором оно употреблялось при социализме, а не в том, в котором оно стало употребляться в последние два десятилетия.

Предполагается, что первоначально каждому (*j*-му) менеджеру ЦП_{*i*} устанавливается зарплата z_{ij} , $j = 1, m$, которая выплачивается ему ежемесячно в течение первого расчетного периода (например, полугода). Точная величина z_{ij} известна самому менеджеру и Центру. Остальным менеджерам, входящим в бригаду, она точно не известна. Хотя они априорно знают, что порядок величин зарплат примерно одинаковый.

Центром устанавливается следующая система стимулирования. Бригада менеджеров по итогам расчетного периода получает долю α_i ($0 < \alpha_i < 1$) в суммарном доходе ЦП_{*i*} – D_i , т.е. имеет доход

$\alpha_i D_i$, а каждый менеджер, соответственно, долю в доходе $d_i = d_{ij} = \alpha_i D_i / m$, которая первоначально предполагается одинаковой для каждого менеджера.

Финансовый расчет между Центром и ЦП_{*i*} производится по окончании расчетного периода. При расчете используется следующий алгоритм:

1. В случае если $d_{ij} > l z_{ij}$, где l – число месяцев в расчетном периоде, то j -й менеджер получает премию по итогам расчетного периода в размере $p_{ij} = d_{ij} - l z_{ij}$, которая выплачивается ему одновременно в течение следующего расчетного периода.

2. В случае если $d_{ij} = l z_{ij}$, то никаких выплат не производится.

3. В случае если $d_{ij} < l z_{ij}$, то в течение следующего расчетного периода из зарплаты менеджера производятся ежемесячные вычеты в размере $(l z_{ij} - d_{ij}) / l = z_{ij} - d_{ij} / l$, т.е. в следующем расчетном периоде менеджер ежемесячно будет получать зарплату

$$z_{ij} = z_{ij} - z_{ij} + d_{ij} / l = \alpha_i D_i / (m l) = d_i / l.$$

2. Система стимулирования

В целях достижения бригадой менеджеров необходимых плановых показателей может быть использована система стимулирования, функция стимулирования которой Z_{i-} представлена на рисунке 1. Данная функция стимулирования в определенной степени аналогична функции, приведенной в [1] на стр. 227 с разницей, состоящей в том, что в рассматриваемом случае у функции стимулирования Z_i отсутствует участок, на котором доход бригады менеджеров остается фиксированным вне зависимости от изменения дохода ЦП_{*i*}.

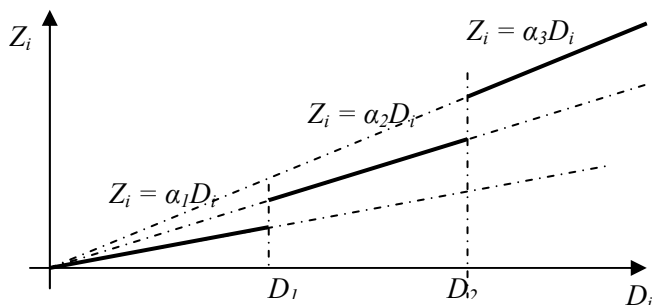


Рис. 1. Эскиз системы стимулирования

По оси ординат отложена величина Z_i (функция стимулирования), равная суммарному доходу бригады менеджеров, работающих в ЦП_{*i*} за расчетный период:

$$Z_i = \alpha_i D_i = \sum_{j=1}^m d_{ij} = m d_i,$$

Как уже было указано выше, предполагается, что величины z_{ij} соизмеримы, если же зарплаты сотрудников несоизмеримы, т.е. имеются сотрудники с «маленькими» и сотрудники с «большими» зарплатами, то менеджеры ЦП_{*i*} с «маленькими» зарплатами могут быть объединены в одну или несколько групп и с точки зрения системы стимулирования считаться одним или несколькими сотрудниками с «большой» зарплатой z_m, z_{m-1} и т.д.

Теперь необходимо высказать некоторые соображения, касающиеся выбора значений D_{i1}, D_{i2}, \dots , в которых происходят скачкообразные изменения функции, задающей систему стимулирования, и о выборе самих значений $\alpha_{i1}, \alpha_{i2}, \dots$. Этот выбор на практике лежит на Центре.

Коэффициенты α_i определяются из общих экономических соображений, связанных с показателями деятельности организации, с учетом того, что остающиеся после выплаты вознаграждения бригаде менеджеров (с учетом ранее выплаченной зарплаты, см. пп. 1-3) в распоряжении Центра доли (части) дохода $(1 - \alpha_i)D_i$ должно хватить на покрытие накладных расходов (переменных издержек) ЦП_{*i*}, а также должна оставаться некоторая сумма средств, которая используется Центром для покрытия постоянных издержек организации, из которой также производятся инвестиции и формируется прибыль организации.

По поводу выбора значений параметра D_i могут быть сделаны следующие предложения.

Первое предложение касается выбора числа точек, в которых происходит скачкообразное изменение функции стимулирования Z_i , и, соответственно, количества элементов множества $D_i = \{D_{i1}, D_{i2}, \dots, D_{ik}\}$ значений параметра D_i , в которых происходит скачкообразное изменение коэффициента α_i .

Представляется, что множество D_i может содержать два элемента D_{i1} и D_{i2} , соответственно. При этом выражение для коэффициента α_i при различных значениях параметра D_i имеет следующий вид:

$$\alpha_i = \alpha_i(D_i) = \begin{cases} \alpha_1, & 0 \leq D_i < D_1 \\ \alpha_2, & D_1 \leq D_i < D_2 \\ \alpha_3, & D_2 \leq D_i. \end{cases}$$

Второе предложение касается определения значений величин D_{i1} и D_{i2} .

На наш взгляд, эти величины должны быть выбраны таким образом, чтобы выполнялось соотношение:

$$D_{i1} < m \min \{z_{ij}, j = 1, m\} / \alpha_2 < m \max \{z_{ij}, j = 1, m\} / \alpha_2 < D_{i2}.$$

Такой подход к выбору величин D_{i1} и D_{i2} может быть продиктован следующими соображениями.

Область значений параметра D_i : $0 < D_i < D_{i1}$, которая невыгодна для организации, должна быть невыгодна (менее выгодна) и для бригады менеджеров, и для каждого менеджера в отдельности. Эта позиция Центра задается низким значением коэффициента $\alpha_i = \alpha_{i1}$, соответствующим значению параметра D_i из указанной области значений.

Область значений параметра D_i : $D_i \geq D_{i2}$, которая выгодна организации, должна быть выгодна (более выгодна) и бригаде менеджеров в целом, и каждому менеджеру в отдельности. Эта позиция Центра задается высоким значением коэффициента $\alpha_i = \alpha_{i2}$, соответствующим значению параметра D_i из указанной области значений.

Область значений параметра D_i : $D_{i1} \leq D_i < D_{i2}$ занимает промежуточное положение, и она, на наш взгляд, должна быть задана таким образом (речь идет о выборе значений D_{i1} и D_{i2}), чтобы доля $\alpha_i / m = \alpha_2 / m$ дохода D_i (при соответствующем значении D_i), целиком покрывающая как зарплату самого высокооплачиваемого из менеджеров, так и зарплату самого низкооплачиваемого из менеджеров, лежала в этой области. Т.е. при уровне дохода равном D_{i1} все менеджеры бригады (и каждый в отдельности) еще не отрабатывают своей зарплаты (выданная им зарплата меньше причитающейся им доли дохода α_2 / m), а при уровне дохода равном D_{i2} все менеджеры бригады (и каждый в отдельности) свою зарплату отрабатывают.

Безусловно, информация о значениях D_{i1} и D_{i2} может давать менеджерам определенную «пищу для размышлений», результатами которых они могут воспользоваться для изменения ситуации в

выгодную для всех или для некоторых из них сторону. Но дальнейшее исследование этого вопроса, как и вопроса, связанного с изменением доли дохода, получаемого каждым менеджером в отдельности (изменение коэффициента «трудового участия»), должно являться темой отдельного исследования.

Литература

1. Заложнев А.Ю. Внутрифирменное управление. Оптимизация процедур функционирования. М.: ПМСОФТ, 2005 – 290 с.