

Построение системы мотивации и стимулирования труда персонала отдела логистики

Кузнецова А.А., к.э.н., доцент,
доцент кафедры финансов,
Российский университет кооперации

Аннотация. Повышение производительности труда управленческого персонала оказывает существенное воздействие на эффективность логистической системы предприятия. В статье предложен комплекс измеримых критериев для мотивации деятельности сотрудников отдела логистики.

Ключевые слова: отдел логистики, финансовая логистика, мотивация персонала.

Creation of system of motivation and work incentives of personnel of department of logistics

Kuznetsova A.A., Candidate of Economic Sciences, associate professor
associate professor department of finance,
Russian university of cooperation

Annotation. Increase of labor productivity of administrative personnel makes essential impact on efficiency of logistic system of the enterprise. In article the complex of measurable criteria for motivation of activity of staff of department of logistics is offered.

Keywords: department of logistics, financial logistics, motivation of personnel.

Логистика принимает участие практически во всех областях деятельности фирмы. Особенностью деятельности логистического менеджмента является

«непредвзятость» – рассмотрение всех процессов осуществляется с точки зрения полезности для фирмы в целом, а не конкретного подразделения.

Тем не менее, в классическом представлении отдел логистики решает весьма конкретные задачи¹, осуществляемые его структурными подразделениями (табл. 1).

Таблица 1

Задачи структурных подразделений отдела логистики

Подразделение отдела логистики	Решаемые задачи
Группа закупок	<ul style="list-style-type: none">• Управление запасами в целях обеспечения потребностей производства• Управление складскими запасами в целях недопущения дефицита и неликвидов• Расчет целевых параметров закупок• Управление логистическими издержками
Группа дистрибуции	<ul style="list-style-type: none">• Расчет целевых параметров поставок• Управление складскими запасами готовой продукции в целях недопущения дефицита и неликвидов• Управление логистическим сервисом
Аналитическая группа	<ul style="list-style-type: none">• Обеспечение ритмичности товародвижения на всех стадиях• Формирование планов закупок и продаж• Логистический реинжиниринг

Введение категорий менеджмента в отделе логистики необходимо для распределения ответственности за выполнение конкретных логистических функций², а также создания эффективной системы управления всей логистической системой на основе системы каскадного формирования управляющих воздействий.

Отметим укрупненные элементы, по которым оценивается эффективность деятельности отдела логистики:

1. наличие квалифицированного и лояльного персонала;
2. уровень развития складской и транспортной инфраструктуры;
3. использование современных логистических моделей управления.

Мотивация и стимулирование труда персонала отдела логистики осуществляется исходя из полезности для логистической системы предприятия

¹ Литвиненко Е. Отдел логистики и его функции [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://fb.ru/article/43795/otdel-logistiki-i-ego-funktsii>

² Неруш Ю.М., Панов С.А., Неруш А.Ю., Проектирование логистических систем. Учебник. – М.: Юрайт, 2016. – с. 112

в целом, влияния логистических операций на текущие финансовые результаты фирмы.

Определим причины создания систем мотивации персонала, задействованного в логистических операциях³:

– мотивация создает объективные стимулы для каждого сотрудника проявить при осуществлении своих должностных обязанностей максимум эффективности в работе;

– у руководителя отдела появляется реальная возможность делегировать и распределить полномочия наиболее успешным сотрудникам;

– для предприятия в целом создается максимум условий для оптимального роста прибыли за счет оптимизации логистических расходов.

Система мотивации сотрудников отдела логистики, являясь частью организационного механизма управления структурой компании, требует тщательной разработки.

Выделим мотиваторы для персонала отдела логистики:

- своевременность доставки на предприятие материалов и комплектующих;

- своевременность выполнения заказов и доставки потребителям;

- оперативное реагирование на запросы потребителей;

- нарушение сроков поставок новыми поставщиками;

- нарушение контрактных условий новыми клиентами;

- качество материальных ресурсов, оцениваемые на входном контроле предприятия;

- процент брака готовой продукции;

- коэффициент устойчивости базы поставщиков;

- коэффициент устойчивости базы потребителей;

- уровень снижения логистических затрат⁴ (на транспорт, складирование, администрирование запасов);

³ Павлова Е. Построение системы мотивации для сотрудников отдела логистики [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.lobanov-logist.ru/library/352/54264/>

- процент экстренных заказов материалов;
- возможность доставки и дистрибуции продукции через разных провайдеров;
- допущение дефицита и/или переизбытка материальных ресурсов в сравнении с нормативным уровнем.

Особенностью деятельности отдела логистики считается то, что деятельность сотрудников не привязана к конкретной бизнес-единице (товары, контрагенты), а касается всей логистической системы предприятия.

Рассмотрим алгоритм действия методики начисления зарплаты сотрудникам отдела логистики.

Первоначально осуществляется оценка деятельности отдела в целом, тем самым определяется зарплата руководителя логистической службы. Для этого необходимо определить критериальные пределы (табл. 2) и дать их оценку в текущем периоде (табл. 3).

Таблица 2

Критерии оценки работы (в баллах) руководителя отдела логистики

Критерии эффективности работы отдела логистики	Шкала оценивания		
	Своевременность доставки материалов на склад предприятия	Полное выполнение плана поставок материальных ресурсов +3 балла	Срыв сроков поставок 1-2 поставщиками – 0 баллов
Своевременность выполнения заказов потребителей	Своевременное выполнение всех заказов +4 балла	Срыв сроков поставок по 1 потребителю – 0 баллов	Срыв сроков поставок 2 и более потребителям -4 баллов
Выполнение сроков поставок новыми поставщиками	Выполняется +2 балла	Не выполняется -2 балла	
Выполнение контрактных условий новыми потребителями	Выполняется +3 балла	Не выполняется -2 балла	
Результаты входного контроля качества <i>Оценка ведется по показателю</i>	Брака не обнаружено +3 балла	Забраковано до 1% запасов -1 балл	Забраковано более 1% запасов -3 балла

⁴ Багузин С.В. Политика управления запасами в рамках управленческого учета // Логистика сегодня. – 2014. – №3. – с. 156

Критерии эффективности работы отдела логистики	Шкала оценивания			
<i>процента забракованных закупленных материальных ресурсов из расчета стоимостных показателей величины запасов</i>				
Процент брака готовой продукции из расчета стоимостной величины запасов	Брака не обнаружено +3 балла	Брак обнаружен на производстве – 0 баллов	Брак обнаружен потребителем в течение гарантийного срока: -3 балла	В течение периода забраковано более 3% изделий, находящихся на гарантийном обслуживании: -4 балла
Коэффициент устойчивости поставщиков, рассчитываемый исходя из количества поставщиков по основным материалам и комплектующим следующим образом: (новые поставщики + сохранившиеся поставщики) / (новые поставщики + сохранившиеся поставщики + отказавшиеся от сотрудничества поставщики)	0,9 и выше: +4 балла	0,79-0,89: 0 баллов	0,78 и ниже: -2 балла	
Коэффициент устойчивости потребителей, рассчитываемый исходя из количества потребителей следующим образом: (новые клиенты + сохранившиеся клиенты) / (новые клиенты + сохранившиеся клиенты + отказавшиеся от сотрудничества клиенты)	0,9 и выше: +4 балла	0,79-0,89: 0 баллов	0,78 и ниже: -2 балла	

Критерии эффективности работы отдела логистики	Шкала оценивания			
	Логистические затраты (транспорт, хранение, администрирование запасов)	Ниже уровня предыдущего периода на 5%: +7 баллов	Выше уровня предыдущего периода на 10%: -4 балла	
Процент экстренных (не запланированных) заказов материалов в стоимостном выражении величины закупаемых запасов	Непредвиденных заказов не было: +2 балла	1-3%: 0 баллов	3,1-5,9%: -1 балл	>6%: -4 балла
Дефицит запасов на любой стадии товародвижения	В наличии все необходимые ресурсы: +5 баллов	Допущен дефицит на уровне 95-99% от необходимой величины ресурсов: -1 балл	Допущен дефицит на уровне 90-94% от необходимой величины ресурсов: -3 балла	Допущен дефицит на уровне ниже 90% от необходимой величины ресурсов: -5 баллов

Итоговый размер оплаты труда руководителя отдела логистики определяется по формуле (1):

$$З = БО * Кп, \quad (1)$$

где З – начисляемая зарплата;

БО – базовый оклад;

Кп – коэффициент премирования, определяемый согласно шкале, заданной в табл. 4.

Таблица 3

Оценка деятельности руководителя отдела логистики

Оценочный критерий	Количество баллов
Своевременность доставки материалов на склад предприятия	0
Своевременность выполнения заказов потребителей	0
Выполнение сроков поставок новыми поставщиками	+2
Выполнение контрактных условий новыми потребителями	+3
Результаты входного контроля качества	+3
Процент брака готовой продукции	0
Коэффициент устойчивости поставщиков	0
Коэффициент устойчивости потребителей	+4
Уровень поведения логистических затрат	0
Процент экстренных (не запланированных) заказов материалов	0
Дефицит запасов на любой стадии товародвижения	-1
<i>Сумма баллов</i>	<i>11</i>

Таблица 4

Шкала для расчета премии руководителя отдела логистики

Набранное количество баллов по итогам работы за период	Коэффициент премирования
36-40	1,8
17-35	1,5
11-16	1,15
1-10	1,05
0 : -6	коэффициент не применяется
-7 и ниже	0,75

Таким образом, руководителю отдела логистики с окладом 65000 руб. в текущем периоде начисляется зарплата в размере: $65000 * 1,15 = 74750$ руб.

Для начисления зарплаты сотрудникам отдела руководитель службы логистики составляет на каждого работника форму по результатам его работы за период (табл. 5), отбирая для оценки критерии согласно функциональным обязанностям конкретного менеджера. Отметим, что к отдельным категориям менеджеров по логистике система мотивации не применяется. К таким сотрудникам в частности относятся работники аналитической группы, к которым могут применяться меры дисциплинарного взыскания и депремирование в случае несвоевременного выявления и прогнозирования изменения поведения факторов логистической системы предприятия.

Таблица 5

Критерии оценки работы (в баллах) логистов

Оценочный критерий	Целевой уровень положительный	Уровень отрицательный	Количество баллов, начисляемых при достижении целевого положительного уровня критерия	Количество баллов, начисляемых при достижении отрицательного уровня критерия
Своевременность доставки материалов на склад предприятия	Срывы сроков не допускаются	Допускаются срывы по более, чем 2 поставщикам	7	-5
Своевременность выполнения заказов потребителей	Срывы сроков не допускаются	Допускаются срывы по 2 и более потребителям	8	-6
Выполнение сроков поставок новыми поставщиками	Срывы сроков поставок не допускаются	Допущены срывы сроков поставок	6	-4

Выполнение контрактных условий новыми потребителями	Срывы сроков оплаты не допускаются	Допущена несвоевременная оплата	7	-5
Результаты входного контроля качества	1%	>3%	4	-2
Процент брака готовой продукции	Недопущение брака на стадии потребления продукции в течение гарантийного срока	Брак готовой продукции обнаружен потребителем (ями)	4	-2
Коэффициент устойчивости поставщиков	>0,89	<0,8	3	-1
Коэффициент устойчивости потребителей	>0,89	<0,8	3	-1
Уровень поведения логистических затрат	Ниже 5% от запланированных	Выше 10% от запланированных	7	-6
Процент экстренных (не запланированных) заказов материалов	До 3%	Выше 5,5%	7	-5
Дефицит запасов на любой стадии товародвижения	До 97%	92% и менее	9	-7

В результате определяется вклад каждого сотрудника отдела в общие результаты работы (табл. 6).

Таблица 6

Распределение баллов-результатов работы логистов

ФИО менеджеров согласно списочному составу отдела логистики	Критерий мотивации	Набранная сумма баллов	Вклад
Трухина М.В.		0	0
Митина Е.П.	Улучшение логистической информационной системы	8	0,571 / 0,2856
Сафронов Д.Е.	Своевременность доставки материалов на склад предприятия	0	0,714 / 0,3572
	Выполнение сроков поставок новыми поставщиками	6	
	Результаты входного контроля качества	4	
	Коэффициент устойчивости поставщиков	0	
Пухтинов Д.П.	Логистические затраты	0	-
	Процент экстренных заказов	0	

	материалов		
	Дефицит снабженческих запасов	-7	
Ткачев А.М.	Своевременность выполнения заказов потребителей	0	0,5 / 0,2501
	Выполнение контрактных условий новыми потребителями	7	
Максимова О.Д.	Процент брака готовой продукции	0	0,214 / 0,1071
	Коэффициент устойчивости потребителей	3	
Мартынова И.И.	Дефицит сбытовых запасов	-7	-
ИТОГО		14	1 / 1,999

Зарплата менеджеров отдела логистики складывается из двух частей:

1) базовый оклад;

2) премиальная часть, рассчитываемая пропорционально вкладу логиста в общий результат работы отдела логистики.

В конце месяца на основе полученных оценок составляется план по зарплате отдела логистики (табл. 7).

Таблица 7

План зарплаты отдела логистики

Ф.И.О.	Базовый оклад	Коэффициент премирования	Премия	Итого зарплата
Котов А.К.	65000	1,15		74750
Максимова О.Д.	35000	0,1071	10710	45710
Мартынова И.И.	35000	0	-	35000
Митина Е.П.	35000	0,2856	28560	63560
Пухтинов Д.П.	35000	0	-	35000
Сафронов Д.Е.	35000	0,3572	35720	70720
Ткачев А.М.	35000	0,2501	25010	60010
Трухина М.В.	35000	0	-	35000
ИТОГО			100000	419750

Разработка и внедрение системы мотивации персонала компании, полностью соответствующей целям компании, имеет серьезную трудоемкость.⁵ Срок разработки колеблется от одного до нескольких месяцев в зависимости от размеров исследуемого подразделения и компании в целом, от количества производимых процессов и операций, наличия или отсутствия необходимых инструментов фиксирования операций в информационных системах. Срок внедрения колеблется от трех месяцев (обосновано получением обратной связи

⁵Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г., Косарева Е.А. Оценка персонала в организации. Учеб.пособие. – М.: Инфра-М, 2016. – с. 19.

по итогам квартала) до одного года. После запуска в эксплуатацию системы мотивации также вероятны какие-либо корректировки по ее отладке.⁶

Результаты оценки эффективности запущенной в эксплуатацию новой системы мотивации могут быть получены в пределах периода от одного месяца до одного года (в зависимости от сезонности объемов работ в компании и их стабильности в пределах рассматриваемого периода). Как показывает практика, после запуска системы мотивации можно рассчитывать на увеличение производительности минимум на 20% штатным количеством персонала.⁷ Поэтому стоимость затрат на разработку и внедрение, а также выгоды от перехода на новую систему мотивации можно рассматривать, исходя из этого показателя.

Библиографический список

1. Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г., Косарева Е.А. Оценка персонала в организации. Учеб.пособие. – М.: Инфра-М, 2016. – 172 с.
2. Багузин С.В. Политика управления запасами в рамках управленческого учета // Логистика сегодня. – 2014. - №3. – с. 154-162.
3. Литвиненко Е. Отдел логистики и его функции [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://fb.ru/article/43795/otdel-logistiki-i-ego-funktsii> (дата обращения: 21.05.2016).
4. Неруш Ю.М., Панов С.А., Неруш А.Ю. Проектирование логистических систем. Учебник. – М.: Юрайт, 2016. – 432 с.
5. Павлова Е. Построение системы мотивации для сотрудников отдела логистики [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.lobanov-logist.ru/library/352/54264/> (дата обращения: 2.06.2016).
6. Рачкова С.Б. Мотивационные исследования: диагностика эффективности системы мотивации компании [электронный ресурс] – Режим

⁶ Хагур Ф.Р., Абреч С.И. Трудовая мотивация как важнейший элемент управления персоналом // Мир современной науки. – 2015. - №4. – с. 40

⁷ Рачкова С.Б. Мотивационные исследования: диагностика эффективности системы мотивации компании [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.personal-navigator.ru/motivacionye-issledovaniya/>

доступа. – URL: <http://www.personal-navigator.ru/motivacionye-issledovaniya/>
(дата обращения: 1.06.2016).

7. Хагур Ф.Р., Абреч С.И. Трудовая мотивация как важнейший элемент управления персоналом // Мир современной науки. – 2015. – №4. – с. 37-42.