

МОТИВАЦИЯ ЛИНЕЙНОГО ПЕРСОНАЛА У ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРОВАЙДЕРА

Алексей Молчанов,
директор по складской деятельности,
Логистическое Агентство «20А»

Одним из эффективных методов повышения производительности труда является мотивация персонала. Схемы мотивации, как правило, разрабатываются с учетом потребностей и особенностей конкретной компании, однако по разным причинам лишь немногие уделяют ей должное внимание: не хватает времени, отсутствуют компетентные сотрудники, нет заинтересованности со стороны руководства. Сегодня мы поговорим о том, как правильно мотивировать линейный персонал у логистического провайдера, а также рассмотрим различные схемы мотивации.

Мотивацию условно можно разделить на материальную и нематериальную. Нематериальная, в свою очередь, подразделяется на статусную и трудовую. В этой статье мы подробнее рассмотрим именно материальную мотивацию в качестве бюджетоформирующей статьи, а также виды, особенности внедрения и эффективность такого рода стимулирования труда.

Для любого логистического провайдера данный вопрос стоит наиболее остро, поскольку с точки зрения затрат фонд оплаты труда (ФОТ) линейного и административного персонала наиболее значим и стоит на втором месте после затрат на аренду склада.

ФОТ административного (непроизводительного) персонала логистического провайдера обычно закладывает в тарифы на хранение. Соответственно

на расчеты влияют два ключевых показателя – объем хранения клиента и объем документооборота, так как к административному персоналу относят сотрудников, выполняющих функции по управлению линейным персоналом и оформлению товарно-сопроводительной документации.

ФОТ линейного (производительного) персонала, куда входят водители, кладовщики, грузчики и др., так или иначе должен пропорционально соответствовать прямой выручке от объема выполненных операций. Поэтому очень важен выбор правильной системы мотивации, которая позволит сохранить минимальную текучесть кадров в разрезе времени. При этом расходы в рамках указанной статьи должны позволять предлагать потенциальным и действующим клиентам рыночные

тарифы при высоком уровне сервиса по оказываемым услугам.

Среди наиболее распространенных схем мотивации линейного персонала хотелось бы рассмотреть и сравнить подробнее две комбинирующие схемы.

1. Материальная мотивация «оклад + премия» – подразумевает оклад как оплату фактически отработанных часов и премию как дополнительную мотивацию. Часто премию рассчитывают по ключевым показателям эффективности (КПИ) как в индивидуальном порядке, так и на смену / бригаду / участок. Второй способ предпочтительнее, поскольку позволяет избежать громоздких отчетов и дает дополнительную мотивацию в разрезе группы сотрудников.

2. Материальная мотивация «сдельная оплата труда» – подразумевает оплату фактически выполненных сотрудником операций в единицу времени по определенному тарифу.

Сравнивая указанные схемы, необходимо отметить, что в различных компаниях распространен первый вариант, поскольку является классическим, применяется еще со времен СССР и не требует дополнительных вложений для разработки более сложной или более оптимальной мотивации. Многие полагают, что именно эта схема понятна сотрудниками и позволяет снизить те-



Логистическое Агентство

Весь спектр услуг по ответственному
хранению ваших грузов

www.20A.ru

«MLP – Северное Домодедово»
Московская обл., г. Домодедово, мкр. Северный,
ул. Логистическая, стр. 1, корп. 15
«MLP – Ленинградский терминал»
Московская обл., Солнечногорский район,
дер. Черная грязь, ул. Сходненская, стр. 1,
блок В
Тел. / факс: +7 (495) 651-06-79,
+7 (495) 789-68-48, +7 (495) 651-06-80
E-mail: salesteam20A@20a.ru

кучесть линейного персонала, повысить скорость набора в пиковые по нагрузке сезоны.

Вместе с тем необходимо учитывать, что все новое поначалу воспринимается настороженно. Действительно, зачем что-то менять, когда есть годами отработанные механизмы? Однако если рассмотреть схему со сдельной оплатой труда детально, можно увидеть, что она понятнее обычному сотруднику, поскольку позволяет увидеть денежное выражение выполненных работ / операций в единицу времени и не позволяет работодателю необоснованно снижать материальную мотивацию в виде премии, как части заработной платы, чем иногда пользуются недобросовестные руководители, стремящиеся снизить ФОТ.

Если сравнивать обе схемы с точки зрения издержек, то вторая схема более оптимальна по следующим причинам:

а) позволяет уменьшить расходы на управленцев (не нужно бегать за сотрудниками и контролировать производительность, они сами заинтересованы в получении заданий на выполнение работ);

б) позволяет уменьшить прямые расходы на операции, так как будут тарифицироваться только фактически выполненные работы.

Необходимо учесть, что мотивация «сдельная оплата труда» прозрачнее для управленческих отчетов, позволяет проводить быстрый ежедневный и ежемесячный мониторинг затрат как на уровне бригадира, так и на уровне генерального директора. Таким образом, можно оперативно выявлять дополнительные издержки и оптимизировать затратные статьи бюджета.

Чуть выше мы изложили методику расчета мотивации «оклад + премия». В рамках сравнения рассмотрим подробнее, по каким критериям происходит расчет мотивации «сдельная оплата труда».

Базовым показателем для расчета тарифа выступает норматив, показывающий, сколько сотрудник может выполнить операций в единицу времени. При расчете норматива нужно учитывать ВГХ товара, операционную площадь и площадь хранения, тип применяемой техники, сложность операции. Вторым критерием для расчета тарифа является прайс-лист по операциям, согласованный с клиентом. Независимо от клиентского портфеля, тарифы для сотрудников рассчитываются так, что-

Таблица 1.

Плюсы и минусы мотивационных схем «оклад + премия» и «сдельная оплата труда»

	Оклад + премия	Сдельная оплата труда
Достоинства	- Широко распространена - Быстрая скорость подбора персонала	- Прозрачность расчета для сотрудника - Снижение издержек по ФОТ - Требуется меньшее количество сотрудников администрации - Возможность для дополнительной мотивации в виде подработок
Недостатки	- Премияльная часть не прозрачна - Негибкая система расчета - Увеличение ФОТ за счет низкой производительности - Высокие издержки на администрирование	- Применяется не широко - Необходимы ресурсы для разработки тарифов и нормативов



Очень важен выбор правильной системы мотивации, которая позволит сохранить минимальную текучесть кадров в разрезе времени. При этом расходы в рамках указанной статьи должны позволять предлагать потенциальным и действующим клиентам рыночные тарифы при высоком уровне сервиса по оказываемым услугам.

Источник: COMBILIFT

бы одни и те же операции, но у разных клиентов, оплачивались одинаково.

Плюсы и минусы каждой из мотивационных схем мы подробнее изложили в табл. 1.

В заключение хотелось бы подчеркнуть, что каждый работодатель самостоятельно принимает решение о выборе мотивационной схемы для свое-

го персонала, и наша статья ни в коем случае не является призывом к действию. Надеемся, что подготовленный нами материал даст повод задуматься руководителям компаний, насколько текущая мотивация работы сотрудников оптимальна для его бизнес-процессов.