

УДК 658.7

Методичний підхід до матеріального стимулювання менеджерів з логістики

Мельникова К.В.

Вступ. Для успішного розвитку підприємств необхідна система мотивації працівників до логістичної діяльності, заснована на інтеграції праці і підприємництва, як основних факторів економічного зростання.

У сучасних умовах від чіткої розробки ефективної системи матеріального стимулювання залежить не тільки підвищення соціальної і творчої активності менеджерів з логістики, але і кінцевий результат діяльності підприємства.

Дане положення вимагає забезпечення мотивації менеджерів з логістики до оптимізації логістичної діяльності, пов'язаної з проблемою зниження витрат підприємства. Опір змінам перешкоджає або сповільнює досягнення цілей логістичної діяльності підприємства. Стимулювання одних працівників до оптимізації логістичної діяльності практично безглуздо, якщо існує опір просуванню цих новацій з боку інших працівників. Крім того, будь-які мотиви будуть неефективні, якщо менеджери з логістики підприємства не мають відповідних знань і навичок.

Проблеми мотивації досліджувалися в роботах зарубіжних й українських вчених-економістів: Гунченко М., Гольда А., Дряхлов Н., Єгоркіна Т., Маслоу А., Семикіна М., Чернушкіна О. [1-8] та інших.

В сучасних умовах вимагає доробки діюча система стимулювання менеджерів з логістики, що повинна носити комплексний характер, сполучати в собі принципи морального стимулювання і матеріального заохочення у вигляді винагороди.

Щоб вирішити задачу стимулювання праці менеджерів з логістики, керівникам підприємств необхідно використовувати велике число матеріальних і моральних стимулів, створювати взаємодоповнюючу систему

стимулювання праці в логістичному процесі, застосовувати організаційні і психологічні стимули й забезпечувати, щоб стимулювання праці менеджерів з логістики носило постійний характер.

Метою статті є розробка методичного підходу до матеріального стимулювання менеджерів з логістики який дозволяє розрахувати суму заохочення з урахуванням прибутку, отриманого від впровадження оптимізаційних логістичних рішень.

Опір на рівні індивідуумів може мати цілком з'ясовні причини: щирий боязнь втрат або страх перед невідомим. Сила опору обумовлена як суб'єктивними якостями людей (здатність йти на компроміс, наполегливість, витримка), так і їхнім реальним впливом на реалізацію планів (вплив на керівництво, займана посада). Як правило, це опір певних працівників цілі, наміру, звички, яких не відповідають змінам, викликаним логістичною діяльністю.

На рівні груп заплановані зміни можуть порушити існуючі норми поведінки, і тому ці зміни будуть наштовхуватися на сильний опір. На рівні підприємства організаційна структура може мати могутній механізм для опору змінам. Опір змінам може бути основною стримуючою силою, але вона може бути перебореною.

У практиці роботи підприємств складною проблемою може стати пошук реальних основ і встановлення самої причини виникнення опору.

Цілеспрямоване подолання опору змінам і забезпечення мотивації до реалізації оптимізаційних логістичних рішень є першочерговою задачею управління логістичними процесами на підприємстві.

Існують такі причини опору змінам:

- боязнь матеріальних втрат;
- неправильне розуміння ситуації;
- різна оцінка ситуації;
- низька терпимість до змін взагалі.

Боязнь матеріальних втрат є основною причиною того, чому люди не підтримують зміни на рівні підприємства. Це порозумівається властивістю людської натури ставити свої власні інтереси вище інтересів організації.

Неправильне розуміння звичайно виникає через те, що люди не можуть оцінити наслідки змін, особливо, якщо їм не була надана повна інформація. Найчастіше це відбувається, коли немає необхідної довіри між менеджером і виконавцями.

Різна оцінка ситуації пов'язана з різним її сприйняттям. Неоднакове сприйняття ситуації менеджером з логістики і працівниками відбувається в тому випадку, коли не кожний володіє однаковою відповідною інформацією і бачить переваги проведення змін. Деякі люди мають низьку терпимість до змін через побоювання, що вони не мають необхідних здібностей для навчання новим навичкам або новій роботі. Цей опір зміні є досить розповсюдженим при впровадженні нової технології. У багатьох випадках можна запобігти опір змінам шляхом поліпшення взаємної інформованості на підприємстві. А саме працівники, що беруть участь в успішному виконанні логістичних задач, планів, програм або на них впливають, були вчасно і правильно інформовані про їхні цілі, передумови і наслідки.

Однак перешкоди до впровадження нововведень, хоча вони і виявляються через негативне відношення визначених груп або колективу в цілому, не можна звести тільки до соціально-психологічних установок носіїв опору змінам. Значним є прийнятий на підприємстві стиль керівництва. Успішно діючі керівники, вивчаючи розбіжності в точках зору, помітили, що при надходженні нової інформації первісні супротивники часто перетворюються в прихильників і можуть розділяти навіть більш радикальні точки зору [6].

Організація нововведень, змін може зустріти значний опір з боку колективу. Звичайно, сила опору залежить від ступеня руйнування сформованих життєвих традицій, звичок, принципів і норм; швидкості й інтенсивності процесу нововведень; характеру і масштабів загрози влади;

розуміння необхідності змін, причетності до них людей, довіри до ініціаторів і керівників [6].

Навчання керівників і фахівців демократичним і ефективним методам подолання опору змінам є важливою задачею підготовки логістичних менеджерів. Рішення проблеми підготовки менеджерів з логістики, безумовно, спростить систему взаємин між різними учасниками логістичного процесу на підприємствах у силу створення атмосфери взаєморозуміння між ними, усвідомлення необхідності і важливості оптимізації витрат для забезпечення економічного зростання підприємства в цілому і відповідно добробуту кожного його працівника.

Узагальнивши, можна виділити мотиваційні фактори, що впливають на відношення менеджерів з логістики до виконання оптимізаційних логістичних рішень, які наведені на рис. 1.

Для ефективного використання інтелектуального потенціалу менеджерів з логістики необхідний комплексний підхід до проблеми економічного стимулювання їхньої творчої діяльності і процесу використання їхніх ідей.

Щоб вирішити задачу стимулювання менеджерів з логістики керівникам підприємств, необхідно здійснювати наступні заходи:

- 1) максимально використовувати матеріальні і моральні стимули, створювати взаємодоповнюючу систему стимулювання праці в логістичному процесі;
- 2) застосовувати організаційні і психологічні стимули;
- 3) зробити так, щоб стимулювання праці менеджерів з логістики в логістичній сфері носило не тимчасовий, а постійний характер;
- 4) задовольняти потреби менеджерів з логістики, створювати сприятливі умови, в яких найбільшою мірою розкривався б їхній творчий потенціал.

Надзвичайно важливим є встановлення партнерських відносин між усіма працівниками та керівниками підприємства. Творча активність в

оптимізації логістичної діяльності підприємства досягається шляхом збалансованого співвідношення різних стимулів.

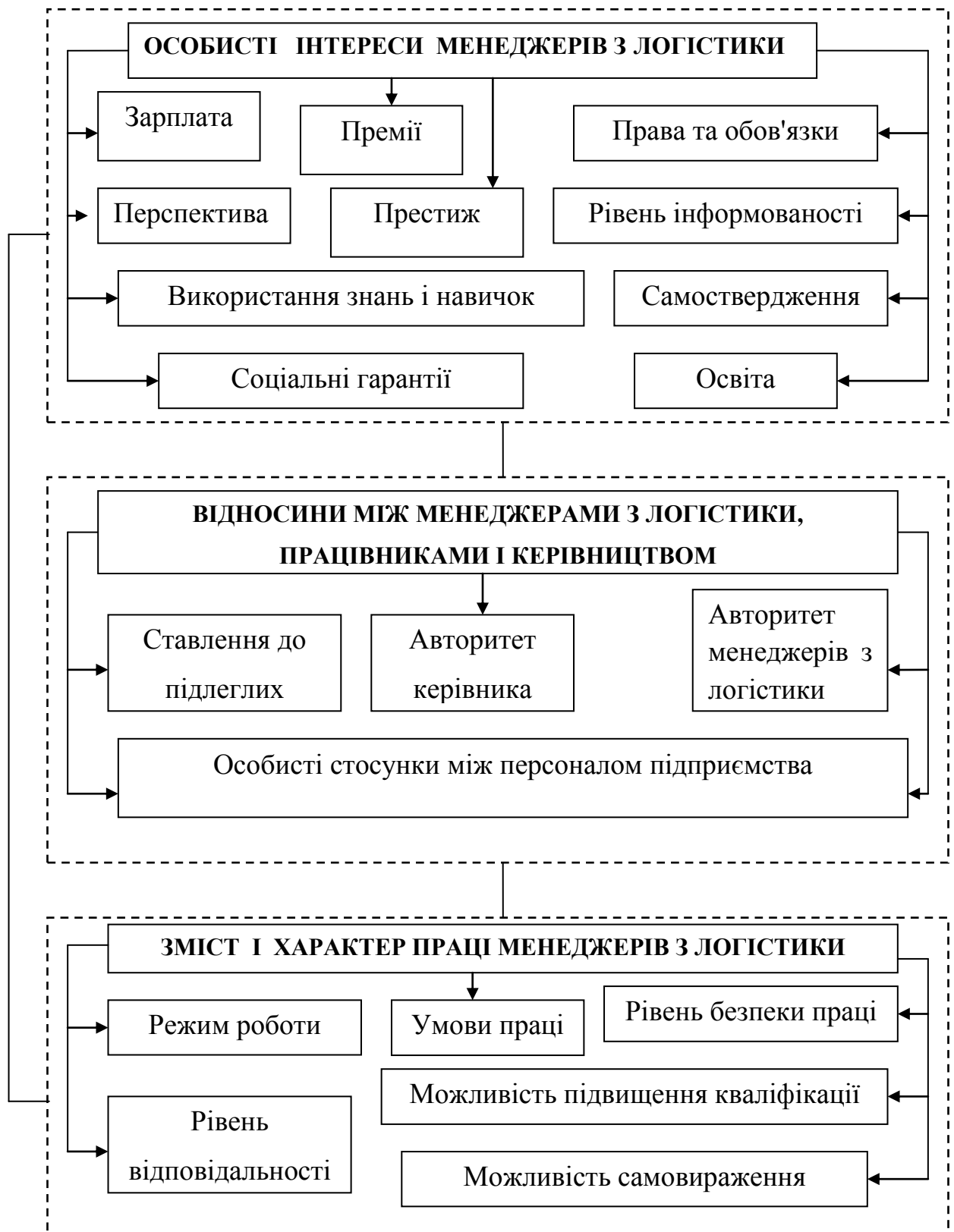


Рис.1. Мотиваційні фактори, що впливають на відношення менеджерів з логістики до виконання оптимізаційних логістичних рішень.

З метою підвищення об'єктивності при визначенні розміру винагороди і посилення мотивації творчої активності менеджерів з логістики доцільно враховувати економічну корисність винаходів, актуальність, складність і оригінальність розв'язуваних задач, ініціативу автора.

Вирішального значення набуває матеріальне стимулювання менеджерів з логістики.

Особиста матеріальна зацікавленість працівника в створенні, швидкому впровадженні й ефективному використанні оптимізаційних логістичних рішень є важливим чинником підвищення ефективності роботи підприємства. Існуючі методи преміювання не завжди пов'язані з реальним впровадженням новацій у логістичну діяльність, і величина заохочень складає нижню частку очікуваного ефекту.

Оптимальний розмір винагороди менеджеру з логістики визначається залежно від впливу раціоналізаторської пропозиції на прибуток підприємства чи на собівартість продукції за взаємною домовленістю сторін.

Розподіл премій на більшості підприємств поставлено в залежність від наявного преміального фонду.

Преміювання за розробку і впровадження менеджерами з логістики нових оптимізаційних логістичних рішень на українських підприємств не проводять, тоді як у більшості закордонних логістичних компанії існує така практика.

Однак у багатьох випадках складно підрахувати в грошовому вираженні повний економічний ефект від пропозицій, крім того деякі новації можуть давати ефект через певний проміжок часу від їхнього впровадження, а також можуть бути одноразовими.

На основі аналізу існуючих методичних рекомендації до визначення матеріальної винагороди працівників пропонується методичний підхід до розрахунку матеріальної винагороди менеджерам з логістики.

В економіці існує клас, так званих, «грошових» функцій, до яких відноситься показова і логарифмічна функції. По цих залежностях ведеться розрахунок цінності накопичених сум грошей, а так само ці залежності існують, коли мова йде про зміни будь-яких грошових сум [6].

Побудова шкал матеріального заохочення за раціоналізаторські пропозиції менеджерів з логістики розраховано на підставі логарифмічної функції зі зміщенням:

$$y = b \lg(x - c), \quad (1)$$

де y – розмір заохочення;

x – чистий дохід (або економія грошових коштів) у розрахунку на одного працюючого;

b – чисельний параметр функції заохочення, що забезпечує рівність маси заохочення за шкалою за весь період;

c – чисельний параметр функції заохочення, що забезпечує задану диференціацію в розмірі заохочення для контрольних рівнів.

Розрахунок параметра функції здійснено на основі рішення системи рівнянь, кожне з яких гарантує дотримання пропорцій плану – за масою заохочення і за його диференціації:

$$\begin{cases} R = \frac{\lg(x_2 - c)}{\lg(x_1 - c)}; \\ \sum hy = b \sum h \lg(x - c); \end{cases} \quad (2)$$

де x_1 – показник початкового контрольного рівня;

x_2 – показник кінцевого контрольного рівня;

R – індекс росту заохочення, який необхідно забезпечити при переході від початкового до кінцевого контрольного рівня, $R = \frac{y_2}{y_1}$;

h – значимість даного показника.

У якості стимулюючого показника використаний чистий дохід (або економія грошових коштів) у розрахунку на одного працюючого, і заохочення також приведені в розрахунку на одного працюючого. Розмір матеріального заохочення менеджерів з логістики пропозиції розрахований у розмірі 90% від суми інших заохочень, виплачуваних працівникам на підприємстві і прийнятий за верхню границю виплат за результати логістичної діяльності.

Параметр \bar{c} обчислюється за допомогою ітераційної формули:

$$\bar{c} = x_1 - (x_2 - c)^{\frac{1}{R}}, \quad (3)$$

де c – значення пошукуваної величини, отриманої в результаті попередньої ітерації і використане в даній ітерації;

\bar{c} – значення параметра, отримане в даній ітерації.

Для першої ітерації величина c підбирається на такому рівні, щоб вона була менше x_1 .

Розрахунок параметра b проведено по першому рівнянню системи. Для цього воно вирішується алгебраїчно відносно b і потім у нього проставляється значення c , обчислене раніше:

$$b = \frac{\sum hy}{\sum h(x - c)}, \quad (4)$$

На підставі даної функції побудовано шкалу заохочення, для чого необхідно:

- вибрати інтервали шкали;
- визначити ставку заохочення за досягнення нижньої границі інтервалу;
- визначити ставки заохочення за перевищення нижньої границі інтервалу.

Інтервали шкали заохочень повинні задовольняти наступним вимогам:

- повинні охоплювати всю область змін;
- число інтервалів не повинне перевищувати восьми;
- границі інтервалів повинні бути цілими числами;
- початок шкали повинен приблизно дорівнювати критичній величині

стимулюючого показника $x_{кр}$.

Величина $x_{кр}$ визначається ітераційним шляхом по наступній формулі:

$$x' = \frac{c}{1 - \frac{0,4343}{\lg|x-c|}}, \quad (5)$$

де x і x' – відповідно значення $x_{кр}$ на початку і кінці ітерації;

c – параметр функції заохочення.

Таким чином початком шкали можна прийняти кругле число, що приблизно дорівнює $x_{кр}$.

Ставка заохочення за досягнення нижньої границі інтервалу ефективності визначається як частка від чистого доходу (або економія грошових коштів), що відповідає цій границі, по формулі:

$$\alpha_{ниж} = \frac{b \lg(x_{ниж} - c)}{x_{ниж}}, \quad (6)$$

де $\alpha_{ниж}$ – ставка заохочення за досягнення нижньої границі інтервалу;

$x_{ниж}$ – нижня границя інтервалу ефективності;

b і c – параметри функції заохочення.

Ставка заохочення за частину чистого доходу (або економії грошових коштів), що перевищує нижню границю інтервалу (але не понад верхньої границі цього ж інтервалу), визначається по наступній формулі:

$$\alpha_{дон} = \frac{y_{верх} - y_{ниж}}{x_{верх} - x_{ниж}}, \quad (7)$$

де $\alpha_{\text{доп}}$ – ставка заохочення;

$x_{\text{верх}}$ і $x_{\text{ниж}}$ – відповідно верхня і нижня границі інтервалу ефективності;

$u_{\text{верх}}$ і $u_{\text{ниж}}$ – розрахункові значення заохочення за досягнення верхньої і нижньої границь інтервалу.

Розраховані ставки заохочення за винаходи і раціоналізаторські пропозиції об'єднані в шкалу. Шкала матеріального заохочення менеджерів з логістики з частки чистого доходу (або економії грошових коштів) від впровадження новацій у залежності від рівня зниження логістичних витрат на одного працюючого (табл.1.).

Таблиця 1

Шкала матеріального заохочення менеджерів з логістики

Рівень зниження логістичних витрат від впровадження оптимізаційного логістичного рішення на одного працюючого, грн. у рік	Відрахування від чистого доходу підприємства у фонд заохочення менеджерів з логістики, %	
	до чистого доходу на рівні нижньої межі інтервалу	до чистого доходу, що перевищує нижню межу інтервалу
від 0 до 24000	-	0,907
24000 до 27000	0,907	0,669
27000 до 30000	0,881	0,383
30000 до 33000	0,831	0,269
33000 до 38000	0,780	0,194
38000 до 43000	0,703	0,143
43000 і більш	0,638	0,109

Найменший інтервал шкали починається від нуля і закінчується першою границею, тобто 24000 грн.

Ставка заохочення для нього встановлюється одна – для чистого доходу перевищуючу нижню границю інтервалу, тобто для всього чистого доходу.

Шкала заохочення за впровадження оптимізаційних логістичних рішень з пропозиції менеджера з логістики забезпечує закономірне збільшення заохочення по мірі зростання показника, що стимулюється, не допускаючи спадів розміру заохочення. Успішне функціонування заохочувальної системи впливає на підвищення ефективності роботи менеджерів з логістики та оптимізацію логістичних рішень, які впливають на результати роботи підприємства.

Утворення заохочувальних фондів за рахунок прибутку підприємства створює надалі зацікавленість у рості продуктивності праці і зниженні витрат на закупівлі, виробництво, розподілення, складування, транспортування, обслуговування клієнтів на підприємстві.

Висновок. У процесі дослідження доведено, що в сучасних умовах не існує необхідної методики об'єктивного розрахунку суми винагороди менеджерам з логістики, в основу якої покладено стимулювання працівників за оптимізаційні логістичні рішення. Особливістю цієї методики є те, що кошти для заохочувальних виплат знаходяться шляхом перерозподілу фінансових потоків. Матеріальне стимулювання менеджерів з логістики спонукає їх до пошуку шляхів мінімізації логістичних витрат, що дає змогу знизити собівартість товарів й послуг, та підвищити свої конкурентні переваги.

Список використаних джерел

1. Гунченко М. В. Мотивація праці в умовах трансформації економіки України: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.01.01 / Дніпропетровський ун-т економіки та права / М. В. Гунченко. – Д., 2006. – 19с.

2. Гольда А. В. Мотиваційний механізм підвищення ефективності використання трудового потенціалу: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.03 / Науково-дослідний економічний ін-т / А. В. Гольда. – К., 2007. – 20с.
3. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №2. – С. 83-88.
4. Єгоркіна Т. О. Мотиваційний механізм управління витратами підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського / Т. О. Єгоркіна – Донецьк, 2008. – 17 с.
5. Маслоу А. Мотивация и личность / Т. Гутман (пер.с англ.), Н. Мухинана (пер.с англ.). – 3.изд. – СПб.: Питер, 2003. – 351 с.
6. Мельникова К.В. Методичний підхід до мотивації винахідників та раціоналізаторів. Зб. наукових праць "Економіка: проблеми теорії та практики". – вип. № 190. – Дніпропетровськ: "Наука і освіта". – 2004. – С.1019-1023.
7. Семикіна М. В. Конкурентоспроможність персоналу підприємства : теорія і практика регулювання : монографія / М. В. Семикіна, О. О. Смірнов–Кіровоград: КОД, 2008. – 208 с.
8. Чернушкіна О. О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.07 / Державний вищий навчальний заклад "Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана" / О. О. Чернушкіна – К., 2007. – 20с. – 20 с.