

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ З ЛОГІСТИКИ

© 2014 МЕЛЬНИКОВА К. В.

УДК 658.7

Мельникова К. В. Методичний підхід до матеріального стимулювання менеджерів з логістики

У статті наведено методичний підхід до матеріального стимулювання менеджерів з логістики, який дозволяє розрахувати суму заохочення з урахуванням прибутку, отриманого від запровадження оптимізаційних логістичних рішень. Автором узагальнено заходи, які дозволяють керівникам підприємств підвищити стимулювання праці менеджерів з логістики. Виділено мотиваційні фактори, що впливають на відношення менеджерів з логістики до виконання оптимізації логістичних рішень, які мінімізують логістичні витрати. Автором побудовано шкалу матеріального заохочення за запровадження оптимізаційних логістичних рішень, які запропоновано менеджерами з логістики. Ця шкала є основою для функціонування заохочувальної системи й впливає на підвищення ефективності роботи менеджерів з логістики й оптимізацію логістичних рішень підприємства.

Ключові слова: матеріальне стимулювання, мотивація, управління, підприємство, менеджер, логістика

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Формул.:** 7. **Бібл.:** 8.

Мельникова Катерина Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра економіки, організації та планування діяльності підприємства, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Email: melnikova-kv@mail.ru

УДК 658.7

UDC 658.7

Мельникова Е. В. Методический подход к материальному стимулированию менеджеров по логистике

В статье предложен методический подход к материальному стимулированию менеджеров по логистике, который позволяет рассчитать сумму поощрения с учетом прибыли, полученной от внедрения оптимизационных логистических решений. Автором обобщены мероприятия, которые позволяют руководителям предприятий повысить стимулирование труда менеджеров по логистике. Выделены мотивационные факторы, которые влияют на отношение менеджеров по логистике к выполнению оптимизационных логистических решений, которые минимизируют логистические затраты. Автором построена шкала материального поощрения за внедрение оптимизационных логистических решений, предложенных менеджерами по логистике. Данная шкала является основой для функционирования поощрительной системы и влияет на повышение эффективности работы менеджеров по логистике, а также оптимизацию логистических решений предприятия.

Ключевые слова: материальное стимулирование, мотивация, управление, предприятие, менеджер, логистика

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Формул.:** 7. **Библ.:** 8.

Мельникова Екатерина Валерьевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент, кафедра экономики, организации и планирования деятельности предприятия, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Email: melnikova-kv@mail.ru

Melnykova K. V. Methodical approach to financial stimulation of logistics managers

The article offers a methodical approach to financial stimulation of logistics managers, which allows calculation of the incentive amount with consideration of profit obtained from introduction of optimisation logistics solutions. The author generalises measures, which would allow increase of stimulation of labour of logistics managers by the enterprise top managers. The article marks out motivation factors, which exert influence upon relation of logistics managers to execution of optimisation logistical solutions, which minimise logistical costs. The author builds a scale of financial encouragement for introduction of optimisation logistical solutions proposed by logistics managers. This scale is basic for functioning of the encouragement system and influences the increase of efficiency of logistics managers operation and also optimisation of enterprise logistical solutions.

Key words: financial stimulation, motivation, management, enterprise, manager, logistics

Pic.: 1. **Tabl.:** 1. **Formulae:** 7. **Bibl.:** 8.

Melnykova Kateryna V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Economy, Organization and Planning of Activity of the Enterprise, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Email: melnikova-kv@mail.ru

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

У сучасних умовах від чіткої розробки ефективної системи матеріального стимулювання залежить не тільки підвищення соціальної й творчої активності менеджерів з логістики, але й 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 ці-

лей логістичної діяльності підприємства. Стимулювання одних працівників до оптимізації логістичної діяльності практично безглузде, якщо існує опір просуванню цих новацій з боку інших працівників. Крім того, будь-які мотиви будуть неефективними, якщо менеджери з логістики підприємства не мають відповідних знань і навичок.

Проблеми мотивації досліджувалися в роботах зарубіжних та українських учених-економістів: Гунченко М., Гольда А., Дряглова Н., Єгоркіна Т., Маслоу А., Семікіна М., Чернушкіна О. [1 – 8] та інших.

У 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 та психологічні стимули й забезпечувати постійність стимулювання праці менеджерів з логістики.

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: боязнь утрат чи страх перед невідомим. Сила опору обумовлена як суб'єктивними якостями людей (здатність до компромісу, наполегливість, витримка), так і їхнім реальним впливом на реалізацію планів (вплив на керівництво, займана посада). Зазвичай, це опір певних працівників, цілі, наміри, звички яких не відповідають змінам, викликаним логістичною діяльністю.

На рівні груп заплановані зміни можуть порушити існуючі норми поведінки, і тому ці зміни будуть нашкодитися 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 власне 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 утрат;
- неправильне розуміння ситуації;
- різна оцінка ситуації;
- низька терпимість до змін взагалі.

Боязнь матеріальних утрат є основною причиною того, чому люди не підтримують зміни на рівні підприємства. Це пояснюється 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 зміни. Деякі люди мають низьку терпимість до зміни 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 опору змін шляхом поліпшення взаємної

інформованості на підприємстві, тобто коли працівники, що беруть участь в успішному виконанні логістичних задач, планів, програм або на них впливають, будуть вчасно і правильно інформовані про цілі, передумови і наслідки таких змін.

Однак перешкоди до впровадження нововведень, хоча вони і виявляються через негативне ставлення визначених груп або колективу в цілому, не можна звести лише 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 поділяти навіть більш радикальні точки зору [6].

Організація нововведень і 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. Вирішення проблеми підготовки менеджерів з логістики, безумовно, спростить систему взаємин між різними учасниками логістичного процесу на підприємстві за рахунок 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 ставлення менеджерів з логістики до виконання оптимізаційних логістичних рішень, які наведено 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:

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

Надзвичайно важливим є встановлення партнерських стосунків між усіма працівниками та керівниками підприємства. Творча активність в оптимізації логістичної діяльності підприємства досягається шляхом збалансованого співвідношення різних стимулів.

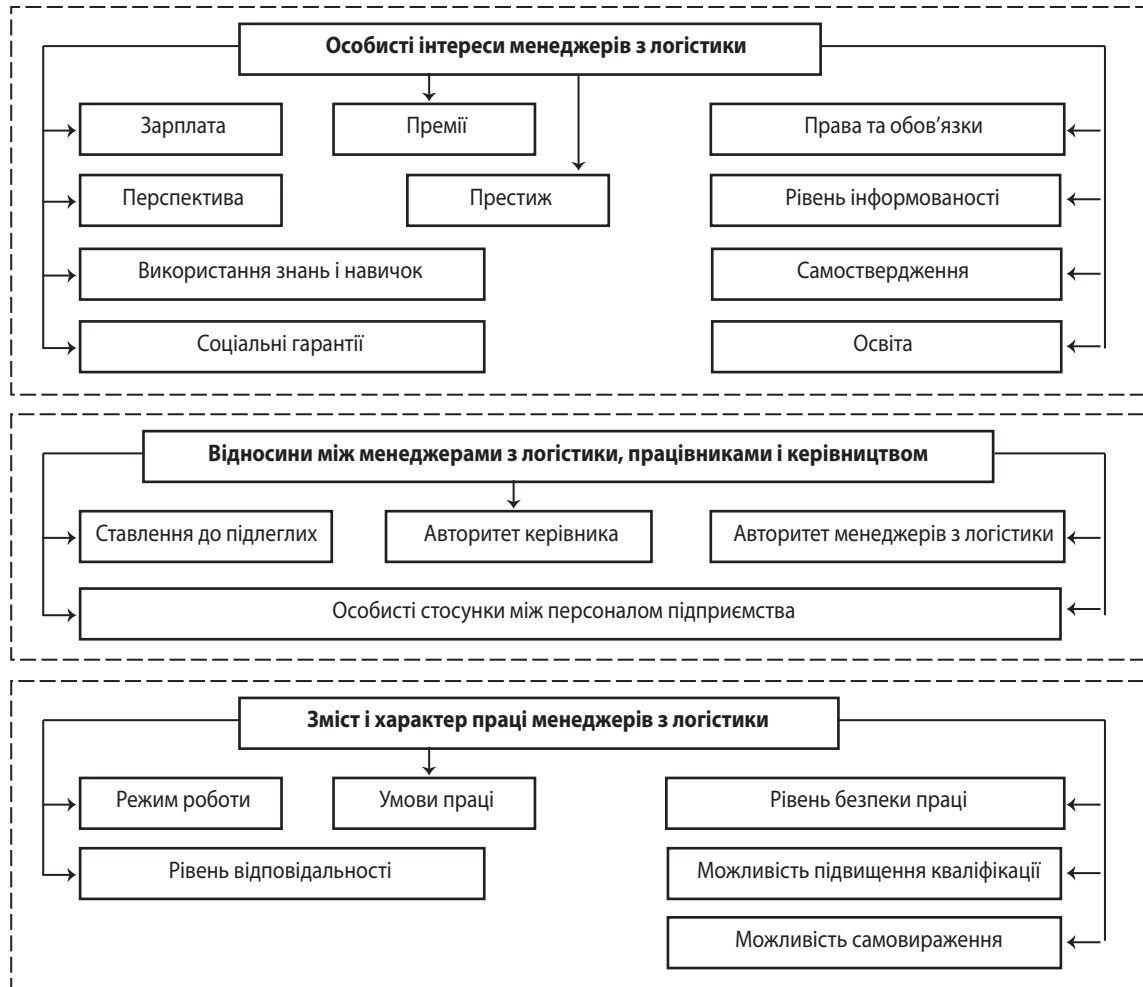


Рис. 1. Мотиваційні фактори, що впливають на відношення менеджерів з логістики до виконання оптимізаційних логістичних рішень

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 новачків 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 поставлений у залежність від наявного преміального фонду.

Преміювання за розробку і впровадження менеджерами з логістики нових оптимізаційних логістичних рішень на українських підприємствах не проводять, тоді як

у більшості закордонних логістичних компаній існує така практика.

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

На основі аналізу існуючих методичних рекомендацій 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 належать показова і логарифмічна функції. По цим залежностям ведеться розрахунок цінності накопичених сум грошей, а також ці залежності існують, коли мова йде про зміни будь-яких грошових сум [6].

Побудову 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 диференціацією:

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

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.

Як стимулюючий показник використано чистий дохід (або економія грошових коштів) у розрахунку на одного працюючого, заохочення також приведені в розрахунок 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 межу 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 ньому 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 межі інтервалу;
- визначити ставки заохочення за перевищення нижньої межі інтервалу.

Інтервали шкали заохочень повинні задовольняти наступним вимогам:

- вони повинні охоплювати всю область змін;
- число інтервалів не повинно 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 за наступною формулою:

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

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

c – параметр функції заохочення.

Отже, 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, за формулою:

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

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 за наступною формулою:

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

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

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

$y_{верх}$ і $y_{ниж}$ – 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 упровадження новачій залежно від рівня зниження логістичних витрат на одного працюючого (табл. 1).

Таблиця 1

Шкала матеріального заохочення менеджерів з логістики

| Рівень зниження логістичних витрат від упровадження 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 |
| 1 | 2 | 3 |
| від 0 до 24000 | – | 0,907 |
| 24000 до 27000 | 0,907 | 0,669 |
| 27000 до 30000 | 0,881 | 0,383 |

Закінчення табл. 1

| 1 | 2 | 3 |
|----------------|-------|-------|
| 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 з нуля і закінчується першою границею, тобто 24000 грн.

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

Шкала заохочення за впровадження оптимізаційних логістичних рішень з пропозиції менеджера з логістики забезпечує закономірне збільшення заохочення в міру 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.

ЛІТЕРАТУРА

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. – 20 с.
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 // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2004. – № 190. – 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 / ДВНЗ "Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана" / О. О. Чернушкіна. – К., 2007. – 20 с.

REFERENCES

Chernushkina, O. O. "Motyvatsiia u mekhanizmi pidvyshchennia produktyvosti vyrobnytstva" [Motivation in the mechanism of increasing productivity]. *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk* : 08. 00. 07, 2007.

Driakhlov, N., and Kupriianov, E. "Sistemy motivatsii personala v Zapadnoy Evrope i SShA" [Staff motivation system in Western Europe and the United States]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, no. 2 (2002): 83-88.

Holda, A. V. "Motyvatsiinyi mekhanizm pidvyshchennia efektyvosti vykorystannia trudovoho potentsialu" [Motivational mechanism more efficient use of labor potential]. *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk* : 08. 00. 03, 2007.

Hunchenko, M. V. "Motyvatsiia pratsi v umovakh transformatsii ekonomiky Ukrainy" [Motivation works in transforming the economy of Ukraine]. *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk* : 08.01. 01, 2006.

Maslou, A. *Motivatsiia i lichnost* [Motivation and Personality]. St. Petersburg: Piter, 2003.

Melnykova, K. V. "Metodychnii pidkhid do motivatsii vynakhidnykiv ta ratsionalizatoriv" [Methodical approach to motivate inventors and innovators]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, no. 190 (2004): 1019-1023.

Semykina, M. V., and Smirnov, O. O. *Konkurentospromozhnist personalu pidpriemstva : teoriia i praktyka rehuliuвання* [Competitiveness personnel: theory and practice of regulation]. Kirovohrad: KOD, 2008.

Yehorkina, T. O. "Motyvatsiinyi mekhanizm upravlinnia vytratamy pidpriemstva" [Motivational control mechanism costs]. *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk* : 08. 00. 04, 2008.