

**Разработка системы мотивации сотрудников отдела материально-технического снабжения ООО «ДВ-Упак Сервис»**

*Копелева Татьяна Васильевна*

*Приамурский государственный университет им. Шолом – Алейхема  
Студент*

*Кулагина Ольга Владимировна*

*Приамурский государственный университет им. Шолом – Алейхема  
Доцент кафедры экономики, управления и финансового права*

**Аннотация**

В статье разрабатывается система мотивации сотрудников отдела материально-технического снабжения ООО «ДВ-Упак Сервис». Составлена следующая мотивационная схема для сотрудников отдела закупок. Рассмотрена структура рабочего дня менеджера по закупкам ООО «ДВ-Упак Сервис».

**Ключевые слова:** структура рабочего времени, логистика, коэффициент исполнения.

**Development of motivation system for employees of material and technical supply Department of “DV-Pack Service” LLC**

*Kopeleva Tatiana Vasilievna*

*Sholom – Aleichem Priamursky State University  
Student*

*Kulagina Olga Vladimirovna*

*Sholom – Aleichem Priamursky State University  
Department of Economics, management and Finance*

**Abstract**

In article the system of motivation of employees of Department of material and technical supply of LLC DV-UPAK Service is developed. The following motivational scheme for employees of the procurement Department has been drawn up. The structure of the working day of the procurement Manager of LLC «DV-Pack Service» is considered.

**Keywords:** working time structure, logistics, performance ratio

Целью исследования является: разработка системы мотивации сотрудников отдела материально-технического снабжения ООО «ДВ-Упак Сервис»

Логистические процессы очень важны для всей деятельности компании. Поэтому выделение конкретных задач, которые должны выполнять сотрудники отдела логистики компании ООО «ДВ-Упак Сервис» не составило труда:

- своевременность поставки товара на склад ООО «ДВ-Упак Сервис»;
- контроль за отгрузкой и движением товара;
- оптимизация стоимости закупки;
- формирование плана закупок и поддержание СЗ;
- ведение претензионной работы;
- своевременность исполнения договорных отношений перед поставщиком;
- анализ рынка;
- разработка альтернативных поставщиков.

Таблица 1 - КРІ менеджера по закупкам ООО «ДВ-Упак Сервис»

Показатель	Целевое значение	Фактическое значение	Вес показателя	% выполнения	Результат	Итоговая оценка
<b>Планирование закупок</b>						
Формирование плана закупок и поддержание СЗ Картон и Бумаги	100	70,83	35	24,791667	14,358858	73,9
Формирование плана закупок и поддержание СЗ Пленка	100	89,10		89,10		
Формирование плана закупок и поддержание СЗ Химия	100	68,93		50,776189		
Формирование плана закупок и поддержание СЗ Краска	100	0,00		0,00		
<b>Управление поставками</b>						
	min срок	max срок				
Контроль за отгрузкой и движением распространенных материалов	30,75	44,75	36	25	62,5	19,554924
Контроль за отгрузкой и движением	50,2	63,4	51		93,939394	

нераспространенных материалов						
<b>Работа с поставщиками</b>						
Ведение претензионной работы	10	10	20	100	20,0	
Своевременность оплаты и получение отчетных документов	10	10		100,0		
Оптимизация стоимости закупки	10	10		100		
<b>Развитие рынка</b>						
Разработка альтернативных поставщиков	10	10	20	100	20	
Количество заключенных договоров	2	2		100		

Из Таблицы 1 мы видим, что бонусная часть в свою очередь разбивается на 4 цели. Доля каждой бонусной части зависит от важности КРІ показателя. В нашем случае мы можем разбить бонусную часть на следующие цели:

- планирование закупок – 35%;
- управление поставками – 25%;
- работа с поставщиками – 20%;
- развитие рынка – 20%.

Каждая цель включает в себя показатели, из которых, в конечном счете складывается вес показателя.

Планирование закупок – данный показатель показывает насколько точно была осуществлена закупка на отчетный период, был ли проведен анализ потребления того или иного материала в определенный временной период. Эффективность выполнения данного показателя будет определяться путем вычисления отклонений от страхового запаса, утвержденного на отчетный период.

Управление поставками - из-за низкой скорости доставки заказных позиций на склад компании происходили ситуации, когда возникал дефицит в материале, который приводил к остановке производственного процесса. После анализа причин низкой скорости доставки, выяснилось, что менеджеры по закупкам просто делали заказ и «забывали» про него, не «теребя» ни бухгалтерию, ни поставщиков, ни транспортников, не отслеживая на каком сейчас этапе этот заказ и можно ли повлиять на ускорение его прохождения.

Для решения этой проблемы составили таблицу поставщиков, в которой были указаны минимальное и максимальное время, требующееся для изготовления у них заказных позиций, и максимальное и минимальное время доставки от этих поставщиков на склад компании.

В результате была составлена следующая мотивационная схема для сотрудников отдела закупок, которая должна была их мотивировать проводить заказы по всем этапам как можно быстрее:

— МИН =  $ИЗГ_{мин} + ДОСТ_{мин}$ , где  $ИЗГ_{мин}$  – минимальное время изготовления;  $ДОСТ_{мин}$  – минимальное время доставки;

— МАКС =  $ИЗГ_{макс} + ДОСТ_{макс}$ , где  $ИЗГ_{макс}$  – максимальное время изготовления;  $ДОСТ_{макс}$  – максимальное время доставки;

Тогда исполнение показателя будет считаться по следующей формуле:

$$K = \frac{СУММ - МАКС}{МИН - МАКС}$$

$K$  – коэффициент исполнения, %,

$СУММ$  – фактическое суммированное время изготовления и доставки.

Теперь если:

— все заказы сотрудника будут проходить в минимальный срок, то  $СУММ$  будет равно  $МИН$ , и следовательно, соответственно этот сотрудник выполнит показатель на 100%;

— все заказы сотрудника будут проходить в максимальный срок, то  $СУММ$  будет равно  $МАКС$ , соответственно, этот сотрудник вообще не получит премию.

Работа с поставщиками – данный показатель включает в себя оценку коммуникационной деятельности с поставщиком, здесь оценивается результативность ведения претензионной работы, документооборот между компаниями, степень наполненности карты поставщика. В данном показателе также оценивается насколько менеджер смог оптимизировать закупку ТМЦ. Это значение определяется в начале планируемого периода, например, система снабжения может взять на себя обязательство снизить закупочные цены (скорректированные с учетом инфляции) на 1%. То есть, плановое значение принимается равным –1%. Отклонение за счет цены в сторону уменьшения положительно характеризует работу системы снабжения и может являться результатом проведения переговоров с контрагентами, поиска новых контрагентов, более эффективного проведения процедур выбора поставщика.

Развитие рынка – это поиск альтернативных поставщиков и количество заключенных договоров за отчетный период.

На каждого работника должны быть составлены карты мотивации, где указываются показатели, удельный вес каждого показателя, период оценки (месяц, квартал, год), ответственный за оценку результативности работника по каждому показателю, условиями премирования. Карты материального

стимулирования должны разрабатываться руководителем подразделения или под его руководством, затем утверждаться Генеральным директором и доводиться до сведения работников службой персонала не менее чем за 5 календарных дней до начала периода, на который она распространяется.

Пример расчета премии по KPI:

Мах (Максимальный размер премии за месяц) = 15000 руб. (сумма взята условно, исходя из сегодняшних возможностей компании, может быть изменена в любую сторону)

P1 (результативность по 1-му показателю) = 14,35%

P2 (результативность по 2-му показателю) = 19,55%

P3 (результативность по 3-му показателю) = 20%

P4 (результативность по 4-му показателю) = 20%

Общая результативность = 73,9%.

ПрП1 (премия по 1-му показателю) =  $(14,35/35) * 5250 = 2125,5$  руб.

ПрП2 (премия по 2-му показателю) =  $(19,55/25) * 3750 = 2932,5$  руб.

ПрП3 (премия по 3-му показателю) =  $(20/20) * 3000 = 3000$  руб.

ПрП4 (премия по 4-му показателю) =  $(20/20) * 3000 = 3000$  руб.

ПР = ПрП1 + ПрП2 + ПрП3 + ПрП4 =  $2125,5 + 2932,5 + 3000 + 3000 = 11058$  руб.

Премия по KPI не выплачивается в следующих случаях:

- упушения, допущенные по вине работника, повлекшие за собой материальный ущерб компании – 100 %;
- за нарушение трудовой дисциплины с наложением дисциплинарного взыскания, утвержденного приказом Генерального директора на основании служебной записки непосредственного руководителя работника – от 50% до 100%;
- за причинение компании материального ущерба работником – непосредственным виновником – от 50 до 100%;
- за непринятие мер к отстранению лиц, находящихся в нетрезвом состоянии, либо сокрытие случаев распития спиртных напитков – 100%.

Менеджерами отдела материально-технического снабжения ООО «ДВ-Упак Сервис» был проведен анализ рабочего дня с целью выявления факторов, приводящих к потерям времени. Было выявлено, что часть из этих факторов является следствием неграмотных действий менеджера, часть происходят независимо от него, а часть связана непосредственно с личностью менеджера, однако на большинство этих факторов менеджер в состоянии повлиять.

К основным «ворам» времени в отделе материально-технического снабжения ООО «ДВ-Упак Сервис» относятся бесплановость работы, плохо налаженный в организации обмен информацией, отсутствие четкого распределения работ по степени их важности, решение личных вопросов в течение рабочего дня.

Чтобы проанализировать проблему нерационального использования рабочего дня менеджера отдела материально-технического снабжения ООО

«ДВ-Упак Сервис» было предложено вести достоверный учет времени, а именно вести записи.

Талица 2 – Анализ рабочего дня менеджера по закупкам ООО «ДВ-Упак Сервис»

8:00	0	10	Составление плана на день
	10	20	Работа с электронной почтой
	20	30	Заполнение таблицы склад ДВ-Упак (расход, приход)
	30	40	
	40	50	
	50	60	Передача актуальных остатков в ПДО
9:00	0	10	
	10	20	Счет расходных накладных (сырье - по сменам)
	20	30	Кофе брейк
	30	40	Приход скрепы на 15 от пост «Мир Упаковки» - 2000шт. Запрос документов.
	40	50	
	50	60	
10:00	0	10	
	10	20	Планерка ОМТС
	20	30	Телефонный разговор с водителем Серба М, уточнение времени привоза сырья
	30	40	
	40	50	
	50	60	Проставление оплат в бюджет ДВ-Упак Сервис по вспомогательному сырью ( НД-Техник, Лайн Профи, Принт Грфика»
11:00	0	10	Решение вопросов с начальником ПДО
	10	20	
	20	30	
	30	40	Отслеживание контейнеров, которые находятся в пути.
	40	50	
	50	60	
13:00	0	10	
	10	20	
	20	30	
	30	40	Составление и отправка заявки на краску поставщику «Принт Графика-3 позиции
	40	50	Встреча с дизайнером
	50	60	
14:00	0	10	
	10	20	Обсуждение с менеджером ПК Восток работы с сервисом «Мой слад»
	20	30	Отслеживание контейнеров ПК Восток, 2 контейнера изменили дислокацию.
	30	40	
	40	50	Телефонный разговор с поставщиком «Байкальский Химпром» запрос цены на сырье.
	50	60	

15:00	0	10	
	10	20	
	20	30	Телефонный разговор с ТК Байт ТК - контроль забора груза от ООО «Алтайтара» , обсуждение даты привоза в г. Хабаровск.
	30	40	Собрание с начальником отдела продаж
	40	50	
	50	60	
16:00	0	10	Встреча с начальником ПДО
	10	20	
	20	30	
	30	40	Телефонные переговоры с менеджером отдела продаж
	40	50	Составление заявки на канцтовары, передача в финотдел
	50	60	Работа с банком ПОСТАВЩИКОВ, печать сортировка по папкам.
17:00	0	10	Обсуждение с экономистом расчета понесенных затрат от срыва поставки сырья (лайн профи).

По результатам проведенного анализа рабочего дня менеджера по закупкам ООО «ДВ-Упак Сервис» (Таблица 2) было выявлено, что сотрудники отдела материально-технического снабжения нерационально используют свое рабочее время, большой временной интервал занимает общение с сотрудниками других отделов, которые, решая свои вопросы, отвлекают менеджеров от их основной деятельности. Также поставщики компании ООО «ДВ-Упак Сервис» были распределены по блокам, которые соответствовали часовым поясам, для распределения общения с каждым поставщиком в определенное время. На основании проведенного анализа была замечена тенденция, которая показывала, что развитие рынка и поиск альтернативных поставщиков осуществлялся после 17-00, то есть после окончания рабочего дня.

Для оптимизации структуры рабочего дня менеджера по закупкам была разработана структура рабочего дня менеджера отдела материально-технического снабжения (Таблица 3).

Таблица 3 – Структура рабочего дня менеджера по закупкам ООО «ДВ-Упак Сервис».

8:00	0	10	Составление планов на день
	10	20	Работа с почтой, Анализ информации от поставщиков, запись информации в ежедневник
	20	30	Заполнение таблицы Склад (ДВ-Упак Сервис)
	30	40	
	40	50	Подготовка ежедневного отчета НОМТС (ДВ-Упак Сервис), работа с бюджетом , отслеживание вагонов и контейнеров
	50	60	Планерка ОМТС (Сырье)
9:00	0	10	

	10	20	Передача актуальных остатков ПДО
	20	30	Работа с ФО по плану/факту бюджета, работа с РЖД
	30	40	
	40	50	Сортировка и регистрация документации от поставщиков и перевозчиков (для бухгалтерии)
	50	60	
10:00	0	10	Кофе брейк
	10	20	Работа с поставщиками Химмедснабконверсия, Современная упаковка, Мир Упаковки, Мегапак
	20	30	
	30	40	Работа с перевозчиками по ДВФО, выставление доверенностей на забор грузов
	40	50	
	50	60	
11:00	0	10	Разработка альтернативных поставщиков Россия (ДВФО)
	10	20	
	20	30	
	30	40	Работа с поставщиками по ДВФО + Китай (Селенгинский ЦКК, Промышленный парк Уссурийский, Унипак, Вавилон)
	40	50	
	50	60	
12:00	0	60	ОБЕД
13:00	0	10	Администрирование (Внутреннее) - проверка расходных накладных, составление прогнозов, обход территории, анализ выдачи сырья
	10	20	
	20	30	
	30	40	Работа с поставщиками и перевозчиками по России (Центральная Россия - Новосибирск)Профресурс, Ржд Логистика, ПринтГрафика, Мастер упаковки, Байкальский Химпром
	40	50	
	50	60	
14:00	0	10	Разработка альтернативных поставщиков Россия (Центральная Россия)
	10	20	
	20	30	
	30	40	Работа ПК Восток, Работа с поставщиками АО «Марийский ЦБК», АО «Каменская БКФ»
	40	50	
	50	60	
15:00	0	10	Администрирование (Внешнее)
	10	20	
	20	30	
	30	40	Разработка альтернативных поставщиков Россия (Европейская часть России)
	40	50	
	50	60	
16:00	0	10	Работа с поставщиками ЗАО БЦ , ООО НД-Техник, Бест Хем
	10	20	
	20	30	
	30	40	Анализ дня / Составление списка задач
	40	50	
	50	60	
17:00	0	10	Самообучение
	10	20	
	20	30	
	30	40	



	40	50	
	50	60	

Внедренная структура рабочего дня позволила сотрудникам четко распределить время для работы с документами (внутренне администрирование), разграничить блоки для работы с поставщиками, согласно их территориального местонахождения. Отдельно был выделен блок для взаимодействия с другими структурными подразделениями, данное действие привело к сокращению временных затрат на 20%. Представленная структура рабочего дня позволила не только четко распределить временные интервалы на определенные виды деятельности, избавиться от «воров» времени, но и выделить блок для саморазвития менеджера.

### **Библиографический список**

1. Трейси Б. Мотивация. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 126 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/39282.html>
2. Захарова Т.И. Мотивация трудовой деятельности. учебное пособие / Т.И. Захарова, С.В. Гаврилова.. М. : Евразийский открытый институт, 2010. 264 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/10791.html>
3. Петрова Ю.А. Лучшие способы мотивации персонала / Ю.А. Петрова, Е.Б. Спиридонова. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. 120 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/838.html>
4. Официальный сайт компании ООО ДВ «Упак – Сервис» . URL: <http://www.dvupack.ru/>