

Разделение работы между сотрудниками отдела закупок для их индивидуальной ответственности и мотивации по итогам.

Если ответственность за что-то несёт больше одного человека, то спросить вам её будет не с кого.

Основные положения.

Мотивация – создание у сотрудников предприятия стимула к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с общим планом предприятия. Мотивацию разделяют на позитивную («пряник») и негативную («кнут»). Однако, из-за низкой эффективности «кнута» без «пряника» и наоборот, мотивацией обычно называют композицию и позитивной, и негативной мотиваций. Причём, «кнут» обычно применяют для запрета действий не правильных, а «пряник» для создания стимула к действиям правильным. Поэтому мотивационная система, состоящая из одних штрафов – это не мотивационная система, так как она не создаёт никаких стимулов. При этом, к созданию системы мотивации надо подходить очень ответственно: совершив ошибку в первый раз, вы можете нанести серьёзный урон всем последующим попыткам.

Аксиомы:

1. У любой мотивационной схемы должна быть цель! Мотивационная схема ради самой себя таковой не является. Если у вас нет цели, то вы не сможете и понять, достигли ли вы её или нет, благодаря нововведению, а значит, увеличения эффективности вы не получите.
2. В мотивационной схеме сотрудник должен отвечать ТОЛЬКО за те результаты, на которые непосредственно влияет он и только он (другие влияющие факторы должны либо зависеть от этого сотрудника, либо быть значительно меньше влияния, оказываемого этим сотрудником).
3. По итогам работы до расчёта и выплаты премий пересматривать формулы мотивационной схемы НЕЛЬЗЯ!
4. Сотрудники должны знать и понимать мотивационную схему – иначе она становится просто премиальной.

Следствие из аксиом: «Чем мотивационная схема проще – тем она лучше!»

Мотивация сотрудников отдела закупок.

При создании мотивационной схемы для сотрудников отдела закупок любой руководитель сталкивается с проблемой вычленения из общих успехов и неудач компании вклада именно сотрудников отдела закупок.

Сначала рассмотрим приложение общих положений (описанных выше) к сфере закупок, а затем конкретные примеры мотивационных схем:

1. У любой мотивационной схемы должна быть цель! Некоторые руководители, воодушевившись тем, как хорошо заработала мотивационная схема в каком-нибудь из подразделений (обычно в отделе продаж или в транспортном отделе), начинают пытаться внедрить различные мотивационные схемы и во всех остальных подразделениях. А так как работу отдела закупок подогнать под общий вид достаточно сложно, то обычно в таких случаях придумать её предлагают начальнику отдела закупок. Так как конкретной цели (достижения каких-либо результатов) ему не ставят, то начинается разработка чудо-формулы, которая сможет учесть все нюансы этого непростого дела. Однако такой чудо-формулы не существует, в одном случае более важен один фактор, в другом – другой,

попытка их уравновесить приводит только к загромождению выкладками, в которых со временем начинают путаться сами её изобретатели. Руководство же считает, что задержки в появлении рабочей формулы мотивации сотрудника в течение такого долгого времени – это нежелание меняться в соответствии с конкурентными требованиями последнего времени и попытка оставить всё как есть. В лучшем случае это заканчивается ничем, не считая, конечно, кучи потраченных нервов и времени. Мотивационную схему, в том числе и в отдел закупок, надо придумывать только тогда, когда есть цель! Это может быть снижение затрат на доставку от поставщиков, увеличение оборачиваемости, или что угодно другое, но конкретная цель, для достижения которой можно уже создавать условия труда, механизмы взаимодействия между отделами и в том числе мотивационную схему для ответственных сотрудников.

2. **В мотивационной схеме сотрудник должен отвечать ТОЛЬКО за те результаты, на которые непосредственно влияет он и только он.** Когда сотрудник может реально влиять на результаты, от которых зависит его зарплата – он будет это делать. Например, выполнение в полном объёме плана по закупкам – задача, выполнение которой лежит в поле обязанностей сотрудника по закупкам. Конечно, бухгалтерия ещё должна произвести оплату поставщикам, а транспортный отдел – доставку товара, но в случае проблем на этих этапах менеджер по закупкам должен своевременно сообщить о них руководству, чтобы ситуация была исправлена. В случае же, если зарплата сотрудника зависит от фактора, на который он может влиять только опосредованно, то такая мотивационная схема в лучшем случае не будет работать, а в худшем – вызывать озлобленность сотрудника, потому что он будет терять деньги из-за других людей. Например, можно определить зависимость зарплаты сотрудника от прибыли, полученной компанией за отчётный период. Но ведь, хотя менеджер по закупкам и вносит своё влияние в этот показатель, но сильно повысить его никогда не сможет, пусть он купит всё, что нужно, сколько нужно и когда нужно, если менеджер по продажам этого не продаст, то никакой дополнительной прибыли не будет. А так как менеджер по закупкам никак не сможет повлиять на менеджера по продажам, то ни у кого не появится никакой дополнительной мотивации.
3. **По итогам работы до расчёта и выплаты премий пересматривать формулы мотивационной схемы НЕЛЬЗЯ!** Пообещайте человеку деньги за переработку, выполнение специального задания, окончательное внедрение какого-либо проекта, или ещё что-то, и не заплатите, когда он это сделает, – после этого можете обещать что угодно, это уже никак не повлияет на его работу. Иногда случается так, что сотрудник воодушевившись мотивационной схемой, значительно перевыполняет запланированную руководством норму, и по утверждённой ранее формуле расчёта премии должен получить слишком большую прибавку к зарплате, например, соизмеримую с зарплатой его начальника. Некоторые руководители в таком случае пересматривают формулы мотивационной схемы, и выплачивают уже меньшую премию по новым формулам. После такого поворота событий весь энтузиазм сотрудников получивших меньше, чем договаривались, испаряется, и потом вы уже никакими золотыми горами не промотивируете повторение ими подвига. Формулы можно и нужно пересматривать, – ваша мотивационная схема должна быть живой и гибкой, отвечать на новые вызовы и проблемы, кстати, таким образом можно постепенно ввести как раз очень сложную формулу расчёта: разбить её на слагаемые и вводить по одному, добавляя к предыдущим, которые уже заработали. Но при этом всегда оставайтесь честными со своими сотрудниками – договорились об определённом уровне компенсации, не жадничайте, если сотрудник так значительно перевыполнил планы, то это хороший сотрудник, и вы ещё не раз сможете промотивировать его действовать в нужном вам направлении. Кстати, если вы хотите уменьшить премию, то лучше либо заменить формулу мотивационной схемы, либо добавить туда штрафной элемент (слагаемое со знаком минус), чтобы у сотрудника не появлялось ощущения, что его просто стараются максимально выжать за минимальные деньги. Причём, если добавляете штраф, то это должна быть реальная необходимость для компании, а не просто способ платить меньше – и сотруднику это

тоже необходимо объяснить. При вводе любых штрафных санкций следуйте двум главным правилам: осмысленность и справедливость.

4. Сотрудники должны знать и понимать мотивационную схему – иначе она становится просто премиальной. Вы можете придумать самую лучшую мотивационную схему – в ней будет достижимая сотрудником цель, простой расчёт вознаграждения, но она так и не заработает, если вы забудете про ещё одну её обязательную составляющую – это сам сотрудник, для которого она была создана. Внедрение каждой мотивационной схемы должно заканчиваться объявлением и объяснением её сотруднику. У него не должно остаться ни одной неясности относительно этой схемы – более того, не считайте, что раз вы платите больше денег, то больше ничего не должны по этому поводу делать. Например, несложный агитационный плакат, грамотно составленный, пусть и распечатанный на обычном офисном принтере и вывешенный на стене рядом с рабочим местом сотрудника, заставит вашу мотивационную схему работать лучше. А в стандартной автоматизированной системе, с которой работает менеджер по закупкам, можно, например, поменять текст в окошке, возникающем при выходе из неё вместо «Вы уверены, что хотите выйти?», на «А ты выполнил план по закупке?». И стандартные ответы «да» и «нет», с соответствующими действиями по их нажатии: да – выход из программы осуществляется, нет – не осуществляется.

5. Чем мотивационная схема проще – тем она лучше. Чтобы увидеть, как это утверждение вытекает из предыдущих, рассмотрим его последовательно в свете каждого.

- a. Реальная цель. Слишком сложная мотивационная система обычно служит оправданием слишком большого оклада для ее создателя. Это, к сожалению, общая проблема разработчиков систем мотивации и руководства: нередко именно руководитель отвергает простую, но при этом хорошую, рабочую мотивационную схему со словами: «Это и я мог придумать! Для чего мне было нанимать специалиста?».
- b. Обычно реальные проблемы, которые решают за счет мотивационных схем, – это прямое действие факторов, на которые влияют конкретные сотрудники. И зависимость между проблемами и факторами, которая закладывается в мотивационную схему, не может быть очень сложной. Поэтому при разработке мотивационной схемы стоит делать упор на исследовании реальных первопричин проблем, и основные выкладки – не вокруг формул для расчета премий и штрафов, а для описания вариантов внедрения и четкого регламента взаимодействия в рамках мотивационной системы.
- c. Персональная ответственность. Чем больше разнообразных параметров включает в себя мотивационная система, тем большее число сотрудников на них так или иначе влияют и тем сложнее вычленишь и оценить влияние конкретного сотрудника. А чем меньше будет параметров, тем, следовательно, проще будет и объединяющая их мотивационная схема.
- d. Доверие сотрудников. Когда человеку предлагают что-то простое и ясное, это в любом случае вызывает больше доверия, нежели что-то сложное и непонятное. Первая реакция любого человека на что-то слишком сложное – это непонимание, а оно всегда порождает недоверие. Поэтому чем проще будет схема, тем больше она будет вызывать доверия, давая в руки руководства тот самый необходимый элемент, без которого мотивационная схема не заработает.
- e. Понимание сотрудников. Нагромождение формул, сложная взаимосвязь причин и следствий затруднит сотрудникам понимание их личной выгоды от достижения результатов. Если премия будет выплачиваться только за то, что сотрудник вовремя приступил к работе и своевременно проходил через все этапы сборки заказа, то соответствующая мотивация у него тут же появится и в сознании, и в делах. Если же он должен будет одновременно решать стратегические задачи компании по уменьшению затрат на складские операции, оптимизации размещения складских запасов, ускорению обслуживания клиентов, и его

заработок будет зависеть по какой-нибудь хитрой формуле от всех этих параметров, то скорее всего на работе этого сотрудника мотивация никак не отразится.

- f. Необходимая сложность. Основная суть идеи простой мотивационной схемы состоит в том, что не надо специально усложнять формулу или вводить в нее зависимости от факторов, которые очень слабо влияют на конечный результат. А если вы хотите достичь комплекса независимых целей, лучше вводить их в мотивационную схему постепенно, после проверки на практике действенности уже внедренных элементов. Кстати, таким образом можно постепенно ввести как раз очень сложную формулу расчета: разбить ее на слагаемые и вводить по одному, добавляя к предыдущим, которые уже заработали.

Примеры мотивационной схемы для сотрудников отдела закупок:

Пример 1.

В компании и так неплохо обстоят дела, на отдел закупок жалоб нет, но руководство хочет внедрить во всей компании мотивационные схемы премирования сотрудников по результатам их работы. Продавцы получают свой процент от заработанного на их продажах, водители с каждой возки, а вот отдел закупок такой простой математике не поддается...

Самая простая и, что очень важно, действенная схема мотивации, это выделение ежемесячно некоего премиального фонда начальнику отдела закупок, который тот распределяет согласно своему субъективному мнению о работе своих подчинённых за прошедший месяц. Если начальник отдела закупок отнесётся к этой инициативе правильно, то весь отдел заработает лучше, кроме того – повысится общая дисциплина в отделе.

Пример 2а.

Из-за низкой скорости доставки заказных позиций на склад компании некоторые клиенты уходили и больше не возвращались. 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. Кстати, в дальнейшем эта информация понадобилась при [автоматизации закупок](#).

В результате руководство составило следующую премиальную схему 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 премиальный коэффициент будет считаться по следующей формуле:

$K = \frac{СУММ - МАКС}{МИН - МАКС}$, где: K – премиальный коэффициент,

$СУММ$ – суммированное время изготовления и доставки.

За каждый месяц работы для каждого менеджера по закупкам отдельно считается средний коэффициент K по всем его заказам, и высчитывается премия, получаемая простым умножением на K оклада этого сотрудника. Теперь если:

А) все заказы сотрудника будут проходить в минимальный срок, то $СУММ$ будет равно $МИН$, и следовательно: $K = \frac{СУММ - МАКС}{МИН - МАКС} = \frac{МИН - МАКС}{МИН - МАКС} = 1$, соответственно этот сотрудник получит премию в размере оклада;

Б) все заказы сотрудника будут проходить в максимальный срок, то $СУММ$ будет равно $МАКС$, и следовательно: $K = \frac{СУММ - МАКС}{МИН - МАКС} = \frac{МАКС - МАКС}{МИН - МАКС} = \frac{0}{МИН - МАКС} = 0$, соответственно этот сотрудник вообще не получит премию;

В) все заказы сотрудника будут проходить в срок, превышающий максимальный, то эта же формула станет демотивационной, например, если время изготовления и доставки заказов какого-либо сотрудника будет в среднем равняться полутора максимумам, то есть $СУММ = 1,5 \cdot МАКС$, то: $K = \frac{СУММ - МАКС}{МИН - МАКС} = \frac{1,5 \cdot МАКС - МАКС}{МИН - МАКС} = \frac{0,5 \cdot МАКС}{МИН - МАКС} < 0$, – это выражение заведомо меньше нуля, так как в числителе заведомо положительное число, а в знаменателе заведомо отрицательное. То есть вместо премии сотрудник будет оштрафован на часть своего оклада.

Пример 2б.

После внедрения в компании мотивационной схемы указанной в примере 2а, сотрудники отдела закупок «зашевелились», да так, что к концу первого же месяца некоторые получили благодаря премии почти два оклада. Это стало сюрпризом для руководства, так как оно ожидало постепенного выхода на некоторое среднее значение между минимальными и максимальными значениями, то есть, премия составляла бы не больше половины оклада сотрудника.

После анализа сложившейся ситуации, было принято решение внести в расчётную формулу, которая себя так хорошо показала, некое дополнительное штрафное слагаемое. Однако, чтобы не спровоцировать негативную реакцию у сотрудников отдела закупок, было решено найти реальный негативный фактор, сильнее всего влияющий на прибыль компании, и вводить дополнительное штрафное слагаемое, которое бы повлияло на его уменьшение, и заодно такое нововведение выглядело бы справедливым. Достаточно быстро было обнаружено, что таким фактором является ошибочный заказ нестандартных позиций, изготавливаемых поставщиком на заказ под конкретного клиента компании. Из-за таких ошибок, во-первых, увеличивалось время изготовления нужной детали (фактически вдвое), а во-вторых, поставщику за уже изготовленную не ту позицию платить приходилось, а вот продать нестандартку было практически невозможно. В результате чего компания теряла эти деньги. Эту-то потерю и было предложено переложить на плечи сотрудников отдела закупок, виновного в ошибочном заказе. Конечная формула стала выглядеть так:

$$K = \frac{СУММ - МАКС}{МИН - МАКС}; \text{Премия} = K \cdot \text{Оклад} - \text{НЕПР}, \text{ где } \text{НЕПР} - \text{сумма в рублях неправильно}$$

заказанных сотрудником отдела закупок нестандартных позиций.

Это изменение позволило снизить суммы премий до удовлетворяющего руководство предела, а количество ошибочных заказов значительно уменьшилось.

Пример 3.

Работа между сотрудниками отдела закупок разделена по поставщикам: одни поставщики – одному, другие – другому, третьи – третьему и так далее. Однако, в случае заказа одних и тех же позиций (аналогов, различных по цене, качеству, бренду – которые, в принципе, заменяют друг друга при отсутствии одного из них) у разных поставщиков, такая практика не всегда хорошо сказывается на итогах работы отдела, при коллективной же ответственности, когда ответственны все – в результате получается, что никто не ответственен.

1. Было принято решение о другой схеме разделения товарной номенклатуры между менеджерами по закупкам. Теперь её делили не по поставщикам, а по товарным группам. А если за заказ каждой товарной группы ответственен только один человек, то никаких перехлёстов уже не будет. Таким образом, достигается чётко очерченная ответственность каждого менеджера по закупкам за позиции из своей части номенклатурной базы.

2. Затем все данные об ответственном менеджере по закупкам каждой позиции были внесены в автоматизированную систему, использующуюся на предприятии, как дополнительного свойства позиции – это:

- а) позволило легко увидеть нераспределённые позиции;
- б) облегчило вывод отчётов по работе каждого менеджера;
- в) обеспечило возможность любому заинтересованному лицу быстро узнать менеджера по закупкам, ответственного за наличие или отсутствие той или иной позиции;
- г) сделало упорядоченной передачу дел в случае перераспределения позиций между менеджерами по закупкам.

3. На основании показателей работы менеджеров по закупкам на прошлые аналогичные периоды были определены нормы значений этих показателей. Это было необходимо, так как некоторые минимальные значения негативных факторов (более низкая оборачиваемость, некоторый неудовлетворённый спрос, заморозка средств в неликвидах) обусловлены самой складской деятельностью с широкой номенклатурной базой. В последствии на основании соответствия показателей нормальным – принималось решение о выплате премии в размере 10% от оклада сотрудника.

Отдельно оставили возможность премирования сотрудника по факту нахождения им другого поставщика, который по ряду показателей лучше нынешнего, или работы с нынешним поставщиком, приведшей к качественным изменениям в лучшую сторону. Для данного типа премии был составлен список необходимых параметров, для определения её величины в каждом случае отдельно:

- а) надёжность и сроки поставок;
- б) цены;
- в) качества товара;
- г) условия платежей;
- д) возможности внеплановых поставок.

Все же возникающие ошибки, приведшие к потерям для компании, стали нести индивидуальный характер, и в каждом конкретном случае принималось решение о штрафных санкциях к конкретному лицу. Сами же ошибки систематизировались для их учёта при введении протоколов работы, минимизирующих возможность их появления в дальнейшем.

Разгуляев Валерий

Взято с <http://upravlenie-zapasami.ru/>