

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ РЕГИОНАЛЬНОГО ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО СКЛАДА

Степанов А.С.

ФГБУН «Вычислительный центр Дальневосточного отделения Российской академии наук» (680000, Хабаровск, ул. Ким-Ю-Чена, 65), e-mail: stepanxx@mail.ru

Показана актуальность разработки системы материального стимулирования персонала склада оптовой региональной фармацевтической организации. Установлена высокая доля затрат складской переработки в конечной стоимости лекарственных препаратов, при этом основную часть издержек составляла заработная плата сотрудников склада. Предложен общий методический подход к разработке мотивационной системы, основанный на выделении численных характеристик складских операций разных категорий складского персонала и определении стоимости операций. Приведены формулы расчета постоянной и переменной части заработной платы для основных категорий сотрудников склада. Проведена оценка эффективности внедрения разработанной системы материального стимулирования в практическую деятельность региональной оптовой фармацевтической организации. Установлено, что предложенная мотивационная система способствовала снижению практически на 50 % процентного соотношения заработной платы работников склада к общей себестоимости переработанного товара, при этом сохранялся прирост средней заработной платы. Также внедрение системы материального стимулирования способствовало снижению стоимости переработки одной строки и одного кубометра входящего товара.

Ключевые слова: фармацевтическая организация, оптовый рынок, склад, персонал, мотивация, материальное стимулирование.

THE INCENTIVE SYSTEM EMPLOYEES OF THE REGIONAL PHARMACEUTICAL WAREHOUSE

Stepanov A.S.

Computer Center, Far Eastern Branch Russian Academy of Sciences (65 Kim Yu Chen Street, Khabarovsk, 680000), e-mail: stepanxx@mail.ru

The urgency of developing a system of material incentives for warehouse personnel regional wholesale pharmaceutical organization. A high proportion of the costs of processing the warehouse in the final cost of drugs, while the major part of the cost was salaries warehouse. A general methodological approach to the development of motivational system based on the allocation of numerical characteristics of different categories of warehouse operations and warehouse personnel determining the cost of operations. Shows the formula for calculating the fixed and variable portion of salary for the main warehouse employees. Assessed the effectiveness of implementation of the developed system of material incentives in practical activities of the regional wholesale pharmaceutical organization. Found that the proposed motivational system has helped to reduce by almost 50 % the percentage of wage warehouse workers to the total cost of recycled goods while maintaining growth of average wages. Also, the introduction of incentive helped to reduce the cost of processing one row and one cubic meter of incoming goods.

Keywords: pharmaceutical organization, wholesale, warehouse, staff motivation, financial incentives.

Система мотивации работников в настоящее время существует практически на каждом предприятии, торговом или производственном. Введение мотивационных схем обычно преследует определенные цели: улучшение производительности сотрудников, повышение качества работы и, как следствие, снижение издержек [2]. Для крупной торговой организации, в том числе фармацевтической, особенно актуальна разработка действенной системы материального стимулирования для сотрудников склада. Связано это как с непосредственным участием складских работников в процессе переработки товара и обратной зависимостью между изменением производительности сотрудников и

вариативностью суммы издержек, так и с возможностью численной оценки показателей эффективности труда.

Особую важность решение этой задачи приобретает в дальневосточном регионе России, что связано с логистической спецификой фармацевтического рынка, локализацией дистрибьюторских складов и соответственно высоким уровнем транспортных и складских издержек в деятельности фармацевтических организаций [6]. По предварительной оценке, среднемесячные затраты на складскую переработку региональной фармацевтической компании со складом в г. Хабаровске по итогам 2008 года составили в среднем 4,4 % от общей закупочной стоимости товара и были сопоставимы с уровнем транспортных расходов по доставке товара на Дальний Восток. При этом основную долю в общей сумме затрат на складскую переработку (более 90 %) составляла заработная плата сотрудников склада региональной компании. Таким образом, особую актуальность представляла разработка мотивационных схем для работников, позволяющих, с одной стороны, снизить общий фонд оплаты труда (ФОТ), с другой стороны, повысить личную заинтересованность каждого сотрудника.

Среди описанных в литературе систем материального стимулирования складского персонала можно выделить как основанные на оценке численно измеряемых показателей работы сотрудников, так и использующие субъективную оценку кадров руководителем [1,4,5]. Размеры мотивационных выплат в первом варианте напрямую зависели от величины показателей, характеризовавших объем и трудоемкость выполненных работ: число собранных товарных наименований, тип и объемно-массовые характеристики товаров, количество допущенных ошибок, количество перерабатываемых коробов [5]. Другой вариант реализации объективного подхода заключался в представлении заработной платы сотрудника склада как суммы трех составляющих: сдельной, постоянной и премиальной частей (соответственно 75 %, 10 % и 15 % от общего размера начислений) [2,3]. При этом сдельная часть заработной платы сборщиков определялась на основе числа собранных строк, а премиальная часть выплачивалась в зависимости от превышения установленного среднечасового уровня выработки [3]. В целом анализ литературных источников позволил установить отсутствие общего методического подхода к разработке системы материального стимулирования основных категорий сотрудников фармацевтического склада, что в свете вышеизложенного является актуальной задачей.

В общем виде разработку системы мотивации сотрудников склада оптовой фармацевтической организации было предложено свести к определенной последовательности (рис. 1). На первом этапе определялся перечень операций, выполняемых каждой категорией работников, и выделялись основные числовые показатели,

характеризующие процесс. Для оценки временных трудозатрат сотрудников предлагалось провести хронометраж каждой операции с последующей статистической обработкой. В дальнейшем выделялся основной показатель, характеризующий производительность каждой операции, для оценки влияния других показателей использовались статистические методы. На следующем этапе анализировались возможные способы расчета постоянной и переменной части заработной платы, определялась стоимость выполняемых операций. Непосредственно при разработке системы материального стимулирования должен был учтен ряд условий и ограничений, например, сохранение средней заработной платы, приведение средней заработной платы к рыночному уровню, ограничение роста фонда оплаты труда (ФОТ), соотношение постоянной и переменной части заработной платы и т.п. Окончательно, после внедрения разработанных мотивационных схем, проводилась сравнительная оценка эффективности работы сотрудников (производительность), изменения уровня заработной платы, общих затрат на выполнение одной складской операции.

Описанный методический подход к разработке системы материального стимулирования складского персонала был реализован в период с 2008 по 2012 г. в практической деятельности фармацевтической организации оптовой торговли. В 2008 году общая списочная численность работников складского комплекса региональной оптовой фармацевтической компании составляла более 140 человек. В таблице 1 представлены категории сотрудников склада и доли категорий в общем количестве персонала и общем ФОТ. Система мотивации была разработана для более чем 70 % от списочного состава работников складского комплекса оптовой фармацевтической компании Дальнего Востока: сборщиков-контролеров, сотрудников приемного отдела, водителей ПТО, грузчиков, сотрудников, размещающих товар, старших смены. ФОТ тех категорий персонала, для которых планировалась разработка стимулирующей системы, достигал 75 % от общего ФОТ работников склада. Заработная плата каждого мотивированного сотрудника после перехода на новую систему оплаты труда рассчитывалась как сумма двух частей – постоянной и переменной, при этом постоянная часть для всех категорий рассчитывалась по следующей формуле:

$$ЗП_{пост} = H_d * B_d + H_n * B_n ,$$

где H_d – количество отработанных часов за месяц в дневную смену, час;

B_d – базовая дневная ставка, руб/час;

H_n – количество отработанных часов за месяц в ночную смену, час;

B_n – базовая ночная ставка, руб/час.



Рис. 1. Методические подходы к разработке системы материальной мотивации сотрудников склада

С помощью методов статистического анализа были определены показатели, характеризующие производительность каждой категории работников, рассчитана стоимость выполнения каждой складской операции и разработаны формулы для расчета переменной части заработной платы (таб. 2). Так, сотрудники приемного отдела выполняли одну технологическую операцию, сборщики-контролеры – две. При расчете заработной платы этих категорий сотрудников для учета дополнительных факторов, влияющих на скорость выполнения операций, рассчитывались специальные коэффициенты. Переменная часть заработной платы сотрудников, размещающих товары, и водителей ПТО зависела от численного значения интегрального показателя, определенного по результатам выполнения в отчетном месяце соответственно пяти и четырех технологических операций. Система

материального стимулирования старших смены основывалась на величине интегрального показателя результативности труда подчиненных сотрудников.

Таблица 1

Доли категорий сотрудников склада региональной оптовой фармацевтической организации в общем числе сотрудников и общем ФОТ в 2008 году, %

Категория персонала	доля от общего ФОТ, %	доля от общего числа сотрудников, %
Водитель ПТО	4,4	2,9
Грузчик	7,0	7,3
Оператор склада	12,5	13,1
Претензионист	8,4	8,8
Приемщик	7,9	6,6
Сотрудник, размещающий товары	8,1	8,8
Сборщик-контролер	44,5	43,8
Старший смены	2,5	1,5
Уборщик	1,7	4,4
Фасовщик	3,0	2,9

После внедрения в работу региональной фармацевтической компании системы материального стимулирования сотрудников склада была проведена оценка эффективности внедрения. В целом по складу торговой организации отношение суммы заработной платы всего персонала к себестоимости отгруженного товара снизилось практически на 50 % в 2012 году по отношению к 2008 году (рис. 2). Так, если в 2008 году величина этого показателя составляла 3,26 %, то в 2012 году лишь 1,68 %.

Стоимость переработки одного кубометра товара и одной строки накладной в этот же период уменьшилась, соответственно, более чем на 30 % и 17 % в 2012 году по отношению к 2008 году (рис. 3). При этом максимальный рост производительности склада наблюдался после введения мотивационных схем для всех категорий работников в 2012 году. Система материального стимулирования также способствовала повышению личной заинтересованности сотрудников: рост средней заработной платы составил 2,7 % в 2009 г., 7,5 % в 2010 г., 5,2 % в 2011 г. и 4,3 % в 2012 г. Помимо этого, рост личной заинтересованности обеспечивался дифференцировкой заработной платы: средняя плата за час работы «эффективного» работника могла достигать уровня 150 % от заработной платы «неэффективного» сотрудника этой же категории.

Таблица 2

Показатели оценки производительности и формулы для расчета переменной части заработной платы разных категорий сотрудников склада

	Показатели для оценки эффективности работы	Формула расчета переменной части з/пл
Сборщик-	Кол-во собранных строк (N_p), кол-	$ЗП_{пер} = C_p * N_p * K_p + C_c * N_c - F$,

контролер	во проконтролированных строк (N_c), характеристика регрессионной связи между числом упаковок в строке и скоростью сборки (K_p)	где C_p – стоимость сборки одной строки, руб., C_c – стоимость контроля одной строки, руб., F – сумма штрафов, руб.
Приемщик	Кол-во принятых строк (N_r), характеристика регрессионной связи между кол-вом принятых строк и средним числом заводских упаковок в строке (K_r)	$3П_{пер} = C_r * N_r * K_r$, где C_r – стоимость приемки одной строки, руб.
Сотрудник, размещающий товары	Число заданий по размещению товаров в зоне штучного отбора (ЗШО), перемещению товаров по ЗШО. Общее количество коробок в операциях: размещение товара в зоне коробочного хранения (ЗКХ), перемещение товара из ЗКХ в ЗШО, переупаковка товара.	$3П_{пер} = C_u \sum_{i=1}^5 P_i * N_i$, где C_u – стоимость одного задания по размещению товара в ЗШО, P_i – относительная трудоемкость i -ой операции, N_i – численная характеристика i -ой операции.
Водитель ПТО	Количество отгруженных паллет, число заданий по перемещению товаров в ЗКХ, перемещению товара в зоне паллетного хранения, количество коробок в операции коробочной сборки	$3П_{пер} = C_b \sum_{i=1}^4 P_i * N_i$, где C_b – стоимость одного задания по перемещению товаров в ЗКХ, P_i – относительная трудоемкость i -ой операции, N_i – численная характеристика i -ой операции.
Грузчик	Показатели эффективности (производительности) бригады: м ³ /час и кг/час	Премияльная система при превышении порогового значения производительности
Старший смены	Показатели эффективности всех сотрудников смены	$I = (\sum_{i=1}^{12} P_i * N_i) / H_{мес}$, где P_i – относительная трудоемкость i -ой операции, N_i – численная характеристика i -ой операции, $H_{мес}$ – общее количество часов, отработанных в смену за месяц мотивированными сотрудниками.

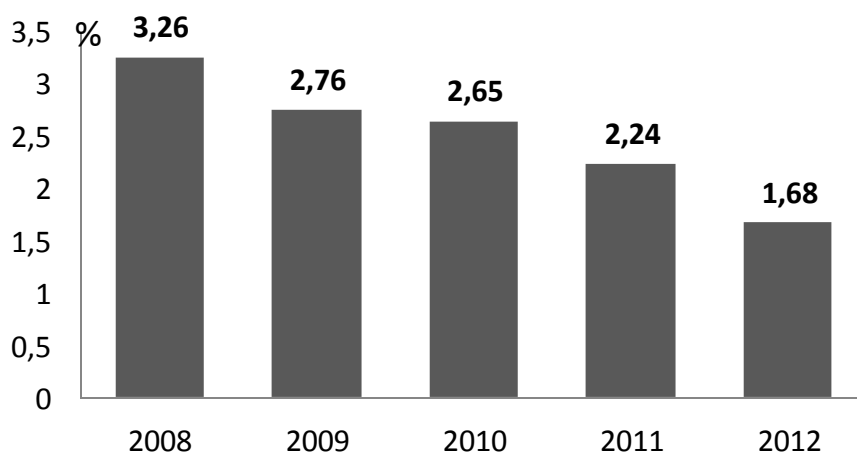


Рис. 2. Отношение суммарной заработной платы всех сотрудников склада к общей себестоимости отгруженного товара в период с 2008 по 2012 г., %

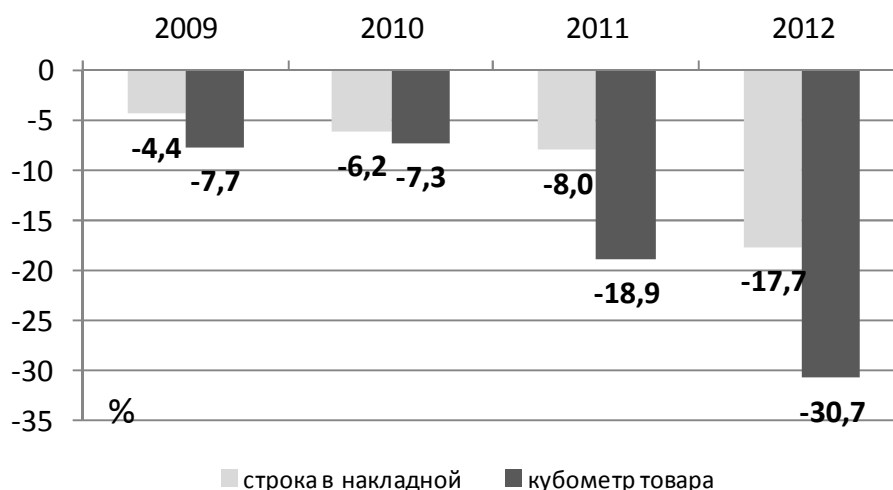


Рис. 3. Изменение стоимости переработки одной строки накладной и одного кубометра товара на складе региональной фарморганизации в период с 2008 по 2012 г., %

Таким образом, внедрение в практику работы регионального фармацевтического склада системы материального стимулирования позволило повысить финансовую удовлетворенность персонала и при этом снизить общие складские издержки, что обеспечило дополнительное преимущество организации в конкурентной борьбе на рынке.

Список литературы

1. Колтукова С. Мотивация сотрудников складского комплекса // Дистрибуция и логистика. – 2009. – № 10. – С. 48-50.
2. Панасенко Е.В. Мотивация персонала // Складские технологии. – 2007. – № 4. – С. 64-68.

3. Панасенко Е.В. Управление работниками склада // Мотивация и оплата труда. – 2010. – № 2. – С. 104-114.
4. Разгуляев В. Система мотивации для комплектовщиков заказов на складе // Дистрибуция и логистика. – 2011. – № 5. – С. 53-56.
5. Туфлин А. Мотивационная модель оплаты труда работников склада // Складские технологии. – 2005. – № 3. – С. 52-57.
6. Степанов А.С. Особенности коммерческого фармацевтического рынка Дальнего Востока. Сообщение 1. Организация оптовых поставок ЛС // Дальневосточный медицинский журнал. – 2012. – № 3. – С. 89-91.
7. Harrington L. Warehouse Labor Performance: And the Winner is... Everyone // Inbound Logistics. – 2008. – № 5. – Pp. 38-46.

Рецензенты:

Слободенюк Е.В., д.б.н., зав. кафедрой фармакологии и клинической фармакологии ГБОУ ВПО Дальневосточный государственный медицинский университет Минздрава РФ, г. Хабаровск.

Капитоненко Н.А., д.м.н., профессор, зав. кафедрой общественного здоровья и здравоохранения, проректор по научной и лечебной работе ГБОУ ВПО Дальневосточный государственный медицинский университет Минздрава РФ, г. Хабаровск.