

ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ КОМПАНИИ WOLF

ПО КОМПЛЕКСНОЙ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА



Анна Ржешевская,
директор по логистике
ООО «Вольф энергосберегающие системы»

Давайте сначала разберемся, что такое мотивация? Часто можно услышать, что мотивация не нужна в работе, так как есть четко поставленные задачи и их нужно реализовать в любом случае, хотите вы того или нет. На самом же деле не все так просто.

В 1950-х гг. Ф. Херцбергом была разработана двухфакторная теория мотивации, где он выделил два вида факторов, которые формируют наше отношение к работе – гигиенические и мотивирующие.

- Факторы, удерживающие на работе (гигиенические факторы): административная политика компании, условия труда, величина заработной платы, межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчиненными.

- Факторы, мотивирующие к работе (мотиваторы): достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста.

Если с гигиеническими факторами по теории Ф. Херцберга все понятно, то по мотивирующим факторам вопросов намного больше.

«Зачем вообще мотивировать сотрудников? – спросите вы. – Как работают мотивирующие факторы? При каком стиле управления эффект от мотивирующих факторов выше?» При правильной организации работы, делегировании полномочий, выявлении потребностей каждого сотрудника в отдельности или коллектива мотивация позволит:

- 1) сплотить коллектив логистического персонала;
- 2) минимизировать текучесть кадров;
- 3) повысить эффективность и продуктивность работы логистического персонала;
- 4) добиваться поставленных целей компании;
- 5) наладить функциональное и кросс-функциональное взаимодействие между отделами;
- 6) адаптировать новых сотрудников в коллективе будет легче.

В работе с логистическим персоналом можно использовать различные инструменты мотивации. Предлагаю их

разделить на основные группы: материальные, нематериальные, внешние и внутренние мотивирующие факторы. Важно иметь целостную карту мотивации, где будут задействованы все аспекты: внешние рычаги активизации персонала, то есть побуждение с помощью материальной заинтересованности, и рычаги формирования внутренних побуждающих факторов, действующих через самосознание сотрудника.

Карта инструментов мотивации.

1) Внешние / материальные – это комфортный уровень в работе, который позволяет сотруднику закрывать его минимальные потребности. Здесь важно отметить, что только заработная плата не является мотивирующим фактором в долгосрочной перспективе: заработная плата, социальный пакет, бонусы, премирование за отдельные достижения.

2) Внутренние / материальные – если уже закрыты базовые (по теории Маслоу) или гигиенические факторы (по теории Херцберга), то возникает внутреннее желание дальнейшего развития и роста. Здесь важен индивидуальный подход к сотруднику: рост «по вертикали» (карьера).

3) Внешние / нематериальные – не стоит забывать и похвалу, для логистического персонала, который занимается в основном операционной деятельностью, такие инструменты мотивации удобны и показательны: доска почета, похвала и порицание, соревнование, тренинги в компании.

4) Внутренние / нематериальные – когда нет возможности в компании развития «по вертикали», то можно применять другие инструменты мотивации, в этом блоке можно формировать кадровый резерв сотрудников: рост «по горизонтали», повышение статуса, хобби.

В работу логистического департамента входят несколько отделов – транспортный, складской, прогнозирования, закупки, клиентского сервиса. В связи с



этим для каждого блока можно и нужно разработать свою схему мотивации. Способы и инструменты мотивации зависят не только от блока, но также от количества сотрудников каждого отдела. Если сотрудников не так много (до 5–6 человек), то здесь можно подходить полностью индивидуально к каждому сотруднику, ставить персональные задачи. По мере расширения коллектива мотивировать каждого сотрудника становится сложнее, особенно это касается складского и транспортного блоков, где логистического персонала намного больше. Здесь требуется комплексный подход, где особое внимание уделяется нематериальным факторам, как внешним, так и внутренним, о которых мы говорили выше.

Я хочу предложить вам рассмотреть практические примеры работы по комплексному подходу к мотивации сотрудников логистического подразделения, которые отражены в табл. 1. Данная таблица включает в себе главный принцип «Системы сбалансированных показателей», разработанной Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом в 1990 г.: «Невозможно управлять тем, что нельзя измерить». Если в логистическом подразделении не созданы и не прописаны цели и задачи, нет целевых показателей, которые можно регулярно измерять, то ни о какой мотивации сотрудников и развитии подразделения говорить не приходится.

Первое, что необходимо сделать, – выделить основные показатели, которые измеряются на регулярной основе не реже 1 раза в день / неделю / месяц. Это базовые показатели, и они в дополнительной мотивации не участвуют.

Второе, что нужно знать руководителю подразделения: какие стратегические цели и задачи стоят перед компанией в целом. Это будет базой для создания дополнительной вовлеченности сотрудников логистического подразделения, которые можно выделить в отдельный блок и на базе этих дополнительных задач развивать каждого сотрудника или группу сотрудников.

Третье, что важно помнить, необходимо делегирование полномочий, расширение зоны ответственности сотрудников логистического подразделения.

Как видно из приведенной таблицы, помимо постановки целей и задач для сотрудника или коллектива, важно правильно настроить контроль за выполнением поставленных задач.

Процесс будет циклическим: постановка целей и задач, регулярные встречи с

Таблица 1.

Практические примеры работы по комплексному подходу к мотивации сотрудников логистического подразделения

Подбор KPI	План развития на год	Встречи с сотрудниками
Цель: создание вовлеченности	Цель: выявление потребностей	Цель: достижение эффективности и результативности
Каждому сотруднику в прямом подчинении не более 3–5 целей на год	Внутреннее резюме сотрудника	Ежемесячные встречи с каждым сотрудником
Разбить цель на задачи, которые нужно выполнять регулярно в течение года	Фиксирование достижений	Регулярные встречи с отделом, между отделами для решения текущих задач
Сформулировать четко формат результата (1 и 2 полугодия)	Фиксирование сильных сторон	Контроль итогов обсуждения
Проверять результаты выполнения задач на регулярной основе	Информирование о своих карьерных интересах и потребностях в развитии	Наставничество, коучинг, применение опыта других коллег и др.
Рассмотреть и обсудить итоговые результаты выполнения цели	Понимание ожиданий работодателя	
	Инструмент для повышения результативности через совершенствование компетенций	
	Возможность предотвратить «выгорание» персонала	

сотрудниками, выявление «узких мест», расширка «узких мест», сквозной контроль, фиксирование достижений, итоговый контроль, переход нестандартной задачи в рутинную операцию, постановка новых целей и задач.

Комплексный подход к вопросам мотивации сотрудников, повышение их вовлеченности и ответственности за свою работу, правильное делегирование полномочий позволяют развить в сотрудниках высокую степень мотивации.

Ключевые положения сотрудников с высокой силой мотивации:

1. Мой успех и успех компании – это зона моей личной ответственности.
2. Сложная задача открывает больше возможностей.
3. Стремиться к цели – это удовольствие, это полезно.
4. Настойчивость рано или поздно принесет плоды.
5. Умения и навыки можно улучшить.

В заключение предлагаю вам чек-лист для повышения уровня мотива-

ции логистического персонала в вашей компании:

1. Рассказывайте о стратегии компании.
2. Ставьте цели, разбивайте их на задачи.
3. Повышайте вовлеченность.
4. Общайтесь с сотрудниками индивидуально и в группах.
5. Развивайте ответственность и самостоятельность сотрудников.
6. Научите сотрудников принимать решения «на местах».
7. Практикуйте наставничество и внутренний коучинг.
8. Доверяйте, но проверяйте. Регулярно контролируйте качество выполнения работы.
9. Прислушивайтесь к мнению сотрудников.
10. Внедряйте идеи сотрудников на практике.
11. Меняйте подход к мотивации с определенной частотой.
12. Контролируйте повторно.
13. Хвалите своих сотрудников!
14. Уважайте своих сотрудников!