

УДК 65.37

МОТИВАЦИЯ ВОДИТЕЛЕЙ – ЭКСПЕДИТОРОВ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРАНСПОРТНОГО ПРОЦЕССА

**Сумец А.М., канд. техн. наук, доц., Войтов В.А., докт. техн. наук, профессор,
Беляева О.С., преподаватель**

*(Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства
имени Петра Василенка)*

*В статье предложены эффективные способы мотивации водителей
грузовых автомобилей, занятых в транспортном процессе.*

Постановка проблемы. Проблема мотивации и стимулирования работы водителей-экспедиторов порождена сегодня не желанием водителя «вырвать побольше зарплату», а несколько иными причинами, которые исходят в основе своей от управленческого звена. Многие менеджеры вместо того, чтобы думать о решении проблемы, занимаются, по большому счету, формализацией и штрафным прайс-листом, которым постоянно пугают водителей. Часть менеджеров в своей деятельности видит основную задачу – угодить директору, вместо того, чтобы реально заниматься вопросом стимулирования водителей и

экспедиторов.

Результаты публикаций по исследуемому вопросу. Проблема мотивации труда водителей-экспедиторов не надуманная. Об этом свидетельствуют и результаты проведенного журналом «Логистика: проблемы и решения» блиц-опроса экспертов [1]. Выполненное анкетирование водителей, занимающихся доставкой грузов и исполняющих параллельно обязанности экспедитора, показало, что 72,6% респондентов не довольны своей зарплатой, считают ее заниженной, 18,3% – зарплатой также недовольны, но имеют свой прямой ответ: «Спасибо, что хоть такую платят!», а остальные 9,1% – согласны с таким уровнем заработной платы. Российский Интернет-сайт «Форум по управлению персоналом» (<http://www.lobanov-logist.ru/>) сигнализирует: «Уважаемые коллеги, есть проблема: в огромных количествах увольняются водители-экспедиторы по доставке. Опрос показал: работа физически тяжелая, клиентов много и они хамят, пробки на дорогах и т.д.».

Таким образом, все выше описанное свидетельствует о высокой проблемности вопроса мотивации труда водителей-экспедиторов.

Для решения обозначенной проблемы участники «форума» предлагают различные подходы. Укажем на более интересные из них.

1) «Стимул в виде повышения заработной платы уже не работает! На первый план должны выходить новые – забытые старые стимулы: надёжность, уважение, микроклимат, порядок и др.».

2) «Внедрить систему стимулирования, которая будет включать:

– для водителей:

а) доплату за машину (чем новее, тем больше);

б) почасовую оплату;

в) премию за победу в соревновании (по количеству выполненных заявок от клиента и по внутренним заявкам).

– для экспедитора:

а) почасовую оплату;

б) так называемые подъемные (плата с каждого этажа доставки);

в) доплата за ведение необходимой документации».

3) «Необходимо передавать автомобиль водителю по договору в лизинг с гарантированным правом выкупа за четверть стоимости, а потом этих водителей оставлять работать в компании со своей машиной, но на других условиях аутсорсинга» (автор предложения утверждает, что «... эффект изумительный – машины перестают почему-то ломаться, а затраты на ремонт и техническое обслуживание сокращаются в 2–3 раза ...).

4) «Видимо настал период в стране, когда деньги уже не стимулируют. Поэтому при приеме на работу необходимо знакомить кандидатов с системой продвижения, которая может в себя включать:

а) систему обучения / адаптации;

б) систему продвижения в менеджеры транспортных отделов;

в) возможность продвижения в экспедиторы с других служб и отделов компании, например, со склада.

Такая система показывает кандидату отношение компании к своим сотрудникам в различных проявлениях и, кроме того, возможности профессионального развития ...».

5) «Необходимо замотивировать водителей-экспедиторов на валовый оборот товара, доставленного покупателям и внутренним клиентам, минус возвратные накладные».

б) «Нужно решить, как ты хочешь мотивировать и что (к примеру, доставку в точно заданное время «методом кнута» или доставку продукта как можно быстрее «методом пряника»); установить, как ты сможешь отслеживать показатели деятельности водителей (как будешь собирать и отслеживать данные); убедиться, что эта система водителям понятна и имеет ли смысл она вообще. Мотивировать нужно каждого индивидуально – в зависимости от возможностей каждого. Возможности нужно оценить как с точки зрения грузоподъемности, так и по другим параметрам, к примеру, маршруты по которым они ездят – наличие пробок и других препятствий».

На практике в каждой организации система мотивации и стимулирования

имеет свою специфику и направленность. Поэтому менеджеры среднего и высшего управленческого звеньев пытаются выстроить иерархию целей и способов их достижения в рамках своей организации (табл. 1).

Цель статьи. Обосновать эффективные способы мотивации водителей грузовых автомобилей, занятых в транспортном процессе.

Результаты исследований. Анализ приведенных в табл. 1 рекомендаций по формированию системы мотивации и стимулирования (СМиС) работы водителей, занимающихся доставкой грузов клиентам, не дает однозначного ответа на вопрос: «С чего же надо начать разработку системы мотивации водителей-экспедиторов, если грузоподъемности у автомобилей различные, если маршруты следования автомобилей меняются каждый день в зависимости от поступивших заказов на доставку?». Всем известно – то, что подходит и достаточно хорошо «работает» в одной организации, не может быть использовано в другой, за редким исключением.

Учитывая довольно разнополюсные мнения специалистов на решение проблемы мотивации и стимулирования работы водителей, попытаемся обобщить выше представленную информацию и выделить то общее, что может стать полезным для разработки СМиС работы персонала.

Первое, что можно посоветовать новичкам транспортного бизнеса в плане работы с водителями-экспедиторами, это ознакомиться с «Положением о денежном вознаграждении за труд водителей-экспедиторов» [3].

Второе, обратится к накопленному опыту работы транспортно-экспедиционных компаний и специализированных автотранспортных предприятий по организации оплаты труда водителей-экспедиторов, который позволяет выделить четыре подхода – функциональный, «управление по целям», редизайн (перепроектирование) организационной структуры и функций работников, составление мотивирующих оценок (рейтингов).

Таблица 1. Результаты аналитического обзора публикуемых материалов по вопросу мотивации водителей

Автор	Место работы, должность	Точка зрения	Источник
1	2	3	4
Евгений Потапенко	ОАО «Хлебный Дом», заместитель начальника отдела управления заказами	<p>Плюсы:</p> <p>1. Мы разработали подробную инструкцию работы водителя, не формальную трудовую инструкцию, пылящуюся на полке, а 25 страниц подробных требований по каждому элементу доставки, которые лежат в кабине каждой машины. Признаться, сразу водители эту инструкцию не читают. Но только до первого штрафа. Дело в том, что ОАО «Хлебный Дом» имеет право штрафовать наемных водителей за неисполнение любого пункта инструкции. Таким образом решается информационно-дисциплинарная проблема. Водители знают, что в каких ситуациях делать, а если не знают, то обязаны связаться с диспетчером и переложить на него ответственность за принятие решения.</p> <p>2. Действует справедливая, открытая и понятная система расчета зарплаты. Это значит, что компания платит за каждый элемент работы водителя-экспедитора пропорционально вложенному труду и затратам – за каждый пройденный километр, за каждую обслуженную точку, за каждый факт погрузки на складе, за каждую отвезенную коробку или лоток, за факт разгрузки на точке и т. д. По итогам месяца каждый водитель получает на руки подробную распечатку-расчет, где указано, что он делал каждый день и сколько за это получил. И если несколько лет назад в диспетчерской еще были слышны фразы «я туда не поеду», «я это делать не буду, мне за это не платят» или «я это не сделал, потому что не знал», то теперь работа идет как по маслу.</p> <p>Минусы:</p> <p>1. Не дали ожидаемого результата тренинги, направленные на повышение лояльности и понимания сути выражения «клиент всегда прав». Водители – люди простые и конкретные, и цепочки умозаключений на тему лояльности к клиентам и приверженности компании им были плохо понятны. К тому же сидение за партой для большинства водителей оказалось занятием непривычным и поэтому малоприятным.</p>	http://blogs.dp.gazeta.ru/kitaeva/

		<p>2. Не оправдал себя проект оборудования автомобилей системой GPS. Сама по себе система неплохая, и положительный эффект был, но оказалось, что столь жесткий контроль за работой водителей не вписался в корпоративный стиль компании. Потому что по-настоящему хорошего качества невозможно достичь методом «из-под палки», каким является средство GPS. Только добрая воля и желание водителя поработать от души являются основой для достижения качества и высокой эффективности в доставке продукции.</p>	
Оксана Чазова	Санкт-Петербургский филиал ООО «ТЭК «Альфа Транс», директор	<p>Профессиональных водителей на рынке сегодня остро не хватает. Найти ответственных и непьющих людей достаточно сложно. Чтобы оптимизировать работу с водителями, на мой взгляд, необходимо четко прописывать инструкции. Одним из наиболее эффективных видов мотивации, по-моему, является уровень оплаты труда водителя. Система штрафов, которую используют некоторые компании, не всегда оказывается эффективной. Также некоторые компании при отборе потенциальных работников практикуют применение психологических тестов».</p>	<p>http://www.gd.ru/article/articles/tag/tag/ Материальная мотивация</p>
Юрий Курашов	Компания AVANTA Personnel, рекрутер	<p>На рынке труда спрос на профессиональных водителей-экспедиторов по-прежнему превышает предложение. Водитель отдела доставки зачастую сам себе хозяин. При выборе работы он ориентируется на гибкость графика и уровень зарплаты, нередко способен диктовать работодателю свои условия касательно района работы и временного интервала. При этом вопросы официального трудоустройства отодвигаются на второй план. Особенно такое положение вещей характерно для водителей со своим авто. По сравнению с ними водители, которые не имеют своего автомобиля, стабильность компании-работодателя ценят выше.</p>	<p>http://www.gd.ru/article/articles/tag/tag/ Материальная мотивация</p>

Ольга Ерошенкова	Бизнес-консультант, Москва (РФ)	Сотрудники часто путают термины «оклад» и «заработная плата за месяц». Поэтому первый совет, который дает автор статьи, – сделайте схему начисления денег понятной для персонала. Другой существенный момент – своевременная индексация зарплаты. Так, если Вы повышаете цены на товары или услуги с учетом инфляции, то не забывайте повысить на этот же процент базовые оклады. Третий совет автора – при выборе социальных льгот учитывайте особенности коллектива.	http://www.gd.ru/article/articles/tag/tag/ Материальная мотивация
Алексей Колесник	Компания «Горпал», генеральный директор, г. Харьков	Внедрить систему грейдов в компании, которая упростит процедуру начисления заработных плат, поможет исключить влияние личных симпатий. При такой системе у сотрудников, занимающихся совершенно разными видами деятельности, появляются равные возможности увеличить свой доход. Кроме того, система грейдов помогает сэкономить деньги в кризис, когда прибыль предприятия сильно колеблется.	http://www.gd.ru/article/articles/tag/tag/ Материальная мотивация
Денис Крянин	ОАО «ТНК-ВР Менеджмент», г. Москва (РФ), корпоративный директор по кадровой операционной деятельности	Необходимо внедрять краткосрочное стимулирование – одну из составляющих системы материальной мотивации персонала. Премии в этой компании рассчитываются за год, при этом их размер зависит не только от личных заслуг каждого сотрудника, но и от того, достигла ли запланированных показателей компания в целом.	http://www.gd.ru/article/articles/tag/tag/ Материальная мотивация
Сергей Мишутин	Компания «Финансовые системы», г. Москва (РФ), заместитель генерального директора	До сих пор можно услышать споры о том, какая мотивация более существенна для водителей – материальная или нематериальная. Я уверен, что любому человеку важно получать за свой труд достойное вознаграждение. Но принципиален не только размер вознаграждения, но и порядок его расчета. Возможно, порядок расчета даже важнее.	http://www.gd.ru/article/articles/tag/tag/ Материальная мотивация
Олег Мосеев	Компания PSB Consulting Group, г. Москва (РФ), генеральный директор и председатель совета директоров	Любой компании нужны элементы коллективной мотивации.	http://www.gd.ru/article/articles/tag/tag/ Материальная мотивация

Алексей Федосеев	Группа компаний «Инталев», г. Москва (РФ), директор	Необходимо внедрять систему мотивации, основанную на критериях эффективности и экономичности ...	http://www.gd.ru/article/articles/tag/tag/ Материальная мотивация
------------------	---	--	--

Одним из «старожилов» в теории мотивации считается функциональный подход. Такой подход заставляет персонал хорошо исполнять функции, но не ориентирует на достижение высокого результата. А ведь именно результативность – мера успеха бизнеса. К тому же, в большинстве случаев действия на предприятии не ограничиваются рамками одного подразделения. Службы взаимодействуют, передают работу друг другу по этапам. И зачастую на взаимодействие между подразделениями уходит больше времени, чем на выполнение собственно работы, так как представители одного подразделения никак не заинтересованы в эффективном сотрудничестве с представителями соседнего. Это порождает различного рода разногласия, в которых забываются общие интересы. Зато горячо отстаиваются интересы собственные. Конфликт интересов – еще одна большая проблема, порождаемая природой функциональной организации труда.

Вторым подходом к мотивации сотрудников (кстати, он считается одним из наиболее распространенных подходов) считается управление «по целям». Этот подход применяют сегодня в той или иной форме примерно 50% крупных западных корпораций [2]. Ключевой момент здесь – гармонизация потребностей работников и организационных целей. Основными элементами управления «по целям» являются постановка цели, планирование мероприятий, самоконтроль (предусматривающий корректирующие воздействия), регулярный пересмотр (при котором оцениваются степень достижения целей и общая результативность). Оценка общей результативности труда в ходе регулярного пересмотра служит усилению мотивации работников через последующее их обучение и развитие, а также планирование служебного роста.

Третьим известным способом мотивации является редизайн

(перепроектирование) организационной структуры и функций работников, то есть, выполняемого ими труда.

Критерием содержательного труда является то, что работник отвечает за результат своей деятельности, считает, что он выполняет важную, достойную работу, получает от менеджера информацию относительно результатов своего труда, имеет возможность для дополнительного профессионального обучения, а также может в некоторой степени контролировать условия собственного труда. Вместе с тем, особый интерес представляют способы мотивации, не требующие структурно-функциональных изменений, подобных организационному редизайну.

Следует знать, что, мотивируя водителя-экспедитора, приходится иметь дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним. Внутреннее вознаграждение дает сама работа (чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения). Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий труда и точная постановка задачи. Внешнее вознаграждение – это такой тип вознаграждения, который чаще всего приходит в голову, когда слышишь слово «вознаграждение». Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией (повышение зарплаты, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа). Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация должна установить, каковы потребности ее работников.

Самым распространенным и наиболее эффективным способом мотивации водителей-экспедиторов является оплата их труда в зависимости от выбранных критериев. Известны следующие основные формы оплаты – повременная и сдельная. Наибольшую численность в профессиональном составе службы доставки имеют водители. Поэтому первостепенное значение придается рациональной системе оплаты именно этих категорий работников.

Анализ результатов обсуждения проблемы мотивации работы водителей-экспедиторов, представленных на «Форуме по управлению персоналом» и

мнений руководителей (табл. 1) позволяет указать, что последняя может быть решена за счет:

- стимулирования участия водителей в доходах фирмы. Такая форма оплаты распространена в специализированных предприятиях, оказывающих транспортные услуги по заказам на коммерческой основе;

- установления оклада в зависимости от стажа работы в фирме. Оплата вновь принятому водителю устанавливается на некотором базовом уровне, и далее осуществляется плавный рост зарплаты (чаще ежемесячно па 5-10%) до некоторого предельного уровня и зависимости от класса автомобиля;

- оплаты в зависимости от отработанного времени. Нормативной продолжительности рабочего времени 40 часов в неделю соответствует базовый уровень оплаты. Корректировка оплаты производится пропорционально отработанному времени;

- оплаты в зависимости от показателей работы.

Иногда оплата водителей производится в зависимости от стоимости перевозимого груза (объема продаж компании). Объем продаж – один из наиболее важных показателей в бизнесе, но стоимость перевозимого груза не отражает затраты труда водителей.

При разработке СМиС работы водителей-экспедиторов рекомендуется стремиться к тому, чтобы заработная плата последних основывалась на показателях, которые отражают:

- 1) вклад в достижение общих результатов фирмы;
- 2) количественные показатели (объем выполненной работы);
- 3) качественные показатели;
- 4) напряженность трудовых операций и величину трудозатрат.

В Польше, например, транспортные компании активно внедряют системы мотивирующих оценок (рейтинги) как эффективный финансовый и нефинансовый мотиватор. Схема функционирования такой системы следующая. Сначала выявляются конкретные составляющие успешного результата. Среди них выделяются такие компоненты, как качество

обслуживания клиентов-заказчиков, количество повторных обращений клиентов-заказчиков к данному сотруднику и т.д. На основе выделенных компонентов формулируются соответствующие критерии успешной профессиональной деятельности каждого водителя либо конкретного сотрудника, которые в дальнейшем и служат основой для мотивирующих оценок [2].

По итогам оценки каждого сотрудника составляется сводная таблица оценок по всем выделенным критериям. На основании данных таблицы вычисляется текущий рейтинг сотрудников. Центральное место в системе мотивации занимает информирование сотрудников об их текущем рейтинге. Именно такая «обратная связь» служит главным источником мотивирования работников, поскольку создаст условия для соревнования и здоровой конкуренции.

Выводы. В заключение следует отметить, что построение СМиС труда водителей-экспедиторов является задачей специфической, системной, а поэтому сложной. Здесь необходимо оценивать достаточно большое количество факторов различного происхождения: психологических, моральных, технических, технологических и даже климатических, то есть, природных. Поэтому однозначных рекомендаций касательно того, какой подход следует использовать в построении СМиС работы водителей-экспедиторов дать затруднительно. Вся ответственность за решение проблемы ложится на менеджеров среднего и высшего звена управления. Только от их эрудиции, знаний, опыта, гибкости и управленческого таланта зависит результативность работы водителей-экспедиторов.

Список литературы

1. Экспедирование: основные проблемы и роль в современной украинской логистике» / Материалы блиц-опроса экспертов // Логистика : проблемы и решения. – 2011. – №4. – С. 12–22.

2. Черновалов А.В. Логистика: современный практический опыт. – Минск:

Изд-во Гревцова, 2008. –296 с.

3.Положение о денежном вознаграждении за труд водителей-экспедиторов. [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/doki/polozhenie-o-denezhnom-voznagrazhdenii-za-trud-voditelei-ekspeditorov>).

Анотація

МОТИВАЦІЯ ВОДІЇВ–ЕКСПЕДИТОРІВ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСПОРТНОГО ПРОЦЕСУ

Сумець О.М., Войтов В.А., Біляєва О.С.

У статті запропоновані ефективні способи мотивації водіїв вантажних автомобілів, що зайняті в транспортному процесі.

Abstract

MOTIVATION FOR DRIVERS - FORWARDERS AS MEANS OF INCREASE THE EFFICIENCY OF THE VEHICLE

Sumets A., Vojtov V., Belyeva O.S.

The article suggests effective ways to motivate truck drivers involved in the transport process.