
Мотивация 2.0

сдельная работа на складе

ЦЕЛЬ

Разработка сдельной оплаты труда для кладовщиков

- оплата труда в соответствии с нагрузкой
- повышение вовлеченности сотрудников
- повышение эффективности бизнес-процессов

ЗАДАЧИ

- Проанализировать функционал кладовщика
- Выбрать метрики и оцифровать работу кладовщика
- Разработать сдельную оплату труда

Анализ функционала

Среднее время работы кладовщика в месяц 165 часов или 9 900 мин.

В связи с тем, что сейчас нет возможности оцифровать всю работу кладовщика, принято решение разделить время работы на:

- «чистое» - время работы связанное с выполнением оцифрованных задач, составляет- 6 375 мин в месяц
- «сопутствующее» – остальное время работы кладовщика, составляет 3 525 мин в месяц:

№	Работа	Время
1	Разгрузка машины	40 мин/д. или 760 мин/мес.
2	Заполнение ТН	95 мин/мес
3	Письма в outlook	20 мин/д. или 380 мин/мес
4	МХБ	60 мин/мес
5	Уборка	30 мин/д. или 570 мин/мес
6	Инвентаризация	900 мин/мес
7	Перекуры	40 мин/д. или 760 мин/мес.
	Итого:	3 525 мин в месяц

Анализ функционала

- По аналогии с продавцами, у кладовщиков сделано разделение на **Фиксированную** и **Базовую премию**.
- **Базовая премия** рассчитывается по 1 уровню кладовщика (расчет в руб/ч.)
- $\frac{ЗП}{165} - \frac{оклад}{час} = \frac{27000}{165} - 65,25 = 98,39$ р/ч
- Под **фиксированной премией** понимаем навыки кладовщика для оперативного решения вопросов связанных с деятельностью склада:
 - $\frac{ЗП}{165} - \frac{оклад}{час} - \frac{базовая_премия}{час} =$ фиксированная премия
 - планирование, контроль и предоставление результатов по инвентаризации;
 - взаимодействие с разными подразделениями по вопросам движения товара;
 - административная работа с подчиненными (при условии более 1 кладовщика в штате);
 - работа с МХБ;
 - вовлеченность в процесс работы подразделения

	р/ч	р/месяц
Базовая премия	98,39	16 234
Фиксированная премия 2й ур	18,18	3 000
Фиксированная премия 3й ур	36,36	5 999
Фиксированная премия 1й ур старший	13,74	2 267
Фиксированная премия 2й ур старший	31,92	5 267
Фиксированная премия 3й ур старший	56,16	9 266
Оклад кладовщик	65,25	10 766
Оклад ст. кладовщик	87,87	14 499

Метрики

- Прием товара со склада
- Прием перекосов
- Отправка перекосов
- Объем обрабатываемого товара

Метрики

- Для вычисления соотношения оплаты за нагрузку по проделанной работе (принятый, отправленный товар) принято решение пойти эмпирическим путем – провести конкурс на самое быстрое выполнение работы в 3 категориях: прием товара со склада, прием перекоса, отправка перекоса.
- Как проводятся расчеты:
- Высчитывается **Базовая премия в минуту**: $\frac{\text{базовая_премия}}{60 \text{ мин}} = \frac{98,39}{60} = 1,64 \text{ руб/мин}$
- Высчитывается **стоимость приема 1 товара со склада**: базовая премия в минуту * время приема 1 единицы товара со склада
- Высчитывается **стоимость приема 1 «перекоса» товара**: базовая премия в минуту * время приема 1 единицы «перекоса» товара
- Высчитывается **стоимость отправки 1 «перекоса» товара**: базовая премия в минуту * время отправки 1 единицы «перекоса» товара

По итогам мы получим стоимость операций по обработке товара

Результаты конкурса

Формат Гипер							
	прием со склада	прием перекоса	отправка перекоса			I место	II место
Рогальский А.		4,50	8,06			прием со склада	Бэценко Д. Шварцман В.
Шварцман В.	5,93	14,42	10,01			прием перекоса	Бэценко Д. Панов А.
Панов А.		4,21				отправка перекоса	Бэценко Д. Рогальский А.
Бэценко Д.	0,33	2,56	6,75				
Формат ЦиБТ							
	прием со склада	прием перекоса	отправка перекоса			I место	II место
Дрожжин Д.	0,35	5,50	13,58			прием со склада	Журавлев Дрожжин
Журавлёв Игорь	0,34	3,91	8,58			прием перекоса	Тесленко Журавлев
Алехин.А.А	0,54					отправка перекоса	Груцинов Журавлев
Тесленко Д. Г.		2,96					
Груцинов Д. А.			6,20				

Анализ результатов

По итогам конкурса мы получили:

- 1) Минимальное время на прием 1 позиции товара со склада составляет – 0,33 мин.
Соответственно стоимость проделанной работы составляет – $1,64 * 0,33 = 0,54$ руб.
- 2) Минимальное время на прием 1 позиции «перекоса» товара составляет – 2,56 мин.
Соответственно стоимость проделанной работы составляет – $1,64 * 2,56 = 4,2$ руб.
- 3) Минимальное время на отправку 1 позиции «перекоса» товара составляет – 6,20 мин.
Соответственно стоимость проделанной работы составляет – $1,64 * 6,20 = 10,17$ руб.

В связи с тем, что результат работы кладовщика зависит от многих факторов (площадь помещения, наличие большого ассортимента, несколько складов и прочее), за основу взято среднее значение, среди всех участников:

- 1) Среднее время на прием 1 позиции товара со склада составляет (убрав экстремумы) – 0,41 мин.
Соответственно стоимость проделанной работы составляет – $1,64 * 0,41 = 0,67$ руб.
- 2) Среднее время на прием 1 позиции «перекоса» товара составляет (убрав экстремумы) – 4,22 мин.
Соответственно стоимость проделанной работы составляет – $1,64 * 4,22 = 6,92$ руб.
- 3) Среднее время на отправку 1 позиции «перекоса» товара составляет (убрав экстремумы) – 7,80 мин.
Соответственно стоимость проделанной работы составляет – $1,64 * 7,80 = 12,79$ руб.

Вывод

Работая на складе, кладовщик получает свою заработную плату исходя из:

- **Окладная часть** – выполнения всех бизнес процессов, кроме выделенных выше метрик;
- **Фиксированная премия** – надбавка за навыки работы в должности;
- **Базовая премия** – совокупность премия за выполненную работу по метрикам;
 - Прием товара со склада – 0,67 р. за 1 принятую единицу товара;
 - Прием «перекоса» - 6,92 р. за 1 принятую единицу товара;
 - Отправка перекоса – 12,79 р. за 1 отправленную единицу товара;
 - Стоимость за объем обработанного товара, по аналогии с мотивацией 2,0 – составляет 200 р/м³

Видя, как проделанная работа влияет на базовую премию, можно:

- **Мотивировать сотрудника прикладывать больше усилий, для получения большей премии (подчищать хвосты с перекосами, помогать со набором ИЗ в ТЗ)**
- **Начислять «помощникам» по складским операциям премию, соизмеримую их работе**
- **Получить [аналитику](#) по количеству кладовщиков для данного филиала**