

Положение об оплате труда сотрудников склада

Содержание:

1. Оценка складских накладных в баллах.
 - 2.1. Нормирование выработки и производительности сотрудников.
 - 2.2. Определение стоимости одного балла.
 - 2.3. Система мотивации складских сотрудников.
 - 2.3.1. Мотивационная модель грузчика.
 - 2.3.2. Мотивационная модель грузчика комплектовщика/комплектовщика.
 - 2.3.3. Мотивационная модель кладовщика/приемосдатчика.
 - 2.3.4. Мотивационная модель старшего смены.
 - 2.4. Расчет заработной платы сотрудников.
 - 2.5. Оплата ревизий
 - 2.6. Определение ошибок
 - 2.7. Определение бонусных баллов

1. Оценка складских накладных в баллах

Складские операции оцениваются с помощью коэффициентов:

- ✓ Стоимость одной позиции – зависит от числа позиций (строк) в складской накладной;
- ✓ Стоимость одной коробки – зависит от числа целых коробок в складской накладной;
- ✓ Стоимость одного кг – зависит от массы товара, указанного в складской накладной;
- ✓ Стоимость одного протягивания рук – зависит от количества целых коробок, блоков и штук, не вошедших в коробки и блоки.
- ✓ Стоимость получения – оценивается факт получения складской накладной и регистрации ее в терминале ПУС.

<i>Коэффициенты</i>	<i>Вид складской операции</i>				
	<i>Набор</i>	<i>Проверка через панель проверки</i>	<i>Проверка</i>	<i>Разгрузка</i>	<i>Проверка приема</i>
Стоимость получения	10	5	5	10	10
Стоимость одной позиции	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4
Стоимость одного протягивания рук	0,4	0,2	0,15	0,45	0,02
Стоимость одного кг	0,05	0,05	0,01	0,005	0,04
Стоимость одной коробки	0,06	0,005	0,005	0,003	0,04

2.1. Нормирование выработки и производительности сотрудников

Нормирование производительности

Средняя производительность по всем складским операциям должна составлять 3,5 балла/мин.

Нормирование выработки

При 9 часовой рабочей смене на складе чистое операционное время составляет 6 часов
(1 час отводится на прием пищи, 1 час на отдых, 1 час на выполнение не оплачиваемых операций)

Нормативная производительность определяется по следующей формуле:

$$B = П * 60 * 6$$

где П – нормативная производительность

Выработка сотрудника за смену по всем складским операциям должна составлять:

$$B = 3,5 * 6 * 60 = 1260 \text{ баллов}$$

Значение 1260 баллов, принимается за норматив по выработке по всем складским операциям, который должен выполнять каждый сотрудник за смену.

Определение стоимости одного балла

Стоимость одного балла зависит от нормативного количества рабочих смен, целевого уровня оплаты труда складских сотрудников и нормативного значения выработки за смену.

Доля сдельной
составляющей в
мотивации складских
сотрудников

$$C = \frac{a \cdot ЦУ}{C_m \cdot V}$$

ЦУ оплаты
сотрудника

Стоимость
одного балла

Нормативное
количество
смен

Нормативное
значение
выработки

Определение стоимости одного балла

Стоимость одного балла по операции «РАЗГРУЗКА»
определяется:

Доля сдельной
составляющей в
мотивации складских
сотрудников

ЦУ_г грузчика

$$C_P = \frac{a \cdot ЦУ_G}{C_m \cdot B}$$

Стоимость одного
балла по операции
«РАЗГРУЗКА»

Нормативное
количество
смен

Нормативное
значение
выработки

Определение стоимости одного балла

Стоимость одного балла по операции «НАБОР»
определяется:

Доля сдельной
составляющей в
мотивации складских
сотрудников

$$C_n = \frac{a \cdot ЦУ_{гк}}{C_m \cdot B}$$

ЦУ_{гк} грузчика-
комплектовщик/
комплектовщика

Стоимость одного
балла по операции
«НАБОР»

Нормативное
количество
смен

Нормативное
значение
выработки

Определение стоимости одного балла

Стоимость одного балла по операциям «ПРОВЕРКА» и «ПРОВЕРКА ПРИЕМА» определяется:

Доля сдельной
составляющей в
мотивации складских
сотрудников

$$C_{\Pi} = \frac{a \cdot ЦУ_k}{C_m \cdot V}$$

ЦУ_к кладовщика
/приемосдатчика

Стоимость одного
балла по операциям
«ПРОВЕРКА» и
«ПРОВЕРКА
ПРИЕМА»

Нормативное
количество
смен

Нормативное
значение
выработки

2.3.1. Мотивационная модель грузчика

- окладная составляющая - 30% от ЦУ;
- качественная составляющая - 20% от ЦУ;
- сдельная составляющая - определяется количеством выработанных баллов за рассматриваемый период умноженных на стоимость одного балла

Операции которые может выполнять и регистрировать грузчик:

- Разгрузка
- Прием товара

Качественная составляющая грузчика

- зависит от работы сотрудника в смене
- определяется оценкой выставленной старшим смены (менеджером склада)
- оценка выставляется по окончании каждой смены
- % качественной составляющей зависит от оценки выставленной старшим смены
- для расчета заработной платы берется средняя оценка за месяц

Критерии качественной мотивации грузчика

Оценка	Критерии оценки	% от ЦУ стало
+2	Выход на работу по графику. Все транзиты разгружены. Участие в наборе и расстановке товара. Превышение ожиданий. Является основанием для объявления благодарности.	25
+1	Выход на работу по графику. Все транзиты разгружены. Участие в наборе и расстановке товара.	20
0	Выход на работу по графику без опозданий. Есть незначительные нарушения в исполнении заданий.	15
-1	Есть опоздания на работу без уважительной причины, грубые нарушения в работе, требующие доработки, товар разгружен не в соответствии с правилами укладки товара на поддоны, что привело к бракам, товар с приходов расставлен частично.	10
-2	Неисполнение обязанностей, опоздание на работу без уважительной причины, отказ от выполнения заданий ЗС, товар с прихода не расставлен, склад не убран. Является основанием для административного взыскания (выговор).	0

2.3.2. Мотивационная модель грузчика – комплектовщика/комплектовщика

- окладная составляющая - 30% от ЦУ
- качественная составляющая - 20% от ЦУ
- сдельная составляющая - определяется количеством выработанных баллов за рассматриваемый период умноженных на стоимость одного балла

Операции, которые может выполнять и регистрировать грузчик-комплектовщик/комплектовщик:

- Набор
- Разгрузка
- Прием товара

Качественная составляющая грузчика-комплектовщика/комплектовщика

- зависит от работы сотрудника в смене
- определяется оценкой выставленной старшим смены (менеджером склада)
- оценка выставляется по окончании каждой смены
- % качественной составляющей зависит от оценки выставленной старшим смены
- для расчета заработной платы берем среднюю оценку за месяц

Критерии качественной мотивации грузчика-комплектовщика /комплектовщика

Оценка	Критерии оценки	% от ЦУ стало
+2	Выход на работу по графику. Отсутствие ошибок при комплектации товара на паллеты, весь товар с прихода расставлен по местам хранения, все зоны набора пополнены, расформированные возвраты разложены полностью. Превышение ожиданий. Является основанием для объявления благодарности.	25
+1	Выход на работу по графику. Отсутствие ошибок при комплектации товара на паллеты, весь товар с прихода расставлен по местам хранения, все зоны набора пополнены, расформированные возвраты разложены полностью.	20
0	Выход на работу по графику без опозданий, 1-2 ошибки при комплектации товара на поддоны, товар с приходов расставлен не менее чем на 90%, зоны набора для работы следующей смены подготовлены не менее чем на 90%, расформированные возвраты разложены полностью, есть незначительные нарушения в исполнении заданий.	15
-1	Есть опоздания на работу без уважительной причины, грубые нарушения в работе, требующие доработки, товар скомплектован не в соответствии с правилами укладки товара на поддоны, что привело к бракам, товар с приходов расставлен частично, зоны набора для работы следующей смены подготовлены не полностью, расформированные возвраты разложены частично.	5
-2	Неисполнение обязанностей, опоздание на работу без уважительной причины, отказ от выполнения заданий ЗС, товар с прихода не расставлен, зоны набора не пополнены, не разложены расформированные возвраты заказов на склад, склад не убран. Является основанием для административного взыскания (выговор).	0

2.3.3. Мотивационная модель кладовщика/приемосдатчика

- окладная составляющая - 30% от ЦУ ;
- качественная составляющая - 20% от ЦУ ;
- сдельная составляющая- определяется количеством выработанных баллов за рассматриваемый период умноженных на стоимость одного балла.

**Операции которые может выполнять и регистрировать
кладовщик/приемосдатчик:**

- Проверка
- Отгрузка
- Проверка приема
- Набор
- Разгрузка
- Прием товара

Качественная составляющая кладовщика/приемосдатчика

- зависит от работы сотрудника в смене
- определяется оценкой выставленной старшим смены (менеджером склада)
- оценка выставляется по окончании каждой смены
- % качественной составляющей зависит от оценки выставленной старшим смены
- для расчета заработной платы берем среднюю оценку за месяц

Критерии качественной мотивации кладовщика/приемосдатчика

Оценка	Критерии оценки % от ЦУ было	% от ЦУ стало
+2	Выход на работу по графику без опозданий. Ошибки отсутствуют. Все операции выполнены правильно и в срок, проявлена инициатива в выполнении дополнительного объема работы. Превышение ожиданий. Является основанием для объявления благодарности.	25
+1	Выход на работу по графику без опозданий. Нет ошибок в проверке заказов. Все операции выполнены правильно и в срок.	20
0	Выход на работу по графику без опозданий. Нет ошибок в проверке ключевых заказов, 1-2 ошибки в проверке всех заказов. Все возвраты приняты в соответствии с Процедурой приемки возвратов на склад.	15
-1	Есть 2-3 ошибки при проверке заказов; сбой отгрузки по вине КФ. Ошибки при приеме возвратов на склад, возвраты приняты без проверки.	5
-2	Неисполнение обязанностей, срыв работы смены, отказ от выполнения сменного задания, большое количество ошибок в проверке товара, срыв отгрузки либо значительные сбои. Является основанием для административного взыскания (выговор).	0

2.3.4. Мотивационная модель старшего смены.

- окладная составляющая - 50% от ЦУ;
- премиальная составляющая - определяется степенью выполнения сменного задания, предназначенного для этой смены

Сменное задание

- Это перечень заданий, которые должна выполнить смена.
- У каждой смены, наполнение сменного задания может быть различным, в зависимости от задач выставляемых Менеджером склада (CSO).
- Сменное задание формируется в системе ПУС. У каждой задачи указывается вес и в зависимости от степени ее выполнения определяется итоговый процент выполнения сменного задания.

$$N = \text{Вес}_1 \cdot \kappa_1 + \text{Вес}_2 \cdot \kappa_2 + \dots + \text{Вес}_n \cdot \kappa_n$$

итоговый процент
выполнения
сменного задания

Вес задачи в
сменном
задании

Процент выполнения
задачи в сменном
задании

Перечень основных заданий для смены

Оцифрованные задачи:

- Набор
- Проверка
- Отгрузка
- Разгрузка
- Проверка приема
- Прием товара

Не оцифрованные задачи:

- Пополнение зон набора
- Расстановка товара
- Уборка склада

! Вес по задаче уборка склада не должен превышать 5%

Интерпретация процента выполнения сменного задания.

План	100%	100%	100%	100%	100%
Факт	80%	90%	100%	120%	150%
Индекс	80%	90%	100%	120%	150%
Интерпретация	0	0,5	1,0	1,2	1,2

2.4. Расчет заработной платы сотрудников смены

В оплату входят следующие операции:

- Набор
- Проверка
- Разгрузка
- Проверка приема

! Баллы по операциям отгрузка и прием товара оплате не подлежат они компенсируются качественной составляющей.

2.5. Оплата ревизий.

В случае выхода сотрудника на инвентаризацию склада.

Оплата труда производится по следующей схеме:

- ✓ окладная составляющая за отработанную смену 30% от ЦУ;
- ✓ качественная составляющая – 70% от ЦУ: оценка всем сотрудникам выставляется равной оценке КРУ за подготовку склада к инвентаризации.

Интерпретация оценки КРУ:

ФАКТ	-2	-1	0	1	2
% от ЦУ	0	25	50	70	80

Определение ошибок

Ошибки набора:

- пересорт товара
- излишки
- недостачи
- брак товара

С увеличением стоимости набора накладной относительная стоимость одной допускаемой ошибки снижается. Общий минусовой балл при допущении нескольких ошибок в накладной определяется по формуле:

$$B_{набор} = n \cdot S \cdot C$$

количество
ошибок
допущенных при
наборе

стоимость накладной,
баллы

стоимость одной
ошибки относительно
стоимости накладной,
определяется по
графику

Определение ошибок

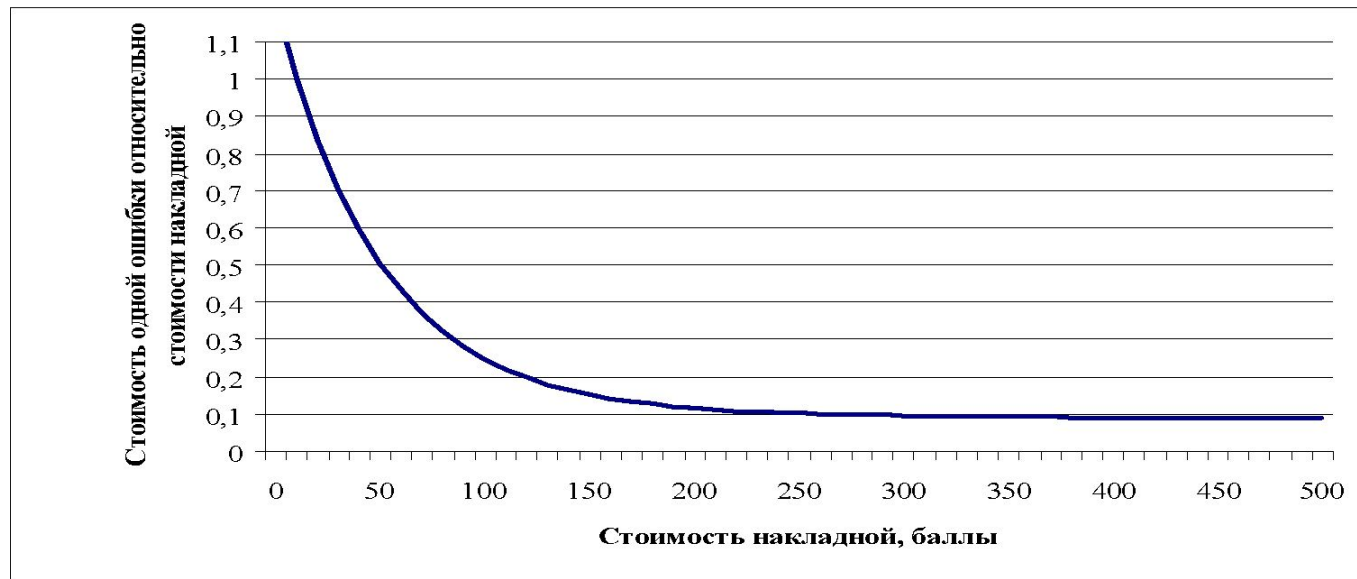


График. Относительная стоимость одной допущенной ошибки по операции «НАБОР»

Пример расчета стоимости одной ошибки:

В накладной стоимостью в 250 баллов была допущена одна ошибка.

Общий минусовой балл считается: определяем по графику относительную стоимость одной допущенной ошибки, при стоимости накладной равной 250 относительная стоимость ошибки составит 0,1, подставляем в формулу расчета, получаем:

$$Б_{набор} = 1 * 0,1 * 250 = 25 \text{ баллов}$$

Определение бонусных баллов

При обнаружении ошибок (операция «Проверка»), кладовщику начисляются бонусные баллы определяются:

$$B_{\text{проверка}} = 0,5 \cdot B_{\text{набор}}$$

Итоговая сумма бонусных баллов определяется как сумма бонусных баллов по всем накладным проверенных кладовщиком, в последующем эта сумма прибавляется к набранным баллам сотрудника за рассматриваемый период (месяц).