

Окупаемость WMS: Внедрение на складе сдельной оплаты труда и мотивационных схем

Вступление

В данной статье цикла Окупаемость WMS рассмотрим на примере компании ООО «Умка», как создать прозрачную, «рабочую» мотивационную схему для работников склада и ее вклад в достижение окупаемости WMS. В тексте приведены цитаты Леонида Худова – генерального директора компании.

С одной стороны, любой руководитель интуитивно понимает, насколько важную роль в повышении производительности склада играет мотивация сотрудников. С другой стороны, далеко не на всех складах схемы мотивации действует. После внедрения системы управления складом без модуля управления производительностью, вопреки ожиданиям, серьезного скачка производительности, не происходит, а количество ошибок, связанных с «человеческим фактором», в некоторых случаях может и возрасти. Система будет оптимизировать процессы и оптимально распределять задания работникам, но не заставит их проявить интерес к работе, работать быстро и не совершать ошибок «человеческого фактора».

Для того чтобы получить ожидаемый эффект, требуется сделать еще один шаг: мотивировать работников

1. работать быстрее и обрабатывать больше товара,
2. работать дольше, невзирая на ограничения рабочего дня, по собственной инициативе,
3. совершать как можно меньше ошибок, контролируя себя самостоятельно

С этой целью в WMS должен быть инструмент, позволяющий очень понятно и прозрачно для каждого сотрудника склада, оценить его работу относительно работы остальных и рассчитать его персональный вклад в общий объем работ.

Л.В.Худов:

До внедрения IsWMS, склад работал с другой системой, в которой не было возможности оценить производительность работы каждого сотрудника в отдельности. Это сдерживало внедрение сдельной формы оплаты труда. У нас на складе работало в тот момент от 50 до 100 сотрудников (в пиковые периоды). Многие из них работали «спустя рукава», в результате чего большое количество времени наиболее квалифицированного персонала тратилось на операцию выходного контроля отобранных заказов

Трудности организации мотивационной схемы

Почему мы говорим об «отдельном функционале» мотивации, а не простом отчете по выполненной работе? Любая WMS позволит сравнить работу двух отборщиков,

выполняющих сходную работу: один отобрал 50 коробок, другой 60, при нормативе 55, или то же в килограммах. Но построенные на этом мотивационные схемы, как правило, не работают, так как задачи на складе всегда сложнее: одному отборщику попался заказ на мелкоштучный товар, а другому - на короба, или как, например, сравнить работу отборщика, приемщика и работника штабелера?

Есть такой закон: схема не будет работать, если работники считают, что она – нечестная, или одни задания для них окажутся выгоднее, чем другие. Например, если работники мотивированы только на количество обработанного товара, то работа с определенными заказами будет выгоднее, чем с другими, или приемка станет более престижной операцией, чем отбор.

Л.В.Худов: Мотивационные схемы не должны быть общими для бригады в целом. Отсутствие персональной ответственности за результат делает эти схемы малоэффективными. Кроме того, не должно быть какого-то общего норматива, после достижения которого работник может «расслабиться», сложных бонусов за переработку и прочего. Нужна прямая и очень простая зависимость без ограничений: чем больше сделал, тем больше получил.

Решение задачи

Для того, чтобы оценить и сравнить работу сотрудников на разных операциях, или с разным товаром, или в разных условиях, требуется каждую операцию оценить в относительных баллах и ввести коэффициенты сложности ее выполнения в тех или иных условиях. Более сложные операции, или операции, выполняемые в более сложных условиях, оцениваются большим количеством баллов.

В результате, сотрудник склада может выполнять разную работу, обрабатывать различный товар, и ежедневно IsWMS насчитывает баллы за выполненные им операции. Ежедневный рейтинг каждого сотрудника должен быть доступен всем работникам склада. Более того, каждый работник должен иметь возможность просмотреть историю начисления ему баллов: какие операции он выполнял, сколько баллов и за что начислено. Ежедневное сравнение собственных и чужих результатов вызывает соревновательный эффект, который очень положительно сказывается на росте персональной и общей производительности.

Основные аксиомы эффективной мотивационной схемы:

- Простая в понимании
- Абсолютно прозрачная
- Результат зависит только от одного работника. Прямая зависимость: сколько наработал – столько получил. Схема не будет работать, если результат будет зависеть от выработки бригады или выполнения плана компанией

Л.В.Худов: мы поставили на складе компьютер с ограниченным доступом только к WEB-экранам производительности сотрудников и детализации их работы. Порой, работника

больше заботит не то, сколько он заработал, а то, почему его коллега, трудившийся рядом с ним, заработал больше. Если в системе есть возможность наглядно ему это показать, то вопросы снимаются, а вместо них появляется спортивный интерес. Мы подкрепили этот интерес еще и тем, что в период необходимости сокращений персонала сообщили, что каждый месяц два последних работника в рейтинге будут уволены.

Производительность (Баллы)

01.05.13 0:00 - 20.05.13 0:00

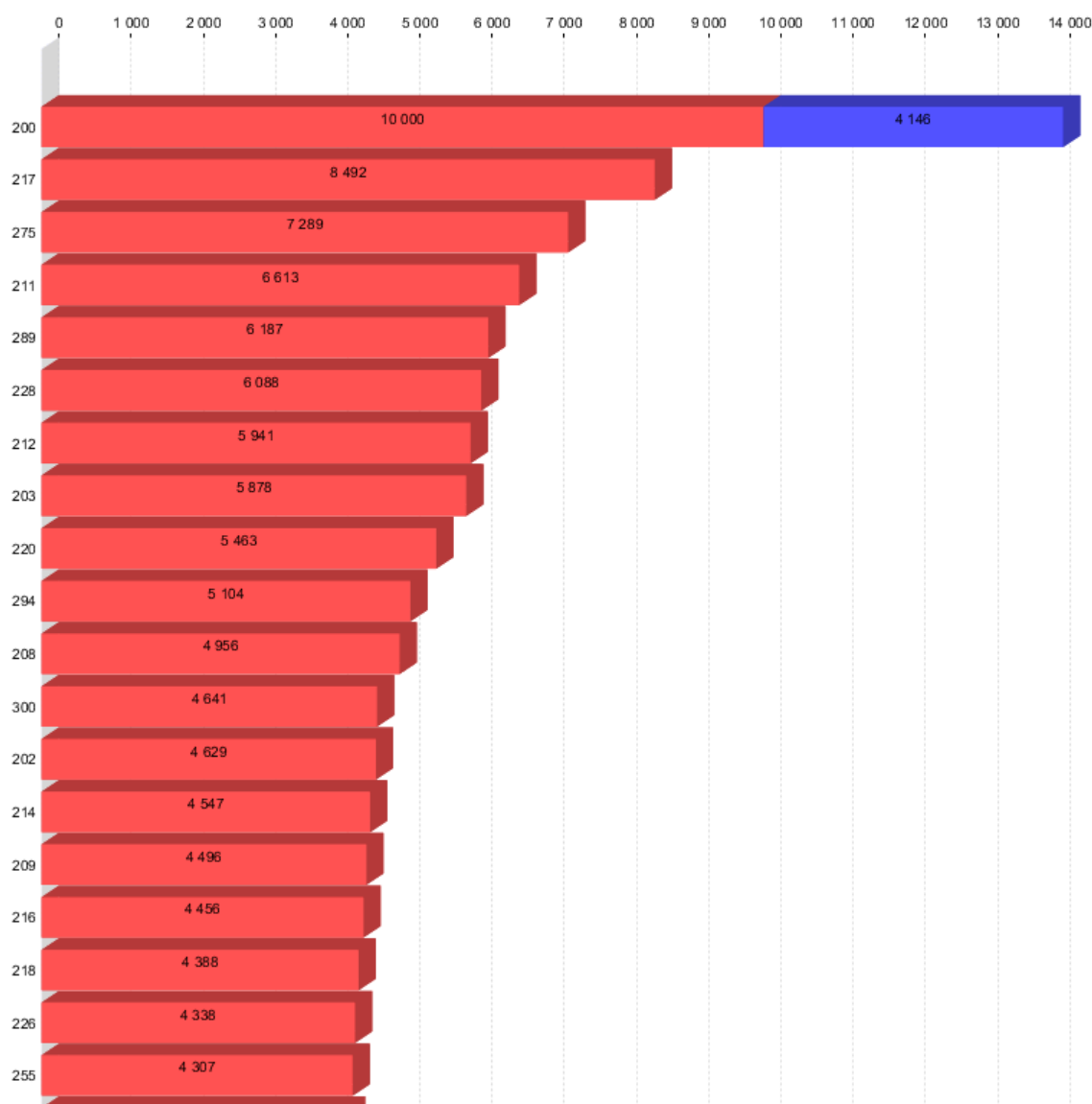


Рис.1

На рисунке 1 показан рейтинг сотрудников на общем мониторе, где по вертикале – логины сотрудников, по горизонтали – набранные баллы за период

Сдельная заработная плата может насчитываться двумя способами:

1. Если ФОТ месячной сдельной заработной платы фиксирован, то он распределяется системой между работниками пропорционально набранному ими баллам. Этот вариант больше подходит для тех предприятий, где работа на складе есть всегда.
2. Если же назначить стоимость балла, то система начислит зарплату каждому сотруднику по количеству набранных баллов. ФОТ каждый месяц будет меняться, но работники будут получать только за выполненную работу, а простои склада им оплачиваться не будут.

В конце месяца, руководитель в IsWMS имеет возможность распечатать отчеты по работе сотрудников и начисленной им заработной плате.

Л.В.Худов: Теперь, с точки зрения выплат, меня не интересует, сколько сотрудник проболел, или по какой причине он отсутствовал: он получит столько, сколько заработал. Он сам это может регулировать, и у него всегда есть возможность получать больше.

Другим важным моментом, о котором ни в коем случае нельзя забывать, является учет ошибок сотрудников склада. Если отборщику поставить только надбавку за производительность, то это, по понятным причинам, приведет к резко возросшему количеству ошибок.

Л.В. Худов: У нас в системе менеджер может, например, по акту претензий от грузополучателя закрепить ошибку за отборщиком или контроллером, которые работали с данным заказом, указав уровень критичности ошибки. В результате, система учтет это в виде штрафных баллов. Введение штрафов позволило нам значительно ослабить уровень контроля собранных заказов отдельными контроллерами: отборщики не только стали внимательнее собирать товар, но и перепроверять свой заказ при распечатке упаковочного листа.

Результаты

Л.В.Худов:

Общий ФОТ в периоды средней нагрузки на склад не уменьшился. Просто если раньше все получали одинаково, то теперь одни сотрудники работают по 10 часов и получают в два раза больше тех, которые, вроде бы, работают 8 часов, но выполняют в два раза меньше работы. А вот в пиковые периоды, по просьбе тех же работников, мы не стали нанимать дополнительный персонал.

Стоит также отметить общее повышение дисциплины работы и ответственности сотрудников. Люди приходят на два часа раньше на работу, чтобы получить терминал, и многие не стремятся уйти по окончании их смены. Благодаря учету штрафных баллов, удалось практически полностью уйти от ресурсоемких операций контроля собранных заказов.

Немаловажным фактором является заинтересованность и энтузиазм персонала склада. Люди довольны, и это очень положительно сказывается на производительности их работы.

Внедрение мотивационных схем серьезным образом сказывается на повышении производительности склада и сокращении ошибок «человеческого фактора». Однако помимо внедрения WMS, необходимо обеспечить и правильную реализацию этих схем.

В следующей статье цикла Окупаемость WMS мы рассмотрим вопросы использования системы для анализа и исключения «узких мест» в организации хранения товара на складе

О компании «Умка»:

ООО «Умка» является одним из основных официальных дилеров издательства «Просвещение» и более 30-ти других издательств, специализирующийся на крупнооптовой торговле литературой для средней и высшей школы, а также для дошкольного образования.

*Дмитрий Филатов.
Директор по развитию бизнеса
компании InStock Technologies*

тел: +7 916 1873902

e-mail: d.filatov@instocktech.ru