

Кнут или пряник? WMS-система и мотивация персонала.

Внедрение WMS-систем уже стало de facto стандартом для компаний с высокоинтенсивными складами, помогающим минимизировать складские издержки, оптимизировать бизнес-процессы, а также использовать все имеющиеся на складе ресурсы с максимальной эффективностью. Как правило, основным проблемным местом становится персонал, с трудом принимающий нововведения. WMS-система позволяет не только организовать работу персонала, но и создать эффективную систему мотивации, как это сделала компания OLDI.



Андрей РУМЯНЦЕВ, начальник складского комплекса компании OLDI

В конце 2011 года компания OLDI переехала на новый высотный склад площадью 10 000 кв.м., обслуживающий как собственные магазины компании, так и внешних покупателей. Распределительный центр работает круглосуточно, обеспечивая выполнение порядка 500 заказов в сутки. Ассортимент заказа составляет от 10 до 300 наименований. Заполненность склада в настоящий момент достигает 99%. Чтобы в таких жестких условиях склад работал эффективно, необходимы отлаженно функционирующая интеллектуальная WMS-система и профессиональный персонал, достойно и обоснованно мотивированный. В распределительном центре с первого дня работает WMS-система на основе программного продукта «1С-Логистика:Управление складом», поддерживающая весь технологический процесс склада.

Создание логистического центра компании было обусловлено желанием централизовать и оптимизировать работу складского хозяйства. Ранее компания имела 9 разрозненных складов с раздельным учетом, без использования специализированных систем. Склады находились на одной территории, но имели различия по номенклатуре хранения, что создавало определенные неудобства, так как многие заказы прихо-

дилось разбивать на несколько подзаказов по каждому складу. Это влияло на скорость их обработки, а также точность учета. Объединение всех складов под одной крышей призвано было устранить данные проблемы и, в свою очередь, требовало удобного и мощного инструмента управления, которым должна была стать WMS-система. В компании использовалась корпоративная система на платформе «1С:Предприятие», поэтому при выборе WMS изначально предпочтение отдавалось совместимым решениям. В первую очередь рассматривалась функциональность выбираемого решения, его соответствие бизнес-процессам нового склада, возможность дальнейшего масштабирования. Важным критерием была способность системы работать под высокой нагрузкой без ошибок и сбоев. Выбор «1С-Логистика:Управление складом» был продиктован полным соответствием этим требованиям и рекомендациями различных компаний, которые подтверждались увиденным во время посещения работающих под управлением «1С-Логистика:Управление складом» высокоинтенсивных складов.

Проектной командой был предпринят ряд дополнительных мер для снижения риска неудачного внедрения. Так, сам первый этап проекта было решено разбить на 2 части: сначала предполагался запуск типовой кон-

фигурации WMS на небольшой площади, с тем чтобы персонал склада смог «вживую» познакомиться с работающей системой и пройти обучение. Во второй части уже создавался макет системы, учитывающий индивидуальные потребности заказчика, и происходило развертывание WMS на всей запланированной площади. Как показали результаты, такой подход себя оправдал – запуск первой очереди WMS с подготовленным персоналом прошел достаточно гладко и склад успешно переехал.

Разработка системы мотивации

Отдельной задачей при планировании логистического центра стала оптимизация работы персонала путем создания прозрачной системы мотивации. Ранее сделать это было затруднительно в связи с отсутствием достоверных статистических данных об объемах и качестве выполненных персоналом работ. После автоматизации склада вся необходимая информация о выработке сотрудников в разрезе складских операций поступает из WMS-системы, благодаря чему задача с мотивацией была с успехом решена.

Система мотивации была запущена на новом складе только после того, как была собрана необходимая информация по показателям работы персонала, позволившая выявить ряд факторов и ограничений. Из



наиболее важных можно отметить, во-первых, ярко выраженную сезонность бизнеса компании. По этой причине мотивировать персонал на основании абсолютного значения выработки не представлялось возможным: зимой кладовщики получали бы огромные зарплаты, а летом компания оказывалась бы перед риском массовых увольнений из-за низких выплат.

Во-вторых, при организации выплат сотрудникам склада хотелось остаться в рамках стабильного фонда оплаты труда, не привлекая дополнительных средств. Поэтому после изучения различных вариантов мотивации была выбрана балльная система расчета бонусов и штрафов, основанная на относительном показателе выработки. Фактически, для каждого сотрудника рассчитывается коэффициент трудового участия (КТУ), который использовался еще в советских системах бригадной оплаты труда.

Созданная в OLDI система мотивации действует следующим образом. В течение месяца каждый сотрудник выполняет различные задачи: отбирает, размещает, проводит инвентаризации и так далее. За выполнение задачи сотрудник получает баллы. Данные о количестве операций (баллов) накапливаются и выдаются для расчета системой WMS. Общая сумма баллов всегда соответствует текущему размеру фонда оплаты труда склада. Распределение же этой суммы между сотрудниками производится пропорционально количеству заслуженных ими баллов. В итоге, те сотрудники, которые работают активнее и быстрее, меньше простаивают и профессиональнее выполняют свои обязанности, получают прибавку к своему среднему доходу, а у тех, кто прогуливает, простаивает, работает медленно и без интереса заработок снижается. При этом общая сумма выплат не меняется.

Естественно, в этой системе мотивации учтены такие нюансы, как различная трудоемкость и ценность выполняемых операций, назначение сотрудников на вспомогательные работы, тарификация которых напрямую по количеству операций невозможна (например, маркировка товара дополнительными этикетками по требованию клиента). Для учета особенностей отдельных технологических процессов склада каждой складской операции присваивается свой



весовой (поправочный) коэффициент, учитывающийся при расчете КТУ. А в случае выполнения нетарифицируемых работ сотруднику также начисляется некоторое количество баллов, компенсирующее ему время, потраченное на выполнение не основных (не тарифицируемых) обязанностей.

«В итоге выработка сотрудников увеличилась настолько, что это видно невооруженным глазом. Если раньше отбор заказов начинался с вечера, длился всю ночь и продолжался даже в первой половине дня, когда все машины должны быть уже отправлены со склада, то теперь тот же объем заказов полностью готов уже к четырем утра – еще до того, как первая машина подается на загрузку. Сотрудники получают задания от WMS непосредственно на свои мобильные терминалы, и объем выработки зависит только от их личной активности (при условии, конечно, наличия самих задач). Так как общая сумма ФОТ сохраняется неизменной, то такая схема мотивации несет в себе и элементы соревнования – если не сделаешь сам, значит, сделает кто-то другой, и этот заработок уйдет от тебя к коллегам. Теперь в процессе работы можно услышать интересные реплики: «Петрович, дай я это заказ сделаю, ты сегодня на себя уже заработал!» – рассказывает Андрей Владимирович Румянцев, начальник складского комплекса компании OLDI.

После перехода склада на новую схему работы возросла точность учета текущих остатков. Существенно снизились потери

от пересорта и возврата: количество возвратов в сутки не превышает двух против 50 до внедрения. Время набора одного заказа в 150 строк сократилось вчетверо: с четырех до одного часа. Производительность труда сотрудников после ввода системы мотивации увеличилась на 15% (с 400 до 460 строк в смену). Компании OLDI удалось избежать случаев саботажа со стороны сотрудников, часто встречающихся при переходе с привычной технологии на работу с WMS-системой. Во многом это заслуга разработанной системы мотивации, позволяющей каждому работнику четко понимать принцип расчета его оплаты труда и, соответственно, влиять на ее размер.

И сама система мотивации, и WMS-система («1С-Логистика:Управление складом») продолжают развиваться. В перспективе – установка в комнате отдыха монитора с выводом информации о текущей выработке сотрудников, формирование ежемесячного расчетного листа по заработной плате сотрудников. В ближайших планах компании находится ввод в эксплуатацию новой очереди склада на 20 000 кв. м. Суммарно склад вырастет в три раза. Однако предполагается, что обслуживаться новые площади будут все тем же складским персоналом, без привлечения новых сотрудников, с использованием оптимизационных механизмов WMS и системы мотивации сотрудников.



Компания ОЛДИ основана в 1992 году и является одним из крупнейших дистрибьюторов на рынке информационных технологий в России. По состоянию на январь 2012 года компания развивает сеть из 5000 компаний-партнеров во всех регионах нашей страны. Логистический центр ОЛДИ площадью 40 000 квадратных метров работает круглосуточно. Доставка товаров (более 14 000 наименований) осуществляется в любую точку России.

