

12 августа 2022

5 факторов, которые мешают сократить кадровые расходы на складе



Иван Смирнов,
эксперт в области
автоматизации склада и
логистических бизнес-
процессов ГК «КОРУС
Консалтинг»

В первой половине 2022 расходы ритейлеров и логистических компаний увеличились из-за незапланированных затрат на замену зарубежного ПО и перестройки цепочки поставок. Компании стали искать новые пути сокращения издержек. Одной из ключевых точек оптимизации стала организация работы склада и, в частности, содержание штата сотрудников. Как сэкономить на кадровых расходах, не потеряв при этом эффективность?

О том, как можно сэкономить и улучшить эффективность работы персонала с помощью специализированного ПО, рассказал **эксперт в области автоматизации склада и логистических бизнес-процессов ГК «КОРУС**

Консалтинг» Иван Смирнов.

Начиная с 2020 года российская логистика постоянно сталкивается с новыми вызовами. Во время пандемии бизнес впервые ощутил существенный дефицит складского персонала – из-за закрытых границ резко снизилось количество мигрантов, работавших в распределительных центрах. Уже тогда компании задумались об оптимизации управления персоналом.

Для упрощения рутинных операций существует множество разнообразных инструментов: их использование не заменит человека полностью, но позволит освободить его от скучных и трудоемких задач, требующих постоянной концентрации, а значит повысить эффективность труда.

Первая половина 2022 года только усугубила закрепившийся тренд – теперь ритейлеры и логисты вынуждены максимально сокращать издержки, уделяя особенное внимание содержанию склада как одной из ключевых затрат. На этом фоне многие руководители впервые задумались о том, что управление персоналом – это не плакат на стене, а система, нуждающаяся в непрерывном контроле качества и систематических улучшениях.

Начинать эту работу следует с проверки действующей WMS на «профпригодность» и выстраивания эффективных бизнес-процессов. Для упрощения рутинных операций существует множество разнообразных инструментов: их использование не заменит человека полностью, но позволит освободить его от скучных и трудоемких задач, требующих постоянной концентрации, а значит повысить эффективность труда.

Вот пять основных проблем с которыми сталкивается бизнес в работе со складским персоналом.

1. ДЕФИЦИТ СКЛАДСКОГО ПЕРСОНАЛА

Согласно результатам опроса резидентов Индустриального парка «Южные Врата» – одного из крупнейших складских хабов в России – дефицит линейного персонала испытывает 81% опрошенных компаний. Неприятная динамика становится поводом для поиска технологичных решений кадрового вопроса.

Чтобы выбрать эффективный инструмент для решения проблемы дефицита персонала, надо определить, чем вызвана нехватка. Это может быть разовый краткосрочный дефицит или эпизодический, вызванный сезонными факторами. Он может быть связан с экономической ситуацией в стране, неэффективными бизнес-процессами или их несоблюдением.

В каждом отдельном случае следует применять разные инструменты или их комплекс.

А) Эпизодический дефицит кадров. Решить проблему нехватки персонала в высокий сезон поможет Workforce Management или WFM-система.

Инструмент позволяет планировать потребность в трудовых ресурсах, загрузку и график сотрудников с учетом объема работы, типа задач, навыков и ограничений персонала. Ориентируясь на нормативы склада и объем предстоящей работы, система заранее рассчитает, сколько людей

необходимо привлечь, и определит оптимальную численность по дням и неделям.

Б) «Беспорядок» на складе, или низкая культура управления. Если людей на складе достаточно, но целевые показатели не достигаются, определить причины отклонений сможет система Labor Management (LM). Инструмент собирает показатели производительности и эффективности, в том числе, контролирует счетчики рабочего времени как для работника, так и для руководителя. Благодаря LM-системе можно оценить эффективность команды и каждого сотрудника в соответствии со степенью сложности задач.

В) Неэффективные бизнес-процессы. Показанием к анализу бизнес-процессов компании становится ситуация, когда цифры, полученные с помощью LM-системы говорят, что люди хорошо работают и достаточно мотивированы, но все равно не выполняют план.

Решить эту проблему сможет внедрение или перевнедрение с пересчетом и изменением действующих процессов системы управления складом (WMS). Именно она отвечает за повышение эффективности технологических процессов, когда на единицу времени приходится максимальное количество эффективного труда.

Важно отметить, что все эти инструменты не смогут помочь сбалансировать нагрузку на персонал в том случае, если в компании изначально был допущен стратегический просчет. Если склад постоянно работает с перегрузкой, а бизнес испытывает дефицит персонала и вынужден наращивать ресурсы,

возможно, в логистической модели этот распределительный центр был изначально спроектирован неправильно, либо ситуация с тех пор успела значительно измениться.

В таком случае стоит вернуться к моделированию цепочек поставок и расчетам с использованием специализированного софта, предназначенного для анализа, моделирования и оптимизации цепей поставок. Может оказаться, что надо заниматься не совершенствованием бизнес-процессов и персоналом, а искать другой склад: в более удобном месте и с большей площадью.

2. ИЗБЫТОЧНОСТЬ ПЕРСОНАЛА

Нередко компании сталкиваются с противоположной проблемой – избыточностью персонала. В отличие от дефицита, избыточность сотрудников на складе не перманентная. Здесь мы говорим о простое в течение нескольких часов, а не о лишнем комплектовщике в бригаде. Причина – неравномерность утилизации персонала в течение рабочего дня. Чаще всего она вызвана тем, что где-то на более высоком уровне неправильно просчитывается логистика.

В классическом варианте на складах ритейлеров есть несколько волн отгрузки: ближняя и дальняя доставка на распределительные центры и в точки продаж. При этом сборка почти у всех проходит ночью, а значит ночная

смена всегда в два раза больше, чем дневная. С учетом этой специфики, важно не допускать простоя сотрудников – вынужденная работа в некомфортном графике и так снижает мотивацию, особенно если несколько часов за смену сотрудник находится «на скамейке запасных».

Частой причиной избыточности персонала является недостаточно эффективное планирование, прогнозирование и оценка ресурсов. Склад все время находится в режиме ожидания, а принимать управленческие решения приходится в состоянии цейтнота. В итоге руководители нижнего и среднего звена ищут возможность подстраховаться и нанять «запасных» сотрудников на случай плохо прогнозируемых изменений ситуации. Решить это можно при помощи WFM: она оптимизирует и нормирует численность персонала на складе. Система позволяет повысить точность планирования ресурсов, но будет эффективно работать только в том случае, если на складе есть четкое представление о планируемых объемах работы в каждый момент времени.

Прежде любой автоматизации необходимо выстроить такие отношения с контрагентами, чтобы заказы всегда приходили в одно и то же время, а складским работникам не приходилось заниматься внеплановыми отгрузками. Важно помнить, что маржа, полученная от реализации срочного заказа, часто не покрывает расходы на содержание дополнительного персонала на складе.

3. НИЗКАЯ МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ

Низкую мотивацию сотрудников часто связывают с плохими условиями труда, например, с отсутствием зон отдыха и столовой, недостатком инструментов и спецодежды, низким уровнем транспортной доступности. Но бывает и так, что условия хорошие, а показатели низкие.

В таком случае следует проверить, насколько удобна для использования действующая WMS. Если процессы нелогичны, а интерфейс не интуитивен, система требует долгого обучения и множества лишних действий, сотрудники будут совершать больше ошибок, а уровень их мотивации неизбежно снижаться.

В первую очередь надо проанализировать стандартный пользовательский интерфейс WMS: где чаще всего допускают ошибки, что удобно, а что нет, что можно ускорить или упростить. Для того, чтобы облегчить работу персонала, на современных складах применяют дополнительные инструменты: pick-by-voice, pick-by-vision, pick-to-light, goods-to-person. Все эти технологии позволяют существенно ускорить работу комплектовщика, сокращая количество рутинных действий и нивелируя недостатки работы с маленькими и не всегда удобными экранами классических терминалов сборки.

Так, на складе с количеством отборов в сутки более 100 тысяч, потенциальная экономия от внедрения pick-by-vision может составить более 180 миллионов рублей на горизонте пяти лет.

Дополнительным драйвером для повышения мотивации персонала может послужить геймификация. В 2019 году Amazon провел эксперимент с интеграцией элементов игры в рабочий процесс, чтобы улучшить показатели и снизить уровень стресса работников склада. Комплектовщики и упаковщики не просто выполняют рутинные задачи, а соревнуются в гонках, тетрисе или аналоге майнкрафта. При этом участие в игре не отнимает у сотрудников драгоценные минуты благодаря интеграции с оборудованием, которое используют рабочие, например, сканерами. Первые результаты эксперимента оправдали ожидания ритейлера: на складах снизилось количество ошибок и возросла продуктивность.

4. ВЫСОКИЕ ЗАТРАТЫ НА ЕДИНИЦУ ТОВАРА

Одна из важнейших метрик логистики – затраты компании на единицу товара: от закупки до доставки конечному потребителю. Немалую долю в этих расходах занимает содержание складских работников. Инструменты вроде WMS, LM и WFM позволяют повысить скорость обработки товаров и снизить ее трудоемкость, но наиболее радикальным вариантом решения проблемы становится применение складской робототехники.

Использование роботов позволяет отказаться от найма сотрудников, а значит серьезно сэкономить на страховках, медицинском обслуживании, питании, транспорте, налоговых выплатах и других статьях расхода. Использование робототехники может снизить общие эксплуатационные расходы на 70%.

5. ВЫСОКАЯ РОТАЦИЯ И ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ

Сама по себе текучесть кадров – характерная особенность складского бизнеса: низкий уровень необходимой квалификации делает работу на складе подходящим вариантом для временного трудоустройства. К тому же, в высокий сезон на распределительные центры приходится нанимать дополнительный персонал.

Временные и финансовые затраты, которые требует найм, введение в должность, обучение, наставничество и контроль за персоналом могут стать крупной статьей расхода для работодателя. Снизить их позволяет комплекс факторов: интуитивно понятная WMS, качественное и быстрое обучение, а также LM-система, которая может оцифровать результаты работы нанятого персонала, чтобы оперативно принять меры для повышения эффективности конкретного сотрудника.

Чтобы выбрать эффективный инструмент для решения проблемы дефицита персонала, надо определить, чем вызвана нехватка. Это может быть разовый краткосрочный дефицит или эпизодический, вызванный сезонными факторами. Он может быть связан с экономической ситуацией в стране, неэффективными бизнес-процессами или их несоблюдением.

На этом этапе особенное значение приобретает и работа HR. Важно не только отобрать из числа кандидатов опытных пользователей системы, но и понятно и эффективно построить обучение: разбить на этапы, назначить наставника, контролировать процесс, вносить необходимые изменения и улучшения. Кроме того, обучающий софт позволит высвободить время тренеров-наставников и сделать онбординг более быстрым и дешевым. Такие платформы есть и у вендоров, и у крупных ритейлеров.

В вопросах ротации персонала важную роль может сыграть статистика, собранная благодаря LM. К примеру, если на складе не хватает бригадира, то дешевле будет назначить на эту должность линейного складского сотрудника с высокими показателями эффективности. Многие из этих систем уже сейчас могут подсказать руководителю, кто из сотрудников работает аккуратнее и быстрее других, пунктуален и обязателен. А на стороне HR остается информация об опыте организационной работы и полученном дополнительном образовании.

Качественный анализ причин растущих затрат на содержание персонала является краеугольным камнем для всех последующих шагов: изменения бизнес-процессов и технологических механик склада, внедрения или перевнедрения WMS, использования WFM и LM, роботизации и других передовых технологий. Так что этот пункт нельзя пропускать в поисках дополнительной оптимизации ресурсов.

Палочкой-выручалочкой на этапе анализа проблемы и принятия решения о способах ее решения могут стать системы моделирования (математического, статистического, имитационного) – они позволяют проверить гипотезы в безопасной среде.