

12 декабря 2023

## Нехватка персонала на складе: что делать?



Иван Смирнов,  
эксперт компании «КОРУС  
Консалтинг»

65 % российских компаний в 2023 году столкнулись с нехваткой персонала в логистике, особенно комплектовщиков и кладовщиков. Почему в складском хозяйстве возникла такая ситуация и – самое главное – что делать в условиях острого дефицита кадров? Где найти «паразитную» нагрузку?

Есть внешние и внутренние причины кадрового кризиса в логистике. С одной стороны, колебания курса рубля, политическая ситуация и действия миграционных служб серьезно сократили в России количество приезжих рабочих. Из-за этого случился дефицит линейного персонала, в том числе и на складах. При этом требования мигрантов к российским работодателям возросли: соискатели хотят зарплаты выше, чем были, а рабочий день короче.

С другой стороны, в стране растет объем товарооборота в сфере электронной коммерции и дистрибуции. Пропорционально увеличивается и потребность в персонале на складах, которую компании пока не могут обеспечить. В последние годы бизнес решал другие проблемы: менял логистические цепочки, заново выстраивал процессы. Теперь компаниям придется оперативно улучшать качество труда, автоматизировать процессы на складах, чтобы уменьшить дефицит персонала.

Рассмотрим шаги, которые помогут оптимизировать работу сотрудников на складе и решить проблему нехватки кадров, не расширяя штат.

## **ШАГ 1. ПОНЯТЬ, ЧЕМ ЗАНИМАЮТСЯ ЛЮДИ**

Первый вопрос, который должен задать менеджер, решающий проблему дефицита сотрудников, — чем занимаются люди. Действительно ли их труд на складе полезен и производителен? Какова доля эффективной работы? В ходе анализа нужно выяснить, на самом ли деле персонала не хватает для текущих складских задач или нужно только улучшить процессы.

Чтобы ответить на эти вопросы, надо сделать фотографию рабочего времени сотрудников. В течение смены менеджер ведет наблюдение и фиксирует всё, чем они занимаются. Получается документ, который описывает, на какие задачи люди тратят время в реальности. Для составления фотографии компании могут привлечь HR-менеджеров и внешних специалистов или

попросить работников самостоятельно вести учет того, на что расходуется их время.

Эти данные помогают определить загруженность персонала, выявить переработки и простои. Также в ходе фотографирования оценивается участие сотрудников в задачах, которые не соответствуют их квалификации. В результате, благодаря такому анализу можно понять, действительно ли не хватает персонала или проблема связана с некачественным управлением ресурсами склада.

Предположим, у вас недостаточно комплектовщиков. Изучаем фотографию рабочего времени и выясняем, что 90 % времени сотрудники занимаются полезной деятельностью. Это высокий показатель — значит, дефицит персонала действительно есть. Теперь пора переходить к следующему шагу.

## **ШАГ 2. ПРОВЕСТИ АУДИТ ПРОЦЕССОВ**

Пора понять, нет ли у вас излишне сложных процессов, которые тормозят сотрудников. Это поможет разгрузить тот штат, что уже работает на предприятии.

Аудит процессов поможет определить, какие из них избыточно сложны или обременены «паразитными» шагами. Для этого нужно построить модель AS-IS, которая отражает, из каких этапов состоит тот или иной процесс, и дает

понять, какие из них обладают избыточной нагрузкой. Кстати, в составлении модели AS-IS помогут результаты обработки фотографии рабочего времени. Она позволяет проследить за цепочками действий, которые сотрудники совершают для выполнения задач, и выявить, какие из операций не обязательны.

Например, «паразитной» нагрузкой может быть часть внутрискладского операционного документооборота. Чтобы понять, какие его элементы лишние, нужно проанализировать, от каждого ли из них зависит успех выполнения задачи.

Классический пример избыточного документооборота — упаковочный лист, который подтверждает, что комплектовщик правильно собрал заказ. Зачем составлять этот документ? Чтобы проконтролировать сотрудника. Нужен ли клиенту упаковочный лист? Если нет, значит, он влияет только на качество исполнения задачи, которое можно достичь многими другими способами, сэкономя по 5-10 минут при каждой отгрузке товаров.

Другой вид паразитной нагрузки — продолжительная подготовка рабочей среды, когда сотрудники слишком долго получают задание, этикетки, упаковочные материалы, тару, технику и оборудование. Здесь поможет изменение топологии склада, когда сокращают неоправданно длинные маршруты и исправляют неудачное расположение товаров.

Еще один пример — избыточный выбор опций на устройствах сотрудников. На одном складе наблюдалась ситуация, когда персонал использовал в

работе только две из восьми кнопок в WMS. При этом периодически люди ошибались, нажимая не туда. Простое удаление лишних кнопок с терминала увеличило производительность труда на 5 %. В идеале у сотрудника не должно быть возможности совершить неправильное действие.

Если проблема дефицита кадров связана с избыточными процессами, стоит их пересмотреть. Если аудит не выявил недостатков, переходим к следующему пункту.

## **ШАГ 3. ПРОВЕРИТЬ, КАК НАЛАЖЕНА КОММУНИКАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ С СОТРУДНИКАМИ**

Регулярно измеряйте производительность персонала. Для этого нужно собирать сведения о выполненной работе с привязкой ко времени и использовать средства статистического анализа. Самый простой способ это сделать — выгружать данные об объеме выполненных работ из базы в Excel и там рассчитывать эти показатели. Еще для этих целей можно использовать средства OLAP- или OLTP-анализа.

Если со временем показатели снижаются, это может быть связано с неэффективной коммуникацией между сотрудниками и менеджерами. Часто они совершают верные шаги, чтобы оптимизировать работу команды, но

делают это не так, как нужно. Управленцы недостаточно обучают сотрудников и почти не объясняют им логику изменений, которые вносятся в процессы.

Любой работник хочет понимать правила и принципы игры. Причем на то, чтобы сотрудники привыкли к новому, надо заложить время и скрупулезно фиксировать, как проходит их адаптация. Тогда это приносит плоды — работники видят, что менеджеру не всё равно, как они себя чувствуют. А если, например, объявить коллективу, что у него вырос норматив, но не пояснить, как его достичь, как теперь устроены процессы и система поощрения, у персонала не будет мотивации подстраиваться под изменения.

Работа менеджеров контролируется органом, который следит за показателями склада. Например, фотография рабочего времени фиксирует, что после введения мер по оптимизации производительности сотрудников они не справляются с нагрузкой. Значит, нужно обратить внимание на коммуникацию менеджеров и персонала — это одна из частых причин, почему такие нововведения могут не сработать.

## КАК МЕНЕДЖЕРАМ ПОСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ КОММУНИКАЦИЮ С КОМАНДОЙ

- **Проведите нормирование труда по складским должностям.** Это поможет стандартизировать работу сотрудников. Так люди смогут понять, чего от

них ждут: как совершать те или иные операции, каким образом выполнять норматив и как он может меняться в зависимости от сложности задачи, условий труда или времени суток.

- **Сделайте правила работы и KPI прозрачными.** У сотрудников должна быть возможность понимать свою эффективность в режиме реального времени, а не узнавать о результатах работы только в конце месяца. Это будет мотивировать их трудиться более продуктивно.
- **Создайте среду, где можно зарабатывать.** Спросите у сотрудников склада, как можно увеличить их эффективность и позволить зарабатывать больше. Некоторые ответы, вероятно, покажутся неожиданными, так как менеджер не всегда видит ситуацию изнутри.

Например, может выясниться, что сотрудники эффективнее работают утром, чем вечером, и тогда стоит пересмотреть норматив. Если раньше он был равен, допустим, 100 операциям в час, в первой половине дня этот показатель можно увеличить до 130, а вечером — снизить до 90. Сотруднику, скорее всего, станет работать комфортнее и вместе с тем вырастет его общая производительность, потому что он будет мотивирован вознаграждением.

- **Используйте системы управления трудовыми ресурсами (labor management).** Этот инструмент автоматизирует распределение задач и делает нагрузку сотрудников более равномерной — алгоритмы выясняют, как разделить задания так, чтобы люди меньше уставали. Система видит, кто лучше приспособлен к монотонной работе, а кому тяжело долго выполнять похожие задачи и их нужно чередовать. Она может, например,

заметить, что в начале смены персонал совершает меньше ошибок и в целом показывает высокую производительность, а к вечеру она становится низкой или средней и качество работы падает. Учитывая общие тенденции и индивидуальные особенности работника, система предлагает ему мотиваторы, которые стимулируют делать больше. Кроме того, за счет геймификации ему самому становится более интересно работать — в рутинные процессы вносятся элемент игры.

В итоге, возможно, удастся решить проблему дефицита сотрудников, не привлекая дополнительные ресурсы. При этом работодатель станет более привлекательным на рынке за счет улучшенных условий труда.