



# Нам все люди нужны и важны!

*Проблема текучести персонала на складе актуальна даже в новых экономических условиях*



**Светлана КОТЛУКОВА,**

*руководитель отдела по связям с общественностью  
ООО «Концепт Лоджик»*

В профессиональных интернет-сообществах активно обсуждается тема частой смены рабочего персонала на складах.

«Проблема текучки рабочего персонала (грузчики, комплектовщики) всегда остро стояла перед руководителями. Материальная мотивация работает лишь на первом этапе, а затем даже возможность заработать большие деньги не останавливает сотрудников перед увольнением. Предлагаю поделиться опытом удачных решений в области мотивации сотрудников», – пишет один из участников форума менеджеров e-executive.

Вопросами текучки кадров озадачены и посетители портала ритейлеров (4retailer.ru): «Частая смена работников приносит предприятию большие затраты – как прямые, так и косвенные. Это не только уменьшение товарооборота из-за нехватки продавцов, но и потеря клиентов, которые из-за очередей, пустующих прилавков и невнимания продавцов-консультантов просто уходят к конкурентам. Кроме того, частая смена сотрудников приводит к увеличению расходов на адаптацию и обучение персонала. Так в чем причина утечки кадров и как сохранить наиболее ценных работников?»

Сотрудники компании «Концепт Лоджик», имея богатый опыт работы с представителями складской индустрии различных областей рынка, делятся советами по этим вопросам.

## Почему уходят сотрудники?

Причин добровольного увольнения конкретного человека может быть множество. «Каждому не угодить», – думают руководители. Однако, если увольнения на складе идут одно за другим, то, скорее всего, причину следует искать в организации работы и оплаты. Частая смена состава рабочих может быть обусловлена различными факторами. Основным, как и стоило ожидать, является низкая заработная плата и «непрозрачные» методы ее начисления, при которых работодатель пытается как можно меньше заплатить сотруднику при максимальном объеме выполненной работы.

Важную роль играют также условия труда, которые должны соответствовать требованиям и нормам организации рабочих мест персонала. Для сотрудника обычно важны не только оснащенность оборудованием, спецодеждой и необходимыми для работы инструментами, но и осведомленность о происходящем в компании. Поэтому важно своевременно проводить запланированные собрания и обсуждения текущих проблемных и рабочих вопросов.

Распространена на складах и проблема Over-qualified: сотрудника не устраивает работа по причине его высокой квалификации. Как только материальное положение немного налаживается, а на горизонте появляется более перспективная вакансия, он тут же пишет заявление об уходе.

Для складов, находящихся за чертой города, актуальна проблема «весенних текучек», обусловленных тем, что на время весенне-летнего периода большая часть производственной смены перемещается на строительные площадки. По окончании теплого времени стремление вернуться в складские стены возрастает.

Нельзя не отметить с сожалением и такую причину текучки кадров на складе, как невозможность внутрискладского воровства. Многих сотрудников в их работе привлекает лишь простая возможность украсть товар: «Смог утащить – остался».

Понятно, что прежде, чем искать выходы из ситуации, необходимо провести мониторинг рабочей обстановки, основываясь на следующих вопросах:

- Достаточно ли прозрачна оценка труда и начисления заработной платы персонала на складе?
- Работал больше, чем заработал – это про ваших сотрудников?
- Уровень заработной платы выше социального минимума?
- Уходят ли сотрудники на лето в другие организации?
- Есть ли на складе высококвалифицированные сотрудники, работающие на низких должностях?
- Достаточно ли надежна система защиты от воровства?

Если ответы на эти, казалось бы, общие вопросы зародили толику сомнения в причинах текучести кадров, будьте готовы к качественным изменениям в работе склада.

## Чтобы было лучше

Итак, рассмотрим, какие процедуры необходимо выполнить для достижения оптимальных условий работы сотрудников склада.

Помочь человеку приспособиться к рабочей обстановке должна специальная программа адаптации, включающая обучение правилам выполнения операций грузообработки и навыкам работы с используемым оборудованием (терминалами сбора данных, информационными системами, подъемно-транспортными машинами и механизмами и т.д.).

Обучение должно осуществляться непосредственно на рабочих местах. Для оценки степени соответствия нового сотрудника практикуется испытательный срок, по итогам которого принимается решение о дальнейшей работе и повышении заработной платы. Адаптацией нового сотрудника на рабочем месте должны заниматься коллеги, стоящие выше на иерархической лестнице, способные быстро и качественно его обучить.

Во время испытательного срока у человека формируется общее впечатление о компании, ее работе и коллективе. Далее работодателю необходимо удержать ценного сотрудника для успешного выполнения стратегических бизнес-задач, предлагая удобные и комфортные условия работы.

Мотивация сотрудников к работе, нацеленная на увеличение производительности и поддержание дружелюбной обстановки в коллективе, определяется индивидуально для каждой компании, однако существуют основные моменты, которые в любом случае необходимо учесть.

### Сотрудники должны знать, сколько получают

В качестве основных положений о мотивации должны быть введены принципы начисления заработной платы и гарантируемая социальная поддержка. Опыт показывает, что лучше ввести систему заработной платы с постоянной и переменной частями в зависимости от KPI сотрудника.

**1.** Зарплата сотрудников включает в себя постоянную (оклад) и переменную (премия) части. Оклад может составлять 60–70% общего дохода. Тогда заработная плата начисляется по стандартной формуле для всех категорий сотрудников:

**Зарплата = Оклад + (премиальная надбавка × коэфф. аттестации × коэфф. выполнения плана)**

Коэффициент аттестации определяется на период до следующей аттестации руководителем работника в соответствии с качеством его работы во время испытательного срока и составляет:

- 1, если результат аттестации «отлично»
- 0,75, если результат аттестации «хорошо»
- 0,5, если результат аттестации «удовлетворительно».

## Юнгхайнрих – решения для склада

**Навантажувачі**  
Електричні, дизельні, газові

**Візки**  
Гідравлічні, електричні

**Стелажі**  
Різноманітні модифікації,  
проекування та консультавання

**Штабелери**  
Висотні, вузькопрохідні



- ✓ Продаж
- ✓ Оренда
- ✓ Гарантія
- ✓ Сервіс

Дочірнє підприємство німецького концерну **Jungheinrich AG**

ТОВ «Юнгхайнріх Ліфт Трак» - вул. Качалова 5-Г • Київ 03126  
тел. 044 583 1 583 • факс 044 583 1 584

info@jungheinrich.ua • www.jungheinrich.ua

**JUNGHEINRICH**  
Це того варте

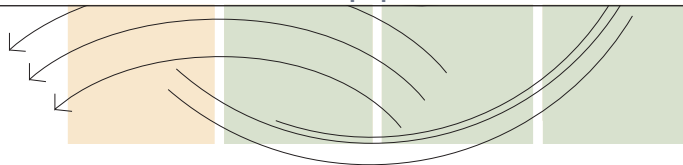
Коэффициент выполнения плана определяется ежемесячно:

- 120% выполнения плана отгрузок – 1,4
- 110% – 1,2
- 100% – 1,0
- 90% – 0,8
- 80% – 0,6.

**2.** Второй вариант распределения заработной платы аналогичен первому и зависит от качества работы сотрудника. Фонд заработной платы формируется руководством компании, исходя из KPI работы всего склада. Далее он делится в соответствии с выполненными KPI каждого подразделения, а затем – с KPI каждого сотрудника. При этом обязательно обеспечивается установленный социальный минимум. При такой схеме вознаграждения каждый работник склада должен чувствовать ответственность за успех не только своего подразделения, но и склада в целом.

К гарантированному социальному пакету сотрудника складского комплекса должны относиться:

- предоставляемые ежегодно оплачиваемые отпуска (28 календарных дней);
- предоставление учебного оплачиваемого отпуска при получении первого образования;
- предоставление отпусков по уходу за ребенком;
- оплата листов временной нетрудоспособности;
- бесплатное питание;
- фирменная спецодежда (по окончании испытательного срока);
- скидки на приобретение товаров внутри сети в размере до 25% (по окончании испытательного срока).



### Устройте соревнование

Важную роль в ежемесячной оценке успешности сотрудника склада играет система KPI. Основными обычно являются общая, коллективная оценки и аттестация.

Общая оценка персонала складского комплекса определяется на основе выполнения плана отгрузок. Коллективная оценка ставится по степени ежедневного выполнения установленных норм грузопереработки каждой производственной сменой. По итогам месяца смене могут быть присвоены рейтинги, благодаря которым формируются отношения внутри коллектива. Система рейтингов может быть введена и для отдельных бригад и работников.

При этом рейтинги должны быть прозрачны, чтобы каждый сотрудник мог видеть свое положение по сравнению с коллегами: «лентяи» опускаются вниз, а передовые позиции топ-листа занимают добросовестные рабочие. Кому захочется плестись в хвосте?

При необходимости руководители могут награждать победителей скромными подарками, выписывать благодарности, размещать фотографии на «доске почета». Согласитесь, что победа, какой бы маленькой она ни была, остается победой. Человек, которого уважают в коллективе, а его фотография размещена на стенде «Лучшие сотрудники склада», не так легко оставит свою работу. А какой работник не будет стремиться к этим скромным, но все-таки аплодисментам коллег во время объявления очередного победителя месяца или года? А там и до повышения недалеко!

### Поддерживайте благоприятную атмосферу в коллективе

Согласитесь, нелегко работать в компании, где вас считают человеком второго сорта. Такая ситуация часто встречается там, где существует искусственное разделение между офисным и складским персоналом: отдельные раздевалки, кабинеты, столовые, корпоративы, в конце концов. Руководителю следует понимать, что такое разделение не может пойти на благо бизнесу, так как, почувствовав намек на унижение, многие сотрудники готовы тут же оставить работу.

### Квалифицированный работник склада – залог успеха всей организации

Руководитель склада должен понимать, что успешность бизнеса – это не только грамотное управление и активная работа отдела продаж. Заказчик, приятно удивленный уровнем обслуживания менеджеров по работе с клиентами, моментально прекратит сотрудничество с фирмой, если склад подведет его с отгрузкой заказа. Основой успешной работы склада является его технологический костяк, который должен состоять из 30% высококвалифицированных, обученных работников. Руководитель обязан понимать ценность такого персонала и обеспечивать ему достойные условия работы и заработной платы.

Имеет смысл предусмотреть курсы повышения квалификации сотрудников, экскурсии «передовиков складского труда» на логистические предприятия, лидирующие в своей отрасли. Любой сотрудник должен чувствовать себя неотъемлемой частью коллектива, ориентированного на удовлетворение потребностей клиентов. Основываясь на таком понимании, улучшая показатели своей работы, он повышает качество работы складской системы в целом.

### Двигайте больше

Ни для кого не секрет, что работа кладовщика или грузчика монотонна и однообразна, предполагает повторение изо дня в день последовательности доведенных до автоматизма действий. В качестве решения проблемы «надоедания» работы рекомендуется проводить периодическую ротацию персонала по рабочим местам производственной смены, меняя, таким образом, привычную моторику его движений. Во-первых, такой метод позволит раскрыть потенциал складского персонала, выявить его сильные стороны с целью дальнейшего распределения нагрузки. Во-вторых, обеспечит возможную замену сотрудников во время пиковых нагрузок или непредвиденных ситуаций. А в-третьих, позволит избежать текучки кадров из-за «надоедливости» работы.

### Кризис – не панацея

Сейчас, в период экономического спада и тотальных сокращений на рынке труда, для многих стало важной задачей удержаться на рабочем месте, что, кстати, часто играет на руку работодателю – он снижает уровень заработной платы, уменьшает социальные выплаты, делает условия труда менее комфортными. Эти и многие другие моменты могут стать причинами несложившихся внутриколлективных отношений, «придинок» и давления со стороны начальства, требований работать сверх нормы и т.д. Увольнений становится все больше, но руководители не волнуются, ибо считают, что сейчас найти людей на склад – не проблема. Но на поиск новых сотрудников и их адаптацию тратится слишком много времени, что явно не идет на пользу и так пошатывающемуся бизнесу.

### И несколько практических советов в заключение.

- Отдел HR должен не только подбирать сотрудников по свободным вакансиям, но и заниматься их качественным обучением, объяснять должностные обязанности и проводить периодический мониторинг работы.
- Руководство должно предоставлять сотрудникам технологические карты, в которых указываются размер заработной платы и условия ее варьирования.
- Объективность контроля работников склада должна быть обусловлена использованием SMART-карт и индивидуальных штрих-кодов.
- Задача каждого сотрудника склада – формирование положительного образа коллектива в целом.
- Один из факторов, определяющих лояльность сотрудника – удобный сменный график, особенно в случае круглосуточной работы склада. Переработки, неоплаченные «ночные», нерациональная организация смен («сутки через трое») снижают заинтересованность персонала в труде. Одной из важных задач работодателя является грамотная организация рабочего графика персонала.
- Каждый работник должен быть уверен, что он – неотъемлемая и необходимая часть общей мощной складской системы.