

Методы повышения эффективности работ складского комплекса.

*Журнал «Конъюнктура товарных рынков», №3, июль-сентябрь, 2011.
Сергей Зотиков . Руководитель складского комплекса. ООО «ТЛС».*

Успешность оптимизации любого процесса во многом зависит от точности и глубины понимания текущей ситуации. Для этого необходимо собрать и структурировать оптимум информации. Для того чтобы собрать именно оптимум информации, то есть не мало, но и не слишком много, надо иметь представление об уровнях анализа деятельности. Для оптимизации упрощенно можно выделить четыре основных уровня анализа.

- I. Операция — это минимальная из анализируемых частей деятельности процесса, выполняемая механизмом человеком или без проведения осознанного контроля, «машинально». Автоматизм ее выполнения приобретает за счет многократного повторения (например, получить задачу сборки или просканировать штрихкод).
- II. Действие — это несколько последовательно выполняемых операций, после выполнения которых исполнитель осуществляет осознанный контроль (например, проверить артикул или кол-во набранного товара). Причем, выделяя операции и действия, необходимо ориентироваться на уровень профессионала, а не начинающего работника.
- III. Процедура — это несколько последовательно выполняемых действий, осуществляемых одним исполнителем или группой исполнителей. У процедуры должен быть результат, который, в зависимости от процесса может быть документом или недокументированной информацией (устное сообщение, электронное письмо, проводка в электронной системе, изменение статуса процесса и т.д.)
- IV. Бизнес-процесс верхнего уровня — это последовательность взаимосвязанных процедур, выполняемых различными исполнителями и приводящая к получению значимого результата. Например, акт сдачи-приемки, отгрузка товара со склада и т. п.

Важным аспектом эффективности и качества работ является персонал. Для достижения поставленных целей вся структура должна работать единой командой. Достичь поставленных целей можно разными способами, но достичь высокой эффективности наряду с качеством, возможно только при понимании каждым участником процесса, что и с какой целью он делает. Обучение персонала начинается с теоретической презентации всех процессов в целом – это приемка сырья для производства, приемка готовой продукции производство, движение с производства, движение по складу, отгрузка клиентам. За время теоретического обучения выявляется, в каком именно производственном процессе кандидат себя проявит с точки зрения полного понимания процесса. Далее следует практическое обучение с наставником. После практического обучения сотрудник приступает к самостоятельной работе. При правильной мотивации сотрудник заинтересован самостоятельно стремиться к приобретению и использованию дополнительных навыков.

Очень важно детально описать все процедуры нового бизнес-процесса перед началом его внедрения. На основе проделанной работы перед внедрением будет проще оптимизировать и исследовать операции на практике. Исследование операций происходит на уровне системных изменений, в том числе, по отношению к мнению персонала, работающего на исследуемых операциях.

Как известно, сократить затраты можно разными методами. Сокращая затраты, нельзя забывать о качестве и эффективности процессов. Поэтому разработав правильную схему мотивации персонала, вы получите полную загруженность и каждого сотрудника, который является ресурсом процесса. Правильно мотивированный ресурс сам заинтересован в повышении своей эффективности, качества и выдвижении предложений по оптимизации процесса. Видя процесс изнутри и улучшая его Вы получаете сокращение затрат.

Разумеется, для того чтобы начать что-то оптимизировать, нужно понять, каковы текущие показатели. Поэтому начать нужно со сбора статистики и расчета операций. Правильно собранная статистика позволяет объективно оценить области, где процесс осуществляется недостаточно эффективно. Начать можно с графиков выполненных операций с привязкой к ресурсам во временных отрезках. Тем самым Вы поймете, в какой момент времени и на каком этапе происходит снижение эффективности. Данная статистика может отражать эффективность работы смены, участка за неделю или за месяц и позволяет правильно пересмотреть планирование работ для полной занятости персонала. Затем нужно собрать статистику по основным операциям для определения существующих показателей. На основании имеющейся статистики нужно расставить приоритеты по расчету основных операций.

Расчет основных операций на примере складского комплекса таков:

- разгрузка транспорта;
- приемка товаров по количеству и качеству;
- размещение товаров на хранение;
- отборка товаров;
- комплектование поставок;
- погрузка товара в транспорт.

Работы оцениваются во времени, выражаются в человеко-часах и рассчитываются либо по нормам выработки, либо путем хронометража. Хронометраж может осуществляться независимыми внутренними или внешними аудиторскими, либо под их контролем членами складских бригад после соответствующего инструктажа по правилам измерения времени. Измерения должны проводиться в разное время каждой смены и по разным объемам работ. За значение стандартного времени выполнения операции принимается среднее арифметическое всех замеров.

В своей консалтинговой практике мы применяем методы разного рода оптимизации в зависимости от ситуации, в которой находятся бизнес-процессы заказчика. Среди них: внесение изменений в планирование рабочего персонала, внедрение и модернизация ИТ-решений, и изменение рабочего времени смен, изменение и модернизация применяемого оборудования и др. К внедрению и модернизации ИТ решений на примере складского комплекса можно отнести следующие методы повышения эффективности работ:

- сокращение операций в WMS (убрать лишние сканирования), объединение нескольких операций в одну посредством автоматизации выполнения части операций;

- отказ от части операций ввиду их нецелесообразности по отношению к затратам (например, при приемке продукции от надежного поставщика можно отказаться от приема по количеству и осуществлять приемку «по документам», т.к. потенциальный уровень потерь ничтожно мал по сравнению со стоимостью человеко-часов, затрачиваемых на эту процедуру);
- сокращение пробегов любых ресурсов (для этого необходимо проанализировать ABC оборачиваемость и рассчитать макет склада);
- управление складскими ресурсами в WMS в режиме онлайн.

К мерам повышения эффективности работ следует также отнести мотивацию «среднего звена». Часто бывает, что руководитель верхнего уровня понимает, что процессы могут выполняться эффективнее, но не может донести эту задачу до своих подчиненных, т.к. почти всегда сотрудники «среднего звена» уверены в том, что процесс максимально оптимизирован. В этом случае лучше всего обратиться к профессионалам. Профессиональные аудиторы могут оценить все бизнес-процессы в короткие сроки и предложить модель оптимизации совместно с системой мотивации как линейного персонала, так и руководителей «среднего звена».

Почти всегда есть возможности применить какие-либо способы повышения эффективности работ. Можно активно использовать появление нового программного обеспечения и современного оборудования (конвейеры, сканеры и т.д.), переход на частичный аутсорсинг (клининг, охрана, часть персонала), универсализация ресурсов и т.д.

Выбирая направление оптимизации работы склада, в первую очередь, стоит обратить внимание на совершенствование организации процессов и технологии выполнения работ – именно здесь возможно относительно быстрое получение результата при использовании имеющегося оборудования. Тем не менее, не стоит забывать и об инвестициях в оборудование и программное обеспечение. Однако решение о затратах должно приниматься только после анализа текущего состояния дел и расчета эффективности от возможных инвестиций.