

СКЛАДСКАЯ FAIRY TALE: ГОТОВИМ ПЕРСОНАЛ К РАБОТЕ НА АВТОМАТИЗИРОВАННОМ СКЛАДЕ. ОПЫТ КОМПАНИИ «ХОГАРТ»

Приходилось ли вам играть на складе в ролевые игры? А рассказывать топ-менеджерам сказки? Скажете, глупости все это? А вот и нет! Это как раз те самые способы обойти знаменитый человеческий фактор при внедрении WMS. Хотите узнать, как это сделать? Давайте обратимся к опыту компании «Хогарт», которая применила эти и многие другие интересные находки в ходе проекта автоматизации склада.



Компания «Хогарт» — крупный дистрибьютор высококачественного оборудования и материалов для систем отопления, водоснабжения, кондиционирования и сантехники от ведущих европейских производителей. Территориальное присутствие компании распространяется на Москву, Санкт-Петербург, Краснодар, Самару, Пермь. В Москве она владеет высотным многоярусным складом с круглосуточным режимом работы. Общая площадь, включая зону уличного хранения — 5000 м². На складе может одновременно содержаться до 10 000 наименований оборудования и материалов. Он обслуживает около 150 заказов в день, средний заказ содержит порядка 10-15 позиций.

В связи с тем, что бизнес «Хогарта» постоянно расширяется, перед компанией встала задача внедрения WMS, которая бы позволила эффективно управлять работой склада. Выбор остановили на системе «1С-Логистика:Управление складом», а к реализации проекта привлекли ее разработчика — компанию AXELOT.

Известная истина «Кадры решают все» применима и к внедрению WMS. Иногда автоматизация становится для рядовых сотрудников склада настоящим стрессом. И не удивительно: ведь внедрение системы влечет за собой кардинальные изменения всех алгоритмов работы. Поэтому нередки случаи, когда в ходе автоматизации персонал испытывает тревогу, неуверенность в будущем и мучается комплексом собственной неполноценности. «Смогу ли я работать в новых условиях? Сумею ли я переучиться, ведь теперь придется иметь дело с высокими технологиями, а

у меня даже нет высшего образования? Зачем вообще все это нужно, ведь мы, вроде, и так нормально работали? Ну, пересортица, ну, рекламации, с кем не бывает?» — эти и им подобные вопросы задает себе большинство персонала в период изменений.

Очевидно, что непонимание происходящего, состояние тревожного ожидания и негативное отношение к переменам отнюдь не способствуют быстрой и безболезненной автоматизации. Так что периодически она сопровождается увольнениями «по собственному желанию», саботажем, неготовностью к обучению.

Более того, бывает, что смысл происходящих перемен ускользает и от сотрудников смежных подразделений, которые в своей работе напрямую не соприкасаются с логистическими процессами, протекающими на складе. В этом случае они задаются вопросами: «Зачем все это нужно? И нужно ли вообще? Может быть, руководство склада и ИТ-отдел впустую тратят время и деньги?» и т.п.

Очевидно, что причина непонимания и негативного отношения кроется в одном — недостатке информации.

Прекрасно осознавая этот факт, руководители проекта автоматизации склада компании «Хогарт» не просто работали и реализовали детальную программу подготовки коллег к установке WMS. Они добились того, что для всех сотрудников компании автоматизация превратилась в удивительное приключение, источник надежд и ярких впечатлений, повод для гордости.

Подготовка персонала стартовала одновременно с внедрением WMS. Для начала на территории компании был создан учебный класс, где для сотрудников проектной команды — как со стороны «Хогарта», так и со стороны AXELOT — были оборудованы рабочие места. Там в течение всего периода автоматизации непрерывно шло обучение: ключевые сотрудники «Хогарта» ежедневно общались со специалистами AXELOT, перенимали их опыт, задавали вопросы, высказывали свои идеи и предложения.

Еще одной важной составляющей процесса обучения стали... ролевые игры: специалисты «Хогарта» и AXELOT



по много раз «прогнози» на практике все операции до того, как они были занесены в концептуальный дизайн и подписаны.

Благодаря такой подготовке после окончания проекта сотрудники «Хогарта» обладали всем багажом знаний и навыков, необходимых для того, чтобы легко и уверенно осуществлять поддержку и развитие системы своими силами.

Со стартом проекта было связано еще одно, знаменательное для всех сотрудников «Хогарта» событие: руководство компании официально проинформировало о нем всех сотрудников.

«Это очень важный момент, — говорит руководитель отдела автоматизации и развития «Хогарта» Яна Яремчук. — Все сотрудники должны знать, что инициировано нечто важное — то, что позволит компании в будущем быть успешной. Что их коллеги, которые работают сейчас на данном проекте, занимаются отнюдь не тем, что сидят в удобной комнате, пьют чай и общаются на отвлеченные темы — они делают очень важное и нужное дело, и от их действий зависит судьба компании».



Кроме того, вполне возможно, что в ходе реализации проекта некоторых сотрудников придется вывести из состава проектной команды, некоторых — привлечь в нее дополнительно. Это еще одна причина, по которой о проекте должен быть проинформирован весь персонал компании, считает Яна.

Инновационные изменения — процесс, который требует непрерывного контроля со стороны руководителей проекта. Поэтому в период автоматизации склада проектная команда каждый день утром и вечером собиралась на планерки. На утренних встречах руководители распределяли задачи, на вечерних — выслушивали отчеты, выясняли, нужна ли кому-то помощь, и подводили итоги работы за день.



Через 2,5 месяца после начала автоматизации команда «достигла экватора»: был согласован концептуальный дизайн системы, доработан функционал, прошли отладка и тестирование. Неудивительно, что после долгой интенсивной работы все участники проекта чувствовали усталость. А впереди их ожидал самый сложный период — период запуска WMS, который неизменно требует максимальной отдачи.

И в это время руководители проекта подарили своим подчиненным праздник! Они отметили все достижения команды, проинформировали о них руководство и сотрудников компании. Всеобщее одобрение, уважение, признание заслуг стали сильным мотиватором для дальнейшей работы, придали сил и добавили положительных эмоций всем участникам проекта.

«Перерыв перед запуском системы стоит использовать и для обучения», — советует Яна. Кстати, обучали в это время не только сотрудников склада.

«Пользователей всегда можно разделить на несколько групп, — продолжает руководитель отдела автоматизации и развития «Хогарта». — Одну из них составляют руководители компании. Нет смысла обучать их конкретным операциям. Сотрудники этого уровня должны понимать суть процессов и связи между ними. Также они должны знать, зачем происходит внедрение, какие цели при этом ставились, какие достигнуты, а какие нет.

Еще одна группа — это руководители функциональных подразделений, те люди, к которым в случае любых изменений персонал побежит жаловаться».

Руководителями проекта предстояло ответить на непростой вопрос: как в простой и доступной форме донести до этих двух групп нужную информацию, при том, что многие из них далеки от логистики, перегружены работой и испытывают хроническую нехватку времени?

Им рассказали сказку! В ней склад представлял удивительным городом, в котором живут товары. Руководители проекта говорили о том, что они, как и люди, бывают высокими и низкими, большими и маленькими, худыми и толстыми. Как и у людей, у них есть паспорта — штрихкоды. А при въезде в город, то есть на склад, все товары проходят таможенную, где на них оформляют нужные документы. С помощью этих и других простых аналогий менеджеры компании легко усвоили азы складской логистики и разобрались в сути происходящих изменений.

В этот же период прошло детальное обучение конечных пользователей, т.е. всех сотрудников складского комплекса, работе с системой. В учебном кабинете были смоделированы небольшие стеллажные конструкции, при помощи которых методолог отработал алгоритмы выполнения складских операций с каждым сотрудником.

Практические занятия выявили интересный факт: как оказалось, сотрудники склада не понимали значения слова «номенклатура». Поэтому, читая оповещения на ТСД, которые выдавала система, они просто пропускали его и в результате не всегда могли понять, что от них требуется. Выход был прост: проектная команда заменила в WMS непонятное слово термином «товар», и смысл надписей стал ясен для всех сотрудников.

Системная подготовка персонала компании к внедрению WMS обеспечила поддержку проекта и позитивное отношение к переменам со стороны всего коллектива компании. Благодаря ей автоматизация состоялась точно в срок и в рамках запланированного бюджета, а работники склада были полностью готовы к новым условиям работы.

МИХАИЛ ВАСИЛЬЕВ
главный редактор журнала