



Зварич Роман,
консультант отдела автоматизации
складской логистики, компания AXELOT

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СКЛАДСКОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ

*Страх есть не что иное, как лишение помощи от рассудка
Книга Премудрости Соломона. 17: 11*

WMS (Warehouse Management System, система управления складом) – это комплекс программного обеспечения, позволяющий автоматизировать большинство операций, выполняемых в процессе приема, размещения, хранения, отбора, сортировки, отгрузки товаров в логистических терминалах различной про-

Личный опыт

Моя трудовая деятельность как молодого специалиста в области автоматизации складского учета кардинально изменилась с выходом в «поле», на запуск реального объекта. Ритм работы стал более напряженным, характер деятельности разнообразнее, а общение с коллегами приобрело новые краски.

Адаптация к работе проходила в постоянном стрессовом режиме. Ежедневное давление со стороны персонала, постоянная работа с возражениями, нахождение в зоне дискомфорта на протяжении целого дня.

Выполнение самых простых поручений по работе с системой стало своеобразным ежедневным экзаменом на профпригодность. Руководители и подчиненные в процессе работы постоянно проявляли характер, что приводило к конфликтным ситуациям, которые требовалось решить с пользой для обеих сторон.



пускной способности и с разными видами используемой автоматизации.

Любопытно, что процесс внедрения системы управления складом в большей степени, чем внедрение систем другого класса, сопровождается негативной реакцией, которая идет со стороны активных пользователей системы.

Самый пик данной реакции приходится на момент вовлечения в проект максимального количества сотрудников, которым предстоит работать в системе. Это и кладовщики, и операторы, и отборщики, и сотрудники, выполняющие те или иные функции контроля, – все те, кто работает непосредственно с товаром и кого чаще всего просто поставили перед фактом «новой жизни» за считанные дни до ее начала!

Переживания, характерные для большинства сотрудников:

Личный опыт

Новый проект – это состояние неизвестности, нехватка опыта для решения неудобных, дискомфортных ситуаций, постоянно возникающих в рабочем процессе.

Проблемы, которые до этого момента, в теории, решались без каких-то колебаний, под давлением оцениваются иначе, постоянно закрадываются сомнения в правильности своих действий.

Ожидание проведения первого семинара по обучению персонала было волнительным, но волнение мгновенно пропало при первой же коммуникации с группой обучаемых.

- боязнь из-за неопытности совершить любое неправильное действие (создать некорректный документ, отчет, нажать не ту кнопку);
 - непонимание поставленных менеджментом компании задач;
 - переживание о том, что можно испортить новую дорогостоящую технику (промышленный принтер, терминал сбора данных, штабелер);
 - ощущение повышенной нагрузки – новое не только не отменяет старого, но иногда и делает его гораздо более трудозатратным;
 - чувство дискомфорта и стрессовое состояние;
 - боязнь нарушить сроки проведения конкретной работы и связанный с этим повышенный уровень тревожности;
 - чувство неловкости от осознания того, что все действия, совершенные пользователями в системе, фиксируются и руководство анализирует работу каждого сотрудника и качественно, и количественно;
 - чувство страха перед более продвинутым сотрудником;
 - боязнь не вписаться в новый регламент и из-за этого потерять место работы;
 - выход из своей зоны комфорта, неприятие новых методов работы и нежелание обучаться;
- в единичных случаях сотрудники сталкиваются с различного рода фобиями (например, панофобия – постоянный страх без причины; децидофобия – страх при принятии решений);
 - заикливание на поиске ошибок и недостатков в системе WMS вместо концентрации на повышении уровня собственной компетентности и компьютерной грамотности;
 - поиск поводов саботировать работу в новой системе и по новым правилам.
- Как видно, огромная часть возникающих сложностей – это проблемы психологического плана. Большая их часть приходится на следующие группы сотрудников (см. табл. 1).
- Все сотрудники понимают, что им придется перестраивать свой привычный алгоритм работы. В то же время рядовые сотрудники склада страдают гораздо больше, так как оператору и администратору системы необходимо всего лишь освоить дополнительные компьютерные навыки, поэтому они на подсознательном уровне понимают, что в будущем их работа станет гораздо проще.
- При исследовании этой проблемы важно помимо квалификации учитывать возраст сотрудников. Если на предприятии основную массу складского персонала и операторов состав-

ляет первая группа – «молодые сотрудники», то руководителям не стоит переживать за негативные настроения в коллективе. Весь процесс внедрения системы в таком случае с большой вероятностью пройдет безболезненно.

Самый сложный путь внедрения WMS придется пережить руководителям, чей коллектив в основной массе составляют сотрудники возрастные, которые в большинстве своем являются закоренелыми консерваторами, а осво-

Личный опыт

Никто не хочет попасть впропуск. Все боятся нажать ненужную кнопку, совершить какое-то действие, которое заставит их чувствовать себя нелепо. Новые пользователи системы лучше лишний раз обратятся за помощью к консультанту, потому что они доверяют ему и не уверены в своих знаниях. Консультант создает обучающимся сотрудникам привычную и такую нужную для них атмосферу комфорта, поддерживает новичков. Он подсказывает, как правильно, не ожидая получения мгновенного результата от своих подопечных, и объяснит верную последовательность действий в той или иной ситуации с работой в системе.

Моим консультантом был старший коллега. Он помогал мне постоянно оставаться в комфортной обывательской атмосфере и всегда подбадривал или советовал, как лучше вести себя в сложившейся ситуации. Несмотря на своих учеников, я стал осознавать, что они – мое отражение. Они нуждались во мне точно так же, как я нуждался на своем первом проекте в своем наставнике.

Конечно, тот запуск системы в реальных условиях, в отличие от теории, которой обучали на занятиях в вузе на протяжении нескольких лет, остается в моей голове по сей день. Те эмоции, непередаваемое ощущение неизвестности теперь вспоминаются с улыбкой. Со временем выработалось спокойствие и укрепилось знание о функционировании системы. С опытом пришло осознание совершаемых действий и понимание того, к чему они могут привести.

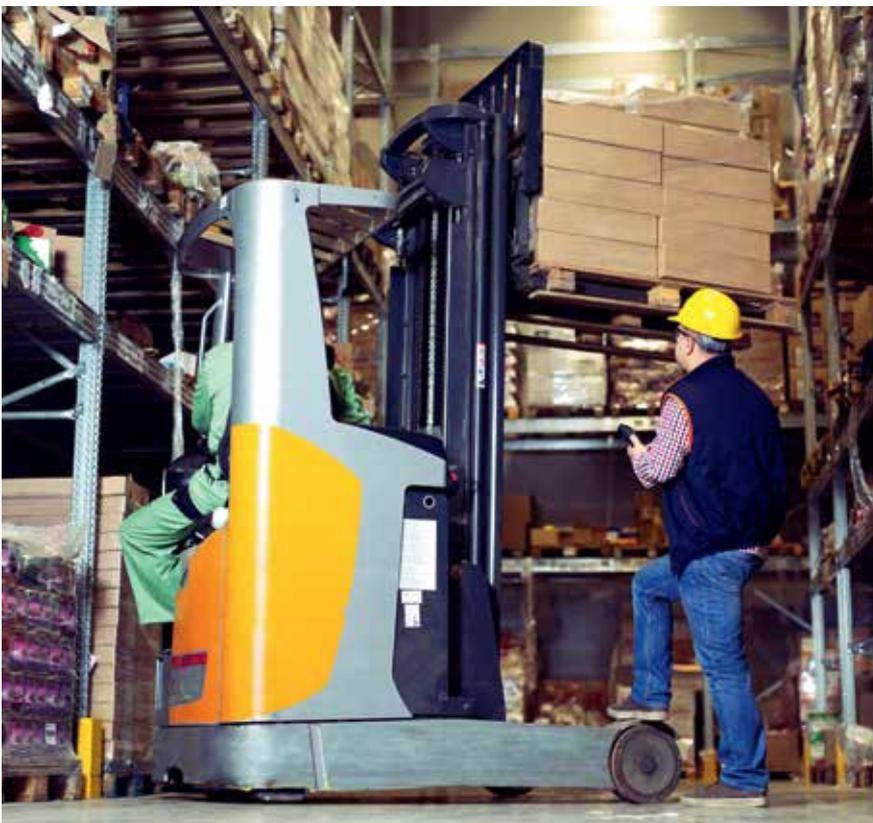


Таблица 1.

Группы сотрудников по возрастам

Источник: составлено автором

	Складские сотрудники	Операторы	Администраторы	Менеджерский состав
«Взрослые сотрудники» (от 50 лет и старше)	100	90	85	50
«Опытные сотрудники» (от 30 до 50 лет), работающие на предприятии не первый год	90	70	50	30
«Молодые сотрудники», в том числе и вновь прибывшие	60	50	25	10



ение новых гаджетов и ПО становится для них настоящей проблемой.

Личный пример и участие со стороны более опытных специалистов, возможно внешних сотрудников, – это лучший способ сделать адаптацию максимально безболезненной. Но это решение для одного-двух сотрудников. Системного результата можно добиться, лишь уделив достаточное внимание следующим аспектам подготовки и работы в ходе проекта:

1. **Обучение.** Проведение профессиональным консультантом теоретического и практического обучения, направленного на освоение внедряемой системы. Важный критерий: обучение должно проходить для всех сотрудников, участвующих в бизнес-процессах, даже для специалистов отдела закупки у внешних поставщиков и бухгалтера, ответственного за ввод счетов-фактур в корпоративную информационную систему.

2. **Написание четких и грамотных инструкций,** где детально описываются действия по той или иной операции для каждой категории сотрудников. Подсмотрите, как во время обучения конспектируют тезисы наставника ваши сотрудники, и выпустите краткие версии тех же инструкций.
3. **Проведение семинаров.** Открытое обсуждение появившихся проблем и методов по их ликвидации. Необходимо объяснять все непонимания в работе сотрудников и терпеливо отвечать на все, даже самые глупые вопросы. Постоянно совершенствовать навыки сотрудников, раскрывая плюсы работы в системе.
4. **Применение методов наставничества.** В роли наставника может выступать консультант или администратор WMS, который будет оказывать оперативную поддержку каждому сотруднику.

Постарайтесь организовать «песочницу», через которую без риска для бизнеса должны пройти все участники проекта.

5. В некоторых случаях действенным методом станет *ротация кадров*. Например, временный или постоянный перевод сборщика на место кладовщика, если данный сотрудник компетентен в использовании нового ПО или лучше всех адаптировался к нововведениям.
6. **Материальная мотивация.** Необходима как общая корпоративная система мотивации, так и схемы мотивации для каждой категории сотрудников. Издавайте публичные приказы по организации: участие в проекте должно быть почетным и хорошо оплачиваемым.
7. **Подбор в штат нового сотрудника** (консультанта / администратора / аналитика), который будет администрировать систему складского учета и принимать постоянное участие в акклиматизации персонала.

В завершение сделаю очевидный, но такой важный вывод: все попадают в дисконфортные ситуации, а выйти из них помогают поддержка и коммуникация с окружающими.

Личный опыт

Многие сотрудники первое время нуждаются в простом присутствии консультанта рядом, им это необходимо для внутренней уверенности, позволяет чувствовать себя раскрепощенными и не поддаваться суеде при возникновении затруднительных ситуаций в работе. Если что – консультант рядом.