

## ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СКЛАДЕ

В наше время под складским хозяйством понимается отрегулированная многоуровневая организация, объединенная в единый технологический процесс с автоматизированными системами по учету складированных запасов, начиная от их приемки и заканчивая отгрузкой конечному потребителю. Современный склад является довольно сложной структурой, как с технической, так и с управленческой стороны. Ускоряющиеся темпы научно-технического прогресса вносят значительные изменения в структуру логистического процесса управления запасами. Проявляется это в том, что ежедневно в наш обиход входят новые, всё более совершенные системы движения материальных потоков.

Широкое распространение и внедрение современных комплексных автоматизированных систем управления складом, базирующихся на новейших средствах получения и обработки информации в режиме реального времени, обусловливается необходимостью минимизации временных и трудовых издержек.

Разделение труда на любом предприятии непрерывно связано с его кооперацией. Под кооперацией труда подразумевают совместное участие работников в одном или нескольких, связанных процессах труда. Она позволяет обеспечить наибольшую согласованность действий отдельных работников или групп работников складского хозяйства, выполняющих различные трудовые функции по осуществлению технологического процесса работы складов (приемки, хранения, отгрузке товаров); ритмичную работу подразделений комплекса.

Склад управляется через функциональные подразделения [1] – службы, филиалы, отделы, секции, группы, участки. Состав и их особенности обуславливается организационной структурой управления склада.

В процессе формирования организационной структуры склада требуется создать административно-хозяйственные связи и порядок подчиненности структурных подразделений, а также спланировать содержание и последовательность действий по управлению работой всего складского комплекса.

Система управления складского комплекса должна способствовать своевременности руководства и осуществления контроля за процессом выполняемых технологических действий.

**Потребность в персонале.** Чтобы определить потребность складского комплекса в персонале, нужно использовать данные о товарных потоках, список технологических операций, производимых на складе за смену, а также время выполнения каждого действия на складе, необходимое для определённого объема работы. Для этого используется формула расчета персонала склада:

$$P = \left( \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{T_j \times W_i}{T_0} \right) \times K_1 \times K_2,$$

где  $P$  – общая численность складских работников на предприятии;  $n$  – операции, производимые в течение смены;  $m$  – персонал, выполняющий операцию  $n$ ;  $T_j$  – норматив времени выполнения одним рабочим единицы объема работы;  $W_j$  – прогнозируемый объем работы на смену;  $T_0$  – продолжительность смены (или периода смены, выделенного для данного вида операций);  $K_1$  – коэффициент, учитывающий вспомогательные и подготовительные работы;  $K_2$  – коэффициент, учитывающий сотрудников в отпуске или на больничном.

Обычно складской персонал состоит из людей без высшего образования, получивших профессиональные умения и навыки в процессе незначительного обучения и практики. В крупных складских комплексах имеется большое число сотрудников, выполняющих определённые функции.

**Приемщики** распаковывают товар, выполняют его приемку по количеству и собирают информацию для оприходования и составления актов приемки.

**Товароведы** осуществляют приемку продукции по качеству. Они ответственны за обеспечение нужных условий хранения товаров. Товароведы анализируют информацию о движении запасов по всевозможной номенклатуре и передают её коммерческому отделу.

**Отборщики** производят отбор товаров.

**Упаковщики** укладывают товар в тару, которую потом маркируют и пломбируют. Они несут ответственность за качество упаковки, которая должна исключать механические дефекты и недостачу продукции в упаковочном месте.

**Водители подъемно-транспортных механизмов** перемещают и укладывают товары на хранение в механизированных складских комплексах.

**Кладовщики** могут отвечать за передвижение и укладку товаров в маленьком немеханизированном складе. Если складской комплекс большой, то его делят на несколько участков или секций, контроль над которыми поручают кладовщикам. Обязанности кладовщиков схожи с обязанностями завскладом. Они осуществляют прием и отпуск продукции, собирают соответствующую документацию, рационально размещают грузы на хранение, ответственны за сохранность продукции, ведут учет движения товаров, руководят работой персонала: приемщиков, отборщиков, упаковщиков, грузчиков, водителей и прочих сотрудников.

Относясь добросовестно к своим должностным обязанностям, работники смогут изучить номенклатуру хранящейся продукции, условия хранения и особенности обращения с товаром. Однако если в штате компании не хватает восприимчивых к обучению и новым знаниям рабочих, или у сотрудников из-за высокой занятости нет возможности ознакомиться со всем необходимым уставом, то руководству необходимо правильно организовать контроль. Требуется обеспечить систематические проверки правильности выполнения всех операций, порученных сотрудникам, так как от качества их работы зависит имидж предприятия [2].

Деятельность складского комплекса возглавляет начальник, который должен:

- создать условия для роста производительности труда;
- обеспечить комфортные условия труда;
- грамотно и правильно организовать труд работников;
- проводить мероприятия для повышения качества обслуживания клиентов склада;
- своевременно доводить до работников сведения о технологических схемах работы;
- создать условия для материальной заинтересованности работников в результатах труда;

- обеспечить своевременную выплату заработной платы;
- правильно применять действующие условия оплаты и нормирования труда.

Руководство отвечает за продуктивную работу компании [3]. Очень важно, чтобы подчиненные уважали руководителей и доверяли им. В таком случае сотрудники будут выполнять все указания. В иностранных компаниях принято считать, что основой для успешного руководства является полная компетентность подчиненных в их обязательствах и ответственности. Работники должны точно знать, кому именно они подчиняются, что именно они должны делать, каким образом их деятельность влияет на финальный результат. Менеджер должен быть компетентным и справедливым в отношениях с подчиненными, ему не следует выделять фаворитов. Если сотрудники будут чувствовать несправедливое отношение со стороны начальства, то атмосфера в коллективе станет напряженной, а это, в свою очередь, отразится на производительности труда. Плохие отношения между вышестоящими и нижестоящими сотрудниками непосредственно приведут к отрицательному исходу: удовлетворенность условиями работы у сотрудников снизится, это отобразится на взаимодействии с клиентами, на имидже компании и ее месте на рынке.

Чаще всего при управлении персоналом удаленных складов филиалов используется линейно-функциональная структура. Деятельность склада характеризуется независимой работой, которая выражается в полной автономии структурных подразделений филиалов от отделов головного офиса предприятия. При этом директор филиала управляет всей его деятельностью. Также под его контроль попадает отдел логистики и начальник службы логистики филиала, который выполняет работу по координации складов филиала.

Каждый филиал сам координирует свою деятельность, учитывая особенности местного рынка, а также работу сотрудников складов. Общее представление функционирования филиала формируется на базе квартальных и годового финансовых отчетов филиала.

Главный менеджер по логистике компании непосредственно осуществляет свою работу только в его центральном офисе. Его командировки в филиалы представляют собой скорее консультативную, нежели управленческую функцию. Такая структура наиболее характерна для первых месяцев работы предприятия после его выхода в регионы. Но подобная ситуация кардинально не меняется за многие годы.

Для работы складского персонала филиала необходимо соблюдение следующих правил:

- составление конкретных должностных инструкций, которые включают определенные обязанности определённых сотрудников и меры их ответственности;
- разработка положений о структурных подразделениях и производственные инструкции технологических операций на складе;
- составление грамотных инструкций по охране труда и правилах пожарной безопасности;
- включение системы контроля производительности труда складских работников в стандартные формы отчетности;
- осуществление постоянного контроля работы филиала менеджером по логистике.

Руководителям необходимо пытаться удовлетворять потребности персонала. Менеджменту стоит рассмотреть на следующие нужды подчиненных:

- физические нужды. Сотрудники нуждаются в чистых и комфортабельных душевых и туалетах, освещенных и вентилируемых помещениях. Большинст-

во рабочих предпочитает обедать не на рабочем месте, поэтому следует оборудовать кухню или столовую;

- безопасность. Персонал должен быть уверен, что на рабочих местах выполняются все необходимые требования по охране труда, чтобы люди чувствовали себя застрахованными от травматизма;

- стабильность. Сотрудники хотят защиты от вынужденных простоев при сдельной оплате труда. К примеру, в случаях несвоевременной доставки продукции или небольшого количества заказов;

- социальные нужды и навыки. Большинство рабочих предпочитают повышать свою квалификацию и приобретать новые умения в работе. Сотрудникам нужно уважительно взаимодействовать друг с другом, ценить мнение коллег, уметь оказывать и принимать помощь;

- карьерный рост. Квалифицированные работники уверены, что со временем им поручат более высокооплачиваемую должность. Они могут иметь желание организовать собственный склад или добиться успеха любым другим способом.

Нужно понимать, что нет необходимости давать рабочим невыполнимые задания. Руководство должно разработать такие методы оплаты труда работников, чтобы регулярные задания были реально достижимыми, а вознаграждение давалось только за дополнительные усилия. Во многих зарубежных странах при сверхурочных работах сотрудникам помимо дополнительной платы предлагают бесплатный ужин. Сотрудникам следует точно оценивать полученные ими результаты. Для этого им должны быть абсолютно понятны цели их работы и предъявляемые требования.

Сегодня деятельность складского комплекса довольно-таки сложный процесс, однако внедрение автоматизированных систем и решение по вопросам управления персоналом делают эту деятельность проще, тем самым минимизируются все возможные издержки, связанные с организацией работы.

#### **Список цитированных источников**

1. Персонал склада. Организация труда на складе. Управление складским персоналом. Складской персонал и управление складской деятельностью [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://infopedia.su/1x851b.html>. – Дата доступа: 22.03.2019.

2. Логистика. Введение в управление складом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.xcomp.biz/1-5-2-vvedenie-v-upravlenie-skladskim-personalom.html>. – Дата доступа: 18.03.2019.

3. Аутсорсинг в складировании: проблемы и перспективы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/45509/1/ladutko\\_miklashevich\\_2\\_2011\\_sbornik7\\_tom2.pdf](http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/45509/1/ladutko_miklashevich_2_2011_sbornik7_tom2.pdf). – Дата доступа: 22.03.2019.

УДК 346.26

**Марзан А. А.**

**Научный руководитель: к.э.н., доцент Драган Т. М.**

### **ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Необходимым условием эффективной деятельности любого предприятия, в том числе и предприятия малого бизнеса, выступает его финансовая устойчивость. Целью исследования является изучение особенностей оценки и выявление проблем управления финансовой устойчивостью для предприятий малого бизнеса в Республике Беларусь.