

## ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА СКЛАДСКОГО ХОЗЯЙСТВА ООО «ФРУТРЕАЛ» С ПРИМЕНЕНИЕМ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ

*Е.Б. Малей, канд. экон. наук, доц.*

*А.П. Розина*

*В.В. Бодрицкая*

*Полоцкий государственный университет имени Евфросинии Полоцкой,  
Беларусь*

*В статье обосновывается необходимость совершенствования системы мотивации персонала складского хозяйства ООО «Фрутреал». Авторами анализируются недостатки действующей сдельной оплаты труда, приводящие к избирательному выполнению обязанностей и высокой текучести кадров. В качестве решения предлагается внедрение системы управления по целям с использованием ключевых показателей эффективности (KPI). Разработана новая модель оплаты труда, сочетающая постоянный оклад и переменную премиальную часть. Расчеты демонстрируют, что предлагаемая система позволяет перераспределить фонд оплаты труда в пользу наиболее эффективных сотрудников без увеличения общих затрат.*

**Ключевые слова:** *складское хозяйство, ключевые показатели эффективности, сотрудники, система мотивации, заработная плата.*

Эффективность логистической системы современной организации в значительной степени определяется слаженной и высокопроизводительной работой складского хозяйства. В условиях роста конкуренции и необходимости постоянной оптимизации издержек, склад давно перестал быть лишь местом хранения товарно-материальных ценностей, став ключевым звеном цепи поставок, от которого зависят общая скорость оборачиваемости, уровень сервиса и конечная рентабельность бизнеса.

Актуальность данного исследования обусловлена рядом факторов, связанных с современными тенденциями в управлении логистическими процессами и эффективностью бизнеса в целом.

Во-первых, глобализация и растущая конкуренция на рынке требуют от организаций повышения эффективности своих внутренних бизнес-процессов, среди которых работа складского хозяйства играет стратегическую роль. Будучи

ключевым звеном в цепочке поставок, склад напрямую влияет на общую производительность и рентабельность организации.

Во-вторых, в этом контексте особую актуальность приобретают вопросы оптимизации управления персоналом склада, поскольку именно человеческий ресурс остается основным фактором, обеспечивающим адаптивность и бесперебойность складских процессов. Внедрение современных подходов к организации труда, таких как управление по целям, позволяет не только четко определить задачи для персонала, но и создать эффективную систему мотивации, направленную на достижение высоких результатов. В условиях нестабильной экономики и необходимости адаптации к изменяющимся условиям, применение данной концепции может привести к улучшению координации действий, повышению ответственности и мотивации работников.

В-третьих, применение концепции управления по целям способствует развитию у персонала необходимых компетенций, что, в свою очередь, способствует повышению общей эффективности работы склада.

Следовательно, разработка системы мотивации на основе управления по целям представляет собой актуальную и практически значимую задачу, имеющую важное значение для совершенствования логистического менеджмента организации.

Ключевым элементом эффективной работы складского хозяйства является персонал, чья деятельность напрямую определяет производительность и надежность всех логистических операций. Для объективной оценки вклада сотрудников применяется система различных показателей, а их регулярный мониторинг является ключевым фактором достижения высоких результатов в складских операциях. В этой связи инвестирование в обучение, автоматизацию процессов и совершенствование системы мотивации сотрудников становится стратегическим ресурсом повышения не только производительности, но и качества обслуживания потребителей.

Эффективная работа склада обеспечивается большим количеством различного персонала, выполняющего конкретные виды работ. Основные функции сотрудников складского комплекса ООО «Фрутреал» представлены в таблице 1.

Для эффективного управления таким разнородным персоналом и стимулирования его производительности в исследуемой организации с 2000 года была введена сдельная оплата труда для всех сотрудников, кроме начальника отдела складской логистики. При этом нормированию были подвергнуты абсолютно все работы на складе, процессы начисления оплаты труда автоматизи-

зированы в системе «1С: Предприятие». При этом каждый сотрудник в режиме реального времени мог проконтролировать свою заработную плату на текущий момент.

Таблица 1. – Основные функции сотрудников складского комплекса

Должность	Обязанности
Начальник отдела складской логистики	Обеспечение эффективного функционирования склада
Мастер	Организация и обеспечение качественного, своевременного выполнения внутрискладских работ
Кладовщик	Осуществление приёмки и организация переборки на складе
Старший кладовщик	Контроль сборки и отгрузки заказов
Контроллер КПП	Сверка заявки покупателя с фактически собранной заявкой
Комплектовщик	Сборка товарной заявки по листу заказа
Водитель-погрузчика	Перемещение товара с помощью погрузчика
Подсобный рабочий-сортировщик	Сортировка, переборка фруктов и овощей
Грузчик	Комплектование коробок с товаром после переборки в паллет
Прессовщик	Прессовка вторичных отходов
Сортировщик	Сортировка отходов
Подсобный рабочий	Выполнение подсобных работ
Уборщик	Уборка внутрискладских помещений

*Источник:* собственная разработка на основе данных организации.

Отметим, что с момента введения сдельная оплата труда себя оправдала, сотрудники склада стали осознанно и существенно внимательнее подходить к выполнению своих обязанностей. Это привело к увеличению их заработной платы, совокупному снижению затрат и улучшению показателей работы склада, таких как скорость погрузки/разгрузки, снижение простоя автотранспортных средств. Но со временем сотрудники стали избирательно относиться к выполнению своих обязанностей, пренебрегая теми, которые имели меньшую норму времени (например, уборка) и соответственно меньше оплачивались. Это стало отрицательно сказываться на работе складского хозяйства. Кроме того, поскольку работа ООО «Фрутреал» носит ярко выраженный сезонный характер (например: резко увеличивается грузооборот склада в период новогодних праздников), то предложенная сдельная система привела к сильным колебаниям в размерах заработной платы в «межсезонье». А это, в свою очередь, спровоцировало большую текучку кадров и их категорическую нехватку в «высокий сезон».

В этой связи в ООО «Фрутреал» назрела острая необходимость пересмотра системы мотивации и оплаты труда сотрудников складского комплекса.

Взаимосвязь между концепцией управления по целям и ключевыми показателями эффективности является основополагающей для успешного управления персоналом в складском хозяйстве. Четкая постановка целей и использование KPI для их измерения позволяет не только повысить производительность, но и улучшить условия труда и удовлетворенность сотрудников. Внедрение KPI требует системного подхода и постоянного мониторинга, что в конечном итоге ведет к улучшению общей эффективности работы склада [1, с. 28].

Построение системы мотивации состоит из нескольких шагов [1, с. 23]:

- 1) утвердить основные показатели эффективности деятельности подразделения;
- 2) сформировать матрицу показателей системы KPI;
- 3) разработать систему мотивации сотрудников складского хозяйства;
- 4) донести новшества до всего трудового коллектива;
- 5) внедрение;
- 6) расчет;
- 7) контроль.

С учетом функций сотрудников складского комплекса нами были выделены ключевые показатели эффективности для каждой должности по ключевым критериям: качество, время, стоимость.

Далее нами была сформирована матрица показателей системы ключевых показателей эффективности. Для этого каждому показателю был присвоен коэффициент важности, который отображает уровень влияния метрики на результат. Также нами были определены диапазоны значений показателей, где [2, с.43]:

- база – минимально допустимая величина;
- норма – средний результат, который получилось достичь в аналогичном периоде ранее;
- цель – результат, который необходимо достичь.

Базой для формирования матрицы системы ключевых показателей эффективности явились данные прошлых периодов и показатели бизнес-плана, достижение которых зависит от работы складского хозяйства ООО «Фрутреал».

Диапазоны значений ключевых показателей эффективности представляют собой границы, в которых показатели могут считаться нормальными, приемлемыми или критическими. Они используются для оценки сотрудников, а также для того, чтобы установить цели и отслеживать прогресс. Правильное определение диапазонов значений KPI позволяет организациям более эффективно управлять

своими ресурсами и достигать поставленных целей. Авторами также были разработаны диапазоны значений для премирования (депремирования) по предлагаемым показателям эффективности.

Структура заработной платы сотрудника будет состоять из базового оклада и переменной части за достижение результатов по KPI. С учетом максимально возможного коэффициента премирования и имеющегося фонда оплаты труда, рассчитаем предлагаемую окладную часть по должностям. Данные представим в таблице 2.

Таблица 2. – Расчет окладной постоянной и премиальной части для новой системы мотивации сотрудников склада ООО «Фрутреал»

Должность	Максимально возможный коэффициент премирования при новой мотивации	Новый оклад, руб.	% Постоянной части	% Переменной части
Начальник отдела складской логистики	1,06	2184	49	51
Мастер	1,05	976	49	51
Кладовщик	1,08	865	48	52
Старший кладовщик	1,07	918	48	52
Контролёр КПП	1,04	882	49	51
Комплектовщик	1,15	749	47	53
Водитель-погрузчика	1,1	874	48	52
Подсобный рабочий-сортировщик	1,1	626	48	52
Грузчик	1,08	553	48	52
Прессовщик	1,085	552	48	52
Сортировщик	1,07	556	48	52
Подсобный рабочий	1,06	631	49	51
Уборщик	1,12	542	47	53

Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Расчет новой системы оплаты труда показал, что для большинства должностей складского хозяйства оптимальным является соотношение постоянной и переменной частей в пропорции  $\approx 48/52$  %. Наибольший потенциал роста заработка за счет премирования предусмотрен для комплектовщиков (коэффициент премирования 1,15), уборщиков (1,12) и водителей погрузчиков (1,1). При этом наименьший разрыв между окладом и премиальной частью сохраняется у руководящего состава (начальник отдела - 1,06), что отражает их более стабильную функциональную нагрузку.

Важно отметить, что предлагаемая система не увеличивает общий фонд оплаты труда, а перераспределяет его в пользу наиболее эффективных сотрудников (таблица 3).

Таблица 3 – Сравнение текущей и планируемой заработной платы

Должность	Размер текущей ЗП, BYN	Размер планируемой ЗП, BYN
1	2	3
Начальник отдела складской логистики	4500	4204
Мастер	2000	1913
Кладовщик	1800	1687
Старший кладовщик	1900	1781
Контролёр КПП	1800	1658
Комплектовщик	1660	1550
Водитель-погрузчика	1860	1661
Подсобный рабочий-сортировщик	1315	1183
Грузчик	1150	1103
Прессовщик	1150	1082
Сортировщик	1150	1095
Подсобный рабочий	1300	1212
Уборщик	1150	1073
Общий фонд оплаты труда, BYN	22735	21202

*Источник:* собственная разработка на основе данных организации

Таким образом, в результате внедрения предложенной системы мотивации, основанной на сочетании материальных и нематериальных стимулов, возможно добиться значительных улучшений в работе склада. Повышение мотивации работников даст возможность не только оптимизировать процессы, но и уменьшить количество ошибок в комплектовании, сократить время выгрузки/загрузки автотранспортного средства и сборки заявок, обеспечить своевременность выпуска автотранспортных средств со склада, сократить количество нарушений, снизить затраты, увеличить точность инвентаризации и т.д.

#### Список использованных источников

1. Клочков, А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. – М.: Эксмо. - 2010. - 103 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://hr-academy.ru/templates/3\\_KPI\\_Klochkov.pdf](https://hr-academy.ru/templates/3_KPI_Klochkov.pdf). – Дата доступа: 28.01.2025.
2. Управление персоналом организации: учебник / Н. А. Александрова [и др.]; под ред. Н.А. Александровой. – Екатеринбург: Изд-во УрГАУ, 2017. – 225 с.