

Полупан Є.В., доцент кафедри залізничного, автомобільного транспорту та підйомно-транспортних машин, к.т.н.
Шевченко С.І., доцент кафедри залізничного, автомобільного транспорту та підйомно-транспортних машин, к.т.н.
Прооренко О.І., студент групи АТ-22дм
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Дала

ІННОВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННІ ВИРОБНИЦТВОМ ТО ТА РЕМОНТУ АТЗ В АТП

У публікації наведено дані щодо інновації у організації та управлінні виробництвом ТО та ремонту АТЗ в АТП. Інновація полягає у застосуванні вдосконаленої системи організації та обліку робочого часу. Виконаний розгляд основних функцій системи та варіанти мотивації робітників. За вдяки інноваційній системі були встановлені оптимальні значення всіх нормативів, що забезпечило напружений графік роботи, і помогло досягнути хороших виробничих показників.

Ключові слова: ТО, АТП, робочий час, сервіс, аварійність, система менеджменту автосервісу.

В умовах конкуренції на ринку транспортних послуг, що постійно зростає, перед підприємствами стоїть питання про зниження ціни послуг і можливість зниження їх собівартості. Одним із шляхів зниження собівартості може бути вдосконалення організації та обліку робочого часу.

Time Tracker – система обліку робочого часу механіків (рис. 1). Time Tracker дозволяє сервісному центру в режимі реального часу контролювати хід виконання робіт з відкритих замовлень. Система обліку робочого часу "Time Tracker" сама по собі грошей не приносить. Вона лише дає об'єктивну інформацію, якої часто не вистачає керівництву для прийняття оперативних і тактичних рішень.

Основні функції Time Tracker

- Контроль за виконанням робіт;
- Надання даних про реальний час виконання робіт;
- Надання даних про величину та причини простоїв;
- Надання даних про показники роботи механіка/бригади/цеху/сервісного центру;
- Надання аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень



Рис. 1. - Загальна схема роботи системи Time Tracker

Врахування робочого часу кожного слюсаря, зіставлення результатів праці.

За результатами впровадження було отримано скорочення штату, збільшення виробітку.

Механіки та майстри отримують можливість контролю робіт слюсарів та планування роботи з урахуванням організаційних питань. Ремонтні робітники можуть показати результати власної праці та користуватися необхідними довідниками, а також переглянути порядок виконання роботи із зазначенням нормативного часу.

Порядок роботи з системою (рис. 2).

1. Слюсар реєструється на терміналі за допомогою введення табельного номера і сканує штрих-код на замовлення-наряді за допомогою вбудованого в термінал зчитувача штрих-кодів.

2. Замовлення-наряд моментально з'являється на моніторі терміналу, та слюсар вибирає першу роботу, яку він виконуватиме.

3. Якщо слюсарю необхідно перервати роботу, наприклад, отримати запчастини зі складу, він повинен доторкнутися до екрану монітора, щоб зупинити роботу, що виконується, і відзначити, що він в даний момент отримує запчастини зі складу.

4. Коли розпочата робота зі списку робіт замовлення-наряду закінчена, слюсар торкається монітора та інформує систему про закінчення цієї роботи, щоб вибрати наступну, або закінчити виконання замовлення-наряду.

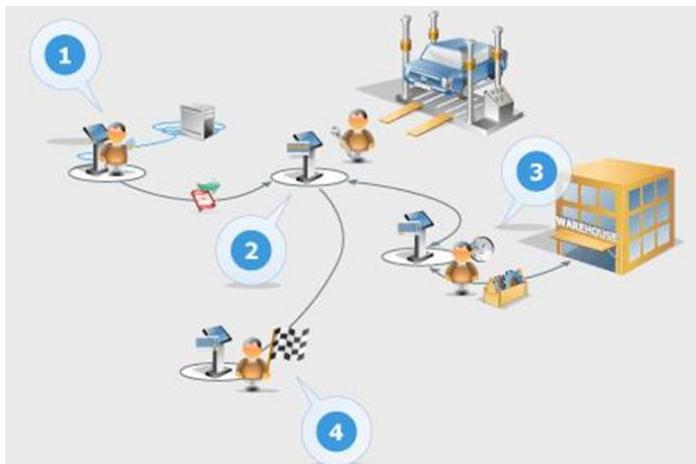


Рис. 2. - Схема взаємодії слюсаря із системою

Для слюсарів такі плюси: більша частина заробітної плати залежить від кількості та якості виконаних робіт, підприємство дає можливість за результатами праці та іспиту підвищити розряд.

На підприємстві керівник може «побачити», як працює кожен робітник.

Мотивацію до праці можна розглядати і за ефективністю. Найефективніший метод, який впроваджують сьогодні компанії, це управління за цілями

Бізнес багато в чому схожий на війну, і давати оцінку діяльності будь-якого директора слід за тими самими двома критеріями – ефективності та економічності. На них і має ґрунтуватися система мотивації, орієнтована на результат. Такий підхід передбачає, що виділяється комплекс показників, об'єднаних причинно-наслідковими зв'язками (дія – підсумок). Адже саме дії ведуть до фінансового результату, і не навпаки.

Графічно систему цих показників можна подати у вигляді воронки (тому такий метод називається методом цільової воронки). У нижній, вузькій її частині записується мета, заради якої ведеться вся робота; вище, один над іншим – проміжні результати, що сприяють досягненню цієї мети (рис. 3).



Рис. 3 - Цільова вирва

Всі показники групуються відповідно причинно-слідчих зв'язків між ними: впливовий параметр розташовується безпосередньо над залежним (результуючим). Наскільки докладною має бути схема, визначає Ви (самостійно або разом із фінансовим директором). Рекомендується деталізувати її до рівня елементарних дій – тобто таких, які конкретний виконавець може оцінити і за результати яких може особисто нести відповідальність. Ще один нюанс: загальна мета вказується в грошах, тоді як результати, що впливають на її досягнення (норми витрати матеріалу, продуктивність) – у значеннях натуральних. Це важливо, оскільки в більшості випадків (скажімо, якщо йдеться про витратні підрозділи) неможливо

точно визначити, який прибуток забезпечив співробітник компанії. Якщо правильно скласти схему, врахувавши при цьому всі суттєві показники, то у верхній її рядок потраплять прості дії, які щодня виконуються працівниками. Таким чином, Ви отримаєте модель, яка пов'язує звичайні дії кожного співробітника з фінансовим результатом бізнесу.

Коли розроблено систему показників, скласти положення про матеріальне стимулювання співробітників просто. Для кожної посади потрібно встановити цільовий рівень доходу – сумарну зарплату (оклад плюс премія) відповідно до кваліфікації та трудовитрат. Усі фактори, що визначають розмір змінної частини, визначено – залишилося лише взяти їх до уваги, складаючи алгоритм розрахунку премій. Доручить цю роботу фінансовому директору або директору з персоналу.

Повертаючись до прикладу, що розбирається. З першого разу встановити оптимальні значення всіх нормативів не вдалося (і це природно). Але завдяки грамотному управлінню компанія через кілька місяців зуміла так скоригувати ці значення, щоб забезпечити напружений графік роботи, і досягла хороших виробничих показників. Крім того, кожен начальник отримав до рук дієві важелі управління. Щодня керівникам фірми надходила інформація, скільки рейсо-днів продано, яка вартість одного рейсо-дня і чи багато техніки простоє. А Генеральний Директор та фінансовий директор усвідомили зв'язок між роботою та маржею, і їм стало зрозуміло, на які аспекти звертати увагу та що конкретно контролювати.

Висновки.

1. Система обліку робочого часу дає можливість контролю робіт слюсарів та планування роботи з урахуванням організаційних питань. Ремонтні робітники можуть показати результати власної праці та користуватися необхідними довідниками, а також переглянути порядок виконання роботи із зазначенням нормативного часу.
2. Впровадження система обліку робочого часу дає можливість скорочення штату та збільшення виробітку.
3. Розроблена система показників, дає змогу скласти положення про матеріальне стимулювання співробітників. Для кожної посади потрібно встановити цільовий рівень доходу відповідно до кваліфікації та трудовитрат.

Література:

1. Ліцензування та сертифікація на автомобільному транспорті: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів, які навчаються за спеціальністю "Автомобілі та автомобільне господарство" напрями підготовки дипломованих фахівців "Експлуатація наземного транспорту" / В.А. Бондаренко, Н. Н. Якунін, Н. В. Ігнатова, В.Я. Клімонтів. - 2-ге вид., Випр. та дод. – К.: Машинобудування, 2004. – 496 с.
2. Логістика. Транспорт та склад у ланцюзі поставок товарів: навчально-практичний посібник: навчальний посібник для студентів ВНЗ/В.М. Курганів. - М.: Книжковий світ, 2005. - 432 с.
3. Управління виробничо-економічними системами: навчальний посібник для студентів вузів, які навчаються за спеціальністю "Сервіс транспортних та технологічних машин та обладнання (нафтовидобування)" напрями підготовки "Експлуатація наземного транспорту та транспортного обладнання" / О. І. Яговкін; ТюмДНГУ. - 2-ге вид., перероб. та дод. - Тюмень: ТюмДНГУ, 2010. - 272 с.
4. Сервіс транспортних, технологічних машин та обладнання у нафтогазовидобутку: навчальний посібник для студентів вузів, які навчаються за напрямом підготовки бакалаврів 151000 "Нафтогазова справа" / Н.С. Захаров [та ін.]; ред. Н. С. Захаров; ТюмДНГУ. - Тюмень: ТюмДНГУ, 2011. - 508 с.
5. Склад. Логістика, управління, аналіз/В. В. Волгін. - 10-те вид., перероб. та дод. - Москва: Дашков і К, 2009. - 736 с. 2012.