

УДК 658.512.1

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

Полупан Є.В., к.т.н., доцент, Шевченко С.І., к.т.н., доцент,
Горжий П.Р.

(Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля)

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.

TimeTracker – система обліку робочого часу механіків. TimeTracker дозволяє сервісному центру в режимі реального часу контролювати хід виконання робіт з відкритих замовлень (рис. 1). Система обліку робочого часу "TimeTracker" 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 TimeTracker

- 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.

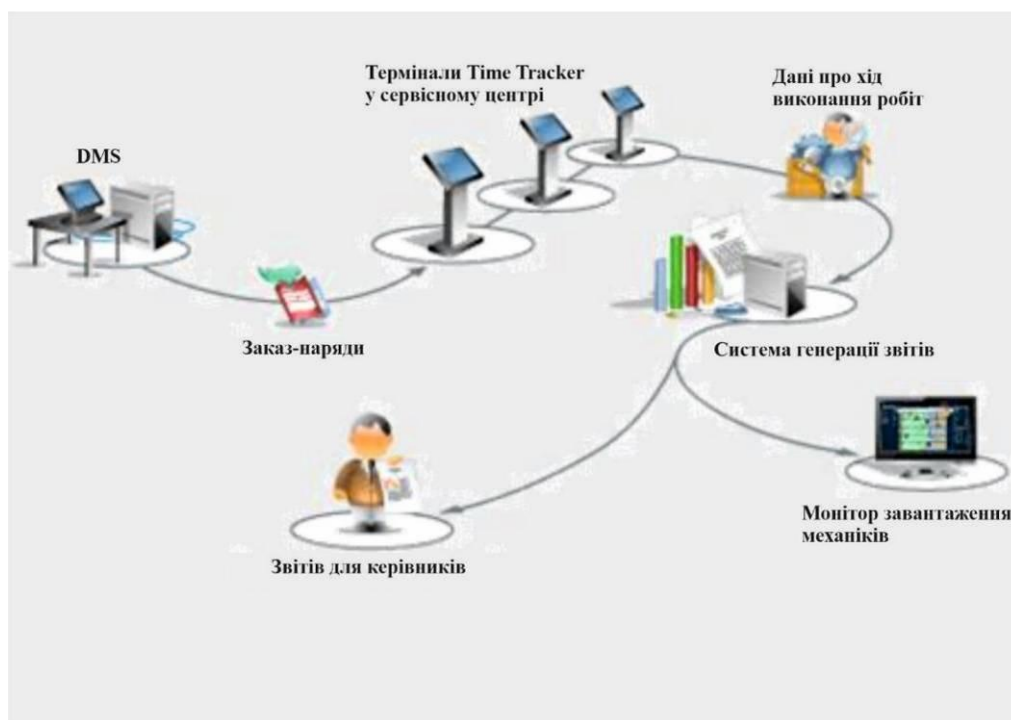


Рисунок 1 – Загальна схема роботи системи TimeTracker

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 (рис. 2).

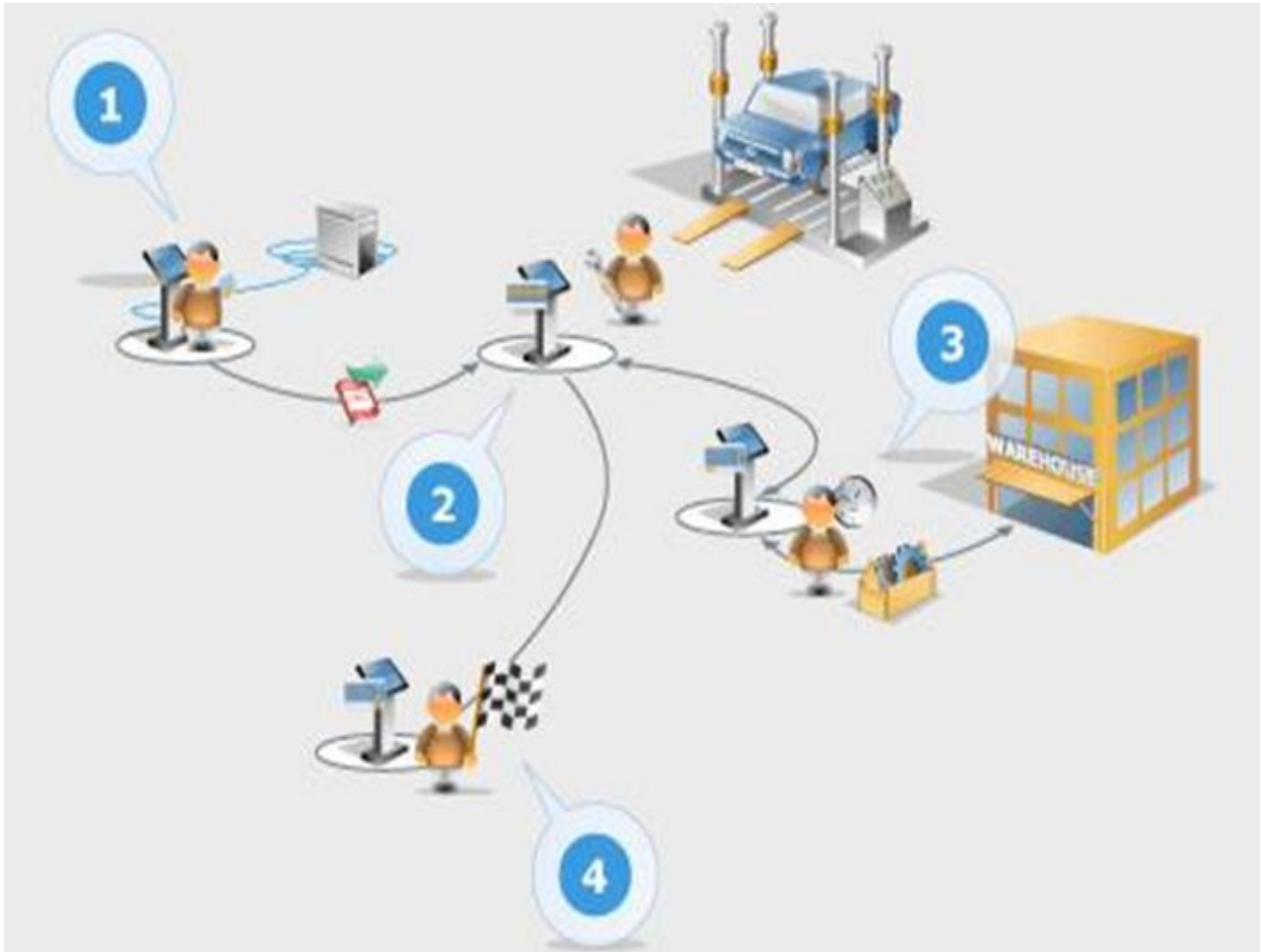


Рисунок 2 – Схема взаємодії слюсаря із системою

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.

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).



Рисунок 3 – Цільова вирва

Всіпоказники групуються відповідно причинно-слідчих зв'язків між ними: впливовий параметр розташовується безпосередньо над залежним (результуючим). Наскільки докладною має бути схема, визначаєте 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 потрапляють прості дії, які щодня виконуються працівниками. Таким чином, Ви отримаєте модель, яка пов'язує звичайні дії кожного співробітника з фінансовим результатом бізнесу.

Як визначити показники економічності та ефективності для рядових співробітників.

Візьмемо як приклад – транспортну фірму. Вона виникла, коли керівництво підприємства, що мало десятки філій, вирішило виділити логістичне спрямування до окремої організації.

Нова фірма мала виконувати заявки головної компанії на доставку товарів у філії, а щоб уникнути простоїв – залучати також сторонніх замовників. З материнським підприємством було вирішено працювати за ринковими цінами, щоб не ділити замовників на «своїх» та «сторонніх». Здавалося б, ніщо не заважає фірмі заробляти прибуток.

Проте звіти свідчили про збитки. Робота вирує, фінансування надходить – а прибутку немає. Керівник вирішив використати метод цільової воронки, поставивши за мету для всіх співробітників отримання прибутку, або маржинального доходу. Але такий параметр навряд чи буде зрозумілим вантажникам, водіям, механікам – а отже, потрібно визначити елементарні показники. Виявити ж, які саме, можна лише встановивши критерії прибутковості замовлення. Традиційно, щоб розрахувати вартість робіт, довжину перевезення у кілометрах множили на вартість одного кілометра (тариф). При цьому в тариф вже закладалися витрати на зарплату водієві та купівлю ПММ. Якщо оплата перевезення покривала прямі витрати, замовлення вважали вигідним. Тепер стало ясно, що багато замовлень спочатку збиткові; насамперед це стосувалося перевезень на невеликі відстані, при яких особливо суттєві витрати, пов'язані з простоем і порожнім перегонем (ці витрати, розраховуючи тарифи, до уваги не брали). Що ж робити, щоб працювати з прибутком? Потрібно заздалегідь визначати бажаний виторг (маржу) з рейсу. Тому замість вартості кілометра встановили інший показник – вартість одного рейсодня. Як змінилася при цьому система мотивації?

Мотивація для менеджерів із продажу та показники ефективності. Ефективність роботи менеджерів стали визначати виходячи з маржі з рейсів. Пояснимо з прикладу рейсу Київ – Одеса. Його тривалість – чотири дні:

- по одному дню на навантаження та розвантаження (такий норматив установлений для будь-якого рейсу);

- два дні на дорогу туди і назад (згідно із законодавством водій може бути за кермом не більше восьми годин поспіль, середня швидкість руху 80 км/год – значить, денний пробіг дорівнює 640 км).

Прямі витрати включають зарплату водія за день, помножену на кількість рейсо-днів, витрату ПММ (норматив, помножений на число кілометрів пробігу), амортизаційні відрахування (норматив, помножений на число кілометрів пробігу), відрядження, помножені на кількість рейсо-днів.

Віднімаючи ці витрати від вартості рейсу, ми отримаємо його розрахункову маржу. Розділивши її на кількість днів рейсу, визначимо маржу одного дня – вона й порівнюється з нормативом. Такий підхід змусив продавців

гнатися не за всіма замовленнями, а лише за тими, які давали маржу не нижче за норму. Було введено два показники ефективності. Перший (результуючий) – розмір сумарної маржі всіх проданих за певний період рейсів. При досягненні цього показника менеджер отримував бонус. Другий (випереджальний) – вартість проданого рейсо-дня. Це поточний показник ефективності менеджера. Він розраховується щоденно за підсумками продажу. Аналіз цього показника дозволяє прогнозувати, чи чекати збільшення маржі або її падіння, і відповідно направляти дії менеджерів на пошук замовлень із вигідною для компанії вартістю перевезення.

Сума обсягів продажу, здійснених усіма менеджерами, – це підсумковий результат роботи всього відділу.

На підставі цін, за якими йшов продаж рейсо-днів, розраховується маржа підрозділу. За її величину відповідає начальник відділу. Таким чином, вибудовується система, в якій досягнення поточних (натуральних) показників кожним працівником впливає на результуючий (фінансовий) показник всього підрозділу.

Цільова вирва демонструє, що не всі продажі збільшують маржу, а лише ті, які дають прибуток не нижчий за нормативний. І індивідуальна вирва кожного з менеджерів, і загальна – всього підрозділу – має свій ККД. І завдання керівника відділу продажу – ці ККД підвищувати.

Показники економічності.

Про них не треба забувати – інакше Ви ризикуєте здобути піррову перемогу. У цьому прикладі було визначено, на які показники економічності впливає робота менеджера з продажу.

Один із параметрів – дебіторська заборгованість. Її розмір та прострочення не повинні перевищувати встановлених нормативів.

Далі: менеджеру, приймаючи замовлення, слід пам'ятати, що машину треба повернути на базу. Щоб вона не поверталася порожняком, завдання менеджера забезпечити зворотній рейс. Для обліку втрат від холостого пробігу в компанії запровадили відповідний показник – ставлення пробігу із вантажем до загального пробігу.

Крім того, від роботи менеджера з продажу залежить збереження транспорту. Скажете, що за нісенітниця? Аналіз причин ремонту транспорту показав, що менеджери іноді доручали водію вантаж, маса якого перевищувала вантажопідйомність машини, або негабарит, що псує кузов.

Крім того, вони могли прийняти замовлення на поїздку такою поганою дорогою, що подальший ремонт автомобіля обходився дорожче рейсу. Збереження транспорту також почали враховувати у системі мотивації менеджерів – якщо продавець нею нехтував, йому знижували бонус. Після введення цього параметру менеджери стали приділяти більше уваги аналізу та оцінці вантажів.

Отже, тепер змінна частина зарплати менеджера з продажу складалася із трьох бонусів: за забезпечення нормативних показників маржі (70% змінної частини), дебіторської заборгованості (20%) та збереження транспорту (10%). При цьому менеджер міг отримати один, два чи три бонуси залежно від того,

скільки показників він забезпечив.

Мотивація водіїв

Показники ефективності. Насамперед керівництво визначило, в чому полягає натуральний результат роботи водія. Це кількість виконаних замовлень, яка обчислюється у рейсо-днях. Важливо, щоб водій дотримувався встановлених термінів доставки вантажів.

А тому показник ефективності його праці за місяць – відношення кількості вчасно завершених рейсів (вказується в нижній частині вирви) до загального числа поїздок (у верхній частині). Отже, начальник зацікавлений у тому, щоб кожен водій забезпечував найкращі результати.

Показники економічності. Після того як водіям почали платити ставку за день рейсу, а не за кілометраж, їм стало все одно, чи їздити в довгі рейси чи короткі.

Більше того, у них з'явилася зацікавленість у тому, щоб мінімізувати час простоїв, що виникають у рейсі через поломки. А це вже показник економічності. Щоб начальник транспортного підрозділу міг впливати і на цей показник, для водіїв встановили норматив простоїв через ремонт у рейсі – 30 хвилин кожні вісім годин.

Велика тривалість простоїв – порушення. Значення відхилень від нормативу розраховується за формулою (час у роботі – час у наднормативному простої): час у роботі. Після встановлення такого нормативу водії почали дбайливіше ставитись до машин і перестали прикривати всі простої необхідністю ремонту. У підсумку тривалість наднормативних простоїв різко знизилася.

Крім того, завдання водія – не лише без поломок та вчасно завершити поїздку, а й забезпечити мінімальну витрату ПММ. На підприємстві встановили норматив і для цього показника. Перевитрата ПММ тепер оплачувалася з кишені водія, що фактично виявлялося рівносильним позбавленню премії – адже зазвичай причиною наднормативної витрати пального була банальна крадіжка.

Мотивація для механіків

Для відділу механіків також склали цільову вирву. Показник ефективності – відношення кількості заявок, якими транспорт було випущено в рейс, до загальної кількості заявок з відділу продажу.

Бувало, автомобіль вважався готовим до поїздки, а в рейс його не випускали, оскільки під час перевірки з'ясовувалося, що він не відповідає технічним вимогам.

Другий показник – кількість поломок у дорозі. Для механіків встановили нормативну кількість рейсів без поломок.

Якщо слюсар правильно обслуговує машину (дотримується норм, проводить перевірки та виконує профілактичні роботи), вона не буде часто виходити з ладу.

Було прийнято норматив щодо тривалості ремонту транспорту. З іншого боку, якщо водій стане їздити абияк і ставитися до машини недбало, то, як механік не намагайся, поломки будуть частіше.

Таким чином, були чітко розділені зони відповідальності між механіками, водіями та менеджерами з продажу.

Від показників до системи мотивації

Коли розроблену 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.

Список використаних джерел

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.