

Логистика оплаты труда в информационно-аналитической системе СТО

Эффективное управление любым предприятием включает в себя планирование, организацию и мотивацию усилий сотрудников для получения большей прибыли. Производственный персонал автосервисного предприятия (мастера, механики, электрики, приемщики, продавцы и другие) являются наибольшей ценностью любой СТО и одним из основных объектов менеджмента. Одним из важнейших факторов успешного развития предприятия является мотивация усилий сотрудников для получения большей прибыли, то есть всем от кого зависит прибыль СТО, необходимо выплачивать зарплату в зависимости от выработки.

Идея о том, что всем, от кого зависит прибыль СТО, необходимо выплачивать зарплату в зависимости от выработки понятна. При такой системе оплаты труда механик будет заинтересован работать быстро и качественно, так как чем больше он выполнит работ за месяц, тем большее вознаграждение он получит. Мастер-приемщик стола заказов будет с улыбкой встречать клиента, вежливо с ним разговаривать, думать, как оптимально загружать посты ремзоны и механиков, чтобы обслужить и отремонтировать больше автомобилей в течение рабочего дня. Менеджер отдела запчастей будет заинтересован убедить клиента приобрести или заказать необходимую деталь именно на СТО. Иными словами, зарплата пропорциональная проделанной работе, - это мотивация, стимул для хорошей работы. Сотрудники должны стараться сделать так, чтобы клиенту понравилось как его обслужили, и чтобы он приехал еще раз на СТО в другой раз.

Мало кто из руководителей откажется от введения у себя на СТО такой системы мотивации сотрудников. Но одного желания мало. Необходим механизм, который помог бы реализовать такую систему оплаты труда. Сот-

рудники хотели бы полностью доверять системе, которая подсчитает зарплату, и предоставит возможность сотруднику проверить, все ли работы учтены для начисления зарплаты. Если сотрудник уверен, что все учтено и подсчитано правильно, доверие и уважение к фирме возрастают.

Для установления атмосферы взаимного доверия необходимо обеспечить сотрудникам возможность в любой момент проверить свою выработку и заработок за любой период времени: смену, неделю, месяц и по каким заказ-нарядам (ЗН). Такую возможность может обеспечить только информационно-аналитическая система (ИАС) СТО (см. предыдущие номера autoExpert'a), с помощью которой автоматически в режиме реального времени ведется учет выработки механиков, электриков, мойщиков, приемщиков, продавцов и других специалистов. В ИАС подсчитывается выработка как отдельного механика, так и по бригадам (если таковые имеются) или по группам специалистов, причем за любой период времени. ИАС учитывает и считает все, что нужно для начисления зарплаты и "готова ответить" на любой вопрос в любой момент времени.

В конце дня каждый работник с помощью ИАС может посмот-

реть, все ли заказ-наряды и работы, которые он выполнял в течение дня, учтены, и какой вклад в зарплату эти работы внесли. Мастер СТО имеет возможность с помощью ИАС посмотреть текущую выработку всех механиков за день, а мастер-приемщик - количество оформленных и закрытых заказ-нарядов.

На рисунке приведена схема логистики оплаты труда механиков с помощью ИАС СТО. В процессе оформления заказ-наряда мастер-приемщик сам или совместно с мастером ремзоны, а также исходя из информации о наличии свободных постов и графика выхода механиков на работу, назначает механиков на выполнение работ по наряду. После окончания технического обслуживания автомобиля мастер ремзоны закрывает наряд, то есть отмечает в нем дату и фактическое время выполнения работы.

Теперь допустим, что одну работу выполняет не один механик, а два или больше (что, как правило имеет место на любой СТО). Как учитывать выработку в этом случае? В ИАС предусмотрен механизм, который позволяет "разделить труд" работающих вместе механиков поровну или пропорционально вкладу каждого из них.

ИАС позволяет использовать коэффициенты трудового участия (КТУ). Тогда нормо-часы будут делиться между механиками не поровну, а с учетом коэффициента. В ИАС предусмотрена также возможность учитывать реальные трудозатраты, то есть делить нормо-часы пропорционально затраченному времени. При подсчете можно комбинировать изложенные выше варианты. В ИАС заложена такая возможность, выбор варианта - за руководителем.

Теперь рассмотрим вопрос: "По какому алгоритму рассчитывать зарплату механику?" Можно платить механику за выполненные и оплаченные заказ-наряды по дате оплаты, но возможна такая ситуация, когда заказ-наряд клиент оплатил по "безналу", например, в мае, а работу по нему выполнили в июне. Тогда при формировании отчета по выработке механиков за май этот заказ-наряд не будет учтен, потому что работа еще полностью не была выполнена. При формировании отчета по зарплате за июнь этот заказ-наряд опять в него не попадает, потому что он оплачен в мае.

Похожая ситуация может сложиться, если зарплата начисляется по дате выполнения по оплаченным заказ-нарядам. Как же быть? Справедливо платить механикам, учитывая проделанные ими работы по дате выполнения без привязки к времени оплаты. ИАС позволяет фиксировать дату выполнения каждой работы по заказ-наряду и за ремонт автомобиля, начатый в одном месяце, а законченный в другом, механик получит зарплату в каждом месяце пропорционально реальному объему выполненных работ. В первом месяце - за выполненные в этом месяце рабо-

ты по заказ-наряду и в следующем - за остальные работы по этому же ЗН. Для этого, как уже отмечалось выше, с помощью ИАС в наряде указываются даты выполненных работ.

ИАС СТО позволяет учитывать рекламации клиентов. При этом если рекламации связаны с некачественно проведенным ремонтом, то в ИАС есть возможность найти заказ-наряд, в списке работ отметить работы, которые нужно выполнить повторно и автоматически создать новый заказ-наряд для повторного выполнения работ. Все реквизиты клиента и автомобиля переносятся из предыдущего заказ-наряда в новый автоматически. При формировании заказ-нарядов на повторный ремонт все механики, выполнявшие работы повторно, отображаются в отчете о нарядах на повторный ремонт

Общая зарплата подсчитывается либо с помощью установленных руководством СТО коэффициентов, либо по формуле расчета.

Зарплату мастера СТО можно поставить в зависимость от количества нормо-часов, которые механики выработали в его смену.

Далее рассмотрим пример расчета зарплаты мастера-приемщика. Она должна зависеть от количества не только выполненных, но и оплаченных заказ-нарядов. Чтобы избежать ошибок подсчета в приведенных вариантах с механиками, используются параметры "дата закрытия" всего заказ-наряда (отметка мастера ремзоны) и дата оплаты (отметка кассира). Если при подсчете зарплаты анализировать дату закрытия, то ни один заказ-наряд не будет упущен из подсчета, и мастера-приемщики, общаясь с клиентами, будут отслеживать и инициировать своевременную оплату заказа клиентом. Тогда в расчет зарплаты мастера за август попадут заказ-наряды, выполненные, например, в июне и оплаченные в августе или выполненные в августе, но оплаченные в июле.

Есть еще одна тонкость. Заказ-наряд может открыть первый мастер-приемщик, а дополнять его уже в другую смену второй. Как справедливо поделить оплату заказ-наряда? От-

вет прост - в ИАС фиксируется кто и какой заказ-наряд оформлял, а кто закрывал. Тогда при подсчете зарплаты можно учитывать и фамилию мастера-приемщика, который открывал заказ-наряд и фамилию мастера-приемщика, оформившего закрытие заказ-наряда.

С менеджером отдела запчастей можно поступить так же, как с мастером-приемщиком. Только зарплату платить можно либо в зависимости от стоимости проданных им запчастей либо с полученного дохода. Естественно, в этом случае необходимо анализировать даты закрытия счетов. Для отдела запчастей это особенно актуально, так как иногда ждать запчасти клиенту приходится более месяца. Допустим, клиент внес полную предоплату в мае, а фактически запчасть отгружена в августе - в этом месяце реализация будет учтена при подсчете зарплаты менеджера отдела запчастей.

Для большого автосервисного предприятия подсчет зарплаты для работников разных отделов отнимает много времени. Для руководителя СТО удобно получать единый список зарплаты сотрудников, сгруппированный по отделам и участкам. В этом списке зарплата разных отделов подсчитана по разным правилам, но сведена к общей форме.

ИАС СТО позволяет решать эту задачу эффективно и своевременно. Используя четкие правила расчета зарплаты, можно дать сотрудникам возможность до выплаты познакомиться с их зарплатой и сэкономить время, отвечая на вопросы "Почему столько?"

В заключение отметим, что конечной целью внедрения ИАС на предприятии является повышение эффективности деятельности СТО. С помощью ИАС руководитель может осуществлять контроль за деятельностью производственного персонала СТО в режиме реального времени самостоятельно в любом разрезе и по любым направлениям.

Олег Комиссаров
к.т.н. доцент
Михаил Иванович
ассистент

Схема логистики оплаты труда механиков с помощью ИАС



ENERGOSOFT
INFORMATION TECHNOLOGIES

Консалтинговые услуги и программное обеспечение для автобизнеса

ООО «ЭнергоСофт»

Украина, 04071, г. Киев, ул. Набережно-Луговая, 9
тел. 230-37-04, 230-37-13, факс. 230-37-92
e-mail: support@amp.com.ua
www.esoft-auto.com, www.energo-soft.com