

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»
(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование управления ремонтным хозяйством предприятия
(на примере ООО «ИПРОСС»)»

Студент(ка)

Е.М.Будник

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.т.н., доцент

Е.Г.Степанова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ____ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

(подпись)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Будник Елена Михайловна

1.Тема «Совершенствование управления ремонтным хозяйством предприятия (на примере ООО «ИПРОСС»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1 Данные и материалы производственной практики.

3.2 Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ООО «ИПРОСС»

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретические аспекты организации работы ремонтных служб предприятий

1.1 Сущность и содержание системы планово-предупредительных ремонтов

1.2 Принципы организации ремонтных работ на предприятиях

1.3 Содержание функций менеджмента, осуществляемых

руководством ремонтных служб предприятий

2. Анализ процесса управления ремонтным хозяйством ООО «ИПРОСС»

2.1 Общая характеристика ООО «ИПРОСС»

2.2 Анализ организации работы ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС»

2.3 Анализ управления деятельностью ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС»

3. Разработка мероприятий, направленных на совершенствование

управления деятельностью ремонтного хозяйства на предприятии ООО «ИПРОСС»

3.1 Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала ремонтного хозяйства «ИПРОСС»

3.2 Расчет социально-экономической эффективности внедрения предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

5. Перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Табличные данные «Основные экономические показатели деятельности ООО «ИПРОСС» за период 2013-2015гг.», «Рентабельность предприятия за 2013-2015 гг.».

4. Графические данные «Динамика выручки и себестоимости ООО «ИПРОСС» за 2013-2015гг.».

5. Табличные данные по анализу организации работы ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС»: «Динамика численности персонала ремонтного хозяйства за 2013-2015гг.», «Динамика комплексного показателя качества ремонта оборудования за 2013-2015гг.».

6. Графические данные по результатам анализа организации работы ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС»: «Анализ продолжительности внеплановых ремонтов оборудования за 2013-2015гг.», «Динамика средней стоимости одного внепланового ремонта оборудования за 2013-2015гг.».

7. Предложения по совершенствованию управления ремонтным хозяйством ООО «ИПРОСС»

8. Табличные данные: «Затраты на осуществление мероприятий по повышению мотивации персонала ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС»», «Анализ продолжительности внеплановых ремонтов оборудования в 2013-2015гг. и плановом периоде».

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

Задание принял к исполнению

(подпись)

Е.Г. Степанова

(И.О. Фамилия)

(подпись)

Е.М.Будник

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о. зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ (подпись)
« _____ » _____ 2016 г.
С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Будник Елена Михайловна
по теме «Совершенствование управления ремонтным хозяйством предприятия
(на примере ООО «ИПРОСС»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	03.03.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	10.05.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	16.05.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	20.05.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	25.05.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	30.05.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	02.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	09.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)
Е.Г.Степанова
(И.О. Фамилия)
_____ (подпись)
Е.М.Будник
(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Будник Е.М.

Тема работы: «Совершенствование управления ремонтным хозяйством предприятия (на примере ООО «ИПРОСС»)»

Научный руководитель: к.т.н., доцент Е.Г. Степанова

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию управления ремонтным хозяйством ООО «ИПРОСС»

Объектом исследования является промышленное предприятие ООО «ИПРОСС», основной вид деятельности которого - производство автокомпонентов, а предметом исследования – методы организации функционирования ремонтного хозяйства предприятия.

Методы исследования - прогнозирование, статистическая обработка результатов, индукция, дедукция.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе – Постоянное поддержание технологического оборудования в рабочем состоянии, ведение работы, связанной с техническим обслуживанием и ремонтом основных средств на предприятии несет в себе основную функцию ремонтного хозяйства в производственной сфере. Одним из наиболее важных и ценных ресурсов предприятия является его персонал: именно от эффективности труда сотрудников зависит деятельности любой компании.

Работа имеет практическую значимость, поскольку отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «ИПРОСС» в дальнейшей работе.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х частей, заключения, списка литературы из 50 источников. Общий объем работы 62 страницы машинописного текста.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты организации работы ремонтных служб предприятий.....	9
1.1 Сущность и содержание системы планово-предупредительных ремонтов.....	9
1.1 Принципы организация ремонтных работ на предприятиях.....	12
1.3 Содержание функций менеджмента, осуществляемых руководством ремонтных служб.....	15
2 Анализ процесса управления деятельностью ремонтным хозяйством ООО «ИПРОСС»	23
2.1 Общая характеристика ООО «ИПРОСС».....	23
2.2 Анализ организации работы ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС».....	32
2.3 Анализ управления деятельностью ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС».....	36
3 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование управления деятельностью ремонтного хозяйства на предприятии ООО «ИПРОСС».....	44
3.1 Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС».....	44
3.2 Расчет социально-экономической эффективности внедрения предложенных мероприятий.....	51
Заключение.....	56
Библиографический список.....	59

Введение

В современном мире в условиях, когда для производств различных профилей характерен высочайший уровень автоматизации и механизации, производительность труда напрямую зависит от того, в каком техническом состоянии находятся и насколько работоспособны основные средства. В процессе эксплуатации оборудования любого вида необходимо осуществлять его постоянное техническое обслуживание вследствие физического износа.

Экономическую основу существования ремонта оборудования и оснастки представляет собой то обстоятельство, что различные детали и узлы техники неравнопрочны. Действительно, представляется экономически необоснованным и технологически невозможным изготовление машины, механизмов, агрегата с деталями и узлами, обладающими одинаковой прочностью, равномерностью износа, приблизительно равными сроками службы. В связи с этим появляется необходимость ремонта техники в целях обеспечения её нормального функционирования в течение всего срока службы. Поддержание работоспособности технологического оборудования, проведение работ, связанных с техническим обслуживанием и ремонтом основных средств, представляет собой основную функцию и задачу для ремонтного хозяйства в производственной сфере предприятия.

Странами, в которых промышленный прогресс шагнул далеко вперед, уже достигнуты значительные достижения в области организации деятельности ремонтных служб предприятий. Однако в России, на отечественных предприятиях, деятельность ремонтных хозяйств многих предприятий и организация ремонта основных средств пока еще, к сожалению, демонстрируют значительное отставание от уровня и темпов развития производства. Подтверждением этому служит тот факт, что расходы, которые связаны с ремонтом и обслуживанием машинного парка предприятий, достигли высокого уровня во многих отраслях промышленности. Данное обстоятельство вызвано тем, что парк

оборудования значительно увеличился, а его конструктивная сложность заметно повысилась в связи с механизацией и автоматизацией производственных процессов. Сегодня множество российских промышленных предприятий стараются найти пути и способы, которые могли бы привести к улучшению организации деятельности их ремонтных служб и к сокращению затрат, связанных с ремонтом и техническим обслуживанием основных средств, а также к повышению эффективности их использования. Таким образом, выбранная тема работы является весьма актуальной и интересной.

Цель настоящей работы – исследовать особенности управления ремонтным хозяйством предприятия (по материалам компании ООО «ИПРОСС»).

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- проанализировать теоретические аспекты особенностей организации ремонтного хозяйства на предприятиях;
- исследовать основные показатели деятельности ООО «ИПРОСС»;
- выполнить анализ организации управления деятельностью ремонтным хозяйством ООО «ИПРОСС»;
- разработать рекомендации, направленные на совершенствование управления ремонтным хозяйством ООО «ИПРОСС».

Объект исследования – ООО «ИПРОСС», основной вид деятельности которого - производство автокомпонентов.

Предмет исследования – организация и управление ремонтным хозяйством предприятия ООО «ИПРОСС».

В качестве информационной базы работы послужили труды отечественных и зарубежных исследователей, посвященные рассматриваемой проблеме. Результаты настоящей работы могут быть использованы в практической деятельности предприятий и организаций.

1 Теоретические аспекты организации работы ремонтных служб предприятий

1.1 Сущность и содержание системы планово-предупредительных ремонтов

С 1955 г. обслуживание и эксплуатация технического оборудования на предприятиях нашей страны производится по разработанной в СССР в 1923 г. единой системе планово-предупредительных ремонтов (далее ППР). Эта система представляет собой совокупность организационных и технических мероприятий по уходу, надзору, обслуживанию и ремонту оборудования, которые ведутся профилактически по заранее согласованному плану. Целью таких ремонтов являются предотвращение прогрессивного износа, предупреждения аварий и поддержание оборудования в постоянной эксплуатационной готовности.

Сущность системы ППР заключается в проведении через определенное число часов работы оборудования профилактических осмотров и различных видов плановых ремонтов, чередование и периодичность которых определяются назначением агрегата, его особенностями, размерами и условиями эксплуатации.

Основными задачами системы ППР являются снижение расходов на ремонт и повышение качества ремонтных работ.

Система ППР предполагает проведение следующих видов работ, касающихся технического обслуживания и ремонта оборудования.

1. Межремонтное обслуживание состоит в том, чтобы следить за состоянием оборудования, за его правильной эксплуатацией. Своевременное регулирование механизмов и устранение мелких неисправностей, чистка и смазка оборудования и узлов - неотъемлемая часть межремонтного обслуживания. Все эти работы выполняются основными рабочими и дежурным ремонтным персоналом (слесарями, смазчиками, электриками) в

нерабочие часы по заранее составленному графику, т. е. профилактически.

2. По согласованию со специальным графиком для всего оборудования с централизованной и картерной системами производятся смена и пополнение масел.

3. Геометрическая точность проверяется после плановых ремонтов и профилактики по особому плану-графику для прецизионного и финишного оборудования в соответствии с нормами, предусмотренными ГОСТами или ТУ. Проверка такого плана проводится контролерами ОТК с привлечением слесарей ремонтников.

4. Проверка жесткости осуществляется после плановых, средних и капитальных ремонтов в соответствии с нормами, указанными в ГОСТах для металлорежущих станков.

5. Осмотры проводятся с целью проверки состояния оборудования, а также устранения мелких неисправностей и выявления объемов подготовительных работ, подлежащих выполнению при очередном плановом ремонте. Осмотры, проводимые перед средним и капитальным ремонтами, сопровождаются составлением Ведомости дефектов, в которой отражаются все виды предстоящих работ, необходимые материалы и запасные части, балансовая стоимость объекта.

6. Существует подразделение плановых ремонтов в зависимости от содержания и трудоемкости выполнения работ на текущие, средние и капитальные (ГОСТ 18322–78) [8].

Цель текущего ремонта (малого) состоит в замене небольшого числа изношенных деталей и регулировании механизмов для обеспечения нормальной работы агрегата до очередного планового ремонта. Как правило, он проводится без простоя оборудования (в нерабочее время). В течение года текущему ремонту подвергается до 90–100% технологического оборудования. Затраты на такой вид ремонта включаются в себестоимость продукции, выпускаемой на этом оборудовании.

Средний ремонт заключается в смене или исправлении отдельных

узлов или деталей оборудования. Он связан с разборкой, сборкой и выверкой отдельных частей, регулировкой и испытанием оборудования под нагрузкой. Этот вид ремонта проводится по специальной Ведомости дефектов и заранее составленной смете затрат в соответствии с планом-графиком ремонтов оборудования. Затраты на ремонты, проводимые с периодичностью менее 1 года, включаются в себестоимость продукции, выпускаемой на этом оборудовании, а с периодичностью более 1 года – за счет амортизационных отчислений. Согласно статистике в течение года среднему ремонту подвергается около 20–25% установленного оборудования.

Осуществление капитального ремонта проводится с целью восстановления исправности оборудования и восстановления полного или близкого к полному ресурса. При таких работах, как правило, производятся ремонт всех базовых деталей и узлов, сборка, регулировка и испытание оборудования под необходимой нагрузкой. Так же, как и средний ремонт, капитальный ремонт выполняется по специальной Ведомости дефектов, составленной при осмотре оборудования, а также по смете затрат и в соответствии с планом-графиком. Затраты на капитальный ремонт осуществляются предприятием за счет производимых им амортизационных отчислений. В течение года капитальному ремонту подвергается около 10–12% всего установленного оборудования.

Во время проведения капитального ремонта восстанавливают предусмотренные ГОСТами или ТУ геометрическую точность, мощность и производительность оборудования на срок до очередного планового, среднего или капитального ремонта [11].

7. Внеплановый ремонт – вид ремонта, который является необходимым при аварии оборудования или не предусмотренный годовым планом ремонт. При правильной организации ремонтных работ на предприятии в строгом соответствии с системой ППР внеплановые ремонты не должны иметь места.

Для перехода на систему ППР необходимо установить ремонтные нормативы и провести техническую и материальную подготовку.

Далее рассмотрим принципы организации ремонтных работ на предприятиях.

1.2 Принципы организации ремонтных работ на предприятиях

На всех предприятиях выполнением ремонта и технического обслуживания технологического оборудования или оснастки занимаются ремонтно-механические цеха и ремонтные службы. Можно выделить три формы организации ремонта технологического оборудования, выполняемого на предприятиях, которые зависят от доли работ, выполняемых тем или иным ремонтным подразделением. Это централизованная, децентрализованная и смешанная формы организации ремонтной деятельности.

Централизованную форму ремонта применяют небольшие предприятия. Все виды ремонта (иногда и техническое обслуживание) технологического оборудования при данной форме ремонта производят силы РМЦ предприятия. Суммарная ремонтная сложность оборудования на предприятиях, применяющих централизованную форму ремонта, составляет 3000–5000 ремонтных единиц. Как правило, такие предприятия являются заводами единичного и мелкосерийного производства.

При децентрализованной форме все виды ремонтов и техническое обслуживание оборудования выполняются силами цеховых ремонтных баз (ЦРБ) под руководством механиков цехов. Изношенные детали подлежат восстановлению на территории этих баз. Новые необходимые сменные запасные детали производятся в РМЦ. На этих же базах могут восстанавливаться изношенные детали, требующие применения специального технологического оснащения и оборудования. В отдельных случаях, по специальному указанию главного механика, РМЦ проводит капитальный ремонт технологического оборудования. Такая организация ремонта свойственна предприятиям массового и крупносерийного производства с большим числом оборудования в каждом цехе (с суммарной

сложностью не менее 800–1000 ремонтных единиц) [14].

Смешанная форма организации ремонтных работ характеризуется тем, что наиболее сложные и трудоемкие работы (капитальный ремонт, модернизация оборудования, изготовление запасных частей и восстановление изношенных деталей) производятся силами РМЦ, а техническое обслуживание, текущий и средний ремонты, как и внеплановые ремонты – силами ЦРБ, комплексными бригадами слесарей, которые закреплены за участками. Под влиянием научно-технического прогресса, с возрастанием доли сложного, прецизионного и автоматического оборудования и с повышением требований к качеству продукции, наметилась тенденция перехода от децентрализованной формы к смешанной. При переходе средних и крупных предприятий на смешанную форму организации ремонтных работ целесообразно концентрировать в РМЦ все виды работ, выполняемых в больших объемах (средние и капитальные ремонты, изготовление запасных частей и др.).

Рациональность организаций выполнения ремонтных работ позволяет сократить время простоя оборудования в ремонте и повысить коэффициент его использования. Уменьшение количества времени простоя оборудования достигается, в первую очередь, за счет снижения трудоемкости ремонтов при внедрении прогрессивной технологии и форм организации работ, комплексной механизации и автоматизации процессов, уменьшения ремонтной сложности оборудования при его модернизации. Снижение времени простоя оборудования достигается при качественной комплексной и материальной подготовке ремонтных работ и служб, а так же за счет расширения вида работ по каждому объекту и увеличения сменности при выполнении работ сквозными бригадами. Многие факторы в производстве способствуют рациональности организации проведения ремонтных работ, уменьшая простой оборудования, сюда можно отнести специализации рабочих мест, внедрение узлового и последовательно-узлового методов ремонта, организацию выполнения ремонтов в нерабочие дни и смены [12].

При использовании узлового метода, узлы, которым необходим ремонт, снимаются и заменяются запасными (новыми или отремонтированными заранее). При последовательно-узловом методе узлы ремонтируются не одновременно все, а последовательно во время перерывов в работе станка.

Для анализа и оценки работы ремонтной службы предприятия используются следующие технико-экономические показатели:

1.Время простоя оборудования в ремонте, приходящееся на одну ремонтную единицу. Этот показатель определяется делением суммарного простоя оборудования в ремонте на число ремонтных единиц оборудования, подвергающихся ремонту в данном плановом периоде. Необходимо добиваться максимального сокращения этого времени.

2.Число ремонтных единиц установленного оборудования, приходящееся на одного ремонтного рабочего. Это число характеризует производительность труда ремонтных рабочих, которая должна постоянно увеличиваться.

3.Себестоимость ремонта одной ремонтной единицы, определяемая делением всех расходов (включая накладные) по ремонту в течение определенного времени (например, в течение всего года) на число ремонтных единиц оборудования, ремонтируемого за этот же плановый период. Необходимо стремиться к максимальному снижению этого показателя.

4.Оборачиваемость парка запасных деталей, равная отношению стоимости израсходованных запасных деталей к среднему остатку их в кладовых. Этот показатель должен быть максимально большим.

5.Число аварий, поломок и внеплановых ремонтов на единицу оборудования, характеризующее эффективность системы ППР. Оно должно быть минимальным [18].

Между этими показателями существует определенная зависимость. Сокращение времени простоя оборудования в ремонте, приходящегося на одну ремонтную единицу, приводит к увеличению числа ремонтных единиц установленного оборудования, приходящегося на одного ремонтного

рабочего, так как один и тот же объем ремонтных работ при сокращении времени на него может быть выполнен меньшим количеством рабочих. Это обуславливает снижение себестоимости ремонта одной ремонтной единицы. Улучшение первых трех показателей достигается посредством более эффективной организации ремонтных работ и ремонтного хозяйства, что приводит к улучшению четвертого показателя. Анализ всех показателей проводится в сравнении с показателями, достигнутыми на специализированных ремонтных предприятиях.

Далее рассмотрим содержание функций менеджмента, осуществляемые руководством ремонтных служб предприятий.

1.3 Содержание функций менеджмента, осуществляемых руководством ремонтных служб предприятий

Рассмотрим основные функции менеджмента ремонтных служб предприятия более подробно.

Ни одна организация или ее подразделение, в том числе и ремонтное хозяйство, не может обойтись без планирования. Сегодня планирование представляет собой определение системы целей функционирования и развития ремонтного хозяйства, а также путей и средств их достижения. Ремонтное хозяйство вынуждено решать вопросы, связанные с распределением ресурсов, координацией деятельности отдельных подразделений, созданием эффективной внутренней структуры, осуществлением контроля, возможным развитием в будущем [11].

Принятие решений во время, избежание поспешности в их принятии, становление четкой и видимой цели с предложением лучшего и понятного способа ее реализации принадлежит именно планированию.

Самое необходимое решение при планировании в ремонтном хозяйстве - выбор целей ремонтной службы.

Цели ремонтной службы предприятия должны формулироваться и

устанавливаться, основываясь на общей миссии организации.

Для реализации процесса планирования очень важно, чтобы на предприятии функционировала налаженная организационная система. Без соответствующей организации невозможна реализация самых идеальных планов. Наличие исполнительской структуры является неотъемлемой частью организационной системы.

Процесс планирования на предприятии можно разделить на разработку стратегии и определение тактик.

Стратегия является детальным всесторонним комплексным планом, который необходим для обеспечения осуществления миссии и достижения целей организации и ремонтной службы. Стратегический план разрабатывается с точки зрения перспективы всего предприятия и ремонтной службы. Придавая определенность, индивидуальность, стратегический план дает возможность привлекать только определенные типы работников, помогает продавать изделия или услуги. Стратегические планы должны быть достаточно гибкими, чтобы при возникновении необходимости была возможность их модификации и переориентации [14].

Выбранную основополагающую общую стратегию необходимо реализовать путем объединения с другими организационными функциями. Важный механизм увязки стратегии - разработка планов и ориентиров, таких как тактика, политика, процедуры и правила.

Тактика представляет собой конкретные стратегии, имеющие недолгие сроки реализации. Политика является общими ориентирами для действий и принятия решений. Процедуры определяют действия, которые необходимо предпринять в конкретной ситуации. Правила всегда представлены точными указаниями на то, что нужно делать в конкретном случае.

Планирование является собой никогда не прерывающийся процесс: это вызвано, в первую очередь, тем свойством, что производственные процессы непрерывны, а, так же непредсказуемыми изменениями, происходящими во внешней среде. Кроме того, планы могут быть ошибочными, и поэтому

могут нуждаться в корректировках. Таким образом, процедура стратегического планирования - инструмент, помогающий в принятии управленческих решений. Задача стратегического планирования - обеспечение нововведений и изменений в ремонтной службе [22].

Функция организации предприятия - это процесс создания структуры ремонтной службы, которая дает людям совместную возможность эффективной работы для достижения целей фирмы. Организация в качестве процесса является функцией, проводящей координацию большого количества задач.

Можно рассматривать два основных аспекта процесса организации деятельности в ремонтном хозяйстве предприятия:

- Деление ремонтной службы на подразделения в соответствии с целями и стратегиями;

- Делегирование полномочий - передача задач и полномочий лицу, принимающему на себя ответственность за их выполнение. Делегирование может быть реализовано лишь в случае принятия полномочий. Ответственность нельзя делегировать - руководитель не имеет возможности и права снимать с себя ответственность, передавая ее подчиненному. Лицо, на котором лежит ответственность за решение конкретной задачи, имеет возможность и не выполнять ее лично, тем не менее, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы [16].

Организационная структура представляет собой логическое построение взаимоотношений между уровнями управления и функциональными подразделениями. Структура управления ремонтного хозяйства - упорядоченная взаимосвязь элементов, которые находятся между собой в устойчивых отношениях, способных обеспечить их развитие и функционирование как единого целого. Управленческий процесс, между участниками которого распределены функции и задачи управления, происходит внутри такой структуры. С этой точки зрения, организационная структура представляет собой форму разделения и кооперации

управленческой деятельности, в рамках которого происходит процесс управления. Поэтому структура управления должна включать в себя все цели, расположенные между различными звеньями; связи между звеньями обеспечивают координацию по выполнению целей. Структура управления связанная с ключевыми понятиями менеджмента, такими, как цели, функции, процесс, механизм функционирования, полномочия людей, оказывает большое влияние на все стороны управления [12].

Иерархия управления представляет собой инструмент, необходимый для реализации целей ремонтной службы. Иерархия является гарантией сохранения системы. Более высоким иерархическим уровням свойственен больший объём и комплексность выполняемых функций, ответственность, доля стратегических решений и доступ к информации. Одновременно растут и требования к квалификации и личная свобода в управлении.

Функция мотивации представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности и действиям, направленным на достижение личных целей или целей ремонтной службы предприятия. Теории мотиваций можно разделить на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основаны на потребностях и связанных с ними факторах, которые определяют поведение людей. Потребности представляют собой осознанное отсутствие чего-либо, которое вызывает побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения человеком жизненного опыта.

Удовлетворение потребностей возможно при помощи вознаграждений, т.е. того, что человек считает для себя необходимым и ценным. Используются внешние вознаграждения (продвижение по службе, денежные выплаты) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством работы.

Вознаграждения можно условно разделить на два вида: материальные и нематериальные. Материальные вознаграждения представляют собой

сильнейший рычаг управления. На персонал могут оказывать воздействие несколько факторов, таких как материальные средства, позволяющие получать от жизни определённые блага, фактор социальной значимости в обществе, как в своём коллективе, так и в различных кругах, заставляющий поддерживать определённое качество работы фактор оценки деятельности.

Нематериальные вознаграждения - все методы, которые не касаются непосредственно оплаты труда, используемые предприятиями и фирмами для вознаграждения персонала за проведение хорошей работы, повышения их мотивации и приверженности к предприятию.

Таким образом, суть содержательных теорий мотивации сводится, в первую очередь, к определению потребностей, побуждающих людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. Необходимо упомянуть трех авторов, чьи работы имели наибольшее значение при разработке содержательных теорий мотивации: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клеелланда [26].

В процессуальных теориях мотивации анализируется то, каким образом человек распределяет усилия для достижения определенных целей и то, как он выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории, не оспаривая существование потребностей, полагают, что поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, которые связаны с конкретной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Основными процессуальными теориями мотивации являются: теория справедливости, теория ожиданий, модель Портера - Лоулера [20].

Важнейшим процессом, который обеспечивает достижение целей ремонтной службы предприятия, является контроль. Контроль, который может быть использован и для стимулирования успешной деятельности, необходим для раннего обнаружения и разрешения возникающих проблем.

Процесс проведения и существования контроля включает в себя установку стандартов, измерение фактически достигнутых результатов и

проведение корректировок в случае, если достигнутые результаты имеют существенные отличия от установленных стандартов [11].

Именно контроль является фундаментальным звеном процесса управления предприятием. Все существующие формы контроля имеют одну и ту же цель: они должны способствовать тому, чтобы полученные итоговые результаты как можно ближе соответствовали тем, которые устанавливаются еще при планировании. По форме выполнения все виды контроля схожи. Различия форм контроля существуют только исходя из времени реализации. Предварительный контроль применяется, прежде всего, по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Предварительный контроль обычно реализован в форме определенной политики, процедур и правил. Текущий контроль осуществляется в процессе работы. Обычно это контроль работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль проходит после окончания работы или после истечения отведенного на нее времени.

В процессе контроля можно выделить три этапа:

- выработка стандартов и критериев;
- сопоставление реальных результатов с разработанными критериями;
- принятие необходимых корректирующих действий [15].

На каждом этапе осуществляется комплекс различных мер.

Первый этап процесса контроля на предприятии представляет собой установку стандартов - конкретных, поддающихся измерению целей, которые имеют временные границы. На втором этапе, при сравнении с заданными стандартами показателей функционирования, определяется масштаб допустимых отклонений. Третий этап, на котором производится измерение результатов, - обычно самый хлопотный и дорогостоящий. Сравнив с заданными стандартами измеренные результаты, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринять.

Люди всегда являются самым важным элементом контроля. Именно поэтому, менеджер при разрабатывании функции контроля, должен

учитывать и принимать во внимание поведение людей.

Таким образом, контроль - функция менеджмента, которая помогающая увидеть и понять положение дел на предприятии и дает возможность скорректировать планы. Главной целью контроля является своевременная фиксация как позитивных, так и негативных моментов, выявление на возможно раннем этапе неблагоприятного развития событий для принятия определённых мер в целях повышения эффективности деятельности предприятия [14].

Нельзя не сказать несколько слов еще об одной функции менеджмента – координации. Эта функция осуществляется менеджерами при подготовке различного вида документов – приказов, планов, отчётов, предложений. Такими документами могут быть письма, адресованные в другие организации, ответы на распоряжения и запросы властей. Для обеспечения эффективной координации большую важность имеет организация информационных потоков, которая должна быть достаточной, но не излишней. Для установления связей между подсистемами организации, маневрирования ресурсами, обеспечения единства и согласования действий руководителей и всех стадий процесса управления, могут использоваться все формы коммуникативных связей.

Необходимость координации была доказана целым рядом исследователей. Координация деятельности особенно важна при строгом разделении труда по горизонтали и вертикали. Создание формальных механизмов координации является необходимым, иначе невозможной окажется вся совместная деятельность: отдельные функциональные области или лица не будут заинтересованы в обеспечении функционирования организации в целом. Один из механизмов координирования - формулирование и сообщение целей организации в целом и каждого подразделения в отдельности всем сотрудникам [16].

Итак, функции управления - планирование, организация, мотивация, и контроль - имеют две общих характерные особенности: все они требуют

принятия решений, и для всех них необходима коммуникация. Обмен информацией требуется для того, чтобы получить информацию, на основании которой будет принято правильное решение. Вследствие того, что коммуникации и принятие решений связывают все управленческие функции, обеспечивают их взаимозависимость, их называют связующими процессами.

При выполнении каждой функции решаются определенные задачи. Для функции планирования важным является постановка целей, составление плана необходимой работы. Функция организации - управление выполнением общегрупповых целей. Мотивация - знание и учет потребностей работников. Функция контроля - обнаружение и предупреждение проблем. Для эффективного управления организацией необходимо выполнение всех функций в комплексе.

В следующей части выполним анализ процесса управления деятельностью ремонтным хозяйством конкретного предприятия - ООО «ИПРОСС».

2 Анализ процесса управления ремонтным хозяйством ООО «ИПРОСС»

2.1 Общая характеристика ООО «ИПРОСС»

ООО «ИПРОСС» – юридическое лицо, представляющее собой общество с ограниченной ответственностью, в своей деятельности руководствуется положениями законодательства РФ. Общество основано в 2000 году. Юридический адрес ООО «ИПРОСС»: г. Тольятти Самарской области, ул. Северная 67.

Цель деятельности предприятия ООО «ИПРОСС», в соответствии с Уставом, – получение прибыли. Предприятие ООО «ИПРОСС» - представляет собой производственную площадку, которая оснащена современным высокотехнологичным оборудованием и обслуживается необходимыми вспомогательными техническими службами, позволяющими обеспечить подготовку производства в минимально нормативные сроки, устанавливаемые заказчиком.

Основные виды деятельности компании:

- Производство деталей из интегрального пенополиуретана (далее ППУ);
- Производство деталей методом формирования ППУ
- Производство автомобильных зеркал заднего вида;
- Производство экструзионно-выдувных деталей.

Благодаря наличию различного вида оборудования, ООО «ИПРОСС» выпускает достаточно большую номенклатуру изделий. На своих площадках предприятие имеет 4 импортных экструзионно-выдувных машины с суммарной мощностью производства - 2,7 млн. деталей в год и 3 литьевые машины с суммарной мощностью 2,4 млн. деталей в год. Таким образом, в общей сумме объем продукции ООО "ИПРОСС" составляет более 5 млн. деталей в год. Клиентами компании являются как именитые производители в

машиностроении и производстве, так и совсем недавно открывшиеся. Среди всех отметим наиболее заметные сегодня на рынке производства и автомобилестроения:

Для корейской компании ООО «ДЕЙВОН Спринг энд Сит» ООО «ИПРОСС» изготавливает подголовники различных типов:

- 1313701- Подголовник переднего сидения;
- 1314101- Подголовник заднего сидения, боковой;
- 1314601- Подголовник заднего сидения, центральный и др.

Для знаменитого Нижегородского Автомобильного завода ГАЗ компания производит патрубки водослива (С 41R 13 – 8119144).

Одним из самых значимых покупателей продукции ООО «ИПРОСС» является ЗАО «ГМ-АвтоВАЗ», для него компания производит следующие номенклатурные виды продукции:

- Вставка распорная левая 21230-8201067-60;
- Вставка распорная правая 21230-8201068-60;
- Зеркало заднего вида наружное левое 21230-8201051-60;
- Зеркало заднего вида наружное левое 21230-8201051-6116;
- Зеркало заднего вида наружное правое 21230-8201050-6142;
- Облицовка двери внутренняя левая 2123-8201385-10 многие другие.

Клиентом ООО «ИПРОСС» уже много лет является известное в Тольятти предприятие по выпуску нестандартных автомобилей ООО «С-АВТО», которое является постоянным потребителем зеркал заднего вида «Прогресс Плюс» 2123-8201050-86.

Недавно пришедшая в Тольятти французская компания ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент» среди нескольких предложений выбрала своим поставщиком именно это предприятие, и в настоящее время при производстве своей продукции использует следующий вид номенклатуры ООО «ИПРОСС»;

- 1267558X_GT - Пена подголовника заднего сидения E2;
- 1268490X_GT - Пена подголовника заднего сидения E0;

- 1268494X_GT - Пена подголовника заднего сидения и другие.

Помимо вышеперечисленного, ООО «ИПРОСС» производит следующие виды продукции:

- зеркала заднего вида с обогревом;
- подголовники для автомобильных сидений;
- воздуховоды;
- автомобильные бачки омывателя зеркал;
- сепараторы;
- подлокотники для инвалидных кресел и колясок;
- набивки сидений.

Вся производимая продукция является оригинальной авторской разработкой и подтверждена сертификатами соответствия требованиям ГОСТ ИСО 9001-2008. СМК производства ООО «ИПРОСС» получен сертификат на соответствие требованиям ISO/TS 16949:2009 (сертификат № 47787/A/0001/SM/Ru), который соответствует специальным требованиям GM (сертификат QSB) и соответствует специальным требованиям ГАЗ. Наиболее важным показателем качества продукции предприятия является сотрудничество с ЗАО «GM-АвтоВАЗ», где с 2004 года ООО «ИПРОСС» является поставщиком зеркал заднего вида на сборочный конвейер, осуществляя поставки «точно в срок» с нулевым уровнем PPM.

ООО «ИПРОСС» в своей деятельности руководствуется положениями законодательства РФ "Об обществах с ограниченной ответственностью", а также решением собрания учредителей и положениями Устава.

ООО «ИПРОСС» – юридическое лицо с самостоятельным балансом, счетами в банках, печатью.

Общество является организацией с частной формой собственности. Капитал компании ООО «ИПРОСС» состоит из долей физических лиц. Участники общества несут риск убытков, которые могут возникнуть в ходе деятельности ООО «ИПРОСС».

Высший орган управления ООО «ИПРОСС» - общее собрание

учредителей.

В компетенцию собрания учредителей входит решение следующих вопросов:

- реорганизация общества или его ликвидация, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;

- избрание единоличного исполнительного органа общества (генерального директора) и досрочное прекращение его полномочий, внесение изменений и дополнений в устав общества или утверждение устава общества в новой редакции

Структура управления ООО «ИПРОСС» представлена на рисунке 2.1.

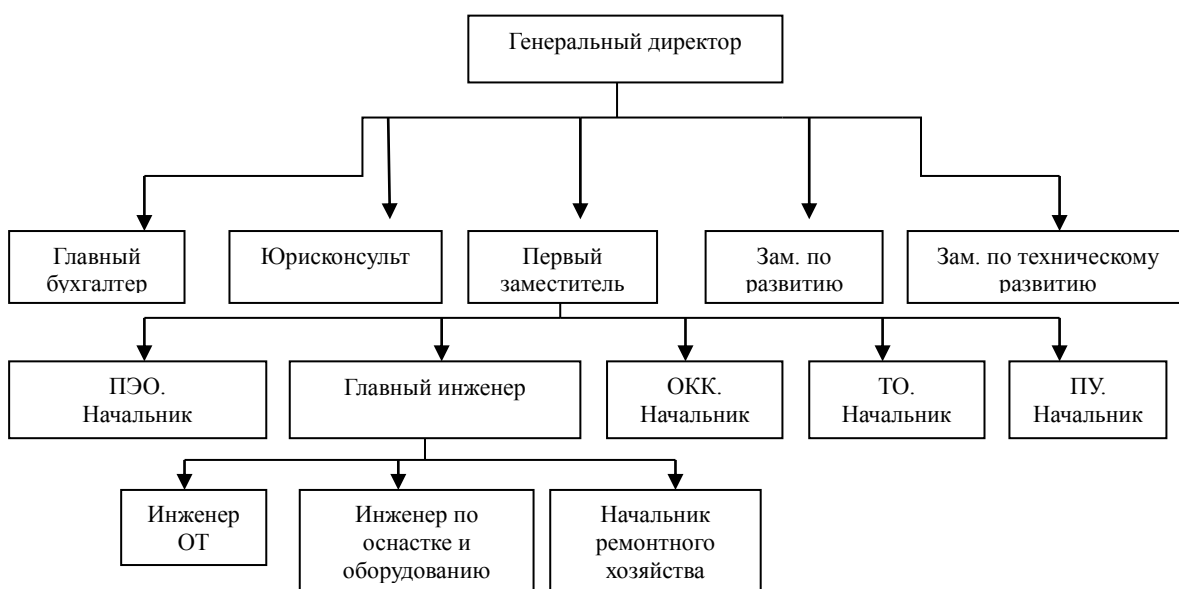


Рисунок 2.1 - Структура управления ООО «ИПРОСС»

Руководит деятельностью Общества генеральный директор, назначаемый на срок 5 лет, который отчитывается перед общим собранием учредителей. Генеральный директор занимается всеми организационными вопросами, связанными с выполнением решений собраний учредителей. Не имея доверенности, он представляет интересы фирмы, совершая сделки от имени общества, не выходя при этом за рамки положений Федерального

законодательства и Устава фирмы.

Кроме того, в обязанность генерального директора входит забота о реализации продукта. Своевременная выплата средств, финансирование предприятия, обучение кадров, повышение квалификации персонала, планирование работы так же входят в круг обязанностей генерального директора. Непосредственно генеральному директору подчиняются его заместитель, главный бухгалтер, юрист и два заместителя по развитию предприятия и его деятельности.

Структура управления ООО «ИПРОСС» построена по линейно-функциональному принципу. Структура такого вида включает в себе принцип демократического централизма, в результате которого подготовка и обсуждение решения осуществляется всем коллективом. Итоговое принятие решения и взятие ответственности на предприятии доверено только первыми руководителями единолично. Организационная структура ООО «ИПРОСС» включает в себя наилучшие характеристики линейной структуры (они представлены явно видными связями подчиненности, управление держится только в одних руках) и функциональной структуры (присутствие разделения труда, всегда грамотная и обдуманная подготовка управленческих решений). Именно благодаря такому типу управления можно отметить, что в компании четко определены полномочия и ответственности между линейными и функциональными руководителями. Это дает неоспоримое преимущество при оперативном принятии решений и указаний, освобождает руководителей отделов от необходимости глубокого анализа общепроизводственных проблем. Все сконцентрированы на своих участках ответственности, но в то же время владеют информацией о ходе дел у «соседа».

Основные экономические показатели, характеризующие производственную деятельность ООО «ИПРОСС» и рентабельность предприятия за период 2013-2015 гг., приведены в таблицах 2.1 и 2.2.

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели деятельности ООО «ИПРОСС» за период 2013-2015 гг.

Наименование показателя (в тыс. руб.)	2013 год	2014 год	2015 год	Изменение					
				2013-2014		2014-2015		2013-2015	
				Абсолютное	Относительное (темпы прироста), %	Абсолютное	Относительное (темпы прироста), %	Абсолютное	Относительное (темпы прироста), %
Выручка от реализации продукции и услуг (без учета НДС)	96 386	110 005	130 540	13 619	14	20 535	19	34 154	35
Себестоимость продаж	86 954	89 696	101 856	2 742	3	12 160	14	14 902	17
Валовая прибыль (убыток)	9 432	20 309	28 684	10 877	115	8 375	41	19 252	204
Чистая прибыль (убыток)	1 303	52	1 439	-1 251	-96	1 387	2667	136	10
Основные средства	3 848	21 383	21 010	17 535	456	-373	-2	17 162	446
Оборотные активы	73 313	74 263	114 294	950	1	40 031	54	40 981	56

Таблица 2.2 - Рентабельность предприятия за 2013-2015 гг.

2013 год, %	2014 год, %	2015 год, %	Абсолютн . изменения 2013- 2014гг.,%	Относительн . изменения 2013-2014гг. (прирост),%	Абсолютн . изменения 2014- 2015гг.,%	Относительн . изменения 2014-2015гг. (прирост),%	Абсолютн . изменения 2013- 2015гг.,%	Относительн . изменения 2013-2015гг. (прирост),%
1,35	0,05	1,10	0	-97	1,05	2231	-0,25	-18

Рассмотрим некоторые из показателей более подробно.

Выручка предприятия в 2015 году по сравнению с 2013 годом выросла на 35% (относительный темп прироста). Данному факту способствовало очень активное продвижение продукции компании на рынке. Предприятие не ограничилось только автомобилестроением, менеджеры отдела развития работают во всех направлениях, что дает свой результат. Предприятие активно нацелено, как и любое другое, на снижение себестоимости своей

продукции. Но по показателям виден ее рост с 2013 по 2015 год. Основными причинами увеличения себестоимости продукции на ООО «ИПРОСС» стали: удорожание потребляемого сырья, ежегодное увеличение тарифов по энергии и водоснабжению, увеличение транспортно-заготовительных расходов, повышение заработной платы служащих предприятия и увеличение общепроизводственных и общехозяйственных затрат. В частности, за данный период произошло существенное увеличение расходов на ремонтное хозяйство предприятия, на обновление инструмента. Динамика выручки и себестоимости ООО «ИПРОСС» за 2013-2015 гг. отражена на рисунке 2.2.

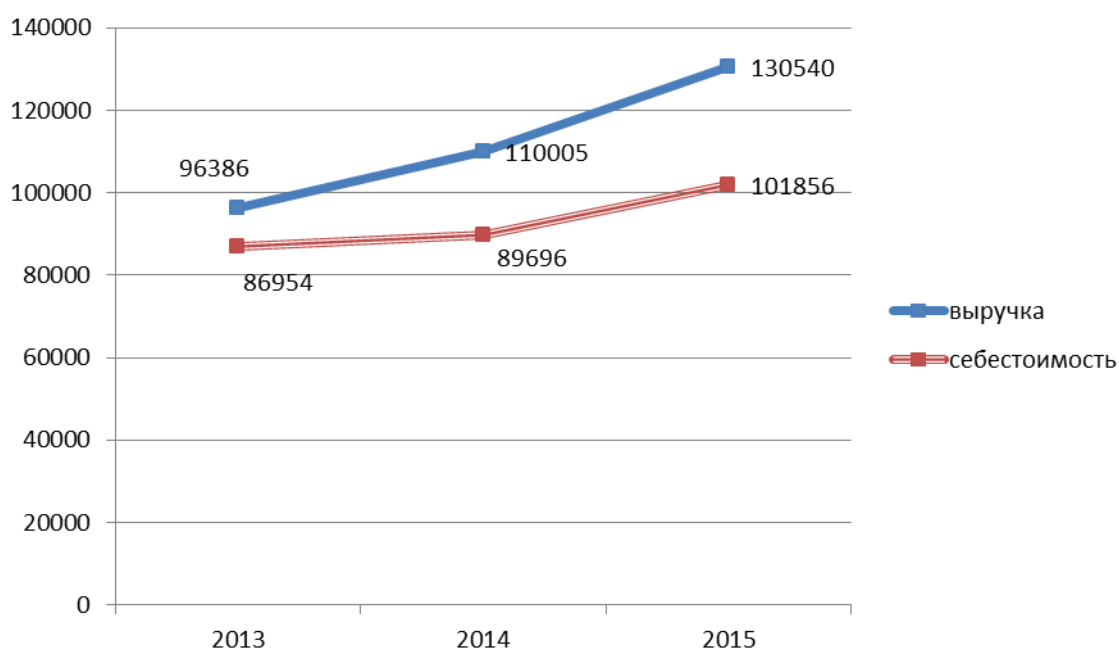


Рисунок 2.2 - Динамика выручки и себестоимости ООО «ИПРОСС» за 2013-2015 гг.

Динамика прибыли имеет коренное значение для характеристики деятельности организации. За период 2013-2015 гг. валовая прибыль ООО «ИПРОСС» имела тенденцию к росту: от 9432 тыс. руб. в 2013 г. до 28684 руб. в 2015 г., увеличившись, таким образом, на 204%. Данный факт, несомненно, положительно характеризует деятельность фирмы. Росту

прибыли способствовало появление новых крупных заказчиков продукции, заключивших контракты на длительные сроки.

В то же время, в 2014 г., наблюдалось резкое снижение чистой прибыли (по сравнению с 2013 г.) – с 1303 тыс. руб. до 52 тыс. руб. Данное обстоятельство вызвано значительным ростом управленческих и коммерческих расходов в 2014 г. Однако в 2015 г. чистая прибыль предприятия снова выросла – до 1439 тыс. руб., превысив значение 2013 г. на 10%.

Динамика показателей прибыли отражена на рисунке 2.3.

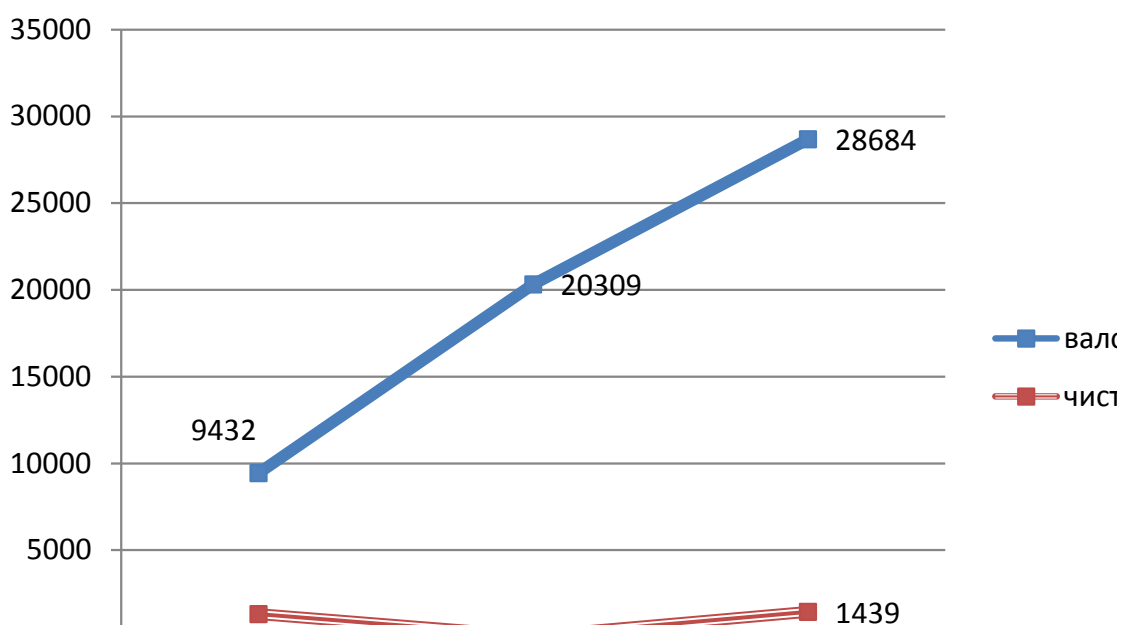


Рисунок 2.3 - Динамика прибыли ООО «ИПРОСС» за 2013-2015 гг.

Чистая рентабельность составила в 2013 г. 1,35%, что означает, что на 1 рубль выручки приходится 1,35 копеек прибыли. В 2014 году значение данного показателя снизилось до 0,05% - в связи со снижением чистой прибыли – а в 2015 году снова выросло и составило 1,1%. Уровень чистой рентабельности 2013 г., при этом ,достигнут не был.

Динамика чистой рентабельности отражена на рисунке 2.4.

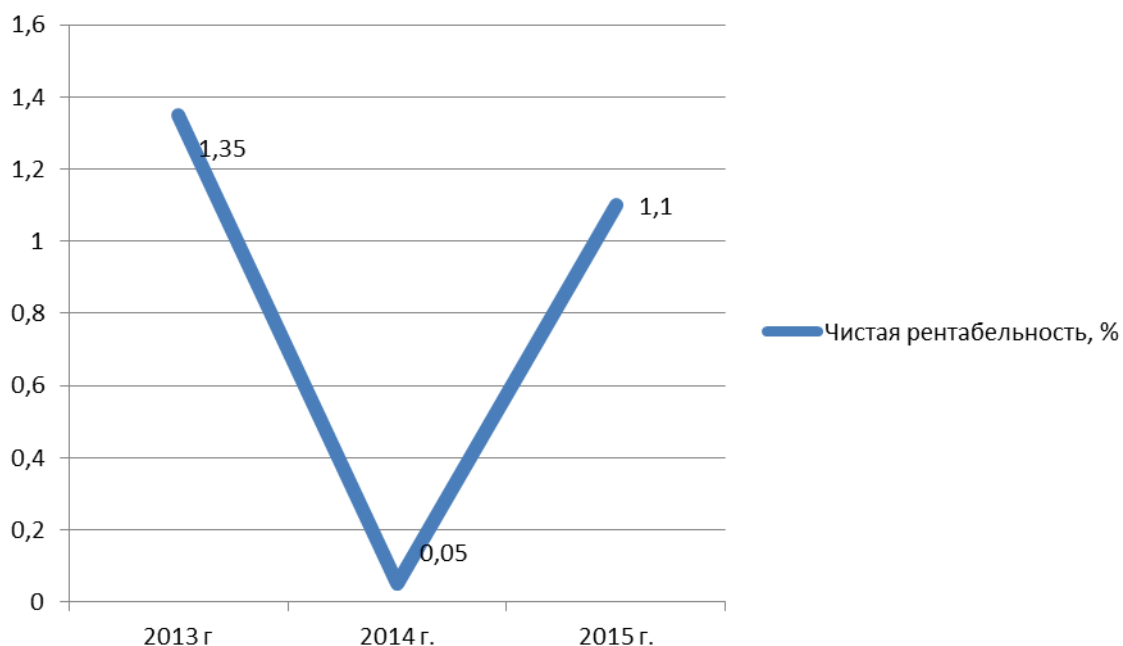


Рисунок 2.4 - Динамика чистой рентабельности ООО «ИПРОСС» в 2013-2015 гг.

Что касается численности персонала предприятия, то в течение последних трех лет она составила 180 человек.

Динамику изменения основных средств и оборотных активов ООО «ИПРОСС» проанализируем, согласно данных на рисунке 2.5.

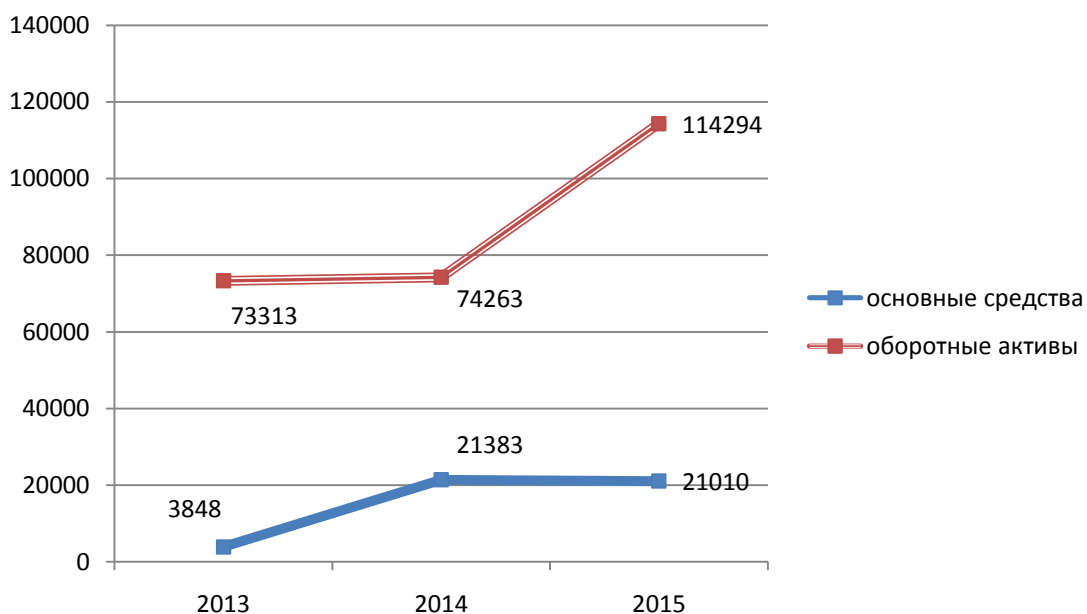


Рисунок 2.5 - Динамика основных средств и оборотных активов ООО «ИПРОСС» в 2013-2015 гг.

Основные средства предприятия имеют тенденцию к росту – с 3848 тыс. руб. в 2013 г. до 21393 тыс. руб. в 2014 г., незначительно снизившись - до 21010 тыс. руб. - в 2015 г.

Оборотные активы предприятия также выросли – с 73313 тыс. руб. в 2013 г. до 74263 тыс. руб. в 2014 г., и до 114294 тыс. руб. - в 2015 г. Таким образом, ООО «ИПРОСС» является прибыльным, рентабельным предприятием, несмотря на некоторый спад в 2014 г.

2.2 Анализ организации работы ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС»

Ремонтное хозяйство ООО «ИПРОСС» осуществляет полный комплекс работ по надлежащему и своевременному обслуживанию, ремонту и надзору за работой оборудования предприятия. Регулярное осуществление профилактических мероприятий ремонтного характера и проведение различных видов ремонта оборудования имеют целью поддержание его в работоспособном состоянии, отвечающем установленному уровню его производительности в заданном режиме работы предприятия. Обеспечение эффективной и безаварийной работы оборудования при использовании наименьших затрат времени, труда персонала и средств на выполнение операций ремонта и обслуживания является важнейшей задачей для ремонтного хозяйства предприятия.

Объекты ремонтного обслуживания ООО «ИПРОСС»:

- здания;
- сооружения;
- производственное оборудование и др.

Для проведения ремонтного обслуживания данных объектов необходимо наличие достаточно сильной ремонтной базы. Поэтому в ООО «ИПРОСС» и было создано ремонтное хозяйство.

В процессе ремонта производится устранение дефектов и отклонений,

которые могут препятствовать нормальной работе оборудования. Износ оборудования в процессе его эксплуатации и нерациональная организация технического обслуживания и ремонта приводят к увеличению простоя в ремонте, к ухудшению качества работы и увеличению брака, а также к росту затрат на ремонт. На рисунке 2.6 отражена структура ремонтной службы ООО «ИПРОСС».



Рисунок 2.6 - Структура ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС»

Ремонтная служба полностью подчиняется главному инженеру предприятия. В свою очередь, возглавляет ремонтное хозяйство ООО «ИПРОСС» начальник, в подчинении у которого находятся начальники ремонтных служб производственных подразделений, начальник ремонтного участка предприятия и заведующий складом запасных частей.

В таблице 2.2 и на рисунке 2.7 отражена динамика численности персонала ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС» за период 2013-2015 гг.

Таблица 2.2 - Динамика численности персонала ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС» за период 2013-2015 гг.

	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Численность персонала ремонтного хозяйства, чел.	15	16	18

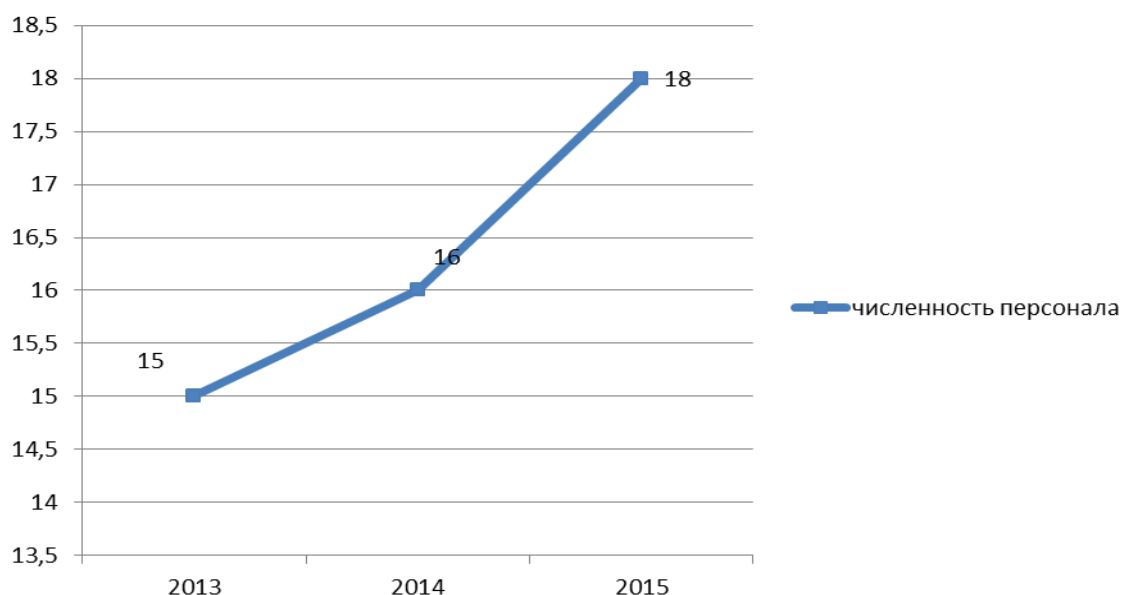


Рисунок 2.7 - Динамика численности персонала ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС» за период 2013-2015 гг.

Таким образом, в течение 2013-2015 гг. происходит прирост численности персонала ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС»: с 15 чел. в 2013 г. до 16 чел. в 2014 г. и до 18 чел. в 2015 г.

Далее, следуя данным таблицы 2.3, рассмотрим динамику фонда оплаты труда персонала ремонтного хозяйства в 2013-2015 гг.

Таблица 2.3 - Динамика фонда оплаты труда персонала ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС» в 2013-2015 гг.

	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Фонд оплаты труда, в тыс. руб.	4497,5	5647,3	6810,9
В том числе средства материального стимулирования, в тыс. руб.	124,9	142,5	155,6
Численность персонала ремонтного хозяйства, чел.	15	16	18
Среднемесячная заработная плата 1 работника, в тыс. руб.	24986	29413	31532

Итак, на протяжении 2013 – 2015 гг. происходит рост фонда оплаты труда работников ремонтного хозяйства – с 4497,5 тыс. руб. до 5647,3 тыс. руб. в 2014 г. и до 6810,9 тыс. руб. в 2015 г. За весь рассматриваемый нами период 151,4%.

При этом наблюдался также и рост средств материального стимулирования - с 124,9 тыс. руб. до 142,5 тыс. руб. в 2014 г. и до 155,6 тыс. руб. в 2015 г. Всего повышение составило 124,6%. Однако произошло некоторое сокращение доли средств материального стимулирования в фонде оплаты труда – с 2,8% в 2013 г. до 2,28% в 2015 г.

На протяжении 2013 – 2015 гг. на предприятии произошел и рост размера среднемесячной заработной платы работников ремонтного хозяйства – с 24986 руб. до 29413 руб. в 2014 г. и до 31532 руб. в 2015 г. Всего увеличение составило 126,2%.

Динамика ФОТ и средств материального стимулирования работников ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС» отражена на рисунке 2.8.

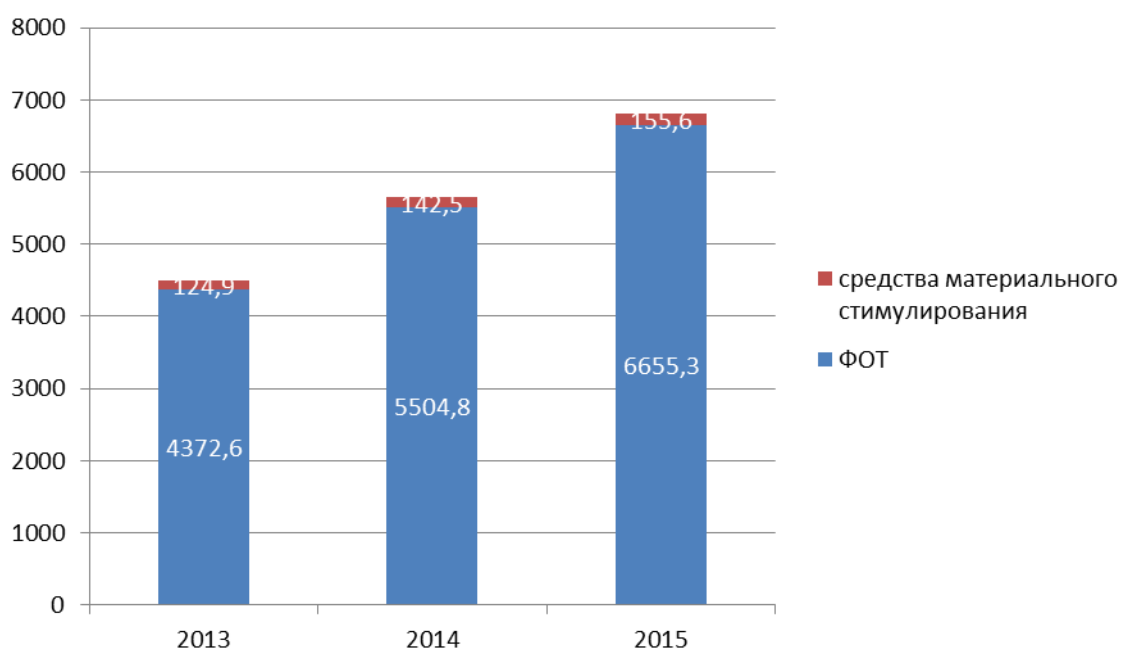


Рисунок 2.8 - Динамика ФОТ и средств материального стимулирования работников ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС»

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых в ООО «ИПРОСС», следует отметить оптимизацию организации рабочих мест сотрудников, создание комнаты отдыха и места отдыха во дворе предприятия.

Большое внимание руководство ремонтного хозяйства уделяет улучшению организационно-технических условий на рабочих местах: модернизации рабочего оборудования, совершенствованию условий труда. На предприятии установлено кондиционирование, регулируемое отопление, индивидуальное и общее освещение на рабочих местах в офисном помещении, в цехах. Пристальное внимание уделяется шумоизоляции, эргономике рабочего места, улучшению дизайна и прочих эстетических составляющих (оформление офисного помещения, индивидуального рабочего места, мебель).

Далее рассмотрим основные показатели деятельности ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС».

2.3 Анализ управления деятельностью ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС»

В целях анализа управления деятельностью ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС» исследуем выполняемые подразделением внеплановые ремонты оборудования предприятия. Проведение плановых ремонтов и технического обслуживания оборудования проводится регулярно, стоимость их регламентирована. Большой интерес для оценки работы ремонтного хозяйства представляет анализ внеплановых ремонтов оборудования, поскольку выход оборудования из строя весьма часто является следствием некачественного выполнения текущего ремонта и/или технического обслуживания.

Проведем анализ количества и продолжительности внеплановых ремонтов оборудования, выполняемых ремонтной службой ООО «ИПРОСС»

(таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Анализ продолжительности внеплановых ремонтов оборудования ООО «ИПРОСС»

Наименование	2013	2014	2015
Количество внеплановых ремонтов за год	95	197	240
Время выполнения внеплановых ремонтов (простой в работе), час	1411	3170	4128
Средняя продолжительность одного внепланового ремонта, час	14,9	16,1	17,2

В течение 2013-2015 гг. можно наблюдать увеличение числа внеплановых ремонтов – с 95 в 2013 г. до 240 в 2015 г. Продолжительность внеплановых ремонтов также демонстрирует тенденцию к росту – с 1411 час. в 2013 г. до 3170 час. в 2014 г. и 4128 час. в 2015 г. Динамику количества и продолжительности внеплановых ремонтов оборудования в 2013-2015 гг. видно на рисунке 2.9.

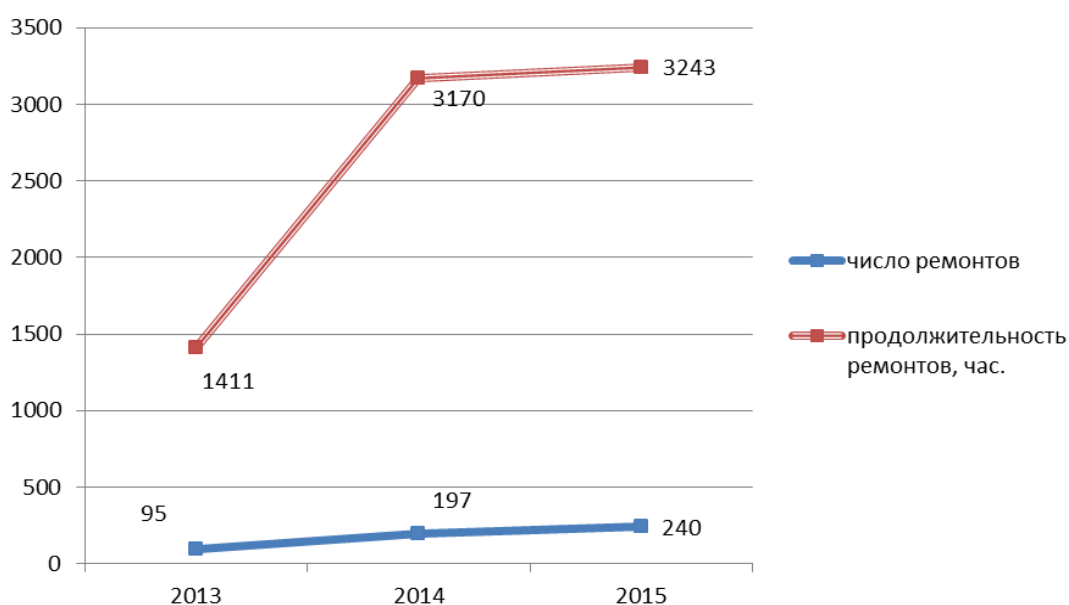


Рисунок 2.9 - Динамика количества и продолжительности внеплановых ремонтов оборудования ООО «ИПРОСС» в 2013-2015 гг.

Таким образом, налицо рост времени простоя оборудования ООО «ИПРОСС» в связи с неисправностью и необходимостью проведения внеплановых ремонтов. Происходит также и увеличение среднего времени, которое затрачивается на проведение одного внепланового ремонта - с 14,9 час. в 2013 г. до 16,1 час. в 2014 г. и 17,2 час. в 2015 г.

Далее выполним оценку качества ремонтных работ, выполняемых ремонтной службой ООО «ИПРОСС». При выполнении данной оценки будем использовать показатель нарушений требований правил технической эксплуатации (далее ПТЭ) и правил техники безопасности (далее ПТБ) при техническом обслуживании (Ки птэ), который представляет собой число разовых нарушений требований ПТЭ и ПТБ в течение определенного периода.

К единичным показателям качества ремонта отнесем также:

- показатель испытаний и проверок;
- коэффициент технического состояния отремонтированных изделий;
- коэффициент сдачи объектов после ремонта с первого предъявления;
- коэффициент гарантийного ремонта;
- коэффициент внеплановых ремонтов.

Комплексный показатель оценки качества ремонта представляет собой сумму всех вышеперечисленных коэффициентов.

Для определения оценки качества проведенных ремонтов оборудования на предприятии ООО «ИПРОСС» будем использовать следующую шкалу оценок:

- От 0 до 2 – «неудовлетворительно»;
- От 2 до 3,5 – «удовлетворительно»;
- От 3,5 до 5 – «хорошо»;
- От 5 до 5.5 – «отлично».

Динамику показателей оценки качества ремонта оборудования в ООО «ИПРОСС» в течение 2013-2015 гг. рассмотрим в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Динамика показателей качества ремонта оборудования в ООО «ИПРОСС» в течение 2013-2015 гг.

Показатели	Обозначение	Значение		
		2013г	2014г	2015г
Показатель нарушения требований ПТЭ и ПТБ в течение периода	Ки птэ	1	1	3
Коэффициент технического состояния отремонтированных объектов	Ктс	0,4	0,3	0,2
Коэффициент сдачи объектов с первого предъявления	Кср	0,73	0,65	0,28
Коэффициент гарантийности ремонта	Кгр	0,47	0,35	0,32
Коэффициент неплановых ремонтов	Кнр	0,07	0,44	0,48
Комплексный показатель качества ремонтов	Ккр	1,67	1,74	1,28

Итак, наблюдается снижение значений большинства единичных показателей качества.

Значение коэффициента технического состояния отремонтированных объектов снизилось со значения 0,4 в 2013 г. до значения 0,2 в 2015 г. Значение коэффициента сдачи объектов с первого предъявления понизилось с 0,73 в 2013 г. до 0,28 в 2015 году. Значение коэффициента гарантийности ремонта понизилось с 0,47 в 2013 г. до 0,32 в 2015 году. Значение коэффициента неплановых ремонтов, напротив, выросло – со значения 0,07 в 2013 г. до 0,48 в 2015 г., поскольку выросло количество неплановых ремонтов. Следствием перечисленного является снижение комплексного показателя качества ремонтов (имеющего и без того невысокие значения) – с 1,67 в 2013 г. до 1,28 в 2015 г., что оценивает качество ремонтов оборудования в ООО «ИПРОСС» как неудовлетворительное.

Нарушение требований ПТЭ и ПТБ небольшое, хотя и наблюдается их рост в 2015 г. Если рассматривать причину роста нарушений техники безопасности и технической эксплуатации, то понятно, что происходит это вследствие износа оборудования. Исходя из динамики комплексного показателя качества ремонтов оборудования в ООО «ИПРОСС» в течение 2013-2015 гг., которая отражена на рисунке 2.10, можно сделать вывод о

невысоком качестве ремонта оборудования в ООО «ИПРОСС» и его тенденции к снижению.

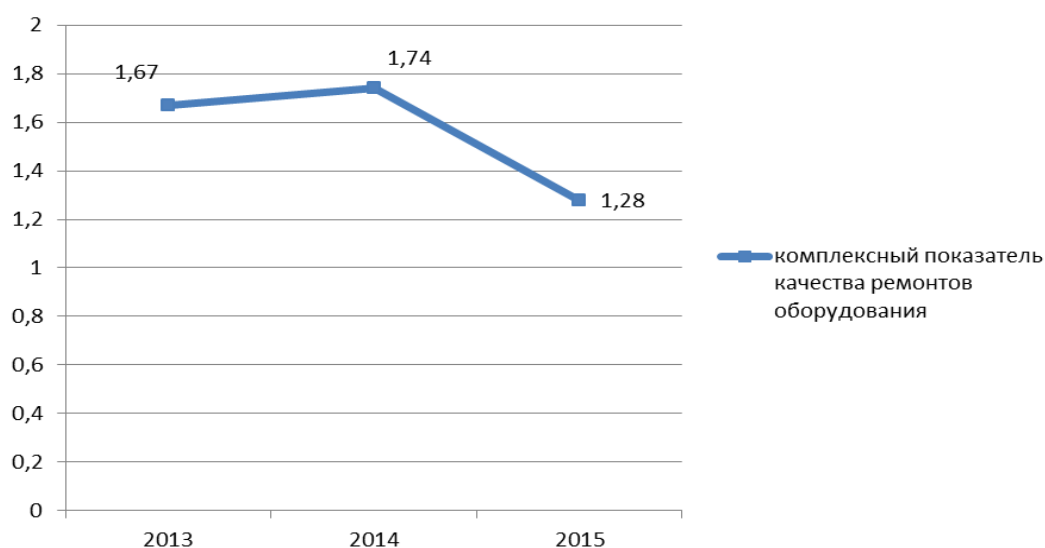


Рисунок 2.10 - Динамика комплексного показателя качества ремонтов оборудования в ООО «ИПРОСС» в течение 2013-2015 гг.

Далее выполним анализ материальных затрат на проведение ремонтов и технического обслуживания оборудования в ООО «ИПРОСС».

Рассмотрим подробно структуру затрат на проведение внеплановых ремонтов в ООО «ИПРОСС» в течение 2013-2015 гг. в таблицах 2.6 и 2.7.

Таблица 2.6 - Структура затрат на проведение внепланового ремонта в ООО «ИПРОСС» в течение 2013-2015 гг.

Наименование затрат	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	Кол-во, в тыс. руб.	Доля, в %	Кол-во, в тыс. руб.	Доля, в %	Кол-во, в тыс. руб.	Доля, в %
Материалы	16,3	16,7	57,1	20,1	73,1	19,4
Запчасти	13,6	14,0	95,5	33,6	104,0	27,6
Заработная плата с начислениями	43,5	44,7	73,6	26,0	99,4	26,3
Услуги цехов	19,1	19,6	44,9	15,8	63,9	16,9
Услуги подрядчиков	4,9	5,0	12,9	4,5	36,9	9,8
Итого	97,4	100	284,0	100	377,3	100

Таблица 2.7 – Итоговые результаты затрат на внеплановые ремонты в ООО «ИПРОСС» 2013-2015 гг.

Наименование	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Количество внеплановых ремонтов	95	197	240
Средняя стоимость одного ремонта, в тыс. руб.	1,03	1,44	1,57

Согласно проведенному анализу, объемы затрат на проведение внеплановых ремонтов оборудования в ООО «ИПРОСС» выросли с 97,4 тыс. руб. в 2013 г. до 284 тыс. руб. в 2014 г. и, соответственно, 377,3 тыс. руб. в 2015 году. Увеличение затрат на проведение незапланированных ремонтов с 2013 г. по 2015г. произошло почти в 4 раза. В 2013 г. стоимость одного ремонта составляла 1,03 тыс.руб., в 2014 г. возросла уже до 1,44 тыс., а в 2015 г. руб. составила 1,57 тыс.руб.

Рост объемов затрат на проведение внеплановых ремонтов и изменения средней стоимости одного ремонта в период 2013-2015 гг. можно последовательно рассмотреть на рисунках 2.11 и 2.12.

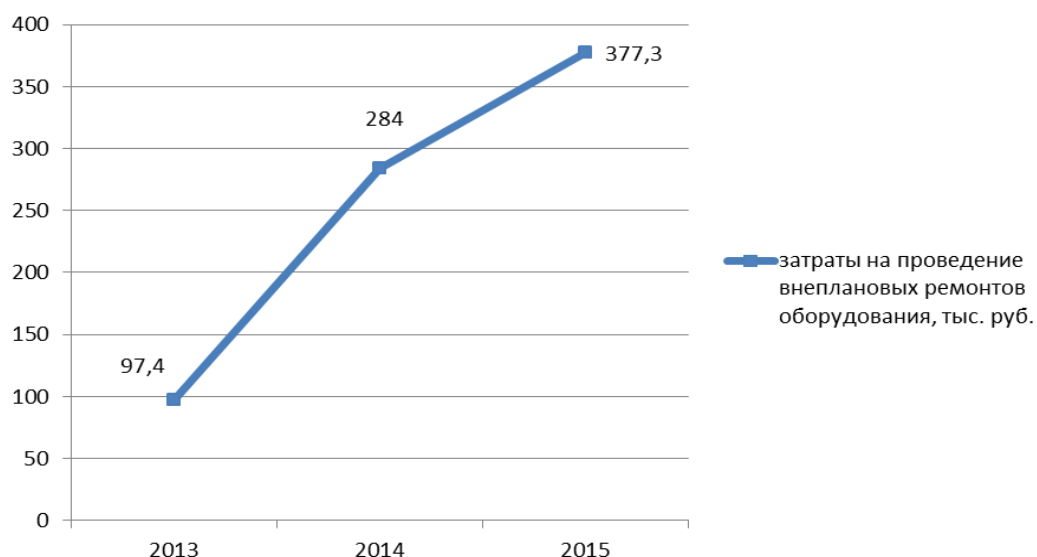


Рисунок 2.11 - Динамика объема затрат на проведение внеплановых ремонтов оборудования в ООО «ИПРОСС» в 2013-2015 гг.

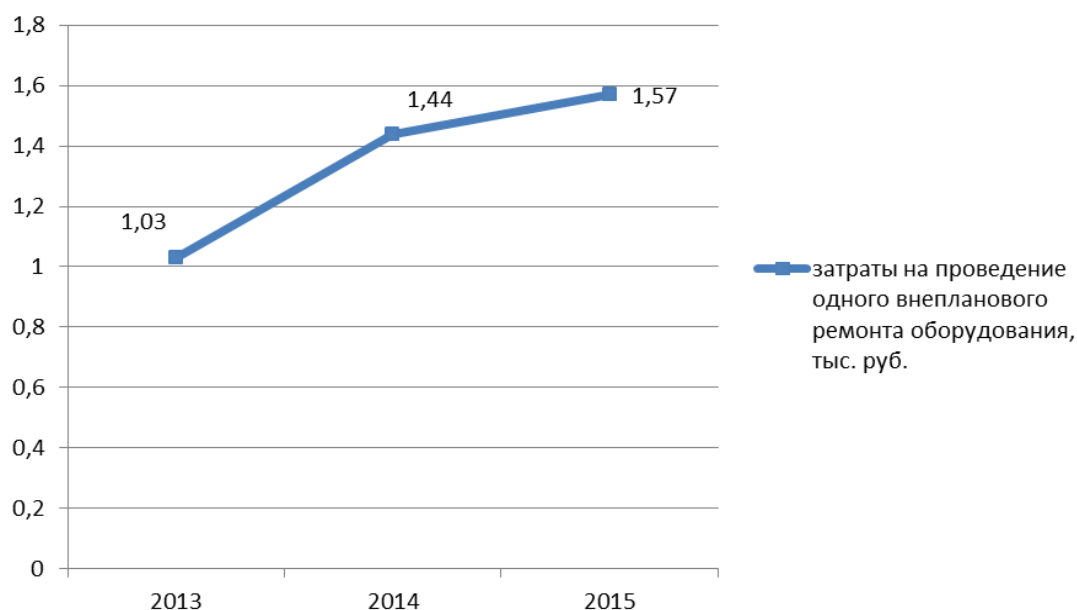


Рисунок 2.12 - Динамика средней стоимости одного внепланового ремонта оборудования в ООО «ИПРОСС» в 2013-2015 гг.

В структуре затрат на проведение внеплановых ремонтов оборудования ООО «ИПРОСС» в 2013 г. наибольшая доля (44,7%) приходилась затратам на заработную плату персонала с начислениями. Далее следуют услуги цехов (19,6%), материалы (16,7%), запчасти (14%) и услуги подрядчиков (5%).

По сравнению с предыдущим годом, в 2014 году наибольшая доля (33,6%) в структуре затрат на проведение внеплановых ремонтов оборудования в ООО «ИПРОСС» принадлежала расходам на приобретение запчастей. Далее следуют заработная плата с начислениями (26%), материалы (20,1%), услуги цехов (15,8%), услуги подрядчиков (4,5%).

В 2015 году структура затрат была подобной 2014 году - наибольший процент (27,6%) в структуре затрат на проведение внеплановых ремонтов оборудования в ООО «ИПРОСС» принадлежала расходам на приобретение запчастей. Далее следуют заработная плата с начислениями (26,3%), материалы (19,4%), услуги цехов (16,9%), услуги подрядчиков (9,8%).

Динамика и структура затрат на проведение внеплановых ремонтов в ООО «ИПРОСС» приведена на рисунке 2.13.

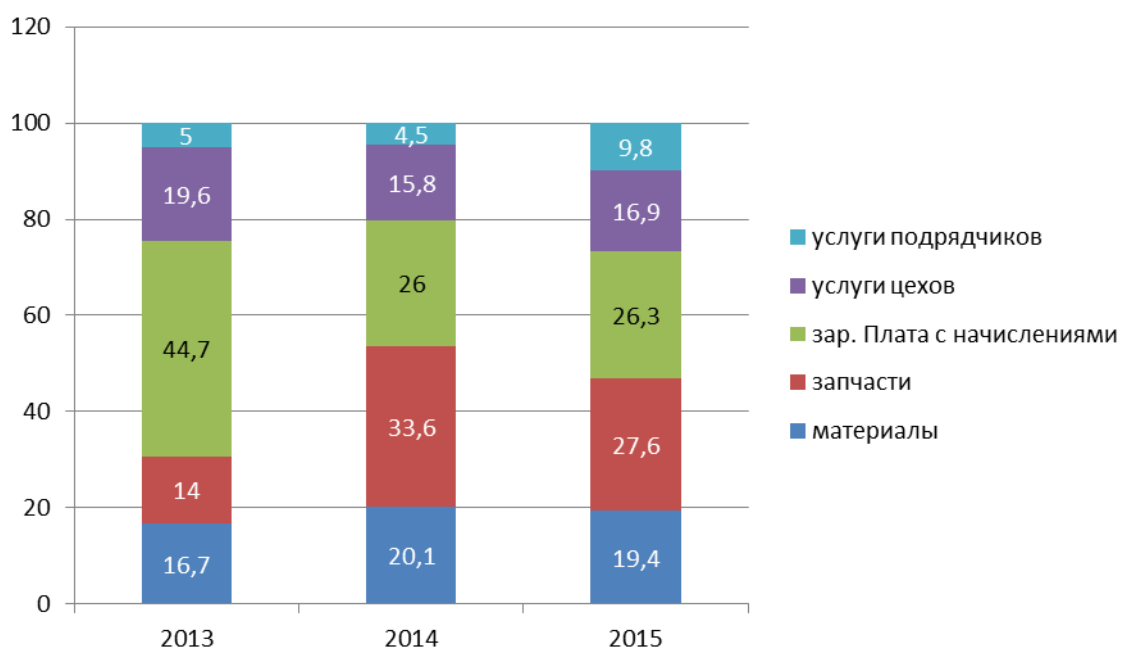


Рисунок 2.13 - Динамика и структура затрат на проведение внеплановых ремонтов в ООО «ИПРОСС», в процентах.

Таким образом, в течение 2013-2015 гг. произошло увеличение числа и продолжительности внеплановых ремонтов оборудования в ООО «ИПРОСС», увеличение средней продолжительности, а так же стоимости одного ремонта. При этом показатели качества внеплановых ремонтов снизились.

Следовательно, работу ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС» следует признать неэффективной.

В следующей части нами будут разработаны мероприятия, направленные на повышение эффективности работы ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС».

3 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование управления деятельностью ремонтного хозяйства на предприятии ООО «ИПРОСС»

3.1 Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС»

В предыдущей части нами была исследована деятельность ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС», которая была признана нами неэффективной. Одной из причин этого является, по-видимому, недостаточная мотивация сотрудников ремонтного хозяйства. Поэтому нами будут разработаны мероприятия, направленные на повышение мотивации сотрудников ремонтного хозяйства.

В настоящее время актуальным является тот факт, что наиболее важная составляющая часть любой компании - её персонал: ведь от уровня эффективности труда сотрудников зависит успешность или, наоборот, неуспешность деятельности любой компании. Именно поэтому основной задачей управленческого аппарата предприятия является достижение максимальной эффективности использования возможностей персонала. Однако многие руководители не имеют полного представления обо всех трудностях управления этим ресурсом - кадрами. Только при удачном воплощении персоналом решений, принятых менеджментом, в дела предприятия можно отметить их эффективность. Именно успешное воплощение управленческих решений, в свою очередь, становится возможным только в случае заинтересованности персонала в результатах своего труда. Для этого работника требуется каким-то образом побудить к действию, проще говоря, мотивировать.

Процесс мотивации представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к действиям, определяют границы и формы деятельности и придают этой деятельности

направленность на достижение определенных целей.

Очевидно, что основной мотивирующий фактор в работе любого предприятия - заработная плата, однако человека могут заставить работать и множество других факторов. В наше время можно привести пример большого количества способов мотивации конкретного человека, причем диапазон таких способов имеет тенденцию к увеличению.

Таким образом, эффективная мотивационная среда организации способна повысить отдачу от персонала, снизить зависимость бизнеса от человеческого фактора, сократить затраты на персонал, повысить лояльность сотрудников и улучшить обстановку в коллективе.

Можно предложить следующие направления совершенствования управления системой мотивации персонала ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС»:

- руководство должно установить твердое соотношение между вознаграждением и достигнутыми результатами. Вознаграждение должно выдаваться только за эффективную и успешную работу;

- руководству ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС» необходимо формировать высокий, но достижимый уровень результативности, который оно ожидает от подчиненных, и внушить им уверенность, что они могут добиться этого уровня результативности, если приложат усилия;

- поддерживать у работников чувство справедливости и повысить мотивацию труда.

Необходимо разработать и создать систему оценивания личного вклада каждого работника. Важно, чтобы новая система стимулирования труда была простой для понимания работника.

Соединение материальных интересов работников с целями предприятия позволяют руководству нанимать и удерживать персонал высокой квалификации, контролировать и управлять затратами на рабочую силу, используя труд оптимально необходимого количества работников.

Попытаемся определить, когда заработная плата может быть инструментом мотивации трудовой деятельности. Материальное вознаграждение будет являться для сотрудника ведущим мотивом работы лишь в случае нехватки у него денег. Если же размер заработной платы позволяет удовлетворить основные потребности, значимыми для сотрудника становятся мотивы более высокого порядка.

Структура мотивов трудовой деятельности существенно обедняется при низком уровне оплаты труда. Только при уровне заработной платы, который сравним со средним, начинают работать такие мотивы, как повышение квалификации, содержание труда, возможность должностного роста, отношения в коллективе и с руководством.

Мотивы самореализации и причастности к деятельности предприятия начинают работать у высокооплачиваемых сотрудников.

Материальное вознаграждение является весьма тонкой системой стимулирования. Для выполнения мотивирующей функции, такой системе стимулирования необходимо быть гибкой, справедливой и четко дифференцированной, быть понятной работникам и отражать в себе конечный результат.

Помимо заработной платы существуют иные материальные стимулы, которые требуют вложений от работодателя и распределяются безадресно. Ими могут быть:

- организация питания сотрудников за счет фирмы;
- предоставление сотрудникам абонементов в фитнес-центры и спортивные залы;
- обеспечение сотрудников проездными билетами на транспорт;
- предоставление некоторым категориям работников (пенсионерам, студентам, молодым матерям) права на «льготный» режим работы - неполную рабочую неделю, укороченный рабочий день, скользящий или гибкий график.

Стимулами, которые требуют инвестиций и распределяются адресно, могут быть:

- полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха;

- оплата путевок на лечение, отдых, экскурсии, путешествия сотрудникам и членам их семей;

- оказание помощи в устройстве детей работников в учебные заведения (детские сады, школы), лагеря и санатории отдыха.

Система социального стимулирования могла бы значительно выиграть за счет внедрения системы адаптации персонала, которая могла бы дать новым сотрудникам представление о предприятии, критериях, обеспечивающих успешное прохождение испытательного срока и о программе действий сотрудников на этот период. Это способствует появлению чувства защищенности у сотрудника и помогает сформировать их лояльность, начиная с первых дней работы в компании.

В рамках построения организационной культуры полезным будет введение какие-либо почетных званий, обладание которыми было бы очень престижным для работников ремонтного хозяйства. Такими званиями могут быть, например, «Лучший работник года», «Лучший работник месяца». Такие звания можно закрепить символическими подарками от предприятия.

Сотрудникам - молодым людям с высшим образованием необходимо удовлетворение честолюбия. Таких сотрудников способны замотивировать благодарности с занесением в трудовую книжку, похвалы в их адрес со стороны руководства на собрании коллектива, и другие аналогичные меры. К другим сотрудникам возможно применение мер негативного стимулирования, таких, как выговор, уменьшение ставки заработной платы, снижение или лишение премии, перевод на более низкую ступеньку служебной лестницы.

Следует обратить внимание на поддержание корпоративного духа: на совместные мероприятия, праздники, поездки в свободное от работы время на отдых.

В целях повышения сплоченности коллектива, улучшения психологического климата необходимы разработка и внедрение корпоративной политики, которая помогла бы сплотить коллектив, погасить накаленную психологическую атмосферу, повысить лояльность работников и послужить дополнительным стимулом к качественной работе.

Необходимо проведение мероприятий, направленных на улучшение социально-психологического климата в коллективе. Можно пригласить специалиста, который провел бы тренинг по способам разрешения конфликтных ситуаций.

1. Совершенствование системы оплаты труда. Основная задача руководства ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС» заключается в разработке мероприятий, направленных на повышение качества проводимых работ - следовательно, на повышение качества работы сотрудников.

Можно предложить следующие мероприятия, направленные на совершенствование системы оплаты труда работников ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС»:

- введение для сотрудников системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемых в процентах от стоимости выполненных регламентных ремонтных работ, не приведших впоследствии к аварийному выходу оборудования из строя в течение года. Предлагается введение:

1) Для руководителей ремонтных подразделений - ежемесячные премии в размере 0,15% в зависимости от стоимости выполненных регламентных работ оборудования, не приведших в дальнейшем к аварийному выходу оборудования из строя в течение года;

2) Для работников, непосредственно осуществляющих ремонтные работы, можно ввести ежемесячные премии в размере 0,5 % от стоимости выполненных регламентных работ оборудования, не приведших потом к аварийному выходу оборудования из строя в течение года.

2. Разработка набора социальных пакетов для сотрудников ООО

«ИПРОСС».

Руководство ремонтной службы ООО «ИПРОСС» может разработать для сотрудников три вида социальных пакетов. Рассмотрим их более подробно:

Пакет 1:

- добровольное медицинское страхование – предоставляется работникам, проработавшим 5 и более лет в ремонтной службе ООО «ИПРОСС». Представляет собой полис добровольного медицинского страхования на сумму 15 000 руб. в год, которую сотрудник может использовать на определенные медицинские услуги;

- компенсация услуг сотовой связи – оплата за счет фирмы безлимитной сотовой связи на сумму 1 000 руб. в месяц. Сотрудник может выбирать оператора на свое усмотрение;

- оплата дополнительных выходных – предоставление сотрудникам ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС» одного оплачиваемого дня в месяц – так называемого личного или детского дня, при этом оклад сохраняется.

Пакет 2:

- оплата посещения фитнес-клуба – предлагается два вида: ООО «ИПРОСС» покупает абонемент на сумму 3 000 руб. в год в определенном фитнес-клубе или выплачивает эту сумму работнику ремонтного хозяйства для того, чтобы он мог заниматься в любом другом клубе. Если для покупки абонемента этой суммы не хватает, то сотрудник самостоятельно оплачивает разницу;

- оплата обедов – ООО «ИПРОСС» выплачивает сотруднику ремонтного хозяйства сумму в размере 1 000 руб. один раз в месяц.

Пакет 3:

- оплата образования сотрудникам ремонтного хозяйства, отработавшим в ООО «ИПРОСС» более двух лет в пределах 5000 руб., - как полная, так и частичная оплата обучения работодателем;

- оплата времени болезни – ООО «ИПРОСС» может предоставить

сотрудникам ремонтного хозяйства возможность отсутствия (без предоставления больничного листа) до недели в год по причине болезни с сохранением оклада;

-дополнительные выходные: ООО «ИПРОСС» может предоставлять сотрудникам ремонтного хозяйства один оплачиваемый день в месяц – так называемый личный или детский день с сохранением оклада.

Условие получения социальных пакетов – качественная работа сотрудника в ремонтной службе. Каждый сотрудник ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС» может выбрать один из трех социальных пакетов, который ему подходит. Стоимость пакетов практически одинакова, единственное различие заключается в том, что первый пакет дороже - но и выбрать его имеют возможность только сотрудники, проработавшие в ООО «ИПРОСС» не менее пяти лет.

3.Совершенствование мотивации сотрудников ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС».

Можно предложить следующие мероприятия, направленные на повышение социальной мотивации сотрудников ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС» (таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Мероприятия, направленные на повышение мотивации сотрудников ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС»

Название мероприятия	Дата проведения	Цель проведения
Выезды на природу	В зависимости от сезонных и погодных условий, но не реже чем раз в полгода	Неформальная обстановка всегда помогает найти общий язык, отвлечься от проблем на работе, способствует поиску общих интересов
Спортивные соревнования между подразделениями	Ежеквартально	Единая цель и условия соревновательности отлично помогают сплотить коллектив. Именно в этом качестве спорт. соревнования идеальны

Продолжение таблицы 3.1

Название мероприятия	Дата проведения	Цель проведения
Семейные праздники	День отца – третье воскресенье июля, День матери – последнее воскресенье ноября, День защиты детей – 1 июня	Проведение семейных мероприятий дает еще одну дополнительную возможность налаживать не только межличностные, но и межсемейные связи, это усиливает в некоторой степени связь поколений и способствует развитию рабочих династий на предприятии
Организация корпоративных вечеринок	Раз в квартал, может быть приурочено к какому-то событию, не обязательно официально. Можно, к примеру, просто устроить «Праздник последней пятницы в месяце»	Имеет примерно те же цели, что и предыдущая группа мероприятий, в целом направлены на установления межличностных контактов в неформальной обстановке

Данный план является примерным для руководства ремонтной службы предприятия.

Далее выполним расчет социально-экономической эффективности внедрения предложенных мероприятий.

3.2 Расчет социально-экономической эффективности внедрения предложенных мероприятий

Большинство из предложенных мероприятий имеют затратный характер и направлены на увеличение прибыли. При внедрении предлагаемых мероприятий ожидается снижение времени простоев оборудования в связи с внеплановыми ремонтами, а также и сокращение затрат на проведение внеплановых ремонтов. Ориентировочно количество внеплановых ремонтов сократится на 50%, а время их выполнения – на 60%. Такое сокращение внеплановых ремонтов станет возможным вследствие более эффективной работы сотрудников ремонтного хозяйства.

В таблице 3.2 выполнен анализ продолжительности внеплановых

ремонт оборудования ООО «ИПРОСС» в 2013-2015 гг. и плановом периоде.

Таблица 3.2 - Анализ продолжительности внеплановых ремонтов оборудования ООО «ИПРОСС» в 2013-2015 гг. и плановом периоде

Наименование	2013	2014	2015	Плановый период
Количество внеплановых ремонтов за год	95	197	240	120
Время выполнения внеплановых ремонтов (простой в работе), час	1411	3170	4128	1651
Средняя продолжительность одного внепланового ремонта, час.	14,9	16,1	17,2	13,8

В течение планового периода после реализации предложенных мероприятий можно будет наблюдать сокращение количества внеплановых ремонтов – с 240 в 2015 г. до 120 в плановом периоде. Продолжительность внеплановых ремонтов также снизится – с 4128 час. в 2015 г. до 1651 час. в плановом периоде. Налицо сокращение времени простоя оборудования в связи с неисправностью и необходимостью проведения внеплановых ремонтов. Происходит и снижение среднего времени, затраченного на проведение одного внепланового ремонта, с 17,2 час. в 2015 г. до 13,8 час. в 2015 г. Динамика количества и продолжительности внеплановых ремонтов оборудования ООО «ИПРОСС» в 2013-2015 и плановом годах отражена на рисунке 3.1. Ожидается также и снижение объема затрат на проведение внеплановых ремонтов оборудования в ООО «ИПРОСС» на 50% - 377,3 тыс. руб. в 2015 г. до 188,7 тыс. руб. в плановом году. Общая сумма сокращения затрат составит 188,6 тыс. руб.

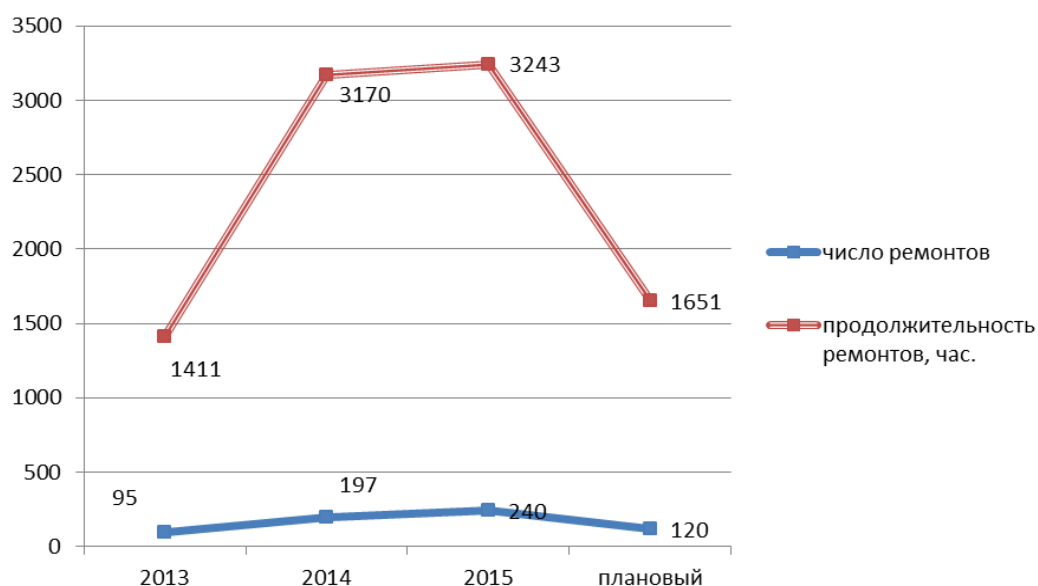


Рисунок 3.1 - Динамика количества и продолжительности внеплановых ремонтов оборудования ООО «ИПРОСС» в 2013-2015 и плановом годах

Динамика объема затрат на проведение внеплановых ремонтов оборудования в ООО «ИПРОСС» в 2013-2015 и плановом годах отражена на рисунке 3.2.

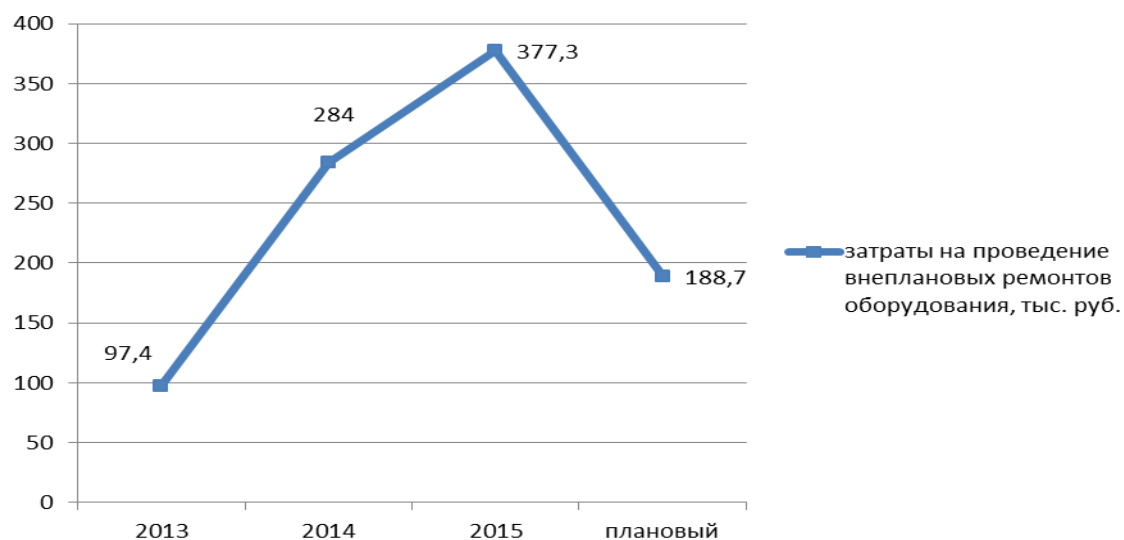


Рисунок 3.2 - Динамика объема затрат на проведение внеплановых ремонтов оборудования в ООО «ИПРОСС» в 2013-2015 и плановом годах

Далее выполним расчет затрат на реализацию предложенных мероприятий (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Затраты на осуществление мероприятий по повышению мотивации персонала ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС»

№	Мероприятие	Затраты, в тыс. рублей в год
1.	Выплата премий руководителям	$188,6 \times 0,15\% = 0,29$ $0,29 \times 3 \text{ чел.} = 0,87$
	Выплата премий сотрудникам	$188,6 \times 0,5\% = 0,943$ $0,943 \times 10 \text{ чел.} = 9,43.$
2.	Стоимость социальных пакетов	10 чел. $\times$ 6 = 60 (обязательное условие для получения – качественная работа)
3.	Меры социального стимулирования сотрудников	50
	ИТОГО	120,3

Таким образом, затраты на проведение предлагаемых мероприятий составят 120,3 тыс. руб.

Рассчитаем теперь экономический эффект от внедрения предлагаемых мероприятий. Экономический эффект от внедрения мероприятий может быть:

-положительным, когда затраты на мероприятия меньше суммы экономии средств за счет сокращения количества внеплановых ремонтов;

-отрицательным, где затраты на мероприятия выше суммы экономии средств за счет сокращения количества внеплановых ремонтов;

-нейтральным, когда затраты на мероприятия равны сумме экономии средств за счет сокращения количества внеплановых ремонтов.

$$\mathcal{E} = 188,6 \text{ тыс. руб.} - 120,3 \text{ тыс. руб.} = 68,3 \text{ тыс. руб.}$$

Итак, экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составит 68,3 тыс. руб. Предложенные мероприятия являются экономически оправданными - в результате их внедрения у сотрудников ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС» возникнет прямая заинтересованность в повышении качества ремонтов.

При этом основным следствием повышения качества ремонтных работ будет сокращение времени простоев оборудования, что, несомненно, приведет к росту объемов выпуска продукции, росту выручки предприятия и, следовательно, прибыли.

Таким образом, предложенные мероприятия являются экономически оправданными и эффективными.

Заключение

Важнейшей организационно-экономической задачей, всегда стоящей перед менеджерами предприятий, является поиск путей снижения времени простоя производственного оборудования, вызванного необходимостью проведения внеплановых ремонтов. Решение именно этой задачи ведет к сокращению простоев, а, следовательно, к более эффективной эксплуатации производственного оборудования, к увеличению выпуска продукции, росту прибыли.

Прогрессивное направление, связанное с организацией ремонтных хозяйств предприятий - создание ремонтных баз на предприятиях, которые выпускают оборудование. При помощи такого способа организации ремонтных работ предприятия-изготовители будут более заинтересованы в том, чтобы усовершенствовать конструкцию изделий, повысить их ремонтпригодность и износостойкость отдельных их частей. Очень важными представляются развитие таких направлений фирменного ремонта, как ремонт станков с ЧПУ, автоматизированных и роботизированных комплексов.

Важнейшей задачей является достижение выполнения ремонтных работ всеми предприятиями, которые эксплуатируют оборудование, за счет особых ремонтных фондов.

В качестве основных направлений, призванных способствовать совершенствованию ремонтного хозяйства и более эффективного его функционирования, можно назвать следующие:

- в процессах организации производства – развивать специализацию и кооперирование в процессах выпуска основной продукции, организации ремонтного хозяйства;
- в процессах, связанных с планированием воспроизводства – применять научные подходы и методы менеджмента;

-в процессах, связанных с проектированием и изготовлением запасных частей – унифицировать и стандартизировать элементы запасных частей, применять системы автоматизированного проектирования, основанные на классификации и кодировании, сокращать продолжительность проектных работ и повышать их качество;

-в процессах, связанных с организацией работ – соблюдать принципы рациональной организации производства (пропорциональность, параллельность и др.), применять сетевые методы и компьютеры;

-в процессах, связанных с техническим надзором, обслуживанием и ремонтом – развивать предметную и функциональную специализации работ, повышать технический уровень ремонтно-механических цехов, увеличивать мотивацию повышения качества труда.

В настоящей работе нами была исследована деятельность ремонтного хозяйства предприятия ООО «ИПРОСС».

Основные виды деятельности ООО «ИПРОСС»:

- Производство деталей из интегрального пенополиуретана (далее ППУ);
- Производство деталей методом формирования ППУ
- Производство автомобильных зеркал заднего вида;
- Производство экструзионно-выдувных деталей.

Наличие различного вида оборудования на предприятии способствует выпуску достаточно большой номенклатуры изделий. Клиентами компании являются как именитые производители в машиностроении и производстве, так и совсем недавно открывшиеся.

ООО «ИПРОСС» является прибыльным, рентабельным предприятием – несмотря на некоторый спад в 2014 г.

Ремонтное хозяйство ООО «ИПРОСС» осуществляет полный комплекс работ и услуг по надлежащему и своевременному обслуживанию, ремонту и надзору за работой оборудования предприятия.

Объекты ремонтного обслуживания ООО «ИПРОСС»:

- здания;
- сооружения;
- производственное оборудование и др.

Для проведения ремонтного обслуживания данных объектов необходимо наличие достаточно мощной ремонтной базы. Поэтому в ООО «ИПРОСС» и было создано ремонтное хозяйство. В течение 2013-2015 гг. происходит рост численности персонала ремонтного хозяйства ООО «ИПРОСС»: с 15 чел. в 2013 г. до 16 чел. в 2014 г. и до 18 чел. в 2015 г. На протяжении 2013 – 2015 гг. происходит рост размера среднемесячной заработной платы работников ремонтного хозяйства – с 24986 руб. до 29413 руб. в 2014 г. и до 31532 руб. в 2015 г. Всего рост составил 126,2%.

Среди методов социального стимулирования, используемых в ООО «ИПРОСС», следует назвать оптимизацию организации рабочих мест, создание комнат отдыха и места отдыха во дворе.

В течение 2013-2015 гг. произошло увеличение числа и продолжительности внеплановых ремонтов оборудования в ООО «ИПРОСС», увеличение средней продолжительности и стоимости одного ремонта. При этом показатели качества внеплановых ремонтов снизились.

Следовательно, работу ремонтной службы ООО «ИПРОСС» следует признать неэффективной. Важнейшей причиной этого следует считать недостаточную мотивацию труда сотрудников.

Нами были предложены следующие направления совершенствования системы мотивации персонала в ООО «ИПРОСС»:

- Совершенствование системы оплаты труда;
- Разработка набора социальных пакетов для сотрудников ООО «ИПРОСС».
- Совершенствование социальной мотивации сотрудников ООО «ИПРОСС».

Реализация предложенных мероприятий будет экономически эффективной.

Библиографический список

1. Аблязова Н.О., Аверкин М.Г. Управление социальным развитием организации. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
2. Афанасьев М.В., Гончаров А.Б. Экономика предприятия: Учебное пособие. - Х.: ИД «ИНЖЕК», 2011.528с.
3. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала. - М.: Юнити-Дана , 2013.440 с.
4. Беккера Й., Вилкова Л. Менеджмент процессов.- М.: ЭКСМО, 2012.384 с.
5. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник.-2-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М,2011.400с.
6. Василенко Е. И. Управление в социальной работе - М.: Дашков и Ко, Наука-Спектр, 2013. - 292 с.
7. Василенко В.А., Мельник И.Е. Операционное и ситуационное управление в системе менеджмента: Учебное пособие. - М.: МГИМ, 2015.530с.
8. Верещагина Л. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности - М.: Гуманитарный центр,2012. 212с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.-3-е изд., перераб. и доп.- М.: Проспект, 2011. 512 с.
10. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Диджитал, 2011. 150с.
11. Вильям Стивенсон. Управление производством. - М.: ЗАО «Изд-во БИНОМ», 2011.928 с.
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. - М.: Гардарика, 2013.322 с.
13. Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М,2012.280с.
14. Гасанов Р. 67 секретов разработки мотивационной системы. - М.:Феникс, 2013. 272с.
15. Гапоненко А.Л. Менеджмент.Учебник.- М., Юрайт, 2013. 400с.

16. Глудкин О.П., Горбунов Н.М. Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов / под. ред. О.П. Глудкина.- М.: Радио и связь, 2012.600с.
17. Гибсон Д. Организации: поведение, структуры, процессы / Гибсон Д., Иванцевич Д., Доннели Д.; Пер. с англ. - М: ИНФРА-М, 2011.664с.
18. Гончаров А.Б. Финансовый менеджмент. Конспект лекций. - Х.: ХДЕУ, 2014.192с.
19. Дафт Р.Л. Менеджмент : учеб. – 8-е изд. - М.: Питер, 2011.799 с.
20. Дорофеева Л.И. Менеджмент: Конспект лекций - М.: ЭКСМО, 2012.192 с.
21. Егоршин А.П. Управление персоналом. - М.: Лотос, 2011.1093 с.
22. Елисеева, Т.П. Экономика и анализ деятельности предприятий - Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. 480 с.
23. Ефимычев Ю.И., Стрелкова Л.В., Ильичева Н.М. Организация производства: учебное пособие. - Н.Н.: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2014.230 с.
24. Забродский В.А., Кизим Н.А., Янов Л.И. Современные методы организации и управления промышленным производством. - Х.: Бизнес Информ, 2012. 64с.
25. Зудбинова Т.Ю. Бизнес-планирование. Лучший способ предотвратить ошибки. – М.:Феникс, 2014. 240с.
26. Иванов, И. Н. Экономика промышленного предприятия: учебник / И. Н. Иванов. - Москва: Инфра-М, 2011.393 с.
27. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие: В 2-х ч. - Минск: Новое знание, 2011.Ч 1. 700с.
28. Ипатов М.И., Захарова М.К. и др. Организация и планирование машиностроительного производства / под ред. М.И. Ипатова.- 2-е изд. - М.: Высшая школа, 2011. 367с.
29. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник.- 6-е изд.- М.: Новое Издание, 2013. 336 с.
30. Калачева А.П. Организация работы предприятия. - М.:Приоритет, 2011. 431с.

31. Колегаев Р.Н. Экономическая оценка качества и оптимизация системы ремонта машин. - М.: Машиностроение, 2011. 239с.
32. Кондо Й. Управление качеством в масштабах компании / пер. с англ. - Н. Новгород: Приоритет, 2011. 252с.
33. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. - Москва: Юрайт, 2012. 640 с.
34. Коротков, Э.М., Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова. - М.: Дашков и К, 2013. 272 с.
35. Котлер Ф., Бергер Р. Стратегический менеджмент по Котлеру: Пер. с англ. Матвеева И.А.- М: Альпина Паблишер, 2016. 144с.
36. Литвинюк А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. – М.: Юрайт, 2015. 400с.
37. Лукаш Ю.А. Работа по подбору, оценке и контролю персонала - М.: ЮстицИнформ, 2015. 230с.
38. Мелюшин П.В. Организация производства - Мн: БНТУ, 2012. 78с.
39. Парахина, В. Н. Теория организации. Учебник / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко - М.: КноРус, 2014. - 360 с.
40. Минцберг Г. Лучшая практика менеджмента: Пер.с англ. Кузин В.В., - СПб: Питер, 2011, 288с.
41. Поздняков В.Я. Производственный менеджмент. Учебник - М.:Инфра-М,2015. 412с.
42. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. / под ред.Я.В. Заболоцкого. - М.: Издательский дом «Вильямс»,2011. 496с.
43. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. 240 с.
44. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия.-7-е изд., испр.- Мн.: ИП Новое знание,2015.704с.
45. Синица Л. М. Организация производства: учеб. пособие/ Л. М. Синица. - Минск: Издат.- вычислит. центр Минфина, 2011. 540с.

46. Солдатов А.В., Василенко Т.Д., Селин А.В. Менеджмент организации. Взгляд социального психолога. – М.: Книжный Клуб Книговек, 2014. 256с.
47. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. Краткий курс. - СПб.: Питер, 2012. 283с.
48. Федюкин В.К., Дурнев В.Д., Лебедев В.Г. Методы оценки и управления качеством промышленной продукции. Учебник. Изд. 2-е перераб. и доп. - М.: Информационно-издательский дом «Филинь», Рилант, 2011. 328с.
49. Федюкин В.К. Управление качеством процессов. - СПб.: Питер, 2014. 208с.
50. Чалдаева, Л. А. Экономика предприятия: учебник / Л. А. Чалдаева. - М.: Юрайт, 2011. 347 с.