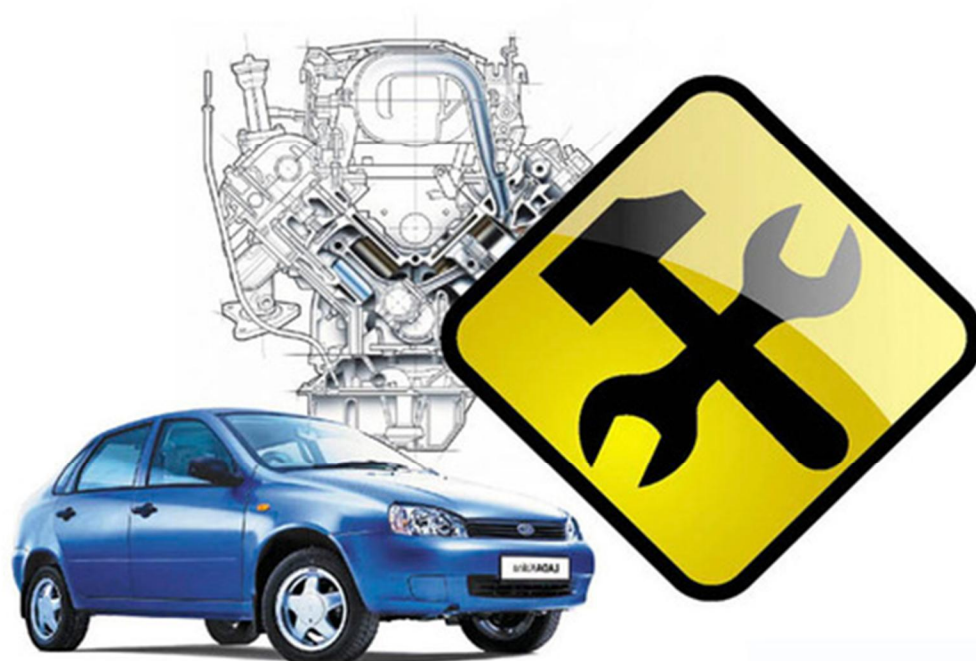


В.В. Волгин

АВТОСЕРВИС

СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ



Владислав Васильевич Волгин

Автосервис. Стандарты управления. Практическое пособие

Об авторе

Информация, мозги, деньги, – вот что нужно для бизнеса.

Информация – здесь.

Волгин В.В. – экономист-международник, инженер – механик, член Международной Академии наук информации, информационных процессов и технологий (МАН ИПТ), автор книг для предпринимателей и автомобилистов.

Без стандартов нет развития

Книга стандартов предприятия

Правила описания бизнес-процессов

Общие проблемы всех предприятий:

При перемене места работы никто не может передать другому человеку свой опыт за короткий срок «передачи дел». Но именно коллективный опыт является основой успешной безубыточной деятельности предприятия.

Есть много должностей, для которых вообще не готовят специалистов и процессов, для которых не издаются инструкции, потому, что в каждом предприятии есть свои особенности работы. В автосервисе это руководители подразделений, служб и участков, а также диспетчер, оформитель документации, приёмщик, аналитик-маркетолог, товаровед по запасным частям и др.

Поэтому во всем мире существует практика разработки корпоративных стандартов, инструкций, регламентов, технологий для обучения новых и перемещаемых сотрудников, описаний бизнес-процессов.

«Бизнес-процесс» – это деловой процесс, т. е. комплекс операций, направленных на выполнение какой-либо управленческой, финансовой, кадровой, и т. п. задачи. Но не производственной. Например, «ремонт» – это производственный процесс, а не бизнес-процесс: демонтаж колеса – это рабочая операция, выполняемая согласно технологической карте. Оформление документации – это операция бизнес-процесса «Расчеты с клиентом».

Эти документы сводят в корпоративную «Книгу стандартов».

Именно «know-how» – «ноу-хау» – «знаю как» – «комплект описаний бизнес-процессов, книга стандартов» является главным инструментом для адаптации новых сотрудников.

Технология описания бизнес процессов разработана давно системными аналитиками программистских фирм – только на основании подробнейших описаний они могли составлять программы, обучающие компьютеры выполнять нужные операции.

Технология описания процессов: описывающий садится рядом с исполнителем и расспрашивает исполнителя обо всех нюансах его операций, о каждой клеточке составляемого документа. Потом описывает операции по установленной форме. Каждый сотрудник, операции которого описывались, должен проверить ту часть, которая его касается, и дополнить нюансами, составляющими соль его опыта. Руководители всех уровней должны дополнить, скорректировать, уточнить описания процессов. Высшие руководители должны лично дополнить, скорректировать, уточнить материалы книги стандартов.

В настоящее время большинство операций автосервиса уже описано и разработаны программы для автоматизации документооборота по этим операциям (бухучета и т. д.).

Однако операции управления персоналом и процессами не автоматизируются в принципе – человеческий фактор и человеческий опыт не укладывается в программы. Поэтому и нужны различные правила, регламенты, описания, инструкции.

Описания процессов могут иметь текстовую, табличную и графическую форму. В настоящей книге используются текстовая и табличная формы.

В настоящей книге приведены описания большинства процессов крупных автотехцентров, операций и документов. Однако «Книгу стандартов» Предприятия следует каждый год дополнять описаниями вновь внедренных методов работы, чтобы фиксировать инновации.

Цели описаний, регламентов, правил, инструкций:

- ♦ **определение правил взаимодействия сотрудников предприятия с клиентами и между собой;**
- ♦ **описание перемещений клиента и автомобиля в рамках бизнес-процессов и технологических процессов;**
- ♦ **описание оборота документов, оформляемых в процессе обслуживания и ремонта автомобиля.**

Задачи описаний, регламентов, правил, инструкций:

- ♦ **стандартизация процедур взаимодействия сотрудников предприятия с клиентами и между собой;**
- ♦ **формирование документальной базы параметров для контроля деятельности сотрудников и аудита исполнения процессов.**

Область действия и ответственные лица описаний, регламентов, правил, инструкций: сотрудники, упоминаемые в этих документах.

Применение описаний, регламентов, правил, инструкций:

♦ обучение новых сотрудников;

♦ параметры и критерии для ежедневного контроля деятельности сотрудников и для периодического аудита исполнения процессов.

Бизнес-процесс – это поток работы, переходящий от одного человека к другому, от одного отдела к другому. Процессы можно описать на разных уровнях, но они всегда имеют начало, определенное количество шагов посередине и четко очерченный конец. Описание бизнес-процессов даже на макроуровне часто позволяет глубже проникнуть внутрь явлений. Связи и взаимоотношения, которые игнорировались или не осознавались, неожиданно оказываются ключевыми для эффективного функционирования всего предприятия.

На макроуровне типичные процессы включают в себя, например, материально-техническое снабжение и оплату. Похоже на функции, но это не функции. Например, процесс снабжения начинается с заполнения формы заказа сотрудником отдела закупок, продолжается заключением контракта на поставку, планированием продаж или производства, уведомлением о поставке от поставщика, получением, разгрузкой и приемкой товаров, проверкой счета-фактуры в бухгалтерии, контролем взятого товарного кредита, оплатой счета поставщика и передачей информации в управленческую базу данных. Очевидно, что здесь вовлечено множество функций, и это является ключевой характеристикой в определении работы процессов.

Каждый процесс можно разбить на subprocesses, например, на получение заказа, доставку продукции, контроль оплаты счетов, которые можно описать более детально, но принцип будет один: мы описываем поток работы от одного человека к другому. Важно, чтобы описанные процессы и subprocesses представляли собой полные и цельные потоки работы и никакие этапы не были пропущены.

Для реального осуществления процесса необходимо назначить кого-либо *хозяином* процесса. Хозяин процесса отвечает за ход и результат всего процесса в целом, а поскольку процессы пронизывают всю организацию насквозь, такая формулировка предполагает ответственность за работу различных функциональных подразделений. Хозяин процесса занимается совершенствованием эффективности всего процесса. Его роль не в том, чтобы управлять повседневной рутинной, а в том, чтобы делать все необходимое для *обеспечения производительности, эффективности и адаптируемости* всего процесса и каждой его части.

Эффективность на макроуровне включает в себя четкое представление о потребностях конечного потребителя и об их обоснованности, и о том, можно ли удовлетворить эти потребности при помощи других людей или процессов. На микроуровне понятие эффективности затрагивает точки соприкосновения промежуточных потребителей, обеспечивая всесторонний анализ их потребностей с учетом возможностей их удовлетворения лучшим способом.

Производительность – хозяин процесса заинтересован в ней и отвечает за производительность работы на стыке между разными подразделениями, где часто возникает проблемы и важно использовать правильные критерии оценки работы.

Адаптируемость – бизнес-процессы не могут быть застывшими, изменения неизбежны и они должны периодически адаптироваться.

Большой процесс разбивают на субпроцессы, которыми легче управлять, и назначают ответственных за них, подчиняющихся хозяину процесса. Руководство процессом не подменяет собой существующую организационную структуру, она теперь работает не по иерархическому принципу, а по принципу матричной структуры. Субпроцессы не обязательно выделяются по принципу соответствия обязанностям того или иного подразделения: скорее всего, они тоже по природе своей будут многофункциональными. Определения прав и обязанностей всех участников должны быть сформулированы четко и ясно, полезно также иметь четкую процедуру апелляции на случай возможных острых разногласий.

Роль хозяина процесса в большинстве случаев необходимо и прояснить, и узаконить. Иначе, скорее всего, возобладает власть функциональной иерархии. Хозяин процесса должен глубоко понимать процесс, чаще им назначают человека, который руководит одним из ключевых участков процесса. Хозяином процесса должен быть тот, кто пользуется уважением руководителей различных этапов процесса. У него должны быть коммуникативные способности – они необходимы, чтобы вызвать у занятых в процессе желание, даже жажду, любыми способами работать над совершенствованием процесса. Он должен с энтузиазмом относиться к новым обязанностям. *Ответственность за процесс всегда необходимо включать в должностную инструкцию, и ее необходимо учитывать при разработке системы премирования сотрудников.*

Карты процессов. У процессов есть начало и конец. Для любого процесса эти границы установлены начальным входом, с которого он начинается. Этот вход открывается первичным *хозяином* процесса. Процесс заканчивается выходом, который выдает результат первичным *клиентам* процесса.

Например, первичным входом в процессе приемки может быть получение уведомления об отгрузке товаров поставщиком. Первичным выходом процесса может быть распоряжение о формировании разгрузочной бригады и приемной комиссии.

После начала процесса у него может появиться значительное количество вторичных входов. Например, информация о наличии оборудования, персонала, занятости разгрузочных площадок и т. п. Точно так же существуют вторичные выходы, не являющиеся его главной целью. Например, отчет о количестве сверхурочного времени, проработанного персоналом.

Вторичные выходы обычно инициируют другие процессы, например, сверхурочное время станет началом процесса начисления дополнительной заработной платы. *Карта процесса* позволяет увидеть все части процесса и насколько эти части соответствуют друг

другу, а также слабые стороны и излишние сложности в процессе наряду с сильными сторонами. Карта процесса также позволяет разрабатывать и выбирать различные альтернативы существующему процессу.

Структурный анализ процессов основан на принципе иерархии процессов, отражает эту иерархию и работает как набор географических карт, отличающихся своим масштабом и детализацией. Структурный анализ процесса начинается с самого высокого уровня, со схемы внешней среды процесса, затем последовательно спускается вниз на большие уровни детализации и заканчивается на самом низком уровне в виде схемы алгоритма. Схемы информационных потоков позволяют увидеть процесс как бы сверху, хотя при этом нет возможности рассмотреть детали основных subprocesses.

Весь процесс можно разбить с помощью выделения различных уровней процесса на все более мелкие составляющие процесса. Там, где основные шаги представляют собой набор отдельных действий и решений, лучше вместо схемы информационных потоков использовать алгоритмическую схему. Каждый процесс, subprocess следует обозначить определенной цифрой, которая позволит легко отличать его уровень и место в процессе. Система нумерации похожа на нумерацию разделов и подразделов в обычных документах.

Необходимо создать *справочник процесса*, в котором каждый вход и выход будет точно определен. Согласно нашей иерархии уровней процесса вход и выход также можно описать с помощью элементов, являющихся входами и выходами subprocesses. Необходимо поддерживать соответствие входов/выходов между различными уровнями детализации. Это означает, что число входов и выходов процесса на разных уровнях должно быть одним и тем же. Поддержка соответствия входов / выходов обеспечивает внутреннюю целостность схем информационных потоков. Разбивая процесс на низкие уровни детализации, можно пропустить некоторые входы и выходы, выявленные на высоком уровне. И наоборот, иногда люди выявляют на этом детальном уровне входы и выходы, пропущенные на схеме высокого уровня.

Весь технологический процесс с момента поступления звонка клиента до момента выдачи автомобиля необходимо разделить на бизнес-процессы. Могут существовать процессы, не связанные с другими. Каждый бизнес-процесс состоит из отдельных операций. Административный процесс – все, что происходит с момента получения заказа до оформления заказ-наряда. Производственный – с момента получения цехом заказ-наряда до передачи автомобиля приемщику для выдачи клиенту.

При описании бизнес-процессов и подготовке регламентирующих документов осуществляются следующие операции:

- ♦ **описание всех бизнес-процессов, имеющих в службе приемки;**
- ♦ **подготовка технологических карт и инструкций для сотрудников службы;**
- ♦ **подготовка инструкций по технике безопасности и пожарной безопасности;**

♦ подготовка должностных инструкций для сотрудников службы.

Результатом этого этапа является создание пакета документов, регламентирующих деятельность сотрудников каждой службы, определяющих порядок и последовательность выполнения операций с клиентами и документами и устанавливающих нормы и правила для их выполнения.

При оптимизации процессов руководствуются шестью основными принципами реинжиниринга:

Как можно меньше людей должно быть вовлечено в процесс. Заменяйте узких специалистов людьми, способными выполнить больший круг задач.

Клиент процесса должен выполнять этот процесс. Там, где возможно, клиентов необходимо вовлекать в выполнение процессов. Клиентов можно попросить перегнать машину на мойку и затем на пост приемки.

Обращайтесь с поставщиками, как будто они являются частью вашего предприятия. Всюду, где это возможно, следует искать пути привлечения внешних поставщиков для выполнения отдельных частей процесса, например, доставку запчастей.

Создавайте несколько версий процессов. Создавая различные версии процессов, легко обнаружить и выбросить ненужные операции.

Уменьшайте количество входов в процессы. Процессы, которые содержат в себе подпроцессы и задачи, включающие различные сверки данных, чаще всего оказываются медленными и запутанными, требуют участия большого количества людей. Уменьшение количества входов в процесс – способ ускорения процесса и сокращения задействованного персонала.

Сохраняйте децентрализованные подразделения, централизуя обмен информацией. Использование новых технологий, таких, единые базы данных, электронная почта, виртуальный офис означает, что люди и подразделения могут оставаться децентрализованными, будучи в то же время способными обмениваться информацией друг с другом и с клиентами, как если бы они были централизованными.

Методы совершенствования бизнес-процессов

Анализ методом пяти вопросов заключается в ответах на пять вопросов для каждого этапа процесса:

В чем состоит задача? Где она выполняется? Когда она выполняется? Кто ее выполняет? Как ее выполняют? Цель в том, чтобы дать несколько разных ответов на каждый вопрос.

Анализ добавленной стоимости предполагает, что все этапы разбиваются на три категории: добавляющие реальную стоимость, добавляющие организационную стоимость,

не добавляющие никакой стоимости. Анализ позволяет увидеть, какие этапы процесса не являются необходимыми, поскольку не добавляют никакой стоимости.

Этапы, которые добавляют стоимость, – те, которые сказываются на окончательном результате процесса и напрямую связаны с удовлетворением потребностей клиента. Это предоставление информации клиенту или оказание услуги. Добавляющие организационную стоимость этапы нужны предприятию, но не добавляют реальной стоимости с точки зрения клиента. Среди них, например, хранение информации, которая может потребоваться другим отделам, заказ материалов, подготовка отчетов. Иногда кажется, будто те или иные действия добавляют организационную стоимость, потому что их результатами пользуется другой отдел, но анализ часто показывает, что никакой цели у них нет.

Работы, которые не нужны ни клиенту, ни предприятию, относят к категории "не добавляющих никакой стоимости". Среди них – переделки, хранение бумаг, материалов или оборудования в ожидании, что оно когда-нибудь кому-нибудь может потребоваться, сбор информации, которая никому не нужна, наблюдение за ходом работ, исправление ошибок, утверждение заявок и др. После анализа стоит подумать, можно ли оптимизировать какие-либо из добавляющих стоимость процессов – возможно, путем уменьшения времени или затрат. Можно ли устранить некоторые из этапов, добавляющих организационную стоимость? Можно ли устранить не добавляющие стоимость этапы и улучшить процесс, устраняя причины некоторых проблем и предоставляя людям полномочия принимать решения там, где раньше им нужна была чья-то подпись?

Устранение бюрократии – бюрократические этапы процесса: проверки, разрешения, хранение, ведение реестров, копирование, утверждения. Они существуют во многом из-за чисто психологических факторов, таких, как недоверие к людям, страх перед ошибками, потребность оправдать важность собственной роли в организации, низкая самооценка или удовольствие находить ошибки других.

Анализ длительности цикла использует алгоритмические схемы, но цель в том, чтобы показать, за какое время процесс пройдет полный цикл. Начиная с первого этапа процесса и до последнего на схеме показывается, сколько времени прошло с момента начала процесса. Нужно также зафиксировать время выполнения каждого этапа и сравнить суммарное время выполнения всех этапов с длительностью всего процесса. Чаще всего только около 10 % времени выполнения процесса действительно занято какой-то работой. Остальное время уходит на всевозможные задержки, пока документы лежат на чьем-то столе или пока товары куда-то везут. Алгоритмическая схема покажет лишние перевозки документов или товара из одной секции в другую, возможность объединить выполнение двух этапов в одном месте в одно время, уменьшив тем самым задержки, связанные с транспортировкой. Координацией действий можно сократить время лежания документов на чьем-то столе. Некоторые работы можно выполнять параллельно с другими, вместо последовательного исполнения.

Пять принципов организации рабочего места (Тойота) оптимизируют рабочее место с целью повышения производительности труда:

- ♦ **сортировка** – определите, что вам действительно нужно, сомневаетесь – уберите лишнее;
- ♦ **порядок** – храните нужное в строгом порядке, чтобы любую вещь можно было легко достать;
- ♦ **уборка** – не допускайте грязи на оборудовании, полу, стенах, устраняйте источники загрязнения;
- ♦ **стандартизация** – установите стандарты, на их фоне будут ясно видны отклонения от нормы;
- ♦ **самодисциплина** – поддерживайте то, чего достигли, чтобы не вернуться на прежний уровень.

Стандартизация процессов

Если операции выполняются по стандарту, то процесс будет стабильным. Нестабильность процесса в этом случае показывает на неисполнение стандарта. Корректируя стандарты, можно видеть, как изменяются выходные параметры, адекватно оценивать и анализировать результаты, выявлять тенденции, бороться с вариативностью и реально управлять качеством. Стандарты изменяют по мере улучшения качества продукции и по мере избавления от потерь (постоянное совершенствование).

Необходимо ранжирование стандартов по уровням:

- ♦ **организация управления;**
- ♦ **работа оборудования;**
- ♦ **комплектующие;**
- ♦ **технологические процессы.**

Основные задачи стандартизации следующие:

- ♦ **создание эталонного способа выполнения работы, соблюдение которого приведет к наилучшим результатам;**
- ♦ **сохранение «ноу-хау» компании, создание основы для обучения новых сотрудников;**
- ♦ **установка параметров измерения процессов для проведения регулярных аналитических процедур, внутреннего или внешнего аудита;**
- ♦ **фиксация достигнутых результатов для дальнейшего совершенствования.**

Задачи реализуются двумя типами стандартов: Стандарт процесса (карта процесса). Стандарт процедуры или операции (операционная инструкция). Структура карты процесса:

- ♦ субъекты;
- ♦ функции;
- ♦ взаимосвязи;
- ♦ регламент взаимодействия;
- ♦ показатели процесса.
- ♦ Структура операционной инструкции:
- ♦ статус, код (принадлежность к процессу, порядковый номер);
- ♦ последовательность действий (схемы, поясняющие рисунки, диаграммы);
- ♦ техника безопасности;
- ♦ норматив времени;
- ♦ норматив расхода товаров;
- ♦ необходимый инструмент, оборудование, управляющая система;
- ♦ отметка о согласовании и ознакомлении.

Стандарты должны быть максимально наглядными, понятными и, в то же время, сжатыми. Стандарты должны не навязываться сверху, а устанавливаться самими рабочими. Чувствуя причастность к установке правил на рабочем месте, человек относится к стандарту работы не как к ограничениям, а как к наилучшему способу выполнения операции.

В настоящей книге приведены описания большинства процессов, процедур и операций. Однако «Книгу стандартов» предприятия следует каждый год дополнять описаниями вновь внедренных методов работы, чтобы фиксировать инновации.

Цели стандартов, описаний, регламентов, правил, инструкций:

- ♦ определение правил и стандартизация процедур взаимодействия сотрудников предприятия между собой и с клиентами;
- ♦ описание перемещений товаров и сотрудников в рамках бизнес-процессов;

♦ описание оборота документов, оформляемых при исполнении операций, процедур и процессов.

♦ формирование документальной базы параметров для контроля деятельности сотрудников и аудита исполнения процессов.

Применение описаний, регламентов, правил, инструкций:

♦ обучение новых сотрудников;

♦ параметры и критерии для ежедневного контроля деятельности сотрудников и для периодического аудита исполнения процессов.

Стандарты помогают предприятию:

♦ унифицировать процедуры внутри предприятия;

♦ упорядочить бизнес-процессы, ускорять их выполнение;

♦ обеспечивать единый уровень качества работы;

♦ создать прозрачную систему контроля качества работы;

♦ способствовать снижению рисков ошибок и повышению качества;

♦ работать на имидж предприятия и способствовать узнаваемости предприятия;

♦ сформировать мнение клиентов об уникальности, предсказуемости, качества и надежности уровня работы предприятия;

♦ повысить конкурентоспособность;

♦ устранять конфликты;

♦ оттачивать мастерство и профессионализм каждого сотрудника;

♦ обеспечить предсказуемость и единый высокий уровень качества результатов работы всех сотрудников;

♦ упрощать ротацию кадров;

♦ экономить время и ресурсы на обучение новых сотрудников и их введение в работу;

♦ оценивать сильные и слабые стороны каждого сотрудника в целях дальнейшего обучения;

♦ **обеспечить объективность оценки работы сотрудников и справедливость вознаграждения.**

Стандарты обеспечивают сотрудникам:

- ♦ **ускорение адаптации;**
- ♦ **повышение уровня компетенций;**
- ♦ **возможность повысить свой профессиональный уровень, стать более эффективным;**
- ♦ **настрой на соблюдение интересов клиентов;**
- ♦ **четкий план действий в стандартных ситуациях на работе;**
- ♦ **умение справляться с нестандартными ситуациями;**
- ♦ **готовность к выполнению особых запросов клиентов;**
- ♦ **понимание требований предприятия к сотрудникам;**
- ♦ **знание, в каком направлении развиваться;**
- ♦ **знание чего ожидать от предприятия и возможность контролировать свои действия.**

Для внедрения стандартов необходимо:

- ♦ **обеспечение стандартами руководителей служб и сотрудников;**
- ♦ **ознакомление со стандартами каждого нового сотрудника, информирование о важности соблюдения корпоративных стандартов;**
- ♦ **обучение руководителей служб: активное участие в мастер-классах и тренингах, изучение тематической литературы с целью внедрения стандартов в рабочий процесс, индивидуальная работа по стандартам на рабочем месте;**
- ♦ **наблюдение со стороны руководителей служб за работой сотрудников;**
- ♦ **дисциплинарные замечания за несоблюдение стандартов;**
- ♦ **материальные взыскания за несоблюдение стандартов;**
- ♦ **поощрения в случае 100 % соблюдения стандартов.**

Термины

В разных автосервисах по-разному организован процесс приемки и по-разному называются должности сотрудников, участвующих в ней. Поэтому в данной книге не называются должности, а применяются наименования исполнителей по их функциям.

Для одинакового понимания операций процесса и роли исполнителей примем следующую терминологию.

Техцентр (ТЦ) – предприятие автосервиса любой производственной мощности.

Компетенции – профессиональные знания и полномочия.

Должностная инструкция – перечень обязанностей сотрудника.

Правила – правила выполнения операций, процедур и бизнес процессов, а также правила поведения, правила исполнения, правила расчетов и т. д.

Содержание процесса – смысл, условия и параметры процесса.

Порядок – требования к выполнению операций.

Процедура – часть бизнес процесса, состоит из нескольких операций.

Операция – элемент процедуры и процесса.

Бизнес-процесс – комплекс операций, направленных на выполнение какой-либо управленческой, финансовой, кадровой, и т. п. задачи.

Регламент – описание последовательности процедур и операций бизнес-процесса.

Стандарты – нормы исполнения.

Хозяин процесса – главный исполнитель процесса.

Заказчик процесса – получатель результатов процесса.

Клиент – владелец автомобиля, заказчик услуг.

Диспетчер (администратор сервиса, менеджер отдела приемки, клиент-менеджер и др.) – менеджер по продажам услуг, оформлению заказов и распределению работ по исполнителям.

Диспетчеризация приемки и исполнения заказов – работа с *клиентами*, приёмщиком и цехом, оформление документации.

Диагностика – определение причин неисправностей, выявление неисправностей, определение узлов и агрегатов, в которых обнаружены неисправности.

Дефектовка – определение основных и сопряженных деталей и узлов, которые необходимо ремонтировать или заменить, составление перечня запчастей и материалов для ремонта.

Приёмщик (мастер-приёмщик, мастер-консультант и др.) – специалист по работе с *клиентами*, иногда сам умеет выполнять диагностику неисправностей и дефектовку автомобиля; чаще привлекает для этого диагноста и дефектовщика.

Примечания:

В малых сервисах приёмщик выполняет и функции диспетчера, и функции бригадира, и сам участвует в ремонте.

В крупных сервисах в службе приемки могут быть: оператор на телефоне, диспетчер, оформитель документации и несколько приёмщиков.

В средних сервисах штат службы приемки меньше, две основных функции (диспетчер и приёмщик) может исполнять один человек.

Во всех случаях дефектовку должен выполнять опытный профессионал, независимо от должности. Это может быть механик, бригадир или мастер. Как правило, он умеет диагностировать неисправности и с приборами, и без них.

В настоящей книге на приёмщика возлагаются все функции продажи услуг – и дефектовка, и работа с *клиентами*, и предложение дополнительных работ, и рассмотрение претензий, и документирование. На практике эти функции могут быть разделены, приёмщик может приглашать диагноста, дефектовщика и мастера цеха для дефектовки автомобиля и согласования способов ремонта.

Мастер цеха – руководитель ремонтников любого уровня, независимо от должности (мастер цеха, начальник цеха, бригадир).

Механик, электрик, диагност, дефектовщик и т. п. – специалисты в своих областях, независимо от должности.

Цех – место проведения ремонта, независимо от масштабов (цех, участок, зона)

Пост приемки – место проведения приемки – площадка в цеху с подъемником или без, площадка во дворе с навесом или без.

Аутсорсинг процессов

Поговорка «время-деньги» устарела. *Время дороже*. Предприятиям, даже крупным, невыгодно содержать специалистов всех необходимых для управления специальностей, владеющих методами и приемами, необходимыми для решения возникающих периодически задач. Для разработки и реализации маркетинговых мероприятий, которые должны привести к значительному росту объемов продаж, необходима информация, но

содержать инфраструктуру сбора первичной информации исключительно для решения проблем одной фирмы, как правило, экономически нецелесообразно. Не каждая компания может позволить себе иметь штатного психолога, дизайнера, маркетолога, менеджера по рекламе и т. д. Нередко рыночная ситуация, характеризующаяся формированием мощной конкурентной среды и, соответственно, борьбой за клиентов, требует привлечения таких специалистов. Или все идет хорошо, но необходима разработка и внедрение нового проекта.

Специализированные фирмы качественнее, быстрее и, в конечном итоге, дешевле выполняют периодически нужные работы. Привлечение специализированных фирм для выполнения части функций предприятия называют аутсорсингом (outsource – внешний источник, outsourcing – использование внешнего источника).

В России аутсорсинг становится все более популярным, поскольку компании начинают уделять больше внимания структуризации бизнес-процессов и их более четкому разделению на *основные* – приносящие наибольшую отдачу, прибыль компании и *вспомогательные*, которые обеспечивают поддержку основного бизнеса. Западные компании уже давно используют эту стратегию как способ повышения эффективности работы организации и снижения операционных затрат. По некоторым оценкам экспертов, в ряде случаев, аутсорсинг, применяемый в крупных компаниях, позволяет добиться гарантированного снижения расходов до 20 % по сравнению с текущим уровнем. При этом некоторые процессы бывают настолько размыты по компании (и потому плохо управляемы), что организации идут по пути применения аутсорсинга в том числе и для получения более четкой информации о структуре и себестоимости этих процессов.

Наиболее часто на аутсорсинг передают:

- ♦ **обслуживание офиса – ежедневная уборка помещений;**
- ♦ **кэтеринг (снабжение кухни необходимыми запасами чая, кофе, молока, сахара и т. д., салфетками, одноразовой посудой), организация фуршетов, сопровождение деловых встреч и совещаний;**
- ♦ **работу флористов – компании, занимающиеся живыми цветами, поставляющие как букеты срезанных цветов для приемной так и, к примеру, занимающиеся уходом за живыми растениями в офисе;**
- ♦ **транспортные вопросы – часто удобнее иметь договор с транспортной компанией с определенным парком машин, нежели заниматься вопросами содержания транспортного парка самостоятельно;**
- ♦ **организация поездок – билеты (выписка и доставка), бронирование гостиниц, визовые вопросы могут быть поручены агентству, но сама координация остается в ведении сотрудника компании;**
- ♦ **расчет заработной платы;**

♦ погрузочно-разгрузочные работы, перестановка оборудования и мебели и т. д., переезд; ♦ службы IT частично;

♦ вопросы логистики;

♦ юридические услуги;

♦ вопросы охраны и организации пропускного режима;

♦ курьерские услуги;

♦ уничтожение конфиденциальных документов.

Передача телекоммуникационных служб в субподряд – эффективный способ получить весь комплекс сервисов, не вкладывая средства в развитие ресурсной базы. Работа с одной компанией, которая строит и развивает телекоммуникационную инфраструктуру, взаимодействует со всеми операторами связи и курирует процесс получения арендаторами услуг, позволяет гарантировать высокий уровень сервиса при минимальных издержках.

Встречается аутсорсинг документооборота компании.

Проблема вывоза мусора тоже возникает в том или ином виде. Например, вывоз большого объема мусора после доставки мебели, оборудования или уничтожение большого объема документов. Есть компании, оказывающие услуги по вывозу мусора.

Существуют компании, оказывающие услуги по уничтожению конфиденциальных документов – документы накапливаются в опечатанных бумажных коробах-контейнерах и после их заполнения представители такой компании вывозят и сжигают данные короба без их вскрытия.

Клининг (cleaning) – это известный давно на Западе, но новый для России вид бизнеса: уборкой помещений теперь занимаются не уборщицы, оформленные на работу непосредственно в компанию, а современные клининговые фирмы (субподрядчики). Большинство клининговых компаний предоставляет следующий набор услуг:

♦ ежедневная уборка внутренних помещений;

♦ уборка территорий;

♦ химическая чистка ковров;

♦ химическая чистка текстильной обивки мебели;

♦ мойка окон и фасадов здания;

♦ обработка полов (мрамор, гранит, линолеум, ламинат и т. п.);

♦ уборка помещений после проведения строительных работ.

В понятие «комплексной» уборки входит ежедневная уборка – утренняя или вечерняя, поддержание чистоты в течение рабочего дня.

Покупайте время консультантов – это в конечном итоге выйдет гораздо дешевле. Консультант не только предоставит необходимое время, но и уйдет по завершению проекта, хотя, при необходимости, может осуществлять дальнейшее сопровождение. Консультант может обучать сотрудников в ходе работы, с учетом специфики фирмы, подготовленности и восприимчивости обучаемых, объединяя самые разные темы, решая вместе с обучаемыми конкретные задачи. Образовательный эффект является самым важным в процессе консультирования. Консультант очень часто – настоящая находка для предприятия, которому нужен свежий, «не замыленный» взгляд на себя, новые идеи, концепции, подходы, не ангажированность консультантов во внутреннем раскладе сил и войн различных кланов внутри предприятия. Немалую роль играет и относительная экономическая выгода использования консультанта. Отношения предприятий с консультантами, могут быть самыми разнообразными. В одних случаях их даже приглашают работать на постоянной основе, но с теми же функциями – консультировать. В других создают «проектно-исследовательские группы», когда для решения той или иной задачи привлекают внутренних работников и консультантов со стороны, которые этими работниками концептуально руководят и следят, чтобы те не растворились «в текучке», которая характерна для деятельности любого коммерческого предприятия. Даже если руководители не склонны вообще прислушиваться к кому-либо, мнение квалифицированного консультанта поколеблет их уверенность в полноте своих знаний и безошибочности действий. Консультанты в любых случаях играют роль катализатора, изменяющего течение процессов внутри предприятия.

Основная проблема многих предприятий в том, что все люди «варятся в собственном соку». Специалисты, даже высшей квалификации не могут взглянуть на ситуацию в своей фирме со стороны – влияние формальных и неформальных взаимоотношений, сложившихся между сотрудниками, психологические и целевые установки в работе и в отношениях с потребителями мешают выявить причины проблем и правильно поставить задачи – поэтому даже простые решения порой ускользают от них.

Консультант же в силу своей независимости и не связанности ситуацией может посмотреть на проблему с другой стороны.

Стандарты организации и управления

Стандарты для автотехцентров

Компании-производители машин добиваются выполнения всеми сервисами своих дилерских сетей единых стандартов по оборудованию, технологии ремонта, работы с клиентами, учетных и аналитических операций и т. д. в целях обеспечения высокого качества обслуживания и высокой репутации компании.

Ниже приведены стандарты для сервисных служб дилеров, вводимые и контролируемые зарубежными автокомпаниями в России. Они касаются обслуживания легковых и грузовых автомобилей.

Обязательные услуги:

- ♦ **предварительная запись с коротким периодом ожидания;**
- ♦ **регламентное обслуживание, включая регулировку содержания СО;**
- ♦ **инструментальный контроль для технического осмотра;**
- ♦ **виды ремонта, предусмотренные бизнес-планом; ♦ быстрый сервис;**
- ♦ **сервисная поддержка и консультирование оптовых клиентов;**
- ♦ **установка принадлежностей;**
- ♦ **наличные и безналичные расчеты.**

Услуги, выполняемые сервисом или привлеченными им субподрядчиками:

- ♦ **кузовные и окрасочные работы;**
- ♦ **обивочные работы;**
- ♦ **круглосуточный сервис для грузовых автомобилей;**
- ♦ **установка и ремонт кузовов, прицепов и полуприцепов грузовых автомобилей;**
- ♦ **мойка и уход.**

Приемка автомобилей:

- ♦ **не менее одного оборудованного места в помещении для приемки в ремонт;**
- ♦ **не менее одного места под навесом с подъемником или смотровой ямой для приемки в ремонт грузовиков;**
- ♦ **приемка должна быть тщательной, чтобы не оставалось необнаруженных дефектов;**
- ♦ **зона контакта с клиентами функционально ориентирована на клиента;**
- ♦ **приёмщик согласовывает сроки предварительной записи, не вынуждая клиентов долго ждать;**
- ♦ **клиенты получают вежливые консультации;**

- ♦ из зоны приемки есть прямой проход в зал ожидания и магазин запасных частей и принадлежностей;

- ♦ калькуляция стоимости ремонта и условия платежа согласовываются при приемке.

Выполнение заказов:

- ♦ заказы оформляются на типовом бланке компании согласно имеющимся в нем указаниям, графам и нормативам времени, подписываются клиентом;

- ♦ сроки выполнения работ указываются в заказ-нарядах и соблюдаются;

- ♦ заказ передается приёмщиком в цех заблаговременно для обеспечения подготовки;

- ♦ дополнения к заказанным работам согласовывается с клиентом;

- ♦ выполненные работы отмечаются в соответствующих графах заказа;

- ♦ перечень и стоимость запасных частей и услуг сторонних фирм передается в расчетную часть;

- ♦ работы контролируются мастером во время и после исполнения;

- ♦ заполняется сервисная книжка и используются сервисные рабочие листки.

Подготовка счета:

- ♦ счет выписывается с соблюдением требований и нормативов времени, указанных в стандартных бланках;

- ♦ счет вручается клиентам при выдаче автомобиля;

- ♦ выдача автомобиля:

- ♦ автомобиль выдается лично клиенту, позиции счета при необходимости объясняются;

- ♦ демонтированные детали передаются клиенту по его желанию;

- ♦ автомобиль чист внутри и снаружи.

Помещения и оборудование:

- ♦ количество, комплектность и состояние оборудования соответствует современным параметрам;

- ♦ имеется действующая сервисная литература;

- ♦ для диагностики имеются тормозной испытательный стенд, мощностной испытательный стенд, стенд проверки геометрии осей с подъемником или смотровой ямой, переносной компьютерный тестер, мотор-тестер;
- ♦ оборудованы помещения для отдыха сотрудников, учебные классы;
- ♦ применяются оргтехника и компьютерные системы;
- ♦ организация труда соответствует современным требованиям.

Гарантийные операции:

- ♦ работа по гарантии Предприятия выполняется согласно внутренней инструкции;
- ♦ операции выполняются быстро и с высокой степенью надежности.

Стандарты службы запасных частей автотехцентра

Ниже приведены стандарты автопроизводителей к организации служб запасных частей официальных дилеров.

Склад:

- ♦ размеры склада – не менее 100 кв. м; ♦ расположение и планировка склада (ворота, двери, проходы) удобны для выдачи запасных частей в мастерскую и торговый зал, разгрузки и сортировки поступающих грузов;
- ♦ стеллажей достаточно для упорядоченного складирования;
- ♦ система нумерации адресов хранения соответствует современным требованиям;
- ♦ номенклатура склада включает оригинальные запасные части, стандартизированные детали и нормали, смазочные материалы, шины, принадлежности;
- ♦ количество позиций и стоимость запаса соответствует политике, основанной на анализе спроса;
- ♦ зона приемки и отгрузки позволяет въезд, разгрузку и загрузку грузовиков;
- ♦ имеются верстаки для комплектации, проверки и упаковки товара;
- ♦ имеется промежуточный склад для резерва; ♦ имеется отдельный участок для хранения восстановленных агрегатов и неисправных, подлежащих восстановлению на заводе;
- ♦ имеется участок для хранения дефектных деталей по гарантийным случаям;

- ♦ достаточное освещение, вентиляция и отопление;
- ♦ имеются погрузчики, тележки для внутренних перевозок;
- ♦ информация о движении товаров на складе корректно документируется и хранится в полном объеме;
- ♦ оперативный запас принадлежностей и сопутствующих товаров хранится отдельно;
- ♦ имеется достаточно места и мебели для работы с документами, подбора и комплектации запасных частей.

Выдача запасных частей в сервисный цех:

- ♦ между складом и цехом ворота или дверь, запираемые со стороны склада;
- ♦ эти ворота или дверь достаточно широкие для проезда погрузчиков;
- ♦ имеются действующие каталоги, прейскуранты, справочная литература;
- ♦ имеется достаточное количество приборов для чтения микрофиш или компьютеров для работы с электронными каталогами.

Розничная продажа:

- ♦ для розничной продажи выделен торговый зал достаточной площади;
- ♦ оформление и оборудование торгового зала, форма одежды продавцов соответствуют стандартам предприятия;
- ♦ имеются витрины для демонстрации принадлежностей и сопутствующих товаров;
- ♦ имеются кресла для ожидающих клиентов;
- ♦ касса расположена в зале или в непосредственной близости от него;
- ♦ на рабочем месте каждого продавца имеются: монитор компьютера для проверки наличия товара на складе, каталоги товаров, прейскуранты;
- ♦ у каждого продавца отдельный телефонный аппарат, минимум один телефонный номер выделен только для приема звонков от клиентов;
- ♦ номера запасных частей определяются по действующим каталогам;
- ♦ четко и корректно оформляются все документы;

- ♦ товар выдается обязательно со счетом и\или накладной, они регистрируются и хранятся;
- ♦ практикуется резервирование вновь поступивших товаров для покрытия недопоставок по ранее принятым заказам;
- ♦ неудовлетворенный спрос регистрируется и анализируется;
- ♦ ведется картотека оптовых покупателей;
- ♦ оптовым покупателям не реже раза в год направляются льготные предложения по всем видам товаров и услуг.

Пополнение запасов:

- ♦ если заказы формируются компьютером, то все позиции должны быть проверены и уточнены товароведом в целях корректировки завышенных или недостаточных количеств деталей, на сбыт которых влияют сезонные, поведенческие, локальные факторы, которые не могут быть учтены статистикой.
- ♦ если заказы формируются вручную, применяются заказы с фиксированным интервалом высылки или с фиксированными количествами товара в зависимости от требований поставщиков, заказы готовятся на основании статистики движения каждой позиции;
- ♦ выдерживаются приоритеты, сроки и форма подачи срочных заказов, установленные поставщиками;
- ♦ соотношение объемов срочных и несрочных заказов по количеству позиций в месяц соответствует нормативам торговой политики;
- ♦ бланк заказа и форма его заполнения соответствуют установленным требованиям.

Ассортимент:

- ♦ новая позиция включается в постоянный ассортимент при двух случаях ее продажи в течение 6 мес.;
- ♦ первоначальный ассортимент запасных частей для новых моделей автомобилей заказывается на основании рекомендации поставщиков с корректировкой по местным условиям;
- ♦ ассортимент принадлежностей и сопутствующих товаров, рекомендованный дилером, всегда имеется в наличии.

Персонал:

- ♦ количество персонала соответствует потенциалу фирмы;
- ♦ персонал обязательно проходит периодическое обучение, проводимое региональным дилером;
- ♦ менеджер службы запасных частей имеет необходимые знания в области коммерции, экономики и техники;
- ♦ при большом объеме продаж принадлежностей и сопутствующих товаров назначается ответственный за них.

Менеджмент:

- ♦ для всех сотрудников имеются должностные инструкции, рекомендованные региональным дилером;
- ♦ менеджер ведет статистику развития рынка, обновления ассортимента, соотношения затрат и доходов;
- ♦ статистическая отчетность представляется региональному дилеру в полном объеме;
- ♦ внутренние показатели деятельности дилерской фирмы известны менеджеру службы запасных частей и используются для управления.

Стандарт гигиены помещений

Деятельность персонала не может быть эффективной, если на предприятии не поддерживаются чистота и порядок. Они важны для безопасности, гигиены и эффективности работы. Ниже приведен рекомендуемый график уборки помещений.

Д – ежедневно, Н – еженедельно, М – ежемесячно, 2М – раз в два месяца, 3М – раз в квартал, 6М – раз в полгода.

Объекты	Метод	Д	Н	М	2 М	3 М	6 М
Полы							
Входной коврик	Чистка пылесосом	*					
Ковровые покрытия	Чистка пятен	*					
	Частичная чистка пылесосом	*					
	Полная чистка пылесосом		*				
	Чистка с шампунем						*
Кафель	Местная уборка	*					
	Полная уборка		*				
	Полная уборка со стир. порошком			*			
Виниловые и другие покрытия	Влажная уборка	*					
	Полировка			*			

Автомобили к выдаче из ремонта	Протирка (внешняя)	*					
Запасные части и аксесуары	Протирка	*					
	Полировка		*				
Мебель и оборудование							
Стойка рецепции	Протирка	*					
	Влажная уборка и полировка		*				
Столы	Протирка	*					
	Влажная уборка и полировка			*			
Косяки дверей, оконные рамы, батареи, отопление и т. д.	Влажная уборка		*				
Фурнитура дверей	Протирка		*				
	Влажная уборка и полировка					*	
Кресла и стулья	Частичная чистка пылесосом		*				
	Чистка с шампунем						*
Компьютеры	Протирка		*				
	Влажная уборка				*		
Телефоны	Влажная уборка				*		
Мусор и разное							
Урны	Выброс мусора	*					
	Замена вставки		*				
	Влажная уборка и обеззараживание			*			
Пепельницы	Очистка	*					
Чашки, стаканы и т. д.	Убирать и мыть	*					
Брошюры, журналы и т. д.	Содержать в порядке	*					
Плакаты и т. д.	Проверять состояние		*				
Канцелярские принадлежности	Проверять и пополнять			*			
Вывески и зоны							
Вывески	Проверка функционирования и чистка		*				
Вход, парковки и дорожки для клиентов	Поддержание в чистоте и порядке	*					
Туалеты	Уборка. Наличие мыла, поло-	*					
	тенец и т. д.						
Пол и оборудование в цехах	Чистота и порядок	*					
Компрессор	Проверка		*				
Склад запасных частей	Чистота и порядок	*					
Магазин запасных частей	Чистота и порядок	*					

Ежедневная уборка включает в себя:

♦ уборку коврового покрытия пылесосом (сухая);

- ♦ протирку поверхностей рабочих столов без перемещения документов, удаление пыли и загрязнений с других поверхностей мебели высотой до 2 м (не включая труднодоступные места);
- ♦ мойку и дезинфекцию мусорных корзин, смену пакетов для мусора в корзинах и вынос мусора в отведенные для этого места;
- ♦ заправку дозаторов жидкого мыла и установку туалетной бумаги (в туалетах);
- ♦ удаление пыли со всех типов мебели, подоконников, оконных рам;
- ♦ машинную и ручную мойку полов с твердым покрытием коридоров и проходов;
- ♦ удаление пыли и загрязнений со светильников и решеток вентиляции;
- ♦ влажную протирку подоконников, оконных рам, отопительных приборов;
- ♦ влажную уборку сантехоборудования и полов в местах общего пользования;
- ♦ мытье зеркальных и стеклянных поверхностей (исключая оконные);
- ♦ протирку или мытье дверей, стекол дверей;
- ♦ полировку металлических поверхностей;
- ♦ влажную уборку плинтусов;
- ♦ замену ковриков на входе.

Чистота и порядок начинаются с аккуратности каждого сотрудника.

Сотрудники должны:

- ♦ заканчивать все начатые работы до конца рабочего дня, с тем чтобы не оставлять до утра продукцию и тару в проходах, проездах, несоответствующих помещениях;
- ♦ не оставлять ничего на столах при уходе из офиса;
- ♦ периодически убирать мусор со всей площади служебных помещений;
- ♦ по крайней мере раз в день пылесосить пол;
- ♦ не класть никакие личные вещи и продукты питания в столы;
- ♦ возвращать все папки и документы после использования на их постоянное место;
- ♦ аннулировать старые компьютерные файлы немедленно после их обновления;

♦ **держат** бланки и бумагу для принтеров в надлежащих местах.

Администрация должна:

♦ **не размещать в офисе лишние шкафы или ящики для хранения документов – определить период хранения документов в офисе и поручить периодически сдавать в архив старые документы;**

♦ **запретить приносить пищевые продукты в служебные помещения, во избежание появления крыс и насекомых;**

♦ **обеспечить место для принятия пищи вне служебных помещений;**

♦ **запретить курение в служебных помещениях и выделить место для курения.**

На территории предприятия должна быть оборудована площадка для складирования твердых отходов и бытового мусора. На их вывоз и утилизацию необходимо заключить договоры с соответствующими фирмами.

Регулярное поддержание порядка и уборка помещений нужны для того, чтобы подчеркнуть качество автомобилей и послепродажного обслуживания. Распределите ответственность между подразделениями.

Распределите обязанности по поддержанию порядка между всеми сотрудниками. Составьте графики ежедневной, еженедельной и ежемесячной уборок.

В последние годы все шире практикуется привлечение сторонних фирм, специализирующихся на уборке помещений. Их сотрудники ежедневно полный рабочий день работают на дилерской фирме. Им поручают уборку помещений и цехов, вывоз мусора, мытье окон, чистку салонов ремонтируемых автомобилей.

Положение о фирменном стиле

Фирменный стиль включает фирменные цвета, шрифты и символы для постоянного использования при изготовлении флагов, стендов, лозунгов, оформлении складов и магазинов. Элементы фирменного стиля должны стать стандартом для поведения сотрудников в целях исключения ошибок и искажения имиджа фирмы.

Детальная разработка фирменного стиля делается под конкретный заказ. Вот несколько типовых элементов:

Миссия фирмы (философия, дух, культура).

Декларация фирмы – изложение ее понимания своей миссии в обществе.

Фирменные:

- ♦ **нормативы обслуживания и контроля;**
- ♦ **легенды, мифы;**
- ♦ **эталоны, образцы поведения и подражания;**
- ♦ **сбытовая и/или исследовательская сеть;**
- ♦ **праздники;**
- ♦ **конкурсы, соревнования;**
- ♦ **предметы одежды;**
- ♦ **система закрытых семинаров;**
- ♦ **запрет на подписание сотрудниками каких-либо договоров без визы юриста;**
- ♦ **контракт с сотрудником с четким указанием прав и обязанностей;**
- ♦ **система фирменных секретов – технологии, конструкции, условия сделок;**
- ♦ **порядок действий (многократно проверенный тренировками) в случае «аварийных режимов» – отключения энергии, вандализма, действий конкурентов; речевые модули (система баек, уговоров для клиентов, партнеров);**
- ♦ **запрет на употребление сотрудниками продукции конкурентов.**

Предприятие имеет свой флаг, он весьма полезен для рекламы – виден издали, указывает на место расположения сервисных и торговых точек. Флажок можно устанавливать на служебных автомобилях.

Очень продуктивно использовать в публикациях слоганы, рассчитанные на запоминание названия фирмы, короткие рифмованные тексты. «Слоган» означает «боевой клич» (исторически восходит к галльскому языку) – это очень точно и образно отражает его сущность – слоган должен пленить покупателей и уничтожить конкурентов.

Положение о сайте предприятия

Сайт компании должен соответствовать следующим рекомендациям, способствующим конкурентоспособности компании, ее товаров и самого сайта.

Удобство навигации. Принципы навигации по сайту компании определяются требованиями производителей или подразделением, ответственным за настройку и поддержку официального сайта компании. Удобство навигации должно вызывать положительные оценки у большинства посетителей сайта.

Информативность сайта. Состав размещаемых данных и набор разделов на сайте компании определяются требованиями производителей или компанией самостоятельно. При отсутствии разногласий с требованиями производителей, обязательным набором данных и разделов, размещаемых на сайте компании, является следующий:

Информация о компании, ее сфере деятельности, статус, история компании, принадлежность к группе компаний холдинга со ссылкой на официальный сайт группы компаний, график работы, контактные данные компании (юридический адрес компании с удобной и понятной графической схемой проезда, номера телефонов и факсов, общий адрес электронной почты), контактные данные дирекции и руководителей ключевых подразделений, непосредственно обслуживающих клиентов (названия должностей, фамилии с именами и отчествами без сокращений, контактные телефоны и адреса электронной почты).

Раздел виртуального знакомства, содержащий фотографии территории и объектов компании, клиентских зон, описание предлагаемых услуг, информация о запасных частях.

Информация о предлагаемых товарах:

- ♦ **официальные фотографии от производителей, а при необходимости – и сделанные самостоятельно компанией;**
- ♦ **техническая информация с учетом различных комплектаций;**
- ♦ **условия приобретения.**

Разделы

Раздел, посвященный специальным акциям, действующим на текущий момент и планируемым в ближайшем будущем.

Раздел, предназначенный для обмена мнениями и общения посетителей, а также обеспечивающий общение с компанией в режиме вопрос-ответ.

Форма заявки на сервис.

Форма отправки в компанию предложений по улучшению работы предприятия и сайта.

Форма для заказа и получения полиграфических материалов о продукции и услугах.

Раздел, посвященный аксессуарам и сувенирной продукции.

Вся информация, размещенная на сайте, должна быть актуальной. Все изменения в информации должны в оперативном порядке отражаться на сайте. Нарекание по любому из перечисленных элементов расцениваются как нарекание к работе всего сайта.

Дизайн оформления сайта определяется компанией самостоятельно в соответствии с требованиями производителей и «Положением о корпоративном стиле». Дизайн оформления сайта должен вызывать положительные оценки у большинства посетителей сайта.

Интерактивность сайта. В специальном разделе сайта должна быть реализована постоянная обратная связь с посетителями сайта: оперативные ответы на вопросы в специальном разделе, официальное (от имени компании) комментирование сообщений посетителей форума.

Личный кабинет клиента – в нем клиент может хранить информацию о сервисе своего автомобиля, претензиях и т. п.

Стандарты качества работы с клиентами

Ниже приведены установленные предприятием стандарты качества работы с клиентами.

I. Введение

Данный документ закрепляет перечень требований качества к взаимоотношениям между клиентами и предприятием, которые основаны на удовлетворении клиентских интересов и потребностей через непосредственный диалог, внимание к их мнению и принятие адекватных мер. В документе отражены базовые аспекты взаимоотношений, возникающих между клиентами и предприятием, начиная с установления контакта с предприятием и заканчивая постсервисными. Предприятие должно быть нацелено на максимально полное удовлетворение потребностей клиентов, чтобы фактический уровень реализации параметров качества стремился к максимально возможному уровню.

II. Обратная связь с клиентами и контроль качества удовлетворения потребностей клиентов

Обратная связь с клиентами осуществляется комплексом работ:

Текущее отслеживание мнений клиентов относительно качества работы предприятия. Данная работа осуществляется предприятием самостоятельно.

Анализ качества реализации стандартов на основе оценок клиентов и с помощью процедур внутреннего аудита. Данная работа осуществляется на постоянной основе силами предприятия.

III. Внутренние стандарты качества предприятия

Раздел 1. Работа с клиентами

Персонал

Внешний вид персонала, взаимодействующего с клиентами.

Стиль и форма рабочей одежды персонала предприятия, непосредственно взаимодействующего с клиентами и попадающего в поле зрения клиентов, определяются «Положением о фирменном стиле».

Опрятность и ухоженность персонала.

Вне зависимости от стиля и формы одежды, принятого в предприятии, внешний вид персонала, попадающего в поле зрения клиентов и, в особенности, взаимодействующего с клиентами, должен быть безупречным. Одежда должна быть чистой и выглаженной. Сотрудники должны соблюдать нормы личной гигиены.

Профессиональные и личные качества персонала, взаимодействующего с клиентами.

Высокий уровень квалификации и компетентности персонала не должен вызывать сомнений или нареканий у клиентов. Средства и способы поддержания на должном уровне квалификации и профессиональной компетентности персонала определяются и реализуются предприятием самостоятельно.

Внимание, обходительность и вежливость персонала

В процессе работы персонал, взаимодействующий с посетителями и клиентами, должен демонстрировать внимание к клиенту и его потребностям, общение должно строиться в исключительно доброжелательной, корректной и вежливой форме – выполнение данного требования особенно важно в случаях обсуждения спорных вопросов, когда претензии, высказываемые клиентами, могут быть необоснованными.

Сотрудники должны:

- ♦ **при общении всегда обращаться к клиентам на «вы»;**
- ♦ **знать и всегда называть клиентов по имени и отчеству, за исключением клиентов, с которыми у сотрудника сформировались особые отношения, позволяющие называть его только по имени. Переход в общении с клиентом на «ты» и к обращению к нему только по имени должно инициироваться только клиентом;**
- ♦ **стараться чаще использовать такие элементы доброжелательности, как улыбка;**
- ♦ **не забывать предлагать клиентам и их спутникам мелкие бесплатные услуги из числа разрешенных в предприятия;**
- ♦ **удовлетворять клиентов в получении необходимой им информации, касающейся его обслуживания и деятельности предприятия.**

Численность персонала, взаимодействующего с посетителями.

В предприятии должен соблюдаться баланс между количеством клиентов, объемом продаж товаров и услуг (фактического и планируемого на прогнозные периоды) и

количеством персонала, задействованного в работе с клиентами с учетом тенденций изменения количества клиентов и оборота.

Максимальное время ожидания момента, когда сотрудник сможет заняться клиентом, даже в моменты наличия большого количества посетителей, не должно превышать 5 минут. В случае невозможности одновременного обслуживания всех посетителей диспетчером или приемщиком ожидающему посетителю с интервалом в 5–7 минут должны оказываться знаки внимания (встреча взглядом, улыбка), демонстрирующие, что о посетителе помнят и им займутся при первой возможности.

Расчеты.

Клиент должен иметь возможность использования наиболее популярных способов расчета с предприятием: наличными, безналичный расчет банковской картой или банковским переводом средств.

Техническое обслуживание автомобилей.

Объем и стоимость работ, запасных частей и материалов согласуется с клиентом до начала выполнения работ. В случае если выявление неисправности и оценка стоимости требует времени, с клиентом оговаривается форма согласования объема и стоимости: письменное согласование (письмом, по факсу или e-mail) или устное по телефону. В таком случае после определения объемов и стоимости работ с клиентом происходит согласование установленным способом.

Принципиально следующее: сотрудник, взаимодействующий с клиентом, должен кратко и на доступном клиенту языке объяснить ему цель каждой работы и причину использования запчастей и материалов, за которые клиент впоследствии заплатит. Это позволит избежать в дальнейшем претензий со стороны клиента, вызванных его неосведомленностью о причинах и необходимости тех или иных работ, запасных частей и материалов.

Качество ремонтных и сервисных работ.

Принципиальное требование: техническое обслуживание автомобиля за одно обращение клиента. Повторные обращения клиентов в одном интервале времени для обслуживания или ремонта одних и тех же агрегатов, устранения одних и тех же дефектов или признаков неисправностей недопустимы. Исключением являются неявные и трудно выявляемые неисправности, а также когда для окончательного их устранения необходима промежуточная эксплуатация автомобиля.

Сроки выполнения работ.

Сроки выполнения ремонтных и сервисных работ определяются возможностями техцентра – его пропускной способностью, а также наличием необходимых запасных частей и материалов. Если необходимые запасные части и материалы отсутствуют в запасе, то сроки выполнения работ определяется также сроками и условиями их поставки.

Персонал должен предпринимать все усилия, чтобы время выполнения работ и оформления всей необходимой документации было по возможности короче.

Соблюдение обязательств по срокам работ.

Фактические сроки работ должны соответствовать срокам, обещанным клиенту. В случаях, когда сроки выполнения работ изменяются в ту или иную сторону, персонал обязан предупредить клиента об изменившихся обстоятельствах и назвать новые сроки.

Обеспечение клиента информацией о ходе выполнения работ.

При приемке автомобиля для ремонта или сервисных работ мастер оговаривает с клиентом необходимость и периодичность сообщения ему информации о ходе работ. Однако если клиент пожелает получить информацию самостоятельно вне оговоренной периодичности (например, сам позвонит в автоцентр), она должна быть ему предоставлена в случае отсутствия мастера, ответственного за работу с данным заказом, другими мастерами. Если новой информации или информации о сбоях в выполнении заказа не поступало, то клиенту сообщается об этом в свободной форме в следующем контексте: «Изменений в сроках выполнения работ не предвидится».

Продажа запасных частей.

Сроки выполнения заказа определяются наличием в складском запасе необходимых запасных частей и материалов. Если необходимые запасные засти и материалы отсутствуют в запасе, то сроки выполнения заказа определяется условиями поставки необходимых запасных частей и материалов. Персонал должен предпринимать все усилия, чтобы время выполнения работ и оформления всей необходимой документации было по возможности короче.

Соблюдение обязательств по выполнению заказа.

Недопустимы ситуации, когда фактические сроки выдачи запасных частей не соответствуют срокам, обещанным клиенту. В случаях, когда по тем, или иным причинам, сроки выдачи запасных частей клиенту изменяются, персонал должен предупредить клиента об изменившихся обстоятельствах и назвать новые сроки.

Обеспечение клиента информацией о ходе выполнения заказа.

При оформлении заказа с клиентом оговаривается необходимость и периодичность сообщения ему информации о ходе выполнения заказа. Однако если клиент пожелает получить информацию самостоятельно вне оговоренной периодичности (например, сам позвонит в автоцентр), она должна быть ему предоставлена даже в случае отсутствия сотрудника, ответственного за выполнение данного заказа (кем-либо из других сотрудников). В случаях, когда изменений в ходе выполнения заказа не предвидится, клиенту сообщается об этом в свободной форме в следующем контексте: «Выполнение заказа идет без сбоев, запасные части следует ожидать в оговоренные сроки».

Доступность товаров и услуг предприятия.

Реализация приведенных ниже требований делает максимально простым и удобным для клиентов поиск информации о предприятии, ее товарах и услугах, установление телефонного контакта с предприятием, особенности графика работы и расположения предприятия, а также визуальный поиск месторасположения автоцентра при ее посещении.

Информация о предприятии должна в актуальном виде присутствовать в наиболее популярных и распространенных (т. е. доступных клиентам) информационных источниках (справочных изданиях, тематических каталогах, справочно-информационных службах, тематических интернет-узлах). При этом оптимальным с точки зрения полноты информации является следующий набор данных: наименование предприятия в виде текста или логотипа, логотипы представляемых брендов, дилерский/сервисный статус, адрес, № телефона и факса, адрес сайта в интернете, адрес электронной почты. Фактический набор данных, подлежащий размещению в том или ином источнике информации устанавливается в соответствии с требованиями производителей и может быть меньшим в зависимости от ограничений, установленных источниками информации. Перечень источников информации при размещении данных определяется службой маркетинга управляющей предприятия и может быть скорректирован согласно требованиям производителей. Со временем некоторые данные предприятия могут меняться, поэтому информация, размещенная в справочно-информационных источниках, должна быть своевременно актуализирована. Желательно уведомлять клиентов и партнеров о таких изменениях в содержании новостных рассылок, пресс-релизов и т. д.

Новостные рассылки по e-mail. Любому интересующемуся должна быть предоставлена возможность подписки на новости предприятия, рассылаемые средствами электронной почты. Осуществление рассылки новостей должно осуществляться оперативно (актуальность новостей), но не чаще, чем 1 раз в неделю. Процедура включения электронного адреса в список рассылки должна осуществляться на сайте предприятия с помощью специальной формы. Будущий получатель новостей также должен иметь возможность сделать это самостоятельно на сайте предприятия и при посещении техцентра, оставив адрес своей электронной почты.

На сайте предприятия должна быть реализована возможность заказа с помощью специальной формы комплекта рекламно-информационных материалов о предприятии и предлагаемых ею товарах и услугах с доставкой обычной почтой. При поступлении заказа посетителю сайта, заказавшего такой комплект, должен быть выслан по почте в течение 3-х рабочих дней набор материалов, содержащий информацию:

♦ **о предприятия (описание предприятия, краткая история, контактные данные, график работы);**

♦ **об услугах техцентра;**

♦ о специальных акциях, действующих на текущий момент или планируемых в ближайшем будущем;

♦ о дополнительных услугах, связанных с приобретением товаров и услуг.

Каждый клиент, обратившийся в предприятие по телефону или лично, вправе и должен получить по первому запросу общую информацию о работе предприятия. Для этого персонал, взаимодействующий с клиентами (по телефону и/или лично) должен быть обеспечен поддерживаемой в актуальном виде следующей информацией:

Данные о предприятия	Мастера СТО	Администратор сервиса	Телефонные операторы
Адрес предприятия	+	+	+
Общий контактный телефон предприятия	+	+	+
Номер общего факса предприятия	+	+	+
Телефонные номера всего персонала предприятия (для соединения абонента с другим сотрудником предприятия)	+	+	+
График работы ключевых подразделений предприятия (с учетом предстоящих праздников и юбилейных дат)	+	+	+
График работы мастеров СТО	+	+	+
Адреса электронной почты ключевых сотрудников предприятия (e-mail)*	+	+	+
Адрес интернет-сайта предприятия	+	+	+

Такая информация должна быть в наличии у персонала, взаимодействующего с посетителями, а также, помимо этого, может быть размещена на носителях, расположенных в клиентских зонах. Перечень таких данных и круг лиц, их предоставляющих, может быть иным в соответствии с требованиями производителей или не должен иметь с ними разногласий.

Зачастую взаимодействие клиента с предприятием осуществляется или начинается с телефонного разговора, в процессе которого клиент может получить общую информацию о работе предприятия, а также предварительную или рабочую информацию о товарах и услугах. В некоторых случаях такие звонки могут стать началом продолжительных коммерческих взаимоотношений. Поэтому принципиальным требованием по данному параметру является успешность установления телефонного контакта в рабочее время между абонентом и компетентным лицом в предприятия, способным удовлетворить потребность абонента в необходимой ему информации.

Каждый поступающий телефонный вызов важен для предприятия, поэтому результатом набора телефонного номера должны быть «длинные гудки», т. е. отсутствие сигнала «занято». Это может зависеть от пропускной способности канала связи, телефонного оборудования и т. д. Чрезмерно долгое время ожидания клиента до ответа на его телефонный вызов, как и слишком ранний прием вызова, вызывают дискомфорт у абонента. Поэтому оптимальным является прием входящего телефонного вызова после 2–4 гудков, услышанных абонентом. Каждый телефонный вызов, поступающий в рабочее время, должен быть принят телефонным оператором, секретарем или иным лицом в предприятия, в чьи обязанности входит прием вызовов. Недопустимы ситуации, когда по

тем или иным причинам звонки остаются без ответа и абонент, не дождавшись приема вызова, разрывает соединение. Разговор с абонентом, осуществляющим телефонный вызов в компанию по общему телефонному номеру, начинается с приветственной фразы, построенной по следующей схеме:

Сообщаемые данные	Название предприятия	Имя принимающего вызов сотрудника без отчества	Приветствие (один из вариантов): - «Здравствуйте» - «Доброе утро» - «Добрый день» - «Добрый вечер»
Например: Автосервис «Крутой», Ирина, здравствуйте.			

В случае если абонент сам называет название необходимого ему подразделения, должности, или имя необходимого для разговора сотрудника, то перед коммутацией произносится «Соединяю». В случае если абонент описывает вопрос или тему, для обсуждения которой он звонит в компанию (например: «Я бы хотел узнать о наличии запасных частей»), ему должна быть сообщена должность или название подразделения, с которым будет осуществляться коммутация: «Я соединю вас с [название должности или подразделения]», например:

«Я соединю вас с отделом продаж запасных частей» или «Я соединю вас с администратором сервиса» или «Я соединю вас с инженером по гарантии» и т. п.

Если в коммутации с другими сотрудниками нет необходимости (например, абонент смог получить интересующую информацию непосредственно у оператора или ошибся номером), то разговор завершается прощальной фразой «До свидания» или «Всего доброго» Принципиальным требованием в общении с абонентом является доброжелательность.

Телефонный вызов, принятый телефонным оператором или иным ответственным лицом в предприятия, должен быть проанализирован на предмет того, с каким подразделением или конкретным сотрудником необходимо соединить абонента. Для этого сотрудник, ответственный за прием и коммутацию входящих вызовов, должен быть в полной мере осведомлен о сфере деятельности предприятия, распределении функциональных обязанностей внутри

предприятия, а также о графиках работы отдельных подразделений. После определения, с кем должен быть соединен абонент, данный сотрудник осуществляет коммутацию вызова. Для этого данный сотрудник должен в полной мере владеть телефонным оборудованием, а также владеть полной и актуальной информацией о телефонных номерах в предприятия (телефонный справочник). Телефонное оборудование должно отвечать требованиям безошибочной коммутации. Время ожидания, между тем, как абонента соединили с нужным подразделением или конкретным сотрудником, и ответом на звонок, не должно быть чрезмерно долгим. Поэтому оптимальным является прием входящего телефонного вызова в течение 4-х гудков, услышанных абонентом.

Каждый телефонный вызов, поступающий на рабочие места в ключевых подразделениях или ключевых сотрудников (непосредственно взаимодействующих в своей работе с

клиентами) в рабочее время, должен быть принят. Недопустимы ситуации, когда звонки остаются без ответа, а абонент, не дождавшись приема вызова, разрывает соединение.

В случае отсутствия на рабочем месте таких сотрудников, на телефонный аппарат которых поступает вызов, звонок должен быть принят другими сотрудниками подразделения или рабочего помещения. Ключевые сотрудники, рабочие места которых расположены в отдельных помещениях (т. е. поступающий к ним вызов не может быть принят другими сотрудниками), на случай отсутствия на рабочем месте должны быть обеспечены средствами беспроводной телефонной связи для приема всех поступающих телефонных вызовов.

Если в течение 6-ти гудков, услышанных абонентов, коммутируемый вызов остался не принятым стороной, с которой осуществлялась коммутация, вызов должен «вернуться» к телефонному оператору, который абоненту сообщает:

«К сожалению, сейчас все сотрудники заняты» и предлагает перезвонить в компанию позже или оставить координаты для установления с ним контакта при первой возможности. В случае, если это является удобным для абонента, его контактные данные фиксируются и при первой возможности сообщаются в подразделение или отдельным сотрудникам для телефонного звонка абоненту.

Разговор сотрудников, контактирующих в своей деятельности с клиентами по телефону, начинается с приветственной фразы, построенной по следующей схеме:

Сообщаемые данные	Последовательность фразы приветствия		
	Приветствие (один из вариантов): - «Здравствуйте» - «Доброе утро» - «Добрый день» - «Добрый вечер»	Название подразделения или должности	Имя принимающего вызов сотрудника
Например:	«Здравствуйте», менеджер отдела запчастей, Сергей.		

Завершение телефонного разговора должно оканчиваться прощальной фразой «До свидания» или «Всего доброго».

Принципиальное значение при осуществлении телефонного вызова в компанию имеет надежность связи, недопустимы случаи разрыва телефонного соединения на всем его протяжении (во время ожидания ответа, удержания вызова на линии, коммутации и в процессе разговора).

График работы техцентра.

На удобство посещения и приобретения товаров и услуг предприятия существенное значение оказывает график работы предприятия, поэтому выбор оптимального графика осуществляется в т. ч. на основе выявленных клиентских предпочтений. Для некоторых клиентов и случаев (например, экстренных) удобный график работы может являться ключевым фактором при выборе клиентом продавца товаров и услуг, т. е. конкурентным преимуществом предприятия.

Следует находить оптимальное соотношение между выявленными клиентскими предпочтениями и финансовыми, организационными ресурсами, требуемыми на их реализацию.

Графики работы станции технического обслуживания и отдела продаж запасных частей – удобство установленного графика работы для клиентов должно отслеживаться на постоянной основе. Не реже 1 раза в год графики работы анализируют и сравнивают с графиками конкурентов для определения целесообразности корректировки.

Удобство ориентирования

Удобство ориентирования на магистрали, с которой осуществляется въезд к техцентру – местонахождение техцентра и место въезда должны быть обозначены заметными издалека и понятными информационными указателями. Такие информационные указатели, помимо удобства ориентирования, предназначены и для рекламы. На них должна быть размещена краткая информация о виде деятельности техцентра: обслуживаемые бренды, наименование предприятия (например: «сервис-центр Крутой»). Формат указателей и их оформление определяется «Положением о фирменном стиле». При наличии проезда, ведущего от магистрали (улицы, проспекта и т. д.) к территории техцентра и имеющего большую протяженность, большое количество различных объектов, когда техцентр находится не в прямой видимости (расположен за другими зданиями, деревьями и т. д.), направление движения к нему также должно быть обозначено информационными указателями.

Удобство перемещения по проезду, ведущему от магистрали к техцентру – проезд, ведущий от магистрали к территории техцентра, должен иметь асфальтовое покрытие. В зимнее время года проезд должен своевременно очищаться от снега, обледенение должно обрабатываться специальными средствами.

Техническое состояние проезда (проходная и проезжая способность) не должно вызывать нареканий в любое время года. Проезд, ведущий от магистрали к территории техцентра, должен быть оборудован средствами уличного освещения, обеспечивающими приемлемый уровень освещенности проезда в темное время суток. При отсутствии или некачественной работе освещения, организованного и обслуживаемого муниципальными структурами, предприятием должны быть предприняты меры по организации или усилению уровня освещенности проезда. При этом если к территории проезда прилегают здания жилого фонда, установленное силами предприятия осветительное оборудование не должно причинять неудобств жильцам (например, не должно быть чрезмерно ярким). На проезде, ведущем от магистрали к территории техцентра, должна на высоком уровне поддерживаться чистота (отсутствие промышленного, бытового и пр. мусора). Чистота на территории проезда не должна вызывать нареканий.

Ширина проезда, ведущего от магистрали к территории техцентра, должна обеспечивать свободный проезд двух встречных автомобилей (2-х полосная ширина). Территория, прилегающая к проезду, ведущему от магистрали к техцентру должна иметь

благоустроенный вид: ухоженные газоны; озеленение; средства, скрывающие эстетические недостатки близкорасположенных объектов и территорий.

Если подъезд к техцентру сопряжен одновременно с подъездом к сторонним объектам (жилого и нежилого фонда), его схема имеет сложный вид (пересечения, ответвления), то в таких местах должны присутствовать знаки приоритета ПДД.

Особые правила организации проезда на его отдельных участках (например: участки с односторонним движением) должны быть также обозначены знаками ПДД. Место примыкания проезда от техцентра к магистрали должно быть обозначено со стороны проезда знаками приоритета движения на данном пересечении, а также знаками, указывающими направление движения на магистрали (с использованием дорожных знаков ПДД).

Удобство ориентирования на территории техцентра – расположение ключевых зон и объектов, посещаемых клиентом при пребывании на территории автотехцентра, должно быть обозначено заметными и понятными вывесками, информационными указателями и прочими средствами. Такие средства, помимо повышения удобства ориентирования, имеют также информационное предназначение. Например, при посещении техцентра с целью приобретения автомобиля посетитель должен получать также информацию о наличии других услуг – СТО и продаже запасных частей и т. д. Формат указателей и их оформление определяется «Положением о фирменном стиле». Требования к информационным указателям могут быть иными в соответствии с требованиями производителей или не должны иметь с ними разногласий.

Удобство ориентирования в помещениях техцентра – расположение зон и помещений, посещаемых клиентом при пребывании в зданиях техцентра, должно быть обозначено заметными и понятными информационными указателями. Внешний облик отдельных зон (например – приемка, зона ожидания и т. д.) должен вызывать безошибочное понимание их функционального предназначения. Формат указателей и их оформление определяется «Положением о фирменном стиле».

Комфортность пребывания в техцентре

Комфортность пребывания в автотехцентре определяется требованиями, реализация которых нацелена на обеспечение максимального комфорта посещения и пребывания на территории техцентра, а также первичным контактом с посетителем (встреча и приветствие).

Комфортность пребывания/перемещения на территории автотехцентра: стиль, дизайн оформления салона техцентра и клиентских зон разрабатываются и утверждаются на стадии предпроектного проектирования или проектирования реконструкции, ремонта техцентра в соответствии с «Положением о фирменном стиле». Базовые аспекты внешнего облика автотехцентра: строгость, современность и гармоничность в стиле и дизайне техцентра и его объектов. Техническое состояние отделки строений и объектов

техцентра не должно вызывать ощущения ветхости, давно назревшей необходимости ремонта. Ремонт должен проводиться своевременно.

Территория техцентра должна иметь твердое покрытие (асфальт, брусчатка или дорожная плитка). В зимнее время года территория должна своевременно очищаться от снега, обледенение должно обрабатываться специальными средствами. Техническое состояние покрытия (проходная и проезжая способность) не должно вызывать нареканий в любое время года.

Территория техцентра должна быть оборудована средствами уличного освещения, обеспечивающими приемлемый уровень освещенности в темное время суток. При этом, если поблизости к техцентру расположены здания жилого фонда, осветительное оборудование не должно причинять неудобства жильцам (например, не должно быть чрезмерно ярким).

На территории техцентра должна на высоком уровне поддерживаться чистота (отсутствие промышленного, бытового и пр. мусора). Для этих целей, а также для удобства посетителей на территории техцентра и, в особенности, у входов в салоны и другие посещаемые помещения клиентами должны быть установлены урны для мелкого мусора. Чистота на территории техцентра не должна вызывать нареканий.

Территория техцентра и территория, прилегающая к нему, должна иметь благоустроенный вид: ухоженные газоны; озеленение; средства, скрывающие эстетические недостатки близкорасположенных объектов и территорий.

Территория техцентра, по возможности, не должна быть местом, используемым посторонними людьми и транспортными средствами для сквозного перемещения.

Поддержание праздничной атмосферы в соответствующие дни важно как для посетителей, так и для персонала. Это положительно характеризует предприятие, поэтому к основным праздникам территория, салоны и клиентские зоны техцентра должны быть украшены в соответствующем стиле.

При техцентре должна быть оборудована территория для временного размещения транспортных средств посетителей (с соответствующей разметкой стояночных мест, знаками, организующими движение на ней). Удаленность размещенного транспортного средства от посещаемых зон не должна быть слишком большой. Вместе с тем приемлемость расстояний зависит в каждом отдельном случае от площади и планировки территории техцентра (размещение клиентских зон). На парковке, предназначенной для временного размещения транспортных средств посетителей, должна быть организована охрана в период рабочего времени техцентра.

Вместе с тем проявление наличия охраны (ее атрибутов) должно быть ненавязчивым и минимально заметным. Обязательным требованием является наличие табличек с текстом: «Охраняемая стоянка для посетителей техцентра». Табличка должна быть заметной, а текст – удобно читаемым.

Территория парковки для транспортных средств посетителей техцентра, по возможности, не должна быть местом, используемым посторонними людьми и транспортными средствами для сквозного перемещения. Площадь места, предназначенного для временного размещения транспортных средств посетителей, должна, по возможности, располагать достаточным количеством парковочных мест в часы пикового посещения техцентра.

Базовые аспекты внутреннего облика техцентра: строгость, современность и гармоничность в стиле и дизайне объектов. Техническое состояние отделки клиентских зон не должно вызывать ощущения ветхости, давно назревшей необходимости ремонта. В салоне и клиентских зонах техцентра должен быть обеспечен комфортный уровень освещения. Уровень яркости освещения не должен создавать ощущения его недостаточности («слишком темно, тускло») или избытка («слишком яркий свет»). В салонах и помещениях, зонах, предназначенных для посетителей, должна на высоком уровне поддерживаться чистота, не вызывающая нареканий. Микроклимат в салонах и клиентских зонах должен обеспечивать комфортное пребывание посетителей (температура, влажность и достаток свежего воздуха).

Площади салонов техцентра и клиентских зон определяются на стадии предпроектного проектирования или проектирования реконструкции, ремонта техцентра.

Клиентские зоны должны быть просторными, посетители не должны испытывать дискомфорта от недостаточности площадей клиентских зон (ощущения тесноты). Клиентские зоны техцентра должны быть обеспечены достаточной звуковой изоляцией, не пропускающей или значительно снижающей уровень посторонних шумов с улицы, а также из производственных и подсобных помещений техцентра. В самих клиентских зонах не должны располагаться источники сильно ощутимых шумов и неприятных звуков.

Помещения, предназначенные для посетителей, не должны использоваться сотрудниками, не взаимодействующими с клиентами непосредственно, для сквозного перемещения через них.

Каждому посетителю, вошедшему в клиентскую зону, в первую очередь должен быть оказан первичный знак внимания – приветствие, демонстрирующее, что его появление не осталось незамеченным. Оно должно быть оказано одним из сотрудников или администратором клиентской зоны.

В случае если клиент приехал с ребенком, то (после получения разрешения у клиента) ребенку оказывается знак внимания (вручение в подарок мелких сладостей или игрушки, предложение полистать детский журнал или книгу, порисовать, а также другие варианты интересного ребенку занятия).

Оптимально, если посетителю не приходится ждать, когда подойдет к нему свободный сотрудник, непосредственно взаимодействующий с клиентами. Если посетителю все же приходится ждать, то ему предлагается воспользоваться зоной ожидания. Сотрудники или администратор клиентской зоны в таких случаях должны периодически оказывать

посетителю знаки внимания (встреча взглядом, улыбка), показывая тем самым, что о посетителе помнят и им займутся при первой возможности.

Обязательный сервис для посетителей техцентра

Техцентр должен располагать туалетными комнатами, предназначенными для посетителей. Об их наличии и месторасположении должны сообщать таблички и указатели, расположенные в клиентских зонах, вход в них должен быть обозначен соответствующими табличками, указывающими предназначение этих помещений. В клиентских зонах, предназначенных для посетителей, должны быть расположены места ожидания, оборудованные диванами, столиками, вешалками для одежды. На столиках должны быть размещены: пресса, каталоги производителей, рекламные материалы о проводимых в этот момент маркетинговых мероприятиях, имиджевая пресса, если она содержит рекламу предприятия. Отдельно в зоне ожидания или непосредственной близости должен быть размещен лоток с детскими журналами (для посетителей с детьми). Количество сидячих мест должно быть достаточным для количества человек, желающих воспользоваться местом ожидания в моменты максимального количества таких желающих. Техническое состояние всех компонентов мест ожидания не должно вызывать ощущения ветхости, требующего замены или ремонта каких-либо составляющих.

Техцентр должен располагать кафетерием с возможностью заказа горячих напитков (чай, кофе), безалкогольных и слабоалкогольных напитков, горячих блюд, легких закусок (салаты, бутерброды и т. д.).

При невозможности или признании организации кафе в какой-либо из клиентских зон нерациональным или нерентабельным, в клиентских зонах должны быть размещены, как минимум, автоматы для продажи горячих и прохладительных напитков. В случае если кафе организовано в другой клиентской зоне или помещении, то рядом с автоматом должен быть размещен соответствующий информационный носитель. С экономической точки зрения организация кафетерия считается необходимой (при отсутствии других ограничений), если уровень планируемой рентабельности кафетерия (в %-ом исчислении) будет нулевым и выше нулевого (т. е. если кафетерий будет являться самоокупаемым).

Возможные услуги для посетителей техцентра.

Возможные услуги, которые повышают удобство и комфорт пребывания посетителей в техцентре:

- телевизоры в местах ожидания;
- места для курения, размещенные в защищенном от погодных условий месте;
- возможность осуществления телефонного звонка по городу для посетителей;
- факс в местах ожидания;
- ПК, оснащенные выходом в интернет в местах ожидания;

- пункт обмена валюты на территории техцентра;
- банкомат на территории техцентра.

В предприятия могут быть реализованы и другие услуги, расширяющие данный перечень.

Стандарты управления

Любой, кто имеет контакт с клиентом и его автомобилем, несет ответственность за качество.

Единые стандарты – гибкий график работы, подменные автомобили, стенд планирования загрузки.

Отдельный бизнес-процесс обязательной подготовки и проверки рабочего места механика по программе «оптимальный пост».

Автоматизированный учет рабочего времени, позволяющий видеть в любую минуту реальную ситуацию с загрузкой и анализировать причины возникновения пиков и спадов – именно получение достоверных данных о загрузке дает возможность управлять ситуацией в режиме реального времени.

Активная (диалоговая) приёмка полноценно делается за 10–15 минут.

Предварительная запись (предварительный план загрузки) должна гарантировать использование потенциала цеха на -80 %.

Регулирование графика работы механиков цеха для оптимизации возможного объема работы. Предварительное планирование объема работ страхует от «запланированного» простоя и от «запланированного» аврала.

Планирование работы в зависимости от трудоемкости.

Смещение графиков работы мастера, механика и приемщика.

Предложение клиентам программ выходного дня и понедельника.

Устранить простои механиков в первые часы смены помогает акция: «сдай автомобиль рано утром и получи завтрак в подарок». Цена акции – яичница с чашкой кофе, а эффект значительный. Частота запланированных приездов заказчиков в утренние и вечерние часы должна обеспечивать немедленную загрузку механиков с начала рабочего дня или в конце его.

Для приемки автомобилей максимально использовать утренние и вечерние часы. Приемку автомобилей начинать с 8 утра. Вечерняя приемка и мойка автомобилей, с которыми работу можно начать рано утром.

Контрольный обзвон записавшихся клиентов.

Заблаговременная подготовка запчастей на складе.

Анализ статистики предварительной записи и фактического приезда клиентов каждый день и внесение коррективов в организацию процесса запись-приемка.

Анализ процесса прохождения автомобиля: приемка автомобиля – мойка – активная приемка – ремонт – проверка качества – выдача.

Повышение профессионализма приемщиков: проверка знаний и тестирование по времени на стандартные операции.

Выявление дополнительных работ заранее при активной приемке (а еще лучше – при общении по телефону при записи).

Уменьшать количество конфликтных ситуаций.

Повышать лояльность клиентов.

Клиентов обслуживают диспетчер, приемщик, гарантийный инженер, директор. Их следует поощрять за привлечение новых клиентов и за рост количества повторных клиентов. Директор, маркетолог, рекламщик (иногда это не три, а один человек) ответственны за привлечение новых клиентов **и премируются только за это.**

Диспетчер, приемщик и мастер цеха ответственны за привлечение повторных клиентов **и премируются только за это.**

Сдельщики **не премируются вообще** – сдельщики делают это сами, повышая эффективность труда.

По данным исследований, мощность нормально работающего сервиса используется в среднем на 40–60 %. Одна из причин такого положения – нерациональная организация приемки автомобилей с точки зрения определения объемов и перечня работ по их обслуживанию и ремонту.

Служба технической поддержки ночью. Каждую ночь дежурит один технический специалист, который отвечает на звонки клиентов по мобильному телефону. Он проконсультирует клиента, если проблему можно решить на месте, или вызовет для него эвакуатор, если неисправность можно устранить только на сервисной станции.

Положение о производственных совещаниях

Цели совещаний:

♦ информирование о ситуации, сложившейся на предприятии, и о планируемых мерах по закреплению достигнутых результатов;

- ♦ **решение проблем, определяющих эффективность и качество работы;**
- ♦ **оперативное информирование о технических новшествах;**
- ♦ **обмен мнениями, идеями и новостями.**

При этом общая цель – постоянно повышать уровень квалификации, удовлетворённости работой и старательности всех исполнителей. Для достижения поставленной цели совещания нужно хорошо готовить. Соответствующие рекомендации излагаются ниже.

Оптимальные сроки и периодичность совещаний.

Лучше всего зарекомендовали себя ежемесячные совещания, проводимые сразу после подведения итогов предыдущего месяца. При этом можно охарактеризовать фактическую ситуацию и обсудить выявленные недоработки. Кроме того, неплохо проводить совещания в один и тот же день недели, который по опыту считается более спокойным. Если новая техническая информация поступает задолго до очередного совещания, то её следует довести до сведения подчинённых иным подходящим способом, а совещание использовать затем для повторения и закрепления эффекта.

Регламент совещаний.

Общая продолжительность совещаний зависит от количества участников, значимости и сложности обсуждаемых тем. Поэтому проводящий совещание руководитель может на стадии подготовки отобрать такие темы, для нормального обсуждения которых хватило бы 45–60 минут. Время дня для проведения совещания выбирается по условиям работы предприятия и должно по возможности быть постоянным. На практике оправдывает себя проведение совещаний:

- перед обеденным перерывом,
- сразу после обеденного перерыва,
- в последний час рабочего дня.

Рекомендуемые темы для обсуждения.

В соответствии с постановкой задач рекомендуется следующая классификация тем для обсуждения на совещаниях. Новая техническая информация по автомобилям, их обслуживанию и ремонту. Проблемы эффективности и качества работы. Ситуация на предприятии и планируемые мероприятия. Мнения, идеи и прочие новости.

Новая техническая информация:

- ♦ **изменения в программе освоения моделей;**
- ♦ **изменения в конструкции моделей и технологии ремонта;**

- ♦ изменения в регламенте и в содержании отдельных операций техобслуживания;
- ♦ изменения в информационных материалах;

1– новые инструменты, аппаратура и оборудование;

1– новые возможности обучения внутри и (или) вне предприятия.

Проблемы эффективности и качества работы:

- ♦ новые акценты, обусловленные содержанием справочников по ремонту;
- ♦ актуальные проблемы собственного предприятия (упущения в работе, рекламации от клиентов, повторные ремонты);
- ♦ конкретные меры по устранению недоработок;
- ♦ результаты проверки сервисного цеха, анализа имиджа предприятия, телефонного опроса и т. п.;

Ситуация на предприятии и планируемые мероприятия:

- ♦ важнейшие показатели работы предприятия в предыдущем месяце: фактическая занятость, коэффициент эффективности, коэффициент присутствия, среднесменное количество выполняемых заказов и т. п.;
- ♦ планируемые организационные, кадровые или строительно-технические изменения;
- ♦ планируемые учебные мероприятия, подготовка подчинённых к предстоящему посещению курсов и семинаров.

Мнения, идеи и прочие новости:

- ♦ новые законодательные и нормативные акты;
- ♦ действия конкурентов; к– освоение рынка; к– количество проданных товаров;
- ♦ интересные сообщения из специальной и общей периодики;
- ♦ предложения и идеи, поступившие от исполнителей;
- ♦ результаты посещения курсов и семинаров;
- ♦ поздравления и поощрительные выступления по особым поводам.

Это перечисление возможных тем для обсуждения вовсе не означает, что все они должны затрагиваться на каждом совещании. Лучше основательно рассмотреть немногие важные вопросы, нежели вскользь пройти по всем сразу.

Состав участников совещаний.

На регулярно проводимые совещания обязательно должны приглашаться все работники сервисного подразделения, в т. ч. ученики. Если количество занятых превышает определённую величину (например, 15 человек), то целесообразно или даже необходимо проводить по несколько совещаний – с разными группами исполнителей.

Руководство проведением совещаний.

Подготовка и проведение совещаний – сложные задачи, как правило, требующие личного участия сервис-менеджера. Это не означает, однако, что в конкретном случае соответствующие полномочия не могут быть делегированы другим руководителям сервисного подразделения, например, начальнику сервисного цеха или мастеру технического обучения.

Подготовка совещания.

На стадии подготовки совещания надлежит учитывать следующее. Подборку вопросов для обсуждения нужно делать заранее. Их совокупность должна быть отражена в тезисах предстоящего доклада. Не исключено, что потребуются приготовить и диапозитивы для демонстрации через проектор. Путём опроса исполнителей надо выяснить, нет ли с их стороны тем для обсуждения, и если есть, то какие. Узнайте, что хотели бы люди от данного собрания и от каждого обсуждаемого вопроса. Структурируйте план собрания так, чтобы он отвечал следующим требованиям: легкое начало, сложные проблемы относятся на середину собрания, легкое завершение. Заранее обсудите проблемы или конфликты с теми, кто намерен выставить их на рассмотрение, снизив тем самым агрессивность заинтересованных сторон. Своевременно проинформируйте о предстоящем совещании коммерческого директора. Своевременно сообщите участникам совещания точное время его проведения, напомнив при этом о необходимости сформулировать позицию или предложения по определённым вопросам. Подготовьте зал совещаний, а также вспомогательные материалы и наглядные пособия.

Порядок ведения совещания.

Во вступительном слове нужно по возможности сослаться на вопросы, решения и цели предыдущего совещания. После изложения основных тем нужно предоставить слушателям возможность задавать вопросы либо собственными наводящими вопросами инициировать дискуссию нужной направленности. (Тот, кто говорит только сам, ничего нового не узнает). Обсуждение ни в коем случае нельзя начинать или завершать критикой. Следует безусловно избегать публичной критики в чей-либо личный адрес. Когда есть разногласия, не применяйте силового воздействия, попытайтесь найти творческое решение, добейтесь консенсуса, результата, при котором не будет проигравших. Дайте

каждому присутствующему возможность активно участвовать в собрании, убедитесь, что никто не чувствует себя за бортом процесса. Договоритесь о том, что нельзя перебивать выступающего, вести разговор с соседями во время выступления, говорить, не получив право голоса. Попросите кого-нибудь вести протокол собрания, где будут указаны основные идеи выступлений, чтобы можно было еще раз обратиться к ним, обобщив основные приоритеты, прежде чем принимать решение. Не позволяйте председателю единолично контролировать течение собрания. Дайте возможность группе самой решить, что именно обсуждать. Если собрание заходит в тупик, передайте вопрос на рассмотрение в подкомиссию, которая должна выработать компромиссное решение, оговорив дату повторного собрания. Можно также воспользоваться выборочным опросом, показывающим общее мнение, с последующим рассмотрением этого вопроса до момента окончательного голосования. Заканчивая совещание, нужно подвести итоги обсуждения и сформулировать проистекающие из него первоочередные задачи. При этом в вопросах о том, кто, что, когда и в какой форме должен сделать, следует быть предельно конкретным. Установите, кто, за что, в какой момент будет отвечать, какие при этом понадобятся ресурсы. Определите дату, время, место проведения следующего собрания, оговорите примерную повестку дня. Оцените состоявшееся совещание. Попытайтесь определить моменты, которые могли бы улучшить этот процесс. Периодически занимайте позицию стороннего наблюдателя, чтобы увидеть, насколько повысилось качество процесса и улучшились отношения в группе, отмечайте тех, кто открыто выражает недовольство тогда, когда процесс не работает. После собрания лидеры могут переговорить с ключевыми фигурами, узнать их мнение, обсудить, как следует распределить зону ответственности, подумать, как сделать проведение следующего собрания более успешным, окончательно убедиться в том, что эти обязанности выполняются.

Заключительное замечание.

Совещания не оправдывают затрат времени, если проводятся полуформально, не оставляя уверенности в сопричастности руководства предприятия. Поэтому имеют смысл личное участие «самого главного лица» и его выступление по соответствующему вопросу. В последующей повседневной работе участники совещания должны убеждаться в том, что оно не было простой говорильней, а дало ощутимые результаты.

Протокол совещаний.

Сотрудник, проводивший ежедневное рабочее совещание, в течение 15 минут после его окончания по электронной почте отправляет служебную записку с результатами совещания руководителю предприятия, где отражает:

наличие сотрудников на совещании (указывает, кто отсутствовал, кто опоздал и кратко причины);

наиболее значимые проблемы, которые были озвучены в ходе совещания, а так же выводы, которые были сделаны и озвучены персоналу;

наиболее значимые задачи на текущий день, смену, месяц, сроки их реализации и ответственные;

наиболее значимые вопросы от сотрудников ТЦ, на которые самостоятельно не может ответить или принять по ним решение.

Руководитель предприятия, после проведения еженедельного совещания в течение данного рабочего дня на основании результатов проведенного совещания и служебных записок с результатами ежедневных рабочих совещаний, готовит протокол совещания, где отражает:

наиболее значимые недостатки в организации рабочего дня;

наиболее значимые недостатки в области исполнения требований трудовой дисциплины;

наиболее значимые проблемы в области работы предприятия;

наиболее значимые вопросы сотрудников предприятия;

план работ по устранению всех недостатков, проблем и решению производственных и прочих вопросов персонала предприятия, определяет сроки выполнения работ и назначает ответственных.

Копия протокола размещается на «Доске качества» в цеху. Копия протокола по электронной почте отправляется генеральному директору и руководителю клиентской службы.

Правила проведения совещаний по качеству.

Собрание по качеству проводит руководитель предприятия. На собрании присутствует весь персонал предприятия, работающий в день его проведения.

Подготовка к собранию по качеству:

Менеджер клиентской службы до 3-го числа каждого месяца обрабатывает результаты телефонного опроса клиентов предприятия (отдельно механического и кузовного цехов) за прошедший месяц и в утвержденной форме в виде графиков и таблиц представляет результаты руководителю ТЦ и маркетологу.

Менеджер клиентской службы до 3-го числа каждого месяца обрабатывает и представляет результаты руководителю ТЦ и маркетологу по всем полученным письменным и устным жалобам, претензиям в адрес работы предприятия.

Менеджер клиентской службы до 3-го числа каждого месяца обрабатывает и представляет результаты руководителю ТЦ и маркетологу по всем полученным благодарностям в адрес работы предприятия.

Менеджер клиентской службы обрабатывает результаты исследований «Таинственный клиент» и предоставляет информацию руководителю ТЦ и маркетологу к полугодовому и к годовому общему собранию по качеству.

Руководитель предприятия обрабатывает информацию «Журнала повторных обращений» за прошедший месяц.

Руководитель ТЦ производит анализ информации поступившей от менеджера клиентской службы.

Руководитель ТЦ проводит собрание по качеству следующим образом:

Дает комментарии по положительным моментам и поздравляет с этими достижениями коллектив.

Указывает сотрудникам на негативные моменты. Вместе со всеми участниками ищет возможные решения для устранения этих причин. Назначает ответственных за выполнение этого решения и сроки.

Руководитель предприятия, после проведения собрания по качеству в течение двух рабочих дней на основании результатов проведенного собрания, готовит протокол с указанием плана мероприятий, принятых показателей, сроков выполнения задач и ответственных. Копия Протокола размещается на «Доске качества».

Приложение к регламенту совещаний по качеству.

Данное приложение определяет контрольные показатели, получаемые в результате телефонных опросов клиентов (анкетирования) и исследования «Таинственный клиент» и их плановые значения.

№	Показатели	Плановые значения показателей	Примечание
1.	Полностью довольные клиенты	Не менее 68 % за 12 месяцев	Нарастающим итогом
2.	Удовлетворенность отзывчивостью персонала	Не менее 73 % за 12 месяцев	Нарастающим итогом
3.	Рекламации	Не более 3,5% за 12 месяцев	Нарастающим итогом
4.	Выполнение работ в оговоренный срок	Не менее 85% за 12 месяцев	Нарастающим итогом
5.	Выполнение всех заявленных работ	Не менее 85% за 12 месяцев	Нарастающим итогом
6.	Рекомендации по эксплуатации автомобиля	Не менее 90% за 12 месяцев	Нарастающим итогом
7.	Исследование «Таинственный клиент»	Не менее 75%	Проводится две отдельных волны закупки услуг в мае-июне и ноябре-декабре.

Положение о порядке расчета себестоимости и цены нормо-часа

Если имеются рекомендованные заводом-изготовителем нормо-часы для ремонта и обслуживания, они служат ориентиром, но не обязательны для коммерческой работы, так как оснащение и производительность у разных автосервисов разные и не все могут укладываться в жесткие нормы. Известны жалобы некоторых российских предприятий на невозможность уложиться в жесткие нормы времени на операции кузовного ремонта автомобилей ВАЗ, но известна также информация европейских дилеров ВАЗ о том, что они эти нормы считают щадящими. Очевидно, что разница в оборудовании, технологии работ, квалификации, опыте.

Однако рекомендованные заводом нормо-часы обязательны для расчетов с заводом по гарантийным ремонтам и для расчета стоимости ремонта при страховых случаях. Дело в том, что в случае споров, судебных и арбитражных процессов, страховые компании и суд принимают во внимание только нормативы, разработанные автозаводами или специализированными организациями. Ненормально было бы принимать в расчет нормы, разработанные каждым автосервисом – их имеют право оспорить истцы, ответчики и страхователи.

Однако заводы-изготовители далеко не на все виды работ устанавливают свои нормативы. Во многих случаях автозавод преднамеренно, в целях увеличения реализации запчастей, не предусматривает ремонт узла, а указывает время только на его замену. И в запчасти поставляет только узлы, а не составляющие его детали. К таким узлам относятся шаровые опоры, наконечники рулевых тяг, амортизаторы и многие другие, хотя еще в конце 20 века эти узлы широко ремонтировались заменой изношенных деталей. Надо отметить, что такая политика удобна и для сервисов – меньше трудозатрат, не нужно налаживать агрегатный ремонт, больше выручка от продажи узлов.

На операции кузовного ремонта, связанного с рихтовкой, вытяжкой, разборкой искореженного автомобиля заводы нормативов не устанавливают. Из всех операций кузовного ремонта регламентированы только установка новых деталей оперения, остекления и т. п.

Для отечественных автомобилей имеются только нормативы автозаводов.

Ремонтникам иномарок необходимы справочники нормативов трудоемкости Audatex, DAT, Eurotax, которые получают нормативы от разрабатывающих их организаций. Одним из центров разработки нормативов трудоемкости является технический центр AZT^[1] немецкой страховой компании Allianz Versicherungs AG. Здесь разрабатываются нормы трудоемкости по методикам REFA^[2] в том числе по кузовному ремонту, включаемые в справочники Audatex, DAT, Eurotax, и другие. Эти нормы признаются в мире как объективные. В формировании нормативов участвуют также Центральный союз немецких автомобилистов (ZDK), Союз автомобильных страховых компаний (GDV), Союз автомобильных независимых экспертов (BVSK), Центральный союз кузовной и автомобильной техники (ZKF), Всегерманское объединение автомобильных маляров (BFL). Эти организации лоббируют интересы страховщиков, автоэкспертов, автовладельцев, ремонтников, поэтому их нормативы объективны.^[3]

Для практики достаточно одной из систем калькуляции кузовного и прочего ремонта, так как нормативы в них включаются из данных солидных источников, а небольшие различия объясняются разными методами деления часа на доли. Например, Audatex считает удельной единицей расчета рабочего времени (FRU) 5 минут, деля час на 12, а Eurotax – 6 минут, деля час на 10 частей.

Для ремонта отечественной техники вышеназванные справочники можно использовать только на аналогичные работы, если это согласовано со страховой компанией и заказчиками.

В случаях, когда нормативов нет, затраты времени на выполнение отдельных рабочих операций или комплекса операций определяются в ремонтных предприятиях хронометражем. К среднему чистому времени, затраченному на работу, определенному несколькими хронометражами у разных исполнителей, добавляют 20 % (или другую величину, определенную экспериментально) на непредвиденные задержки (заржавевшие болты, поломка инструмента, настройка диагностической аппаратуры и т. п.). Полученные величины называют нормо-часами, согласовывают со страховыми компаниями, утверждают приказом по предприятию.

Некоторые наши заводы разрабатывают округленные нормативы для кузовного ремонта, введя категории сложности ремонта. Например, в ТУ4538-140-0023293-4 98 (с изменениями 1,2,3,4) «Приемка в ремонт, ремонт и выпуск из ремонта кузовов автомобилей ВАЗ предприятиями автотехобслуживания» категории кузовного ремонта выделены как показано в таблице ^[4].

Ремонт 0	Устранение повреждений на лицевых поверхностях кузова без повреждения окраски
Ремонт 1	Устранение повреждений в легкодоступных местах (до 20 % поверхности детали)
Ремонт 2	Устранение повреждений со сваркой или ремонт 1 на поверхности детали, деформированной до 50 %
Ремонт 3	Устранение повреждений со вскрытием и сваркой, частичной реставрацией ⁴ детали до 30 %
Ремонт 4	Устранение повреждений с частичной реставрацией детали на поверхности свыше 30 %
Частичная замена	Замена поврежденной части детали кузова ремонтной вставкой (из номенклатуры запасных частей или изготовленной из последних)
Замена	Замена поврежденной детали кузова деталью из запасных частей
Крупноблочный ремонт	Замена поврежденных частей кузова блоками деталей от выбракованных кузовов с разметкой, отрезкой, подгонкой, вытяжкой, рихтовкой, сваркой последних

Из этой таблицы видно, что она предусматривает восстановление даже сильно деформированных деталей – это отголосок времен, когда запчасти стоили дороже работы. Теперь на нашем рынке, как и в Европе, работа ценится дороже запчастей, поэтому детали кузова главным образом заменяются. Для иномарок подобная система есть у AZT, но только для ремонта пластиковых деталей кузова. В ней предусмотрен легкий, сложный, средний ремонт.

Для того чтобы укладываться в нормативы, ремонтная фирма должна иметь обученный персонал, полную техдокументацию, современное оборудование, четкую организацию технологических процессов.

Проблема согласования стоимости ремонта со страховыми компаниями осложняется тем, что нормативы автозащитов отличаются от нормативов, которыми оперируют экспертные организации. Например, дилерские программы калькуляции стоимости ремонта не вычитают время повторяющихся операций, а экспертные программы такое время вычитают, чтобы дважды не оценивать одну и ту же работу.

Реализацией сборников нормо-часов для отечественных автомобилей занимается НАМИ. Сборники нормо-часов для иномарок реализует фирма «Легион-Авто дата».

Порядок расчета себестоимости нормо-часа

Для управления важно периодически анализировать себестоимость нормо-часа. Ниже приведена методика расчета себестоимости нормо-часа, в евро.

Средневзвешенная себестоимость часа = (Все расходы + Наценка на все расходы + Налог) / Количество УС (условных сдельщиков) × Продуктивные часы × Продуктивность

Фактическое количество УС (условных сдельщиков)	механики, включая учеников		12,66
	жестянщики, включая учеников		0,00
	маляры, включая учеников		0,00
	Всего сдельщиков		12,66
Продуктивные часы	Рабочих дней сервиса в год*		286,00
	Праздничных дней в году		7,00
	рабочих дней, УС в неделю		5,50
	рабочих часов, УС в день		8,72
	всего оплаченных часов, УС в год		2433
	Ц – время переменное, %		12,17
	Ц – время фиксированное, %		4,90
	всего продуктивных часов, УС в год		2018
	*(исключая общие праздники, но включая возможные корпоративные праздники)		
	Продуктивность	Продуктивность сервиса	60,23%
Оборот труда	продажи розничных продаж труда	7500000	73,17%
	выручка от работ по гарантии	1991406	19,43%
	выручка от работ по внутренним заказам	57164	0,56%
	выручка от работ по кузовным		0,00%

	работам		
	выручка от работ по окраске		0,00%
	всего выручка от продажи труда	9548570	33,16%
Потенциал продаж	продажи труда при 90% продуктивности	14267208	71,84%
	неиспользованный потенциал продаж	4718638	33,07%
Сдельная зарплата	механики	1366450	14,31%
	жестянщики	0	0,00%
	маляры	0	0,00%
	Итого расходы на сдельную зарплату DBI	1366450	14,31%
Масла и работы, заказанные у сторонних фирм	выручка от масел и смазок	0	0,00%
	себестоимость масел и смазок	0	0,00%
	нетто доход от масел и смазок	0	0,00%
	продажа работ, заказанных по аутсорсингу	700839	6,84%
	себестоимость работ по аутсорсингу	503283	71,81%
	нетто доход от работ по аутсорсингу	197556	28,19%
	Итого нетто доход - «другие доходы»	197556	100,00%
Всего оборот сервиса	Всего оборот труда и другие доходы	10249409	100,00%
	Всего себестоимость труда и других продаж	1869733	18,24%
	Всего валовой доход DBI	8379676	81,76%
	Евро		% от всех прямых расходов DB II
Прямые расходы	за счет цеха - только запчасти	174405	4,50%
	удаление отходов	31800	0,82%
	зарплата непроизводственного персонала	1655355	42,69%
	зарплата учеников не сдельная	297524	7,67%
	социальные расходы цеха	851745	21,96%
	стоимость перевозок/буксировки	56289	1,45%
	обслуживание и ремонт оборудования цеха	136650	3,52%
	расходные материалы	101700	2,62%
	стоимость ручного инструмента	244995	6,32%
	защитная одежда	39765	1,03%
	маркетинг сервиса	138600	3,57%

	стоимость тренингов и учебных материалов	148980	3,84%
	Итого прямые расходы DB II	3877808	37,83%
Прямой доход сервиса DBII		4501868	43,92%

Отнесение косвенных фиксированных затрат на сервис

		Фактически	%	Доля сервиса
Занимаемая площадь	Площадь продаж, м²	930	25,08%	2,59
	Площадь пека, м²	2413	65,08%	
	Площадь склада запчастей, м²	365	9,84%	6,61
	Всего/Среднее отношение, м²	3708	100,00%	4,6
Количество сотрудников	Штат продаж	21,00	35,59%	1,43
	Штат сервиса	30,00	50,85%	
	Штат службы запчастей	8,00	13,56%	3,75
	Всего/Среднее отношение	53,00	100,00%	2,59
Оборот	Продажи	194669577	82,88%	18,99
	Сервис	10249409	4,36%	
	Запчасти	29948556	12,75%	2,92
	Всего оборот	234867542	100,00%	10,96

Процент общих накладных расходов, отнесенных на сервис и доля использования 15,69% 3,6

	Всего доход от всех служб	35746215	15,22%
	Всего оборот от всех служб	234867542	4,36%
	Доля сервиса в доходе	12,59%	
Отнесение косвенных фиксированных расходов на сервис		15,69%	

		Всего	%	Доля сервиса	% DBIII
Косвенные фиксированные расходы	зарплата администрации	2250300	15,69%	353135	20,33%
	социальные расходы администрации	732420	15,69%	124353	7,16%
	общие дополнительные выплаты	0	15,69%	0	0,00%
	служебные автомобили	362355	15,69%	56864	3,27%

ремонт арендованного здания и крупного оборудования	135980	15,69%	21339	1,23%	
ремонт и обслуживание офисной техники	43245	15,69%	7728	0,44%	
амортизация малого оборудования	341550	15,69%	53599	3,03%	
аренда/лизинг малого оборудования	0	15,69%	0	0,00%	
уборка по аутсорсингу	375030	15,69%	58853	3,33%	
энергия, водоснабжение	336430	15,69%	60651	3,43%	
офисные материалы и канцпринадлежности	233745	15,69%	36681	2,11%	
страхование	483742	15,69%	76687	4,41%	
сборы, взносы и т.п.	326355	15,69%	51308	2,35%	
штрафы	84150	15,69%	13205	0,76%	
Лицензии на программы, обслуживание системы	58763	15,69%	3222	0,53%	
маркетинг, продвижение товаров	0	15,69%	0	0,00%	
приемы	34620	15,69%	5433	0,31%	
командировочные	124305	15,69%	13507	1,12%	
почта, телефон, факс, телекс	607688	15,69%	35363	5,43%	
другие общие расходы	643350	15,69%	101301	5,87%	
Оклад исполнительного директора	0	15,69%	0	0,00%	
Расчетная зарплата исполнительного директора	1080000	15,69%	163482	3,76%	
арендная плата за здания	3188730	15,69%	500410	28,80%	
расчетная арендная плата	0	15,69%	0	0,00%	
амортизация зданий	383805	15,69%	61171	3,52%	
оборот, учтенный с минусом	проценты по долгосрочным кредитам	271556	15,69%	42615	2,45%
оборот, учтенный с плюсом	другие полученные интересы	165830	15,69%	26023	1,50%
оборот, учтенный с минусом	проценты по долгам	0	15,69%	0	0,00%
оборот, учтенный с минусом	другие расходы кроме вышеназванных	728753	15,69%	114362	6,58%
оборот, учтенный с плюсом	другой оборот кроме вышеназванного	1723725	15,69%	270501	15,57%
Сервисные	Сервисные бонусы	1210088	100,00%	0	0,00%

бонусы “+”

Всего косвенные фиксированные расходы для сервиса DBIII	11460842	4,88%	1737355	16,85%

Всего сервисные расходы (зарплата + прямые расходы + доля косвенных расходов)		39,28%	7484836	73,03%

Нетто-прибыль сервиса без надбавок до уплаты налога				2764513

Нетто-прибыль сервиса в % без надбавок до уплаты налога				26,97%

Наценка на общие расходы		0,00%		0

Нетто-прибыль сервиса с наценкой		26,97%		2764513

Налог, оплаченный с этой прибыли		0,00%		0

Всего нетто-прибыль сервиса		28,95%		2764513

*Средневзвешенная, цена часа = (7484836+0+0)/12,66*2018*7,23 = 40,54 евро*

Отдельные цены нормо-часа	Применение	Прежние	Новые	Изменение
	розничная	56,06	43,94	-21,61%
	для гарантии	35,98	28,20	-21,61%
	для внутренних заказов	30,45	23,87	-21,61%
	для кузовных работ	0,00	0,00	
	для окраски	0,00	0,00	
	Средневзвешенная цена на часа	51,72	40,54	-21,61%
	Средневзвешенная цена на FRU	4,31	3,38	

Порядок расчета цены реализации нормо-часа

Стоимость нормо-часа пересматривается:

- ♦ как правило, раз в год;
- ♦ при изменении тарифов заработной платы и окладов;
- ♦ при изменении штатного расписания.

Введение новой часовой ставки является важным управленческим решением, поскольку она должна не только возмещать затраты и прибыль предприятия, но и учитывать расходы, которые клиенты готовы оплатить за предлагаемые услуги автосервиса. Поэтому одно из важных условий для принятия правильного решения – знание конкурентной среды. Изменение часовой ставки должно быть рыночно обоснованным.

Чаще всего стоимость нормо-часа устанавливают на уровне ставок конкурентов с учетом собственных преимуществ или недостатков. На основе выбранного значения стоимости нормо-часа обсчитывают ожидаемые доходы и расходы, проверяя достижение рентабельности и требуемой степени прибыльности. Если при возможной на данном

рынке стоимости нормо-часа рентабельная работа не ожидается, ищут способы сокращения затрат и увеличения количества заказов.

Сначала назначается *средняя* розничная часовая ставка. Последующее пользование этой ставкой должно быть гибким – ее следует дифференцировать по степени сложности рабочих позиций. Это позволяет учесть затраты на оснащение рабочих мест и на профессиональную подготовку конкретных исполнителей.

Средняя ставка используется для большинства общеремонтных работ. При этом предполагаются увеличенные расходы на оснащение рабочих мест, поскольку на некоторых из них нужны специальный инструмент и приспособления. Автомеханики должны пройти специальную подготовку по работе с машинами конкретной марки.

Нижние ставки получают снижением средней ставки и применяют для работ по экспресс-сервису. От автомехаников в этом случае не требуется особо высокой квалификации, а затраты на оснащение рабочих мест относительно невелики.

Высшие ставки получают повышением средней ставки и применяют для кузовных, малярных, а также для высокотехнологичных работ. Для их выполнения нужны высококвалифицированные, хорошо подготовленные исполнители. Расходы на оборудование, специальный инструмент и приспособления в этом случае выше средних.

Особую ставку согласовывают для расчетов с автопроизводителями по гарантии.

Еще одна ставка существует для расчетов с другими подразделениями при внутренних работах – предпродажной подготовке, ремонту выставочных машин и т. п.

Услуги, не требующие значительных затрат времени, например, замена свечей или ламп, обычно предлагают – в интересах привлечения клиентов – бесплатно.

Пример вычисления средневзвешенной цены нормо-часа: составлено из цен реализации нормо-часа (без НДС) для механического, электрического, кузовного и малярного участков, и соответствующих оборота труда. В цены реализации нормо-часа для окраски не включены окрасочные материалы. Цены указаны в евро.

Параметр	Цена	Увеличение
Цена за механические работы	60	100%
Цена за электро/электронные работы	69	115%
Цена за кузовные работы	84	140%
Цена за окраску ¹⁾	96	160%
	Доля	
Доля в обороте, труд, механические работы ²⁾	50%	
Доля в обороте, труд, электро/электронные работы ²⁾	15%	
Доля в обороте, труд, кузовные работы ²⁾	20%	
Доля в обороте, труд, окраска ²⁾	15%	

Средневзвешенная, цена = $[60*50)+(69*15)+(84*20)+(96*15)]/100=71.15$

1)Схема расчета для окраски со стоимостью материалов: Цена за окраску × 1,25 (Средняя стоимость красящих материалов – 25 % от цены работы) = 96 × 1,25 = 120

2) Вычисление трудовых ресурсов долей товарооборота, механических, кузовных и окрасочных работ (по сравнению между дилерами).

Вариант расчета цены реализации нормо-часа

Количество продуктивных часов 1 механика в год – 1840

Количество смен – 2

*Стоимость нормо-часа = Издержки в год × Коэффициент прибыльности затрат /
Количество продуктивных часов в год + Часовая ставка механика*

Исходные данные:				
Количество постов	5	10	15	15
Кол-во сдельщиков	10	20	30	30
Количество продуктивных и оплаченных часов в год	18400	36800	55200	55200
Переменные величины:				
Ставка слесаря в час, \$	3	4	5	6
Плановая прибыль, % от издержек	30%	40%	50%	60%
Издержки, \$	100000	200000	400000	800000
Расчетный результат:				
Сколько должен стоить нормо-час, чтобы покрыть издержки, фонд сдельной зарплаты и прибыль, \$	10,1	11,6	15,9	29,2
Производные данные:				
Выручка всего в год, \$	185200	427200	876000	1611200
Выручка без НДС, \$	154333	356000	730000	1342667
Фонд зарплаты сдельщиков, включая соцналог, \$	55200	147200	276000	331200
Средняя зарплата сдельщиков, включая соцналог, в месяц, \$	460	613	767	920
Фонд зарплаты сдельщиков, включая соцналог, от выручки без НДС, %	36	41	38	25
Затраты полные, включая сдельную зарплату, \$	155200	347200	676000	1131200
Прибыль (НДС включен), \$	30000	80000	200000	480000
Прибыль без НДС, \$	25000	66667	166667	400000
Прибыль в % от выручки	19%	22%	27%	36%
Прибыль в % от всех затрат	19%	23%	30%	42%

Все суммы в долларах США

Расчет результатов при заданной цене часа работы

Количество продуктивных часов 1 механика в год – 1840

Количество смен – 2

Количество постов	5	10	15	15
Кол-во сдельщиков	10	20	30	30
Количество продуктивных и оплаченных часов в год	18400	36800	55200	55200
<i>Переменные величины:</i>				
Ставка слесаря в час, \$	3	4	5	6
Стоимость нормо-часа, \$	10	15	20	30
Издержки, \$	100000	200000	400000	800000
<i>Результаты:</i>				
Выручка всего в год, \$	184000	552000	1104000	1656000
			0	0
Выручка без НДС, \$	153333	460000	920000	1380000
				0
Фонд зарплаты сдельщиков, включая социалог и переменные расходы, \$	55200	147200	276000	331200
Средняя зарплата сдельщиков, включая социалог, в месяц, \$	460	613	767	920
Фонд зарплаты сдельщиков, включая социалог, от выручки без НДС, %	36	32	30	24
На покрытие издержек и прибыли, \$	128800	404800	828000	1324800
				0
Остаток на прибыль, \$	28800	204800	428000	524800
Прибыль (вычтен НДС) , \$	24000	170667	356667	437333
Прибыль в % от выручки	16	37	39	32
Прибыль в % от всех затрат	19	59	63	46

Все суммы в долларах США

Правила формирования прейскурантных цен

Согласно документу «Правила оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств», обоснование цены исполнителем может производиться путем предоставления потребителю (и контролерам) информации:

- ♦ о предлагаемых (сложившихся) расценках на выполняемые работы (на базе стоимости человеко-часа производства работ;
- ♦ стоимость материальной части, запасных частей и т. п.;
- ♦ уровня доплат и надбавок к цене;
- ♦ уровня рентабельности и т. п. или примерных общих расценках за тот или иной объем работы (например, смена отдельного узла (части) автотранспортного средства составляет столько-то рублей).

Доводимой до потребителя информацией определяется, в том числе, и механизм пересмотра согласованной сторонами при заключении договора цены.

Услуги стоят столько, сколько за них готовы платить. Цены должны быть выше цен конкурентов – объяснить их можно качеством работ, а снизить – скидкой с суммы заказа.

Целесообразно иметь 2 варианта цены каждой услуги – дешевле и дороже. Некоторые сервисы предлагают третий более дорогой вариант услуги, который никто не купит, но по сравнению с ним другие кажутся более привлекательными.

Повышение цен вызывает уход части клиентов, но, как правило, это нежелательные клиенты. При рентабельности, предположим, 35 %, при увеличении цен на 10–20 % и уходе 10–20 % клиентов сервис остается в выигрыше. Сервисы выделяют 3 типа клиентов:

- ♦ **нуждающиеся в срочном решении проблемы, а стоимость ее решения не важна – для них важны гарантии и скорость решения проблемы;**
- ♦ **ищущие лучшее соотношение цены и качества – на таких влияют скидки;**
- ♦ **ищущие самые низкие цены, им важно не качество, а цена – таких клиентов лучше отправлять к конкурентам – на них затраты времени не окупаются, если у сервиса много таких клиентов, ему нужно резко поднимать цены.**

Активно рекламируя скидку на дорогие услуги (фасадные), поднимают цены на малозаметные, но постоянно продаваемые услуги (тыловые). Например, предлагая большую скидку на диагностику или промывку инжекторов и привлекая заказчиков, поднимают цены на расходные при этих операциях материалы. Помимо сделки, получают положительное мнение клиентов.

Скидки должны быть обязательно чем-то обусловлены – размером заказа, сезоном, акцией, наконец, льготой постоянному клиенту.

Если приходится уступать под давлением клиента, после первой скидки каждая следующая ступень должна быть все меньше и меньше: 50 – 20 – 10 рублей, показывая, что отступать некуда.

Гарантия – хороший способ ухода от конкуренции, она дает больше плюсов, чем минусов. Поднятием цены на услуги, на которые дается гарантия, покрываются расходы при гарантийных ремонтах.

Увеличение рентабельности зависит от системы ценообразования, системы управления затратами, производительности труда и эффективности использования рабочего времени.

Для увеличения цен потенциал невелик. Причина с одной стороны в увеличении сложности и себестоимости ремонтов и с другой стороны в жесткой конкуренции. Отмечается, что увеличение цен всегда приводит к падению спроса и поэтому обычно не приводит к увеличению доходов.

Чтобы цены за сервис казались более привлекательными, применяют различные методы.

Комплексные цены. Сервисное предложение обычно составляется из различных товаров (запасные части, принадлежности, сопутствующие товары) и услуг по их установке, его стоимость включает цены товаров и стоимость труда. Потенциальный клиент прежде всего интересуется ценой, которую в конечном счете он должен заплатить и часто не интересуется перечнем элементов предложения. Поэтому желательно составлять комплексные предложения (одна общая цена за запасные части и их установку).

Примеры: перезаправка кондиционеров; зимние шины.

Аргументация выгоды. Часто бывает, что предложение не кажется льготным, потому что реклама ограничивается преимуществами продукта. Цена должна быть обоснована личной выгодой клиенту.

Пример: Преимущество – продукт является высококачественным. Выгодой клиенту от 'высокого качества' является, например, 'безопасность', потому что повышается надежность автомобиля, или экономия, потому что долговечность высококачественного продукта исключает потребность в будущей замене. Эту форму аргументации обычно не применяют, так как продавцы предполагают, что клиент уже знает преимущества продукта. Но это часто не так.

Привлекательное представление. Если по расчетам нужно установить цену, например, 102 руб., то по психологическим причинам выгоднее предложить продукт за 99 руб., потому что эта цена кажется более привлекательной.

Правила расчета тарифных ставок

Перечень профессий работников автосервиса и их разряды

Таблица

Наименование профессии	Диапазон разрядов
1. Руководители	
Генеральный директор, директор, руководитель предприятия	15-18
Главный бухгалтер	13-16
Главный инженер	14-17
Главный механик (энергетик, диспетчер)	13-16
Начальник цеха	11-14
Производитель работ	10-12
Начальник гаража	8-14
Начальник мастерской	7-14
2. Специалисты	
Технолог	6-13
Программист	6-13
Электроник	6-13
Механик	6-11
Инженер	6-11
Бухгалтер	5-11
Диспетчер	4-5

3.Рабочие	
Аккумуляторщик	1-5
Водитель погрузчика	2-4
Вулканизаторщик	2-6
Газосварщик	1-6
Жестянщик	2-5
Кузнец ручнойковки	2-5
Маляр	1-6
3. Рабочие (продолжение)	
Машинист (кочегар) котельной	2-6
Машинист моечной установки	2
Медник	2-6
Мойщик покрышек	2
Мойщик-уборщик подвижного состава	1-2
Монтировщик шин	2-4
Обойщик	1-5
Оператор заправочных станций	2-5
Оператор котельной	2-6
Паяльщик	1-5
Подсобный рабочий	1-2
Ремонтировщик резиновых изделий	1-5
Слесарь по ремонту автомобилей	1-6
Слесарь по топливной аппаратуре	2-5
Слесарь-ремонтник	2-6
Смазчик	1-3
Столяр	2-6
Стропальщик	2-6
Такелажник	2-5
Токарь	2-6
Тракторист	2
Электромонтер по обслуживанию электрооборудования	2-6
Электросварщик ручной сварки	1-6

Тарифные коэффициенты ЕТС

Таблица

Разряды оплаты труда	1	2	3	4	5
Тарифные коэффициенты	1,0	1,36	1,69	1,91	2,16
Разряды оплаты труда	6	7	8	9	
Тарифные коэффициенты	2,44	2,76	3,12	3,53	
Разряды оплаты труда	10	11	12	13	14
Тарифные коэффициенты	3,99	4,51	5,10	5,76	6,51
Разряды оплаты труда	15	16	17	18	
Тарифные коэффициенты	7,36	8,17	9,07	10,07	

Правила организации делопроизводства

Четкая и красивая документация – лицо фирмы. Организуйте правильное делопроизводство, регистрацию входящих и исходящих документов, ведение картотек клиентов и деловых партнеров, журналов учета приказов, входящей корреспонденции, исходящей корреспонденции, инструктажа по технике безопасности и т. д., ведение картотек, компьютеризацию учета движения запасных частей, расчета цен и подготовки

прейскурантов, счетов, накладных, статистики, баз данных о клиентах, партнерах, анализа и прогноза спроса. Компьютеризация жизненно важна, если есть намерения расширять бизнес. Компьютерная обработка говорит клиентам о солидности и намерениях долго работать на рынке. Освоение компьютерных систем занимает не менее года, поэтому чем раньше начать, тем быстрее будет отдача. Лучшим аргументом в пользу компьютеров служит тот факт, что сейчас у нас, как и за рубежом, стоимость современной оргтехники стала ниже стоимости содержания сотрудников.

Печатайте исходящие документы на лазерном или струйном принтере. Красивый шрифт требует и грамотного языка, и уважительной интонации писем, т. е. приучает персонал к ответственному отношению к документам. Высылайте коммерческие предложения и рекламу возможным партнерам почтой, избегайте использования факса. Во-первых, качество передачи при наших линиях связи в большинстве случаев плохое и документ выглядит несолидно. Во-вторых, фактически вы вынуждаете частично оплачивать факс и адресата (расходуется его бумага) без его согласия, что невежливо. Кстати, настройте ваш факс так, чтобы при автоприеме он срабатывал с первого – второго звонка, тогда передающему не придется ждать шести гудков.

Предприятиям, имеющим телетайп, особенно в глубинке, целесообразно посылать предложения и рекламу телетайпом. Качество передачи нормальное. Телефаксы в глубинку передаются хуже всего.

Высылайте только оригиналы писем с “живой” подписью руководителя.

Электронная почта быстрее доставляет информацию, но ее использование не всегда эффективно по следующим причинам:

- ♦ чаще всего электронную почту просматривает секретарь и решает – что распечатать для руководителя, а что нет – поэтому много писем просто не доходят до нужных лиц, так как квалификация секретарей в большинстве случаев недостаточна для правильного решения;
- ♦ объемы электронных почтовых ящиков чаще всего ограничены и, если секретарь долго не заглядывала в ящик, то он может быть заполнен до отказа и не принимать новых сообщений;
- ♦ пока еще мало фирм, которые выделяют каждому ответственному сотруднику отдельный электронный почтовый адрес, чтобы он сам отправлял и принимал почту.
- ♦ рекламных электронных писем и «спама» на все фирмы поступает слишком много, они раздражают и, если при первом взгляде письмо оценивается как рекламное, оно тут же уничтожается – если вы неудачно начали письмо, нет шансов на то, что его прочтут.

Всегда отвечайте на письма и другие обращения. Деловая этика требует, чтобы на срочные запросы отвечали в течение суток, на обычные – в течение недели. Если вы в этот

срок не укладывается, направьте промежуточное сообщение, указав, когда сможете ответить по существу.

Правила обработки входящих документов (принцип СНОП) – взяв документ:

- ◆ Сделайте то, о чем в нем говорится;
- ◆ Назначьте дату его обработки, если нельзя решить вопрос сразу;
- ◆ Организуйте выполнение поставленной документом задачи сотрудником;
- ◆ Порвите его.

Не следует проводить поспешных, неподготовленных переговоров. Начинайте деловые контакты, только имея разработанную политику и тактику переговоров.

Инtranет

Внутренний сайт компании (интранет) экономит много времени и сил персонала. Меняется сама система обмена корпоративной информацией. Приказ или сообщение, размещенные на сайте, доходят до всех сотрудников фирмы гораздо быстрее, чем традиционным способом. А типовые письма и документы доступны персоналу в ту же секунду, как администратор выложит их в соответствующий раздел. Книгу стандартов тоже размещают в интранет, чтобы все сотрудники могли к ней обращаться.

Важно, что никаких специальных навыков для обновления и редактирования информации на сайте не требуется. Удобная и простая в работе административная консоль позволит делать это любому человеку, в общих чертах знакомому с компьютером.

Например, интранет-система «Е-офис» предоставляет:

- ◆ **внутренний сайт компании с возможностью оперативного размещения всей необходимой корпоративной информации;**
- ◆ **удобный сетевой органайзер для систематизации данных о клиентах, учета контактов, договоров и документооборота;**
- ◆ **современную систему поиска и фильтров по ключевому слову или его части, по категории клиента, его специализации, региону, состоянию переговоров и другим критериям;**
- ◆ **механизм напоминаний о необходимости связаться с клиентом, выполнить заказ, проконтролировать оплату и т. п.**
- ◆ **эффективный инструмент контроля – как фирмы в целом, так и каждого менеджера в отдельности.**

Е-офис легко настраивается под особенности любого бизнеса, прост в работе и интуитивно понятен даже начинающему пользователю компьютера.

Особо следует подчеркнуть новые возможности контроля и анализа работы менеджеров с клиентами. CRM-приложение "Клиенты" применяют для активной, "наступательной" работы с клиентами и очень пригодится тем, кто привык дорожить каждым заказчиком или покупателем и хочет всегда иметь под рукой полную информацию о нем. Этот сетевой органайзер напомнит, кому надо позвонить, с кем встретиться, кому направить письмо, у кого проконтролировать оплату. Имея возможность быстро формировать рабочие выборки по различным критериям (регион, категория, специализация, состояние переговоров, закрепленный менеджер), можно экономить до 40 % рабочего времени.

После создания интранет не надо будет отвлекать персонал на составление отчетов: полную картину их работы можно получить за считанные секунды.

Порядок регистрации документов

Регистрация документов – проставление на нем номера и даты с последующей записью сведений о документе в регистрационных журналах или картотеках. Регистрация документов необходима для:

- ♦ **учета количества документов;**
- ♦ **контроля сохранности документов;**
- ♦ **контроля исполнения документов;**
- ♦ **поиска документов.**

Регистрации подлежат все документы, требующие учета, исполнения и дальнейшего использования – входящие, исходящие и внутренние документы. Регистрация документов (присвоение номера) должна быть однократной. При передаче зарегистрированного документа из одного подразделения в другое фиксируется лишь дата передачи. Входящие, исходящие и внутренние документы регистрируют отдельно.

Регистрационный номер входящих и исходящих документов включает:

- ♦ **порядковый номер;**
- ♦ **номер по перечню групп.**

Например: 306\02–11, где 306 – порядковый регистрационный номер; 02–11 – номер дела, в которое будет подшит документ или его копия (для исходящих документов). В состав номера могут дополнительно входить номера (коды) из классификаторов подразделений, вопросов деятельности и т. д.

Внутренние документы при регистрации делят на группы по видам документов, каждая из которых регистрируется отдельно, например: приказы по основной деятельности, приказы по личному составу, акты ревизий, протоколы заседаний, отчеты, докладные записки и т. д.

Порядковые регистрационные номера присваивают документам в пределах каждой регистрируемой группы. Для внутренних документов обычно применяют простую порядковую нумерацию, например: приказ № 57, протокол № 6, акт № 12.

Регистрационные порядковые номера присваивают входящим, исходящим и внутренним документам в пределах календарного года. С нового года начинают новую нумерацию. В качестве регистрационной базы данных используют регистрационные журналы, регистрационно-контрольные карточки и компьютерные базы. Журналы удобны при небольшом количестве регистрируемых документов, но необходимо вести одновременно несколько журналов регистрации отдельно для входящих, исходящих и внутренних документов, разделив последние еще и по видам документов. Регистрационно-контрольные карточки позволяют более оперативно вести поиск и осуществлять контроль исполнения документов. Они печатаются в нескольких экземплярах, что позволяет создать несколько справочных картотек (по вопросам деятельности, по корреспондентам и т. п.) и контрольную картотеку. Один экземпляр карточки передают вместе с документом в структурное подразделение, где документ будет исполняться. Компьютерные базы данных обычно дублируют журнальный или карточный учет и обеспечивают более быстрый поиск, сортировку, анализ и контроль исполнения.

Обязательный состав реквизитов для регистрации документов:

- ♦ **автор (корреспондент);**
- ♦ **название документа;**
- ♦ **дата документа;**
- ♦ **индекс документа;**
- ♦ **дата поступления документа (для входящих документов);**
- ♦ **индекс поступления документа (для входящих);**
- ♦ **заголовок документа или его краткое содержание;**
- ♦ **резолюция (исполнитель, содержание, автор, дата);**
- ♦ **срок исполнения;**
- ♦ **отметка об исполнении (краткая запись решения вопроса по существу, дата исполнения и индекс документа – ответа);**

- ♦ номер дела
- ♦ исполнители;
- ♦ расписка исполнителя в получении документа;
- ♦ ход исполнения;
- ♦ приложения и др.

Регистрация документов-ответов должна вестись на регистрационных карточках документов-запросов для контроля исполнения. Документу-ответу присваивается самостоятельный порядковый регистрационный номер.

Конверты от поступающих по почте документов обязательно оставляйте в случаях:

- ♦ поступления заказных писем с коммерческими и финансовыми и другими важными документами – даты почтовых штемпелей необходимы для определения даты исполнения некоторых обязательств по договорам и соглашениям и служат аргументами в арбитраже и суде;
- ♦ когда только по конверту можно определить адрес отправителя, время отправки и дату получения документов.

Порядок издания распорядительных документов

Организационно-распорядительные документы служат основанием для проведения соответствующей работы и осуществления необходимых расчетов по ней.

Приказ – это правовой акт, издаваемый руководителем предприятия. Приказ должен иметь номер, дату, подпись руководителя. Регистрация приказов производится в специальном журнале “Приказы”, имеющем разделы “приказы производственные” и “приказы по личному составу”. Нумерация этих видов приказов должна вестись раздельно.

Производственные приказы издаются по вопросам изменений в организации труда, подразделений, ввода новых должностей, утверждения штатов, нормативов оплаты труда и т. п. Текст приказа печатается на бланке, где предусматриваются соответствующие реквизиты. В констатирующей части приказа в качестве его основания может быть указаны те цели и задачи, которые предполагается решить с помощью приказа. В постановляющей части приказа указываются те мероприятия, ради которых издается данный документ.

Приказы по личному составу издаются по всем вопросам изменения статуса работников и размеров выплат им: прием и увольнение, предоставление отпуска, командировка, премирование, повышение в должности, изменение зарплаты, вынесение взыскания и т. д.

Только в соответствии с приказом работник предприятия направляется в командировку, получает командировочные, отчитывается за них.

Только письменные приказы являются основанием для выплат сотрудникам.

Заявление адресуется должностному лицу, которое имеет юридическое право принимать решение по существу вопроса.

Например, при оформлении отпуска требуется заявление. При положительном решении издается приказ о предоставлении отпуска, который направляется бухгалтеру.

В отличие от приказа *распоряжение* издается по вопросам, решение которых связано прежде всего с административной, а не юридической ответственностью. Поэтому распоряжение может быть отдано в письменной форме руководителем подразделения предприятия. Форма распоряжения подобна форме приказа.

У исполнителей могут возникнуть предложения, касающиеся вопросов производства, организации труда и др. Они могут быть высказаны устно или в письменном виде как *служебная записка*.

В некоторых случаях выполнение приказа задерживается по какой-либо причине или допускаются нарушения. Тогда по требованию руководителя исполнитель пишет *объяснительную записку*. Оформление их производится аналогично заявлению, однако в качестве заголовка пишется «служебная», «докладная», «объяснительная» записка. Например, в случае совершенного прогула прогульщик представляет объяснительную записку с указанием причины прогула.

Служебная (объяснительная) записка служит основанием для официального принятия решения руководителем соответствующего подразделения: объявить выговор, сделать замечание, принять другие меры. Наложив взыскание, храните объяснительные записки и приказы о взысканиях – накопив три-четыре взыскания, можете легче избавиться от разгильдяя.

Служебные письма адресуются другим предприятиям, учреждениям и организациям. Например, предприятие-получатель и предприятие-поставщик обмениваются служебными письмами, в которых высказываются запросы и предложения. Обычно служебные письма оформляются на бланках (если их подписывают руководители предприятия) или с проставлением в верхнем левом углу листа штампа данного учреждения.

Письмо может быть отправлено почтой, факсом или электронной почтой.

Претензии по качеству или количеству составляются по форме, указанной в договорах или в произвольной форме, но с указанием всех существенных для претензии данных.

Все претензии и серьезные деловые и личные письма, которые могут повлечь за собой арбитражные, судебные дела или споры о платежах и т. п., всегда отправляйте *заказными письмами*. Согласно международным и отечественным правовым установкам, только

заказные (registered) письма вручаются под расписку и считаются безусловно врученными адресатам и они не имеют никаких законных оснований утверждать, что они их не получали. Кстати, проследите, чтобы ваш почтальон вручал вам заказные письма под расписку в книге регистрации заказных писем, а не отдавал их соседям, не бросал в почтовый ящик и т. п., иначе вы можете оказаться в незавидном положении в случае необоснованных претензий к вам, о которых вы узнаете только в суде. Нередко почтальонов не инструктируют как следует или они сами относятся к заказным письмам без должного уважения. В проблемных случаях вы сможете доказать, что письма не получали, если докажете, что крючок в книге регистрации писем – не ваша подпись.

В случае неудовлетворения претензии предприятие – получатель может обратиться в арбитраж или народный суд с соответствующим *исковым заявлением*. В исковом заявлении предусматриваются такие реквизиты, как адрес суда адреса сторон, проходящих по данному иску, а также существо дела и сумма иска, документы, подтверждающие правомерность иска. Копия его направляется ответчику, который вправе предъявить иск третьему лицу (например, швейная фабрика может предъявить иск поставщикам тканей, необходимых для изготовления продукции).

Договор (соглашение, контракт), протокол согласования, трудовой договор определяют экономические и правовые отношения участвующих в деле сторон. Поэтому обязательными реквизитами договора, протокола согласования и трудового соглашения являются: участники договора (их наименование, адресат, расчетные счета в банке), предмет договора, условия его выполнения, ответственность сторон, порядок рассмотрения спорных вопросов, срок действия и сумма обязательств, подписи сторон, оформляющих данные документы.

Договор заключают как оформление сделки, когда у сторон возникают взаимные обязательства и их невыполнение может преследоваться в судебном порядке.

Протокол согласования (например: цен, сроков, условий, способа поставки, условий выполнения) сам по себе не является документом, влекущим правовые последствия. Если же в нем оговорено, что он является неотъемлемой частью какого-либо договора и на него есть ссылка в договоре, тогда протокол становится частью договора со всеми правовыми последствиями.

Трудовой договор на короткий срок, договор подряда касаются предпринимателя и лиц, вступающих во временные трудовые отношения с ним на условиях оплаты из фонда заработной платы нештатных сотрудников.

Командировочное удостоверение – это документ, удостоверяющий статус командированного лица. Оно служит основанием для выдачи средств, необходимых для выполнения командировочного задания. На обратной стороне этого удостоверения проставляются отметки о прибытии и выбытии командированного лица в пункт (из пункта) назначения. Они заверяются гербовой печатью. Цели командировки могут быть различными, включая обмен опытом, согласование спецификаций, получение каких-либо материалов и т. д.

Если сотрудник должен получить какие-либо материалы, то ему выписывается доверенность. *Доверенность* – это документ, удостоверяющий право доверенного лица на получение товарно-материальных ценностей. Подписывается она руководителем и главным бухгалтером предприятия, заверяется гербовой печатью. Получатель расписывается за доверенность, а в самом бланке указываются данные его паспорта и проставляется подпись.

Исходящие документы подписываются руководителем, регистрируются и них снимают копию. Оригинал отправляют адресату, а заверенная копия подшивается в дело.

Перед упаковкой документов в конверты или пакеты проверяют правильность оформления документов, наличие всех приложений, соответствие количества экземпляров количеству адресатов и т. д. На заказную корреспонденцию составляется опись рассылки, которая подписывается составителем и датируется.

Внутренние документы предприятия создаются по той же схеме, что и исходящие: составляют проект документа, согласовывают его заинтересованными должностными лицами и дорабатывают по их замечаниям; распечатывают окончательный вариант документа и дают на подпись руководителю. Затем регистрируют и размножают в нужном количестве экземпляров. Копии документа заверяют и передают в подразделения исполнителям под расписку. Оригинал документа подшивают в дело.

Регистрация документов – проставление на нем номера и даты с последующей записью сведений о документе в регистрационных журналах или картотеках.

Регистрация документов необходима для:

- учета количества документов;
- контроля сохранности документов;
- контроля исполнения документов;
- поиска документов.

Регистрации подлежат все документы, требующие учета, исполнения и дальнейшего использования – входящие, исходящие и внутренние документы.

Регистрация документов (присвоение номера) должна быть однократной. При передаче зарегистрированного документа из одного подразделения в другое фиксируется лишь дата передачи.

Храните документы долго

Документы могут теряться и в учреждениях, и в налоговой инспекции, и в фирмах, поэтому для защиты своих прав лучше хранить все документы всю жизнь. Обязательно

храните все счета, извещения, квитанции и любые бумажки, подтверждающие оплату любых расходов, налогов, получение денег и документов.

Те документы, которые отдаете кому-либо, копируйте. Этим обеспечиваете дублирование информации и возможность обсуждать ее по телефону с тем, кому она передана, без личных встреч.

Оплату налогов сверяйте с данными учета у бухгалтера налоговой инспекции. Если через 2–3 года инспектор вдруг заявит, что платеж не получен и потребует оплаты пени, вы предъявите копии, чтобы доказать своевременность платежей. Кстати, инспекция может высказать претензии только за 3 предшествующих года.

Порядок документирования отношений с сотрудниками

Инспекция труда может проверить любую фирму или предпринимателя, тех, на кого получена жалоба от их работников. За нарушение трудового законодательства должностные лица фирмы (руководитель, начальник отдела кадров, главный бухгалтер (в части выплаты заработной платы)) или предприниматель могут быть оштрафованы на сумму от 500 до 5000 рублей (ст. 5.27 КоАП РФ).

Обычно инспекторы начинают проверку с изучения свидетельства о регистрации и устава фирмы и трудовых договоров. Отсутствие договоров – самое частое нарушение. Помните и работник, и работодатель должны подписать все страницы договора, чтобы потом не было подтасовок, второй экземпляр договора обязательно должен быть передан работнику под расписку в журнале учета договоров.

Инспекторы находят много нарушений в содержании трудового договора. В нем обязательно должны быть перечислены все права и обязанности работника, а не ссылка на должностную инструкцию, которая может быть изменена без ведома работника. Изменить условия трудового договора можно дополнением к трудовому договору, подпись работника на этом документе обязательна.

Если изменения трудового договора (зарплата, режим работы, нормы выработки и т. д., за исключением трудовой функции) вызваны организационными или технологическими переменами на фирме, спрашивать согласия работника не нужно, но за два месяца его необходимо письменно предупредить. Если сотрудник не согласен, нужно в письменной форме предложить ему другую работу по его квалификации. Если такой работы нет, то вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу с учетом его квалификации и состояния здоровья (ст. 73 ТК РФ). Если и с этим работник не согласен, можно его уволить (п. 7 ст. 77 ТК РФ).

При этом, если работник пожалуется в трудовую инспекцию или суд, придется доказывать, что перевели или уволили его по объективным причинам, из-за организационных или технологических изменений условий труда.

Если оформлен срочный трудовой договор, придется доказывать инспектору, что характер работы или условия ее выполнения не позволили заключить с работником договор на

неопределенный срок. Если не получится, то трудовики вынесут предписание считать такой договор бессрчным (ст. 58 ТК РФ). А значит, уволить сотрудника по окончании срока договора нельзя.

Варианты срочной работы перечислены в статье 59 ТК РФ. Например, замена временно отсутствующего работника, сезонные или временные работы, работы, выходящие за рамки обычной деятельности фирмы. Кроме того, срочный трудовой договор фирма может заключить с совместителями, пенсионерами, руководителями, их заместителями и главными бухгалтерами.

Продлевать срочный трудовой договор на тот же срок нельзя. После продления он становится бессрчным (ст. 58 ТК РФ). Чтобы этого избежать, придется уволить сотрудника, у которого закончился срок договора, и заключить с ним новый на тот же (или другой) период. При этом учтите: предупредить об увольнении нужно письменно не менее чем за три дня до окончания срока договора (ст. 79 ТК РФ).

Помимо трудового договора с сотрудниками часто заключается коллективный договор. Если его нет, то штрафовать не станут. Инспекторы могут лишь рекомендовать работникам заключить его. И если сотрудники прислушаются к этому совету, то фирма обязана заключить такой договор. Нельзя включать в трудовой договор условия, ухудшающие положение работника по сравнению с коллективным договором (ст. 8 ТК РФ). В этом случае у инспекторов будут основания для штрафа.

Инспектор обязательно проверит наличие трудовых книжек. Фирма обязана оформить этот документ на каждого сотрудника, проработавшего свыше пяти дней, за исключением совместителей (ст. 66 ТК РФ). Если предыдущий работодатель не отдает работнику его трудовую книжку, инспекторы рекомендуют открыть новую, записав в ней: "До поступления на работу подтвержденного трудового стажа не имел". Нельзя выдавать трудовую книжку на руки сотрудникам, даже получив от них расписку. Только заверенную копию. Иначе грозит штраф.

Помимо книжек инспекторы проверяют журнал их учета. В нем работодатель должен отмечать факт получения (при приеме на работу) и выдачи (при увольнении) трудовых книжек. Посмотрев трудовые книжки, инспекторы проверяют, заполняет ли фирма личные карточки работников. Важно, чтобы эти документы были правильно заполнены и содержали все подписи.

Трудовой распорядок фирма должна установить в так называемых правилах внутреннего трудового распорядка. Об этом говорится в статье 189 ТК РФ. Инспекторы обязательно проверяют наличие этого документа.

В правилах трудового распорядка должно быть установлено:

♦ **порядок приема и увольнения работников (ст. 189 ТК РФ);**

♦ **основные права, обязанности и ответственность работников и работодателя (ст. 189 ТК РФ);**

- ♦ режим работы (ст. 91 и 100 ТК РФ);
- ♦ перерывы для отдыха и питания (ст. 108 ТК РФ);
- ♦ отпуска (ст. 119 ТК РФ);
- ♦ дни выдачи заработной платы (не реже чем каждые полмесяца) (ст. 136 ТК РФ);
- ♦ поощрения за труд, не предусмотренные в Трудовом кодексе РФ (ст. 191 ТК РФ).

Этот перечень не исчерпывающий. Можно установить в правилах внутреннего трудового распорядка и другие условия. Главное, чтобы они не ухудшали положение работника по сравнению с Трудовым кодексом РФ и коллективным договором (если он есть). С правилами внутреннего трудового распорядка фирма обязана ознакомить каждого сотрудника под расписку при приеме на работу или за два месяца до их утверждения. Утверждает правила внутреннего трудового распорядка руководитель фирмы с учетом мнения представительного органа работников (если он есть) (ст. 190 ТК РФ).

Если на фирме предусмотрена своя система надбавок, премирования, выплаты годового вознаграждения, она должна быть прописана во внутреннем документе, утвержденном руководителем, например в правилах трудового распорядка или Положении об оплате труда. С этим документом фирма обязана ознакомить каждого сотрудника под расписку.

Инспекторы проанализируют, соответствует ли система оплаты труда на предприятии законодательству и не ущемляет ли права отдельных работников. Чтобы проверить, как фирма выплачивает заработную плату, инспекторы посмотрят платежные ведомости, кассу, чековую книжку. Платить зарплату следует не реже двух раз в месяц. Так сказано в статье 136 ТК РФ. Если фирме удобнее выдавать зарплату реже, она должна получить от сотрудников заявления с просьбой платить деньги раз в месяц. Выплачивая зарплату, фирма обязана в письменной форме извещать каждого работника о ее составных частях, основаниях и размерах удержаний, а также общей сумме, подлежащей выплате (ст. 136 ТК РФ).

Форму расчетного листка, выдаваемого работнику, должна разработать сама фирма. Инспекторы обязательно проверяют, выдаются ли работникам расчетные листки и есть ли на предприятии приказ об утверждении формы этого документа.

Чтобы определить сроки расчетов при увольнении или отпуске, трудовики посмотрят соответствующие приказы, лицевой счет, платежные документы. Рассчитать работника фирма обязана в день увольнения, а при отпуске – за три дня до его начала (ст. 136, 140 ТК РФ). Если фирма нарушит эти сроки, ей придется выплатить работнику зарплату с процентами в размере не ниже 1/300 ставки рефинансирования Центрального банка за каждый день задержки (ст. 236 ТК РФ). Кроме того, инспекторы могут оштрафовать руководителя фирмы или главного бухгалтера по статье 5.27 КоАП РФ на сумму от 500 до 5000 рублей.

Для учета кадров фирма должна составлять штатное расписание. Этот документ входит в число тех, которые проверяют трудовые инспекторы. Форма штатного расписания утверждена постановлением Госкомстата от 6 апреля 2001 г. N 26 (форма N Т-3). В этом документе необходимо указать, какие должности предусмотрены в каждом структурном подразделении фирмы, количество штатных единиц, оклад и надбавку по каждой должности, месячный фонд заработной платы. Штатное расписание на год утверждает руководитель фирмы. Изменения, вносимые в течение года, оформляются приказом.

Если на предприятии работа посменная, нужно составлять график сменности (ст. 103 ТК РФ). При этом учитывать нормальную (без сверхурочных) продолжительность рабочего времени на фирме. В неделю она не может быть больше 40 часов. Для некоторых работников, например несовершеннолетних, эта цифра меньше (подробнее читайте ниже). Если из-за характера работы недельная норма не может быть соблюдена, допускается учет за более длительный промежуток времени (месяц, квартал и т. д. до года). Но и тогда нужно уложиться в норму рабочего времени из расчета 40 часов в неделю.

Фирма обязана ознакомить сотрудников с графиком сменности не позднее, чем за месяц до его утверждения. Не забывайте: нельзя устанавливать для одних и тех же работников две смены подряд (Статья 103 ТК РФ).

Каждая фирма обязана вести учет рабочего времени своих сотрудников. Для этого предусмотрен табель учета рабочего времени. Его форма утверждена постановлением Госкомстата от 6 апреля 2001 г. N 26 (формы N Т-12 и Т-13). Проверая табель, инспекторы в первую очередь обращают внимание на учет сверхурочной работы. Если в таблице проставляются цифры не больше "8", а контролеры обнаружили, что сотрудники работали сверхурочно или в выходные дни (например, инспекторы нашли приказ о выходе на работу в выходные), то фирме придется заплатить работникам дополнительные деньги.

Сверхурочная работа (не больше четырех часов два дня подряд и 120 часов в год) оплачивается:

- ♦ за первые два часа – не менее чем в полуторном размере;
- ♦ за последующие часы – не менее чем в двойном размере (ст. 152 ТК РФ).

Вместо повышенной оплаты фирма может предоставить работнику (по его желанию) отгулы не менее времени, отработанного сверхурочно. Выходные и праздники оплачиваются в двойном размере. По желанию работника фирма может предоставить ему для отдыха другой день. Тогда работа в праздничный или выходной день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха не оплачивается. Так сказано в статье 153 ТК РФ. Обязательно работник должен написать заявление, что он согласен заменить повышенную оплату отгулами.

Помимо сверхурочной работы инспекторы проверят рабочее время несовершеннолетних, женщин со льготами, инвалидов и совместителей. Взять на работу сотрудников в возрасте

от 14 до 16 лет можно только на 24 часа в неделю (и с согласия одного из родителей). При этом если они учатся, то могут трудиться не более 2,5 часа в день, а если не учатся, то не более пяти часов (ст. 92 и 94 ТК РФ). Несовершеннолетние от 16 до 18 лет могут работать по семь часов в день, а общая продолжительность рабочего времени в неделю не должна превышать 36 часов.

В таблице учета рабочего времени совместителя указывают, что он работал не более четырех часов в день и 16 часов в неделю (ст. 98 ТК РФ). Продолжительность рабочего времени инвалидов I и II групп составляет 35 часов в неделю (ст. 92 ТК РФ). Часы ежедневной смены устанавливают врачи. Такие работники должны представить медицинское заключение (ст. 94 ТК РФ).

Каждая фирма должна составлять график отпусков, чтобы учитывать очередность ежегодных оплачиваемых отпусков своих сотрудников (Статья 123 ТК РФ). Форма этого документа предусмотрена в постановлении Госкомстата от 6 апреля 2001 г. N 26 (форма N Т-7). График отпусков утверждает руководитель фирмы (с учетом мнения профсоюза (если он есть)) не позднее чем за две недели до наступления календарного года. Если в течение года в график нужно внести изменения, руководитель выносит об этом приказ. Фирма должна ознакомить своих сотрудников с графиком отпусков под расписку после того, как его подпишет руководитель, а также за две недели известить каждого работника о начале отпуска. Это инспекторы обязательно проверят. Затем они посмотрят, соблюдены ли права некоторых работников, например несовершеннолетних. Им отпуск представляется в любое удобное для них время.

Ни одна проверка не обходится без изучения кадровых приказов. Фирма обязана знакомить с ними работника под расписку. В первую очередь инспекторы посмотрят приказы о приеме на работу (форма N Т-1), о переводе (формы N Т-5 и Т-5а), об отпусках (формы N Т-6 и Т-6а), об увольнении (формы N Т-8 и Т-8а), о командировке (формы N Т-9 и Т-9а), о поощрении (формы N Т-11 и Т-11а). Формы этих приказов утверждены постановлением Госкомстата от 6 апреля 2001 г. N 26.

Инспекторы могут посмотреть и другие приказы, которые так или иначе связаны с вопросами проверки. Например, о дисциплинарных взысканиях, о сверхурочных работах, об отстранении от работы, о временном переводе из-за производственной необходимости и т. д. Имейте в виду: в статье 192 ТК РФ предусмотрены только три дисциплинарных взыскания: замечание, выговор, увольнение. Применять другие (например, понизить в должности) работодатель не вправе. Кроме того, нельзя за один проступок назначить сразу несколько взысканий (ст. 193 ТК РФ).

Если работнику нужны заверенные копии приказов и других документов, связанных с работой (выписка из трудовой книжки, справки о зарплате, о периоде работы на предприятии и т. п.), работодатель обязан выдать их не позднее трех дней после того, как работник написал соответствующее заявление. Так сказано в статье 62 ТК РФ.

Необходимая работодателю информация о работниках может храниться в их личных делах. Инспектор по труду вправе проверить, как они ведутся. Обязанность кадровой

службы вести личные дела предусмотрена только для государственной службы (ст. 8 Федерального закона от 31 июля 1995 г. N 119-ФЗ "Об основах государственной службы Российской Федерации"). Частная фирма может разработать свой порядок сбора и хранения информации о сотрудниках. Для этого руководителю нужно утвердить Положение о персональных данных работника. С ним обязаны ознакомить каждого сотрудника под расписку.

Вот какие документы может собирать и хранить работодатель:

- ♦ **заявление о приеме на работу;**
- ♦ **автобиография;**
- ♦ **копия трудовой книжки;**
- ♦ **копия дипломов, свидетельств об образовании, документов о присвоении ученого звания, степени;**
- ♦ **медицинское заключение (если медосмотр обязателен по закону);**
- ♦ **копия приказа о принятии на работу;**
- ♦ **личный листок или анкета (Ф.И.О., год рождения, пол, образование, семейное положение, дети, близкие родственники, паспортные данные, ИНН, номер страхового свидетельства пенсионного страхования);**
- ♦ **копия паспорта;**
- ♦ **копии приказов, связанных с трудовой деятельностью работника (о переводах, командировках, повышении, премировании, дисциплинарном взыскании и т. д.);**
- ♦ **другие документы, касающиеся работника (должностная инструкция, копия трудового договора, документы по аттестации, о повышении квалификации, копии свидетельств о браке, о разводе, о рождении детей и т. д.).**

Сотрудник вправе в любое время посмотреть свое личное дело, делать копии хранящихся в нем документов (ст. 89 ТК РФ). Работодатель обязан соблюдать режим секретности, то есть не сообщать данные о работнике третьим лицам без его согласия (ст. 88 ТК РФ). Доступ к таким данным разрешен только специально уполномоченным лицам (например, работникам милиции, прокуратуры) и только в том объеме, который необходим для выполнения их функций.

Работодатель обязан обеспечить на предприятии безопасные условия и охрану труда. Так сказано в статье 212 ТК РФ. В первую очередь инспекторы проверят, ознакомлены ли сотрудники с правилами техники безопасности. Это нужно сделать, как только с работником заключен трудовой договор. Факт инструктажа необходимо зафиксировать письменно, в журнале инструктажа по охране труда. Для некоторых категорий работников

предусмотрены предварительные (перед приемом на работу) и последующие медицинские осмотры (ст. 213 ТК РФ). Организовать их обязана фирма. Если допустили к работе сотрудника, который не прошел инструктаж по охране труда или обязательное медобследование, фирме грозит штраф. На производственном предприятии с численностью более 100 человек нужно создать службу охраны труда или ввести должность специалиста по охране труда (ст. 217 ТК РФ). Назначенный на эту должность сотрудник должен пройти специальную подготовку. Если нежелательно создавать такую службу, можно заключить договор с фирмой, оказывающей услуги в области охраны труда (Статья 217 ТК РФ).

Положение о персонале предприятия

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение принято на основании ст. ____ Устава Предприятия и в соответствии с действующим в Предприятии порядком разработки и принятия локальных нормативных актов.

1.2. Положение определяет основные требования к формированию Персонала Предприятия, разработке и осуществлению программ развития Персонала; регулирует условия оплаты, порядок найма, продвижения по службе, аттестации, высвобождения Персонала, вопросы формирования социального партнерства Персонала и Администрации Предприятия.

2. Понятие Персонала

Под Персоналом понимается совокупность лиц, осуществляющих трудовые функции на основе заключенных с Предприятием трудовых договоров.

Не признаются входящими в состав Персонала лица, осуществляющие выполнение работ (услуг) на основе договора подряда либо иного соглашения, не подпадающего под понятие «трудовой договор».

3. Принципы взаимоотношений Администрации Предприятия и Персонала

3.1. Администрация Предприятия и Персонал в качестве принципов своих взаимоотношений исходят из готовности Персонала:

Понимать стоящие перед Предприятием стратегические и текущие проблемы.

Осознавать свою принадлежность к Предприятию.

Увязывать личные интересы с интересами Предприятия.

Разделять и поддерживать декларируемые Предприятием ценности.

Принимать на себя ответственность и риск за дела Предприятия, экономические результаты его деятельности, успех и неудачи.

3.2. Предусмотренные п. 3.1 настоящего Положения принципы имеют для Персонала нравственное значение и только в случаях, прямо указанных в настоящем Положении, – юридически обязательны для Персонала.

4. Программа развития Персонала

4.1. Основным документом, определяющим на основе настоящего Положения взаимоотношения Администрации Предприятия и Персонала, является Программа развития Персонала. Администрация Предприятия обеспечивает разработку, утверждение и реализацию Программы в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

4.2. Программа развития Персонала включает:

Планирование обеспечения производства трудовыми ресурсами (с учетом необходимости пополнения и высвобождения работников).

Отбор кадров, формирование банка рынка труда.

Порядок найма рабочей силы.

Профориентацию и переподготовку кадров.

Аттестацию кадров.

Организацию продвижения работников по службе и ротацию Персонала.

Обеспечение гарантированной занятости.

Организацию труда и стимулирующей его оплаты.

Правила поведения Персонала и правила работы с ним.

Социальное развитие Персонала.

Высвобождение Персонала.

4.3. Составной частью Программы развития Персонала является специальный раздел, регулирующий производственное, экономическое и социальное партнерство владельцев, Администрации Предприятия и профсоюзных объединений.

5. Система найма Персонала

5.1. Найм Персонала осуществляется Администрацией Предприятия в соответствии с действующим трудовым законодательством на основе трудового договора.

6. Повышение квалификации Персонала

Постоянное повышение квалификации – право и юридическая обязанность каждого работника. Все работники обязаны постоянно повышать свою квалификацию.

Обязанность Администрации Предприятия – обеспечить каждому работнику Предприятия необходимые условия для поддержания и повышения уровня профессиональной квалификации.

В случае необходимости в интересах Предприятия перехода на новую продукцию, технологию, новые методы организации производства и управления Администрация обязана предоставить всем работникам, которые вследствие указанных причин могут потерять работу, возможность переподготовки.

7. Право Персонала на выбор форм организации труда

Работники, обладающие необходимыми деловыми и профессиональными качествами, имеют право на организацию своего труда в свободном режиме, если это позволяет производственный процесс.

Трудовые коллективы подразделений имеют право на организацию работы на принципах внутрипроизводственного (внутрифирменного) предпринимательства, осуществлять свою деятельность на основе коммерческого расчета либо в составе автономных партнерских групп.

8. Гарантированность занятости Персонала

Администрация Предприятия обязуется гарантировать

каждому работнику его занятость (сохранение работы) при условии выполнения работниками их обязанностей и готовности повышать производительность и качество труда и соблюдения правил, предусмотренных пунктами 3.1.2 – 3.1.5 и 6.1 настоящего Положения.

Для обеспечения этих обязательств разрабатывается специальная программа занятости.

С целью обеспечения гарантий занятости и минимизации риска безработицы Администрация Предприятия использует следующие методы:

Прекращение найма новых работников, если производственная программа может быть обеспечена силами имеющегося Персонала.

Привлечение исключительно временных работников в периоды благоприятной экономической конъюнктуры и необходимости увеличения объема производства.

Поддержание (за счет всего Персонала) временной избыточности рабочей силы на Предприятии.

Маневрирование трудовыми ресурсами в рамках Предприятия, в том числе путем "горизонтального перемещения" работников.

Применение системы переподготовки Персонала, переквалификации работников.

Временное сокращение рабочей недели в период ухудшения экономической конъюнктуры.

Временное применение системы досрочных, внеочередных отпусков либо дополнительных отпусков с понижением размера оплаты за отпуск.

Досрочный выход работника на пенсию.

8.4. При досрочном выходе на пенсию по возрасту выплата пенсии производится за счет средств фонда социально-пенсионного обеспечения Предприятия в порядке и на условиях, определяемых в коллективном договоре и в Положении о фондах и резервах Предприятия.

9. Социальные гарантии Персонала

9.1. Администрация Предприятия обеспечивает всему Персоналу во время работы на Предприятии следующие дополнительные социальные гарантии:

Дополнительный отпуск в связи с временной нетрудоспособностью.

Выплату дополнительных сумм к установленному законом пособию по государственному социальному страхованию.

Медицинское, санаторно-курортное и бытовое обслуживание в виде _.

Дополнительную компенсацию в возмещение вреда, причиненного повреждением здоровья работника (семье работника

– в случае смерти последнего).

Поддержание (сохранение) здоровья работников (проведение за счет Предприятия обследования и оценки исходного уровня здоровья и трудоспособности работника);

Поддержание здоровья и приведение его в нормальное состояние в случае снижения здоровья работника во время работы или по обстоятельствам, не связанным с исполнением трудовых (служебных) функций (при условии, что причиной ухудшения здоровья не явилось употребление алкоголя, наркотиков или иные вредные привычки), периодическое контрольное медицинское обследование работников.

Предусмотренные п. 9.1 обязанности Администрации Предприятия наступают при условии действия Персонала на принципах, предусмотренных пунктами 3.1.1 – 3.1.5 настоящего Положения, и соблюдения п. 6.1 настоящего Положения.

Работникам Предприятия, являющимся пенсионерами (независимо от вида назначенной пенсии), Администрация Предприятия обеспечивает дополнительные по отношению к действующему законодательству меры социального характера:

Дополнительные начисления к получаемой пенсии.

Меры, указанные в пунктах 9.1.3 – 9.1.5 настоящего Положения.

Предусмотренные п. 9.3 настоящего Положения обязанности Администрации наступают при условии действия Персонала на принципах, предусмотренных пунктами 3.1.1–3.1.5 настоящего Положения.

Социальные гарантии, предусмотренные п. 9.3 настоящего Положения, применяются также к бывшим работникам Предприятия, уволившимся в связи с выходом на пенсию, при условии соблюдения ими в период работы требований п. 9.2 настоящего Положения.

10. Участие Персонала в прибылях

10.1. В Предприятии формируется фонд участия Персонала в прибылях в соответствии с условиями коллективного договора и правилами, предусмотренными Положением о фондах и резервах Предприятия.

Фонд участия в прибылях образуется за счет средств, вносимых Предприятием и Персоналом. Средства фонда учитываются на лицевых счетах, открываемых каждому члену Персонала; при этом сумма вноса Предприятия распределяется между Персоналом пропорционально заработной плате каждого из сотрудников.

Средства фонда участия в прибылях, причитающиеся Персоналу, блокируются на лицевом счете каждого из работников Предприятия и могут быть получены (изъяты) работником не ранее 3 лет с момента их начисления. Средства фонда используются путем их вложения: в акции и облигации самого Предприятия, в ценные бумаги других Предприятий, в государственные долговые обязательства и др.

Доходы, получаемые от использования средств фонда участия в прибылях, подлежат выплате Персоналу в качестве дивидендов пропорционально размеру трудового участия сотрудников; при этом размер минимального и максимального дивиденда в целом по Предприятию не должен превышать соотношения 1:5.

Выплата дивидендов от использования средств фонда участия в прибылях производится по итогам финансового года.

Рядовые рабочие и служащие участвуют в прибылях исключительно на добровольной основе, заключая персонально в каждом отдельном случае с Администрацией Предприятия договор об участии в прибылях.

Программа (план) участия в прибылях (доходах) разрабатывается с непосредственным участием Персонала и включается в качестве составной части в коллективный договор.

Работники, участвующие в прибылях, наряду с Предприятием разделяют (в соответствии с п. 3.1.5 настоящего Положения) риск убытков от неблагоприятных результатов производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности Предприятия и не вправе отказаться от соответствующих компенсационных выплат Предприятию.

В случае временных финансовых затруднений и в целях предотвращения в дальнейшем наступления для Предприятия существенных убытков Администрация Предприятия и представители (комитет) Персонала согласовывают размер зарплаты (но не ниже установленного законом минимума), ограничение размера заработной платы ниже базовой, а так же размера дивидендов на капитал, выплачиваемых работникам из фонда участия в прибылях (см. п. 10.4 настоящего Положения); ни одна из сторон не вправе отказаться от согласования указанных ограничений. В случае реального наступления указанных выше убытков часть их в размере, согласованном сторонами, возмещается за счет причитающихся к выплате Персоналу дивидендов на капитал или капитализированной суммы на лицевом счете работника.

10.10. Все вопросы, связанные с формированием фонда участия Персонала в прибылях, в частности, определения размеров взносов, порядка и размера выплаты дивидендов, решаются Советом директоров (Наблюдательным советом) Предприятия по согласованию с Персоналом.

11. Администрация Предприятия, Персонал и профсоюз

Администрация Предприятия, Персонал и профсоюз действуют в целом на принципах партнерства между Администрацией Предприятия и Персоналом.

Администрация Предприятия признает законное право профсоюзов на представление Персонала в управлении Предприятия, на учет их интересов в производственной, экономической и социальной деятельности Предприятия. Профсоюз является активным партнером Администрации в разработке и реализации любых производственных, экономических и социальных программ и программы развития Персонала, которые утверждаются совместным решением Администрации и профсоюза.

Представитель профсоюза является полноправным членом Совета директоров Предприятия; он наделяется всеми правами, принадлежащими члену Совета директоров (применяется при наличии соответствующего пункта в Уставе Предприятия).

11.4. Обязательства Администрации Предприятия по экономическому партнерству могут включать в ответ на обязательство профсоюза ограничить ("заморозить") рост заработной платы: временное прекращение (ограничение) выплаты дивидендов; инвестирование определенных сумм в развитие производства для поддержания гарантированной занятости Персонала; бесплатное (или с частичной оплатой) распределение акций среди Персонала при увеличении Уставного фонда Предприятия; оплату временно избыточной рабочей силы на предприятиях Предприятия и т. д.

12. Ответственность Администрации Предприятия и Персонала

12.1. Необеспечение со стороны Администрации Предприятия прав Персонала в части, предусмотренной пунктами

6.1, 8.1 и 9 настоящего Положения, дают право работнику на досрочное расторжение трудового договора с выплатой работнику неустойки в размере 3-кратной месячной заработной платы.

12.2. Невыполнение Персоналом обязанностей, предусмотренных п. 6.1 настоящего Положения, дает право органам управления Предприятия в порядке, предусмотренном законодательством, досрочно расторгнуть трудовой договор.

13. Заключительные положения

При заключении трудового договора в качестве обязательного элемента включается условие о том, что работник принимает правила настоящего Положения в качестве неотъемлемой составной части трудового договора и, следовательно, во всем, что непосредственно не предусмотрено в трудовом договоре, стороны руководствуются настоящим Положением.

Наличие правил, предусмотренных настоящим Положением, не лишает Персонал и Администрацию Предприятием права регулировать в трудовом договоре иные условия своих взаимоотношений. При этом включение в трудовой договор правил, ухудшающих положение работника по сравнению с нормами, предусмотренными настоящим Положением, не допускается.

Основы делового поведения персонала предприятия

Приложение к Положению о персонале

1. Основной принцип, которым должен руководствоваться любой работник Предприятия независимо от его должности, места работы и выполняемых служебных функций, – уважение к личности другого работника.

Соблюдение принципа взаимного уважения личности обязательно в равной мере как для Администрации Предприятия (должностных лиц) в отношении работников, так и для работников в отношении Администрации и других лиц персонала Предприятия.

Администрация Предприятия обеспечивает всем работникам равные возможности для профессионального роста и проявления себя как личности в трудовой деятельности.

Запрещаются со стороны Администрации Предприятия и должностных лиц по отношению к персоналу:

Любые формы дискриминации работников по любым признакам, охватывающие процессы подбора кадров, продвижения по службе и высвобождения персонала; подбор и продвижение кадров должны происходить исключительно на основе профессиональных

способностей, знаний и навыков; при этом Администрация обязана обеспечить беспристрастное и справедливое отношение К° всем работникам.

Любые виды протекционизма, привилегий и льгот отдельным работникам иначе как на законной основе, согласно принятым в Предприятии системам оплаты труда и мерам социального характера при обязательном обеспечении Администрацией Предприятия равных возможностей для получения указанных льгот и привилегий.

4. Администрация Предприятия вправе требовать от всех работников, чтобы они руководствовались в процессе своей трудовой деятельности самыми высокими нормами делового общения:

Поддерживали деловую репутацию и имидж Предприятия в деловых кругах и в обществе.

Во взаимоотношениях с работниками других предприятий и организаций, в том числе при заключении и исполнении договоров действовали честно, этично и справедливо; избегали любых действий, которые могли бы быть расценены либо истолкованы как протекция или иная мера, обеспечивающая преимущества или льготы для отдельного предприятия или организации или их работников.

Обеспечивали конфиденциальность полученной информации; никогда не использовали эту информацию для целей личной выгоды либо в интересах третьих лиц.

Никогда не вступали ни прямо, ни косвенно в коммерческие отношения с третьими лицами, если это может привести к ущемлению коммерческих интересов Предприятия или нанести ущерб его деловой репутации.

Действовали на основе доверия стратегии и тактике, проводимой Предприятием, а также принимаемым Администрацией решениям.

5. Все работники обязаны в процессе трудовой деятельности:

Исходить из заботы об общих интересах Предприятия и общности (единства) всего персонала Предприятия.

Всемерно поддерживать корпоративную культуру и корпоративные ценности.

Вести себя корректно, достойно, не допуская отклонений от признанных норм делового общения, принятых в Предприятии.

6. Администрация Предприятия обязана уважать частную (личную) жизнь своих работников, не допуская какого-либо вмешательства в нее.

Примерные правила внутреннего трудового распорядка

1. Общие положения

1.1 Правила внутреннего трудового распорядка (далее Правила) регулируют трудовые и иные непосредственно связанные с ними отношения в Предприятии и распространяются на работников, работодателя, их представителей. Правила определяют порядок приема и увольнения работников, трудовой распорядок в Предприятии (режим труда и отдыха), устанавливают обязательные для всех работников правила поведения, права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания.

1.2. Все вопросы, связанные с применением настоящих Правил, решаются работодателем в пределах своей компетенции, а в случаях, предусмотренных законодательством, с учетом мнения представительного органа работников Предприятия.

1.3. Правила внутреннего трудового распорядка утверждаются руководителем Предприятия с учетом мнения представительного органа работников. Все изменения и дополнения вносятся в Правила в таком же порядке.

1.4. При приеме на работу работник должен быть ознакомлен с действующими в Предприятии Правилами внутреннего трудового распорядка.

2. Порядок приема и увольнения работников

2.1. Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании трудового договора, заключаемого в письменной форме. В случаях и порядке, установленных законом, иным нормативным правовым актом или положением Предприятия, трудовые отношения возникают на основании трудового договора в результате назначения на должность или утверждения в должности.

2.2. Трудовой договор составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается руководителем Предприятия (иным уполномоченным заключать трудовые договоры должностным лицом Предприятия) и работником. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя. При утрате работником своего экземпляра трудового договора по его просьбе выдается надлежаще заверенная копия.

2.3. При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, обязано предъявить следующие документы:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность (временное удостоверение личности, выдаваемое органами внутренних дел);
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые;

- документ воинского учета – для военнообязанных граждан, пребывающих в запасе, – военный билет (временное удостоверение, выданное взамен военного билета), для граждан, подлежащих призыву на военную службу, – удостоверение гражданина, подлежащего призыву на военную службу. При приеме указанных документов выдается расписка;

- документы об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний (дипломы, аттестаты, удостоверения, свидетельства) – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;

- другие необходимые документы (когда это вытекает из специфики работы) – в случаях, установленных федеральными законами, указами Президента РФ или постановлениями Правительства РФ.

При приеме на работу, требующую обязательного предварительного медицинского осмотра, предъявляется также медицинская справка установленного образца.

При приеме на работу по совместительству на тяжелую работу, работу с вредными и (или) опасными условиями труда поступающий предъявляет также справку с основного места работы о характере и условиях труда.

2.4. Прием на работу оформляется приказом руководителя Предприятия (иного должностного лица, уполномоченного на осуществление приема-увольнения работников), изданным на основании заключенного трудового договора. Содержание приказа работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора.

Приказ о приеме на работу объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора. По требованию работника ему выдается надлежаще заверенная копия указанного приказа.

2.5. На всех работников, проработавших в Предприятии свыше пяти дней, ведутся трудовые книжки, если работа в этом Предприятии является для работника основной.

2.6. При приеме на работу работодатель обязан:

- ознакомить работника с настоящими Правилами, иными локальными нормативными актами в сфере труда, имеющими отношение к трудовой функции работника;

- ознакомить работника с порученной работой, условиями труда, его правами и обязанностями;

- провести инструктаж по охране труда, организовать обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и оказания первой помощи пострадавшим;

- обеспечить обучение лиц, поступающих на работу с вредными и (или) опасными условиями труда, безопасным методам и приемам выполнения работ со стажировкой на рабочем месте и сдачей экзаменов;

– обеспечить обязательное медицинское освидетельствование лиц, не достигших возраста восемнадцати лет, а также иных лиц в случаях, предусмотренных законодательством.

2.7. Прекращение трудового договора допускается только по основаниям, в порядке и на условиях, предусмотренных законодательством.

Прекращение трудового договора оформляется приказом руководителя Предприятия или иного должностного лица, уполномоченного осуществлять прием-увольнение работников.

В трудовую книжку работника вносится запись о причине прекращения трудового договора в точном соответствии с формулировками Трудового кодекса РФ, иных федеральных законов со ссылкой на соответствующую статью и пункт закона.

2.8. При прекращении трудового договора работник обязан вернуть работодателю все полученные им для выполнения трудовой функции материальные ценности, документы, иное имущество работодателя.

2.9. При прекращении трудового договора работодатель обязан выдать работнику в день увольнения (последний день работы) трудовую книжку и по письменному заявлению работника копии документов, связанных с работой.

В случае, если в день увольнения работника выдать трудовую книжку невозможно в связи с отсутствием работника, либо его отказом от получения трудовой книжки на руки, работодатель направляет работнику уведомление о необходимости явиться за трудовой книжкой, либо дать согласие на отправление ее по почте. Со дня направления уведомления работодатель освобождается от ответственности за задержку выдачи трудовой книжки.

Днем увольнения работника является последний день его работы.

2.10. При прекращении трудового договора выплата всех сумм, причитающихся работнику от работодателя (заработная плата, выходное пособие, компенсация за неиспользованный отпуск) производится в день увольнения работника. Если работник в день увольнения не работал, то соответствующие суммы выплачиваются не позднее следующего дня после предъявления уволенным работником требований о расчете.

При наличии спора о размере причитающихся работнику при увольнении сумм ему в указанные сроки выплачивается не оспариваемая сумма.

3. Основные права и обязанности работников

3.1. Работник имеет право на:

- заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, установленных законодательством;
- предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;

- рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами Предприятия и безопасности труда и коллективным договором;
- своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;
- отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
- полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;
- профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации в порядке, установленном законодательством;
- объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;
- участие в управлении Предприятием в предусмотренных законодательством и коллективным договором формах;
- ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;
- защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;
- решение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку, в порядке, установленном законодательством;
- возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей и компенсацию морального вреда;
- обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами;
- иные права, предусмотренные коллективным договором Предприятия.

3.2. Работник обязан:

- добросовестно и в полном объеме исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором, должностной инструкцией, иными правовыми актами;

- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка Предприятия, в том числе режим труда и отдыха;
- соблюдать трудовую дисциплину – обязательные для всех работников правила поведения, определенные федеральными законами, иными правовыми актами, в том числе локальными нормативными актами;
- своевременно и надлежащим образом исполнять распоряжения должностных лиц Предприятия, сделанные в пределах их полномочий;
- выполнять установленные нормы труда;
- знать и неуклонно соблюдать технологическую дисциплину, должностные и производственные инструкции, иные относящиеся к его трудовой деятельности правила и нормы;
- соблюдать порядок и чистоту на рабочем месте и на территории Предприятия;
- хранить государственную, служебную, коммерческую, иную охраняемую законом тайну, не разглашать сведения конфиденциального характера;
- соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда, в том числе правильно применять средства индивидуальной и коллективной защиты, проходить обучение безопасным приемам и методам выполнения работ по охране труда, оказанию первой помощи при несчастных случаях на производстве, инструктаж по охране труда, стажировку на рабочем месте, проверку знаний требований охраны труда;
- проходить обязательные медицинские осмотры (обследования) – в предусмотренных законодательством случаях;
- немедленно извещать своего непосредственного или вышестоящего руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни или здоровью людей, о каждом несчастном случае, происшедшем на производстве, или об ухудшении состояния своего здоровья, в том числе о проявлении признаков острого профессионального заболевания (отравления);
- систематически повышать свою квалификацию, изучать передовые приемы и методы работы, совершенствовать профессиональные навыки;
- бережно относиться к имуществу работодателя и других работников, использовать машины, оборудование, оргтехнику работодателя только в связи с производственной деятельностью, соблюдать установленный порядок хранения и использования материальных ценностей и документов;
- незамедлительно сообщить должностным лицам Предприятия либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу сохранности имущества Предприятия;

- информировать непосредственного руководителя или иных должностных лиц о причинах невыхода на работу и иных обстоятельствах, препятствующих надлежащему выполнению работником своих трудовых обязанностей;
- сообщать кадровой службе работодателя об изменении своих анкетных данных – фамилии, имени, отчества, места жительства, образовании, паспортных данных;
- воздерживаться от действий, могущих нанести ущерб интересам Предприятия, а также ее деловой репутации.

3.3. Права и обязанности работников могут конкретизироваться в трудовых договорах, должностных и технических (производственных) инструкциях, других правовых актах, принятых в Предприятии.

4. Основные права и обязанности работодателя

4.1. Работодатель имеет право:

- заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками в порядке и на условиях, которые установлены федеральным законодательством;
- вести коллективные переговоры и заключать коллективные договоры;
- поощрять работников за добросовестный эффективный труд в порядке, предусмотренном локальными нормативными актами;
- требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя и других работников, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка Предприятия;
- привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном федеральным законодательством;
- принимать локальные нормативные акты.

4.2. Работодатель обязан:

- соблюдать законы и иные нормативные правовые акты, локальные нормативные акты, условия коллективного договора, соглашений и трудовых договоров;
- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовыми договорами;
- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;

- обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;
- выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в установленные сроки (аванс – _числа текущего месяца, окончательный расчет – _числа следующего за расчетным месяца);
- вести точный учет рабочего времени, фактически отработанного работниками, обеспечивать учет сверхурочных работ;
- вести коллективные переговоры, а также заключить коллективный договор;
- предоставлять представителям работников полную и достоверную информацию, необходимую для заключения коллективного разговора, соглашения и контроля за их выполнением;
- рассматривать представления соответствующих профсоюзных органов, иных избираемых работниками представителей о выявлении нарушения законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, принимая меры по их устранению и сообщать о принятых мерах указанным органам и представителям;
- создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении Предприятием в предусмотренных федеральным законодательством и коллективным договором формах;
- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;
- осуществлять обязательное социальное страхование работников в порядке, установленном федеральными законами;
- возмещать вред, причиненный работникам в связи с исполнением ими трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред в порядке и на условиях, которые установлены федеральным законодательством;
- исполнять иные обязанности, предусмотренные трудовым кодексом, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями и трудовыми договорами.

5. Рабочее время и время отдыха

5.1. В Предприятии устанавливается пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями в субботу и воскресенье.

Недельная продолжительность рабочего времени составляет сорок часов.

Рабочий день начинается в _ часов _ минут и оканчивается в _ часов _ минут. Обеденный перерыв с _ до _. Выходные дни – суббота, воскресенье.

5.2. По соглашению между работником и работодателем могут устанавливаться неполный рабочий день или неполная рабочая неделя.

По просьбе беременной женщины, одного из родителей (опекуна, попечителя), имеющего ребенка в возрасте до 14 лет (ребенка-инвалида в возрасте до 18 лет), а также лица, осуществляющего уход за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением, им предоставляется неполный рабочий день или неполная рабочая неделя.

При работе на условиях неполного рабочего времени оплата труда работника производится пропорционально отработанному им времени или в зависимости от выполненного им объема работ.

5.3. Продолжительность рабочего дня накануне нерабочего праздничного дня уменьшается на один час.

На тех видах работ, где невозможно уменьшение продолжительности работы (смены) в предпраздничный день, переработка компенсируется предоставлением работнику дополнительного времени отдыха или с согласия работника, оплатой по нормам, установленным для сверхурочной работы.

5.4. Привлечение к сверхурочным работам производится работодателем с письменного согласия работника.

Сверхурочные работы не должны превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

Работодатель ведет точный учет сверхурочных работ путем составления журнала сверхурочных работ.

5.5. Привлечение работников к работе в выходные и нерабочие праздничные дни производится по письменному распоряжению руководителя или его заместителя только с письменного согласия работников.

5.6. Запрещается в рабочее время:

а) заниматься деятельностью, непосредственно не связанной с работой, выполнять общественные поручения и проводить разного рода мероприятия, не связанные с производственной деятельностью Предприятия (кроме случаев, когда законодательством предусмотрена возможность выполнения государственных или общественных обязанностей в рабочее время);

б) оставлять рабочее место в целях, не связанных с выполнением трудовых обязанностей. Работник может отсутствовать на работе только с предварительного согласия работодателя (руководителя Предприятия, его заместителя);

в) употреблять спиртные напитки, наркотические и токсические вещества. Работника, появившегося на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, работодатель отстраняет от работы (не допускает к работе).

5.7. Очередность предоставления оплачиваемых отпусков определяется ежегодно в соответствии с графиком отпусков, утверждаемых не позднее, чем за две недели до наступления календарного года.

О времени начала отпуска работник извещается не позднее, чем за две недели до его начала путем издания приказа о предоставлении отпуска.

По соглашению между работником и работодателем ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. При этом хотя бы одна из частей этого отпуска должна быть не менее 14 календарных дней.

Отзыв работника из отпуска допускается только с его согласия. Неиспользованная в связи с этим часть отпуска должна быть предоставлена по выбору работника в удобное для него время в течение текущего рабочего года или присоединена к отпуску за следующий рабочий год.

5.8. Часть одного отпуска, превышающая 28 календарных дней, по письменному заявлению работника может быть заменена денежной компенсацией.

5.9. Не допускается:

- непредоставление ежегодного оплачиваемого отпуска в течение двух лет подряд, а также непредоставление ежегодного оплачиваемого отпуска работникам в возрасте до 18 лет и работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда;
- отзыв из отпуска работников в возрасте до восемнадцати лет, беременных женщин и работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда;
- замена отпуска денежной компенсацией беременным женщинам и работникам в возрасте до восемнадцати лет, а также работникам, занятым на тяжелых работах и работах с вредными и (или) опасными условиями труда.

6. Поощрения за успехи в работе

6.1. За добросовестное выполнение трудовых обязанностей, продолжительную и безупречную работу, улучшение качества работы, новаторство, инициативу, повышение производительности труда и другие достижения в труде применяются следующие поощрения:

- а) объявление благодарности;
- б) выдача премии;

- в) награждение ценным подарком;
- г) награждение почетной грамотой;
- д) представление к званию лучшего по профессии.

Допускается применение одновременно нескольких видов поощрения.

6.2. Поощрения применяются руководителем Предприятия самостоятельно или по представлению руководителей структурных подразделений.

6.3. Поощрения объявляются в приказе или распоряжении, доводятся до сведения трудового коллектива. Сведения о поощрениях вносятся в трудовую книжку.

6.4. За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть предоставлены к государственным наградам в предусмотренном законодательством порядке.

Сведения о награждениях за успехи в работе вносятся в трудовую книжку.

7. Ответственность работников за нарушение трудовой дисциплины

7.1. За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям (п.п. 5, 6, 9 и 10 ст. 81 ТК РФ).

7.2. До применения дисциплинарного взыскания работодатель должен затребовать от работника объяснения в письменной форме. В случае отказа работника дать указанное объяснение об этом составляется соответствующий акт, который подписывается не менее, чем двумя сотрудниками Предприятия – свидетелями такого отказа.

Отказ работника дать объяснение не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания.

7.3. Работник не может быть подвергнут дисциплинарному взысканию, если невыполнение им должностных обязанностей вызвано независящими от него причинами. До применения дисциплинарного взыскания руководитель обязан всесторонне и объективно разобраться в причинах и мотивах совершенного проступка.

7.4. Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске (ежегодном, учебном, без сохранения заработной платы или ином).

7.5. Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки – позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу.

7.6. За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание. Применение дисциплинарного взыскания не освобождает работника от иной ответственности, предусмотренной законодательством Российской Федерации.

7.7. Право применять дисциплинарные взыскания имеет руководитель Предприятия. В отсутствие руководителя Предприятия дисциплинарные взыскания могут применяться должностным лицом, исполняющим его обязанности.

Должностные лица, в подчинении которых находятся работники, обязаны своевременно доводить до сведения руководителя Предприятия факты совершения дисциплинарных проступков.

7.8. При определении вида дисциплинарного взыскания учитывается характер совершенного проступка, причиненный им вред, обстоятельства, при которых он совершен, степень вины работника.

7.9. Приказ (распоряжение) о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под расписку в течение трех рабочих дней со дня его издания. В случае отказа работника подписать указанный приказ (распоряжение) составляется соответствующий акт. Аналогично составляется акт и при невозможности своевременно ознакомить работника с приказом (например, в виду его отсутствия на работе).

7.10. Дисциплинарное взыскание может быть обжаловано работником в государственные инспекции труда или органы по рассмотрению индивидуальных трудовых споров (комиссию по трудовым спорам, суд общей юрисдикции).

7.11. Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания.

Дисциплинарное взыскание может быть снято до истечения года со дня его применения по собственной инициативе работодателя, по просьбе самого работника, ходатайству его непосредственного руководителя или представительного органа работников.

8. Ответственность работодателя за нарушение прав работников

8.1. Работодатель несет перед работником материальную ответственность, если в результате виновного противоправного поведения (действий или бездействия) его должностных лиц работнику причинен ущерб.

8.2. Работодатель возмещает работнику не полученный им заработок в случаях незаконного лишения его возможности трудиться, и в частности:

- незаконного отстранения от работы (недопущения к работе);
- незаконного увольнения или перевода на другую работу;
- отказа от исполнения или несвоевременного исполнения решения о восстановлении работника на прежней работе;
- задержки выдачи работнику трудовой книжки, внесения в трудовую книжку неправильной формулировки причины увольнения;
- других случаях, предусмотренных федеральными законами и коллективным договором.

8.3. Работодатель возмещает ущерб, причиненный имуществу работника по его вине. Решение о возмещении ущерба принимается в десятидневный срок после направления работодателю заявления о возмещении ущерба.

8.4. При нарушении установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, компенсации за неиспользованный отпуск при увольнении, выходного пособия при расторжении трудового договора по инициативе работодателя и иных платежей, причитающихся работнику, денежные суммы выплачиваются с уплатой процентов в размере одной трехсотой ставки рефинансирования Центрального банка РФ от невыплаченных в срок сумм за каждый день просрочки платежа, начиная со следующего дня после установленного срока выплаты по день фактического расчета включительно. Начисление процентов производится без заявления работника.

8.5. Работодатель возмещает работнику моральный вред, причиненный неправомерными действиями или бездействием своих должностных лиц.

Моральный вред возмещается в денежной форме в размерах, определяемых соглашением между работником и работодателем, а в случае спора – судом. Размер возмещения морального вреда определяется в зависимости от характера причиненных работнику физических и нравственных страданий, а также степени вины работодателя. При этом учитываются требования разумности и справедливости.

Характер физических и нравственных страданий оценивается с учетом фактических обстоятельств, при которых был причинен моральный вред, и индивидуальных особенностей потерпевшего работника.

Стандарт взысканий

Ниже приведены правила, нарушение которых ведет к дисциплинарному взысканию.

При первом нарушении вы получите выговор.

За второе нарушение временно отстраняют от работы без оплаты, причем продолжительность временного отстранения от работы будет зависеть от серьезности вашего нарушения и от ограничений, установленных в договоре между служащим и профсоюзом.

В случае третьего нарушения вас уволят в соответствии с условиями договора.

Если вы нарушили какое-либо правило, а в последующие девять месяцев согласно отчету работали без нарушений, то первоначальное нарушение снимается с учета.

Чрезмерное опоздание на работу независимо от причины. Опоздавшего или не готового к выполнению работы в установленное время компания может по своему

усмотрению отправить домой без оплаты рабочего дня.

Прогоул без причины и многократные прогулы независимо от причины. Если ваш прогул оправдан, вы должны заранее уведомить об этом компанию. Прогоул по уважительной причине прощается, если компания будет поставлена об этом в известность как можно раньше перед началом смены. Однако большое количество прогулов, хоть и оправданных, являются основанием для дисциплинарного взыскания, так же как и неоправданные прогулы. Если вы отсутствуете на работе три дня подряд без уведомления компании и не являетесь на работу на четвертый день, то вас автоматически удаляют из платежной ведомости с пометкой "увольнение без извещения".

Невыполнение сверхурочной работы.

Несанкционированное отсутствие на рабочем месте.

Несоблюдение установленных перерывов, перерывов на обед и времени ухода с работы, если это не предусмотрено вашим инспектором.

Игнорирование общих правил техники безопасности, надлежащего содержания рабочего места и требований санитарии.

Несанкционированное или небрежное использование установок, оборудования, инструментов, транспортных средств и материалов.

Потеря или повреждение собственности компании или ее клиентов, которых можно было избежать.

Невыполнение назначенной работы в приемлемый отрезок времени или увиливание от работы после получения задания.

Требование выплаты задолженности по зарплате до слушания в суде и вынесения судом соответствующего решения.

Азартные игры на территории, принадлежащей компании.

Использование безнравственных, вульгарных и непристойных выражений на территории, принадлежащей компании.

Попытка убедить или организовать других служащих не подчиняться вышеизложенным правилам.

Стандарт причин увольнения

Наличие, прием внутрь или использование любых алкогольных напитков или наркотических средств. Пребывание в любое время на территории компании или на территории, которой владеет компания, в состоянии алкогольного опьянения, или под действием наркотиков, или в состоянии алкогольного похмелья, которое влияет на производительность труда.

Перевозка посторонних лиц на оборудовании компании или ее собственности, а также не уведомление об этом.

Хищения или незаконное присвоение собственности компании или собственности любого из ее клиентов или служащих.

Преднамеренное или злоумышленное повреждение оборудования компании и оборудования склада или товаров и собственности клиентов компании.

Преднамеренная фальсификация документов в любой форме, включая карточку табельного учета другого служащего, или фальсификация заявления о приеме на работу.

Драка при исполнении служебных обязанностей или при нахождении на территории, принадлежащей компании, или подстрекательство к драке других служащих.

Курение в здании, или в машине, или в любом, не предназначенном для этого месте, а также при загрузке или выгрузке товаров и других объектов.

Безнравственное или непристойное поведение, влияющее на производительность труда или приводящее служащего в состояние, не позволяющее выполнять работу.

Несанкционированное обладание или ввоз огнестрельного или другого оружия.

Неподчинение – отказ выполнить указанную работу или подчиниться приказу руководителя или инспектора либо содействовать неподчинению приказу другим служащим.

Инструкция о порядке найма персонала

1. Общие положения

1.1. Найм персонала (работников) в Предприятие производится путем заключения письменных трудовых договоров.

Трудовой договор – соглашение между Предприятием и работником, в соответствии с которым Предприятие обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, утвержденные в Предприятии.

1.2. Трудовой договор может быть заключен:

- на неопределенный срок;
- на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор), если иной срок не установлен Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами.

Срочный трудовой договор заключается, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок. Если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, то договор считается заключенным на неопределенный срок.

1.3. При заключении трудового договора в соответствии со ст. 70 Трудового кодекса РФ соглашением сторон может быть обусловлено испытание работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе. Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для генерального директора Предприятия и его заместителей, главного бухгалтера и его заместителей, руководителей филиалов и представительств – шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом.

2. Порядок и сроки оформления приема на работу

2.1. Претендент, нуждающийся в трудоустройстве, обращается с личным заявлением в отдел кадров и представляет следующие документы:

- а) паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- б) трудовую книжку, за исключением случаев, когда работник поступает на работу впервые или на условиях совместительства;
- в) документ об образовании, квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;
- г) страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;

д) документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу.

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются отделом кадров Предприятия.

2.2. Претенденты на руководящую работу и должности специалистов со всеми вышеперечисленными документами направляются в отдел профессионального развития персонала для собеседования, заполнения анкет, профильных тестов.

Претенденты на должность руководителей или специалистов представляют резюме (краткое изложение анкетных данных, профессиональной и личностной характеристики, сведений об опыте работы), желательно также рекомендательные письма с прежнего места работы, от известных специалистов в определенной профессиональной сфере, от авторитетных лиц, являющихся работниками Предприятия.

Претенденты на должность руководителей или специалистов могут принять участие в конкурсе на замещение вакантной должности на условиях, утвержденных в Предприятии.

2.3. Претендент на вакантную должность руководителя или специалиста при положительном результате собеседования в отделе профессионального развития персонала направляется к соответствующему руководителю для собеседования о найме.

2.4. Претендент на рабочее место направляется отделом кадров (без собеседования в отделе профессионального развития персонала) непосредственно на собеседование и согласование вопроса найма к руководителю структурного подразделения.

2.5. Руководитель структурного подразделения на направлении отдела кадров удостоверяет целесообразность принятия конкретного кандидата, указывает срок установления трудовых отношений, исходя при этом из наличия вакансий в штатном расписании и имеющегося у структурного подразделения фонда оплаты труда; согласовывает с отделом охраны труда рабочие места, на которые можно принимать лиц моложе 18 лет.

2.6. Претендент, найм которого согласован руководителем структурного подразделения, проходит первичное оформление в отделе кадров (направление на предварительное медицинское освидетельствование в установленных действующим законодательством случаях, сбор недостающих документов, оформление свидетельства ИНН в ИМНС, если оно отсутствует, и др.).

2.7. После прохождения (при необходимости) предварительного медицинского освидетельствования и получения положительного заключения о состоянии здоровья претендент заполняет трафаретную форму заявления о приеме на работу и направляется отделом кадров к руководителю структурного подразделения для заключения трудового договора, а также подписи заявления и визирования проекта приказа (распоряжения) по форме N Т-1) о приеме на работу с установлением (по усмотрению руководителя) испытательного срока или срока обучения на рабочем месте.

Ответственность за своевременное и надлежащее оформление трудовых договоров возлагается на руководителя структурного подразделения.

2.8. Порядок заключения трудового договора:

2.8.1. Обязательным приложением к трудовому договору является должностная инструкция – для руководителей и специалистов или квалификационные требования к выполняемой работе – функциональные обязанности – для рабочих; договор о полной материальной ответственности – индивидуальной или коллективной – по перечню должностей, установленных трудовым законодательством.

Должностная инструкция утверждается генеральным директором или заместителем генерального директора по персоналу по представлению руководителя структурного подразделения; функциональные обязанности – руководителем структурного подразделения.

2.8.2. При установлении срока обучения на рабочем месте с работником заключается ученический договор на профессиональное обучение в соответствии с Трудовым кодексом РФ, Положением о подготовке персонала и иными локальными нормативными актами Предприятия.

2.8.3. Руководитель структурного подразделения при приеме на работу или переводе работника в установленном порядке на другую работу в возглавляемое им подразделение обязан:

- а) ознакомить работника с поручаемой работой, условиями труда, его правами и обязанностями в соответствии с той должностью, специальностью, профессией, на которую он принимается, ознакомить работника под роспись с должностной инструкцией (функциональными обязанностями);
- б) информировать работника об охране труда на рабочем месте, о существующем риске повреждения здоровья и полагающихся ему компенсациях и средствах индивидуальной защиты;
- в) ознакомить работника с правилами внутреннего трудового распорядка, локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, с режимом рабочего времени и времени отдыха, специфическими для данного структурного подразделения вопросами защиты коммерческой тайны;
- г) направить работника для прохождения вводного инструктажа по охране труда, пожарной безопасности, для оформления пропуска.

2.8.4. Трудовой договор заключается по определенной должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием или на определенную трудовую функцию.

Совмещение профессий (должностей) может выступать в качестве самостоятельного условия трудового договора. В договор вносится соответствующая запись о работе по совмещаемой профессии (должности) с указанием дополнительных обязанностей работника и дополнительной оплаты труда.

2.8.5. Руководитель структурного подразделения представляет на подпись генеральному директору трудовой договор, подписанный работником и завизированный руководителем структурного подразделения, с приложенной к нему должностной инструкцией (функциональными обязанностями рабочего), а при заключении ученического договора – ученический договор на профессиональное обучение.

2.8.6. Бланки трудового и ученического договоров заполняются и подписываются в двух экземплярах, по одному для каждой из сторон, которые имеют одинаковую юридическую силу.

2.8.7. Трудовой, а при установлении срока обучения на рабочем месте – ученический договор, вступает в силу со дня его подписания работником и Работодателем в лице генерального директора либо со дня фактического допущения работника к работе с ведома или по поручению руководителя структурного подразделения или иных ответственных должностных лиц Предприятия.

2.8.8. В трехдневный срок с момента подписания генеральным директором трудового или ученического договора руководитель структурного подразделения:

- выдает один экземпляр договора работнику на руки;
- доводит до сведения отделов и служб, связанных с реализацией предусмотренных в трудовом или ученическом договоре условий, содержащуюся в них необходимую информацию (например, отделу учета расчетов с персоналом – сведения об оплате труда, о страховании жизни и здоровья работников, об установленной стипендии и пр.).

2.8.9. Второй экземпляр оформленного трудового договора с должностной инструкцией (функциональными обязанностями) работника или соответственно ученического договора опечатывается руководителем структурного подразделения в отдельный конверт и передается для учета и хранения в отдел кадров Предприятия.

2.8.10. Руководитель структурного подразделения на конверте указывает следующие сведения: фамилию, имя, отчество работника, занимаемую должность (профессию, специальность), структурное подразделение (производство, служба, отдел, цех, участок), порядковый (табельный) номер, срок обучения на рабочем месте, наличие особых (вредных, опасных, тяжелых) условий труда и количество дней дополнительного оплачиваемого отпуска, срок действия договора, если договор заключен в соответствии с п. 1.2 настоящего Положения на определенный срок.

2.9. После представления оформленного и подписанного руководителем структурного подразделения личного заявления и завизированного им приказа (распоряжения) отдел кадров оформляет приказ (распоряжение) о приеме работника на работу (или его переводе

на другую работу) и представляет его на подпись генеральному директору. Изданный приказ (распоряжение) о приеме на работу или переводе работника на другую работу объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора.

По требованию работника отдел кадров выдает работнику надлежаще заверенную копию приказа (распоряжения) о приеме на работу.

2.10. Сотрудник отдела кадров знакомит работника с коллективным договором, а также под роспись в журнале с общими положениями приказа генерального директора о защите коммерческой тайны и иной конфиденциальной информации.

2.11. На основании приказа (распоряжения) о приеме на работу отдел кадров заполняет личную карточку работника (форма N Т-2) и делает запись в трудовой книжке в точном соответствии тексту приказа; передает в отдел учета расчетов с персоналом извещение о найме для открытия лицевого счета на выплату заработной платы.

2.12. Контроль за реализацией условий трудового или ученического договора возлагается на руководителя структурного подразделения.

2.13. Для вновь принятых работников в соответствии с Положением об адаптации работников Предприятия отделом профессионального развития персонала, непосредственным руководителем и адаптируемым составляется индивидуальный план адаптационного периода, который утверждается у заместителя генерального директора по персоналу.

3. Хранение и учет договоров

3.1. Трудовые и ученические договоры в опечатанном конверте хранятся в отделе кадров в период их действия, а также в течение трех лет с момента прекращения.

3.2. Учет заключенных договоров производится в соответствии с присвоенными им и нанесенными на конверт табельными номерами.

3.3. Конверт с трудовым договором, а также с ученическим договором, если таковой заключается в конкретном случае, может быть вскрыт только генеральным директором, руководителем структурного подразделения, сотрудником отдела кадров в случаях изменения его условий, досрочного прекращения, необходимости выдачи копии или выписки из него по требованию уполномоченных на соответствующие запросы органов и организаций.

4. Порядок оформления изменений и прекращения договоров

4.1. Изменение условий трудового (ученического) договора может быть оформлено путем подписания сторонами дополнительного письменного соглашения в двух экземплярах – по одному экземпляру для каждой стороны, или путем заверенной в установленном порядке надписи на каждом экземпляре действующего договора.

4.2. При переводе работника на другую работу внутри Предприятия заключается новый трудовой договор, а при установлении срока обучения на рабочем месте также – ученический договор на профессиональное обучение.

4.3. О прекращении трудового (ученического) договора сотрудником отдела кадров делается соответствующая запись на конверте с хранящимся в отделе кадров экземпляре договора. Заполняется приказ (распоряжение) о прекращении трудового договора (форма N Т-8). На основании приказа об увольнении работника в трудовой книжке и личной карточке работника делается соответствующая запись.

Примерное положение об адаптации работников предприятия

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение регламентирует адаптацию руководителей, специалистов и рабочих, вновь трудоустроившихся в Предприятие, а также работников, переведенных внутри Предприятия на другую должность (место работы).

1.2. Адаптация к рабочему месту – это комплексный процесс профессиональной и социальной ориентации работника по отношению к должности (рабочему месту), профессии, коллективу, организации.

1.3. Адаптация работников Предприятия имеет целью взаимное приспособление работника и Предприятия, основанное на планомерном изучении работником профессиональных знаний и навыков, понимании социальных и организационно-экономических условий труда, приобщении к корпоративным ценностям Предприятия.

1.4. Продолжительность адаптационного периода по времени совпадает со сроком испытания, если таковой при заключении трудового договора соглашением сторон устанавливается работнику (ст. 70 ТК РФ).

1.5. Функция управления адаптацией работников Предприятия возлагается на отдел профессионального развития персонала.

2. Виды адаптации

2.1. Различают два вида адаптации: первичную и вторичную.

2.2. Первичная адаптация – для лиц, вновь принятых на работу в Предприятие. Адаптационный период для данной категории работников предусматривается в течение всего испытательного срока.

2.3. Вторичная адаптация – для работников Предприятия, перемещенных внутри организационной структуры из одного структурного подразделения в другое. В этом случае адаптация проводится в течение одного месяца.

3. Порядок проведения адаптации

3.1. Для надлежащей организации процесса адаптации вновь принятому работнику из числа персонала структурного подразделения по представлению руководителя этого подразделения, согласованному с отделом профессионального развития персонала, приказом по Предприятию назначается наставник. В задачи наставника входит профессиональное обучение, содействующее социальной адаптации вновь принятого работника.

3.2. Наставникам, осуществляющим руководство адаптацией вновь принятых работников, устанавливается доплата за наставничество в соответствии с Положением об оплате и стимулировании труда.

3.3. Наставником, отделом профессионального развития персонала и адаптируемым составляется индивидуальная программа адаптационного периода, которая утверждается заместителем генерального директора по персоналу.

3.4. Индивидуальная программа формируется из конкретных мероприятий и содержит два направления: профессиональную и социально-организационную адаптацию.

3.5. Профессиональная адаптация включает освоение профессиональных навыков, а также формирование профессионально необходимых качеств личности.

3.6. Социально-организационная адаптация включает усвоение роли и статуса занимаемой должности (рабочего места) и места подразделения в общей организационной структуре Предприятия, приспособление к ближайшему социальному окружению в коллективе, к стилю работы руководителей и сотрудников, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

Социально-психологическая адаптация работников, переведенных на нижестоящие должности внутри Предприятия, требует особого внимания и курирования со стороны руководителя подразделения, куда переведен работник, и специалистов отдела профессионального развития персонала. Решение о сохранении работника в Предприятии ставит задачу обеспечения удовлетворенности и подразделения, и работника состоявшимся назначением.

3.7. Адаптация различных категорий работников характеризуется определенной спецификой.

Особенности адаптации рабочих:

— для вновь принятых рабочих, не имеющих специальности, необходимых знаний, умений и навыков, проводится производственное обучение на рабочем месте в соответствии со стандартом управления качеством серии ИСО-9000 "Персонал. Подготовка и повышение квалификации", которое заканчивается квалификационным экзаменом с присвоением работнику соответствующего квалификационного разряда по определенной профессии (специальности); с такими работниками заключается ученический договор на профессиональное обучение; период ученичества является для них частью адаптационного периода;

– для производственного персонала, принятого на работу исходя из имеющейся квалификации по специальности (профессии), период адаптации проходит на рабочем месте под руководством наставника.

Рабочие в течение адаптационного срока должны быть ознакомлены с правилами внутреннего трудового распорядка организации, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовым функциям работника, коллективным договором, основными положениями устава, Положения об оплате и стимулировании труда, с перечнем сведений, составляющих коммерческую тайну и относящихся к иной конфиденциальной информации Предприятия, с краткой историей, основными положениями корпоративной культуры Предприятия. Рабочим вручается список руководителей (с указаниями служебных телефонов), с которыми рабочий будет контактировать в своей профессиональной деятельности (отдела кадров, отдела профессионального развития персонала, отдела учета расчетов с персоналом и пр.).

Особенности адаптации руководителей и специалистов:

- руководители и специалисты обязательно знакомятся с организационной структурой, кадровым наполнением и деятельностью не только структурного подразделения, куда они непосредственно приняты на работу, но и другими подразделениями Предприятия;
- для вновь принятых специалистов отделов и служб управления согласно Положению об организации производственных стажировок во время адаптационного периода проводится стажировка непосредственно в производстве по определяющему профилю.

Руководители и специалисты обеспечиваются письменными материалами, изучение которых способствует их эффективной адаптации. К числу таких материалов, в частности, относятся:

- краткое описание истории Предприятия;
- организационная структура Предприятия;
- список руководителей структурных подразделений с указанием их служебных телефонов;
- сформулированная философия фирмы или миссия компании;
- политика качества Предприятия в текущем году;
- коллективный договор;
- правила внутреннего трудового распорядка и иные локальные нормативные акты, имеющие отношение к трудовым функциям руководителя (специалиста);

– основные положения устава и локальных нормативных актов Предприятия, которые необходимы для понимания принципов работы организации, взаимоотношений с персоналом;

– перечень сведений, составляющих коммерческую тайну и относящихся к иной конфиденциальной информации Предприятия.

Конкретный пакет материалов, представляемых адаптируемому для ознакомления, зависит от уровня занимаемой им должности.

4. Завершение адаптации

4.1. В целях подведения итогов адаптации руководитель подразделения может сделать заявку отделу профессионального развития персонала на организацию опроса работников Предприятия об успешности адаптируемого.

4.2. По окончании адаптационного периода для подведения итогов адаптации и выяснения удовлетворенности работника и руководителя структурного подразделения ее результатами заместитель генерального директора по персоналу проводит собеседование.

4.3. С целью создания у работников мотивации к труду и знакомства генерального директора с кадровым пополнением организуются ежеквартальные личные встречи генерального директора с работниками, прошедшими испытательный срок и успешно адаптировавшимися в Предприятии.

4.4. Адаптация считается успешной, если работник усвоил и закрепил базовые профессиональные знания, умения и навыки, принят коллективом, овладевает корпоративными ценностями Предприятия.

4.5. Если работник, проходящий первичную адаптацию, не справляется со своими обязанностями во время срока испытания и соответственно адаптационного периода (пункт 2.2), то по ходатайству руководителя структурного подразделения он может быть уволен по ст. 71 ТК РФ (как не выдержавший испытания) или с согласия работника переведен на другую работу внутри Предприятия.

Примечания

Отсутствие возможности установления в трудовом договоре испытательного срока, например, при приеме на работу по конкурсу, в порядке перевода из другой организации, а также молодых рабочих по окончании ПТУ или молодых специалистов по окончании ВУЗов и техникумов и пр., не исключает целесообразности применения к этим лицам адаптационных мер, предусмотренных настоящим Положением. Другое дело, что в этом случае работник не может быть уволен как не выдержавший испытания, так как такой срок ему установлен не был.

Перевод работника внутри организации не исключает целесообразности применения адаптационных мер, так как работник в этом случае меняет трудовой коллектив,

должность (место работы), непосредственного руководителя, изменяются существенные условия его труда. В этом случае работник не может быть уволен как невыдержавший испытания, поскольку при переводе внутри организации срок испытания не устанавливается.

Перевод на другую работу осуществляется с письменного согласия работника (ч. 1 ст. 72 ТК РФ).

Примерное положение о подготовке персонала

«Любая фирма умирает в тот момент, когда она перестает развиваться» (Генри Форд).

А развитие фирмы обеспечивается через развитие (обучение) людей, которые в ней работают.

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет стратегию Предприятия в подготовке персонала и регламентирует различные формы обучения, повышения квалификации и переобучения, возможные для персонала и кадрового резерва Предприятия, включая полностью или частично оплачиваемые за счет средств Предприятия.

1.2. Под персоналом понимается совокупность лиц, осуществляющих трудовые функции на основе заключенных с Предприятием трудовых договоров. Понятия "персонал" и "работники Предприятия" признаются равнозначными.

Под кадровым резервом понимаются лица, не связанные на момент направления на обучение трудовыми отношениями с Предприятием и принимающие на себя обязательства по окончании обучения заключить с Предприятием трудовой договор о работе по полученной профессии (специальности) на период времени не менее определенного договором о направлении на обучение или ученическим договором на профессиональное обучение.

1.3. Под обучением понимается обучение новой профессии (специальности), переобучение (переквалификация) с присвоением новой профессии (специальности), а также повышение квалификации работников и кадрового резерва Предприятия.

1.4. Стратегия Предприятия заключается в предоставлении персоналу широких возможностей для получения профессиональных знаний и навыков (специальных, углубленных и пр.), а также в создании надежного кадрового резерва Предприятия.

1.5. Стратегия Предприятия в повышении кадрового потенциала осуществляется путем выбора форм обучения и порядка оплаты, определяемых потребностями Предприятия в работниках соответствующих профессий, специальностей, уровня квалификации.

1.6. Ответственность за целенаправленность, планомерность осуществления стратегии Предприятия в обучении персонала и подготовке кадрового резерва возлагается на службу персонала Предприятия. В функциональные обязанности службы персонала, в частности, входит:

- определение отвечающих потребностям момента форм обучения;
- планирование и организация обучения персонала;
- прогноз потребности Предприятия в персонале различных профессий, специальностей и квалификации;
- изучение рынка труда в регионе.

1.7. В Предприятии приняты следующие формы обучения и повышения квалификации персонала:

- 1) начальное профессиональное образование, получаемое в Предприятии, а также в профессионально-технических училищах и иных учебных заведениях данного уровня. Осуществляется в отношении работников и кадрового резерва Предприятия с отрывом и без отрыва от производства (раздел 2 Положения);
- 2) среднее профессиональное образование, получаемое в техникумах, лицеях, колледжах и иных учебных заведениях данного уровня. Осуществляется в отношении работников и кадрового резерва Предприятия с отрывом и без отрыва от производства (раздел 3 Положения);
- 3) высшее профессиональное образование, получаемое в университетах, академиях, институтах и других высших учебных заведениях. Осуществляется в отношении работников и кадрового резерва Предприятия с отрывом и без отрыва от производства (раздел 3 Положения);
- 4) послевузовское профессиональное образование в аспирантурах и докторантурах. Осуществляется только в форме заочного обучения в отношении работников, имеющих непрерывный стаж работы в Предприятии по соответствующей специальности не менее 3 лет (раздел 4 Положения);
- 5) долгосрочные и краткосрочные курсы повышения квалификации (переквалификации) руководителей, специалистов и служащих (раздел 5 Положения);
- 6) целевые курсы обучения персонала на базе Предприятия основам рыночного хозяйства, управления акционерным обществом и пр., проводимые на базе Предприятия силами его специалистов или привлеченных преподавателей высших учебных заведений и научных учреждений – внутрифирменное обучение (раздел 6 Положения).

1.8. При выборе персоналом учреждений образования Предприятие отдает приоритет государственным образовательным учреждениям, а также коммерческим организациям, имеющим государственную аккредитацию.

Предприятие инвестирует собственные средства на обучение персонала и кадрового резерва только в образовательных учреждениях, имеющих государственную аккредитацию.

Гарантии и компенсации, предусмотренные трудовым законодательством, предоставляются работникам, успешно обучающимся в образовательных учреждениях, имеющих государственную аккредитацию (коллективным или трудовым договором могут быть предусмотрены гарантии и компенсации работникам, совмещающим работу с обучением в образовательных учреждениях, не имеющих государственной аккредитации).

1.9. Обучение персонала и кадрового резерва Предприятия осуществляется планомерно.

План обучения персонала и кадрового резерва Предприятия на очередной календарный год составляется ежегодно до 1 декабря текущего года службой персонала и представляется на утверждение правлению Предприятия.

Основой для составления плана являются данные служб маркетинга и развития производств о перспективе развития отдельных производств и направлений производственно-хозяйственной деятельности Предприятия, а также обоснованные заявки руководителей структурных подразделений Предприятия о необходимости подготовки (переподготовки) специалистов соответствующего профиля.

2. Начальное профессиональное образование

2.1. Начальное профессиональное образование имеет целью подготовку квалифицированного персонала рабочих по всем основным направлениям производственно-хозяйственной деятельности Предприятия.

2.2. Начальное профессиональное образование, получаемое на базе Предприятия

2.2.1. Предприятие организует на своей базе:

а) обучение лиц, ищущих работу;

б) обучение вновь принятых работников;

в) переобучение (переквалификацию) и повышение квалификации (присвоение более высокого разряда) в отношении состоящих в штате работников Предприятия.

2.2.2. Теоретическое обучение (переобучение) проводится в лицензированном Образовательном центре Предприятия; практическое обучение (переобучение) работников осуществляется непосредственно в структурных подразделениях Предприятия

под руководством наставников-специалистов согласно программам, разработанным по каждой специальности.

2.2.3. На период обучения обучающемуся присваивается статус ученика и с ним заключается ученический договор.

Ученический договор с лицом, ищущим работу, является гражданско-правовым и регулируется гражданским законодательством и иными актами, содержащими нормы гражданского права. Ученический договор с работником Предприятия является дополнительным к трудовому договору и регулируется трудовым законодательством и иными актами, содержащими нормы трудового права.

Существенными условиями ученического договора, в частности, являются:

- указание на конкретную профессию, специальность, квалификацию, приобретаемую учеником;
- обязанность Работодателя обеспечить работнику возможность обучения в соответствии с ученическим договором;
- обязанность работника пройти обучение и в соответствии с полученной профессией, специальностью, квалификацией проработать по трудовому договору с Работодателем в течение срока, установленного в ученическом договоре;
- срок ученичества;
- размер оплаты в период ученичества.

2.2.4. Ученикам в период ученичества выплачивается стипендия, размер которой определяется ученическим договором и зависит от получаемой профессии, специальности, квалификации, но не может быть ниже установленного Федеральным законом минимального размера оплаты труда.

Работа, выполняемая учеником на практических занятиях, оплачивается по установленным расценкам.

2.2.5. Лицам, успешно завершившим ученичество, при заключении трудового договора испытательный срок не устанавливается.

В случае, если ученик по окончании ученичества без уважительных причин не выполняет свои обязательства по договору, в том числе не приступает к работе, он по требованию Предприятия возвращает ему полученную за время ученичества стипендию, а также возмещает другие понесенные им расходы в связи с ученичеством.

2.2.6. Ученичество организуется в форме индивидуального, бригадного, курсового обучения и в иных формах.

2.2.7. По окончании срока обучения работник сдает экзамен на присвоение рабочей специальности (тарифного разряда) постоянно действующей в Предприятии квалификационной комиссии.

Состав комиссии определяется приказом генерального директора, порядок ее работы – соответствующим регламентом.

2.2.8. При успешном окончании обучения на основании протокола квалификационной комиссии издается приказ генерального директора о переводе ученика в кадровые рабочие определенной профессии, специальности и тарифного разряда.

2.3. Начальное профессиональное образование работников и кадрового резерва Предприятия в профессионально-технических училищах, учебно-курсовых комбинатах и иных учреждениях данного уровня осуществляется на основе заключаемых между Предприятием и указанными учебными заведениями долгосрочных договоров о подготовке специалистов.

К договорам должны прилагаться перечни рабочих специальностей, потребность в подготовке которых испытывает Предприятие. Потребность определяется в порядке, предусмотренном п. 1.7 настоящего Положения для составления плана обучения персонала и кадрового резерва Предприятия.

2.3.1. С каждым обучающимся гражданином (гражданкой) Предприятие заключает двухсторонний (или трехсторонний

– с участием соответствующего учебного заведения) договор об обучении, существенными условиями которого являются:

– закрепление обучающегося за определенным структурным подразделением и наставничество со стороны соответствующего специалиста;

– обязательное прохождение обучающимся производственной практики в Предприятии.

– обязательное установление по окончании срока обучения трудовых отношений с Предприятием по полученной работником специальности на период не менее трех лет;

– полное или частичное возмещение Предприятию затрат на проведенное обучение за счет средств Предприятия, в случае увольнения работника по собственному желанию без уважительных причин или по инициативе Предприятия за нарушение трудовой дисциплины до истечения срока, установленного договором.

Правом подписания указанного договора со стороны Предприятия в пределах средств, запланированных на обучение (п. 1.7 Положения), обладает заместитель генерального директора по персоналу.

2.3.2. Во время прохождения производственной практики обучающемуся выплачивается стипендия в размере, исходя из сложности труда, выполнения норм выработки и других

обстоятельств, но не ниже установленного в Российской Федерации минимального размера оплаты труда на день выплаты.

2.3.3. Порядок и размер оплаты труда обучающегося, закрепление его за конкретным наставником отражаются в кадровом приказе Предприятия.

3. Высшее и среднее профессиональное образование

3.1. Высшее и среднее профессиональное образование имеет целью подготовку и переподготовку руководителей, специалистов и служащих Предприятия по всем основным направлениям его производственно-хозяйственной деятельности.

3.2. Обучение в ВУЗах и техникумах может быть заочным, очно-заочным (без отрыва от производства) и очным (с отрывом от производства) и распространяться как на связанных с Предприятием трудовыми договорами работников, так и на кадровый резерв Предприятия.

3.3. Платное обучение работников Предприятия в ВУЗах и техникумах за счет средств Предприятия.

3.3.1. Платное обучение работников Предприятия в ВУЗах и техникумах за счет средств Предприятия производится в заочной и очно-заочной формах при наличии представленной от руководителя структурного подразделения в службу персонала Предприятия обоснованной заявки на подготовку специалиста соответствующего профиля.

3.3.2. Направление работника Предприятия на обучение оформляется трехсторонним договором о подготовке специалиста в ВУЗе или техникуме, заключаемым между Предприятием, направляемым на обучение работником и учебным заведением. Возможно заключение двухсторонних договоров соответствующего содержания между Предприятием и работником.

Решение о заключении договора принимает заместитель генерального директора по персоналу при наличии указанных в п. 3.3.1 Положения обстоятельств на основании личного заявления работника.

3.3.3. Существенными условиями заключаемого договора являются:

- ответственность и отчетность перед Предприятием со стороны обучающегося и контроль со стороны Предприятия за его успеваемостью, соблюдением правил обучения и учебной дисциплиной;
- закрепление обучающегося за определенным структурным подразделением и наставничество со стороны соответствующего специалиста Предприятия;

- прохождение обучающимся производственной практики в соответствующем структурном подразделении Предприятия, определение обучающимся тематики курсовых работ и дипломных проектов с учетом пожеланий Предприятия;
- обязательное установление по окончании срока обучения трудовых отношений с Предприятием по полученной работником специальности, профессии на период не менее пяти лет – после окончания ВУЗа и трех лет – после окончания техникума;
- полное или частичное возмещение Предприятию затрат на обучение в случае увольнения работника по собственному желанию без уважительных причин или по инициативе Предприятия за нарушение трудовой дисциплины до истечения срока, предусмотренного договором.

3.4. Платное обучение в ВУЗах и техникумах кадрового резерва за счет средств Предприятия

3.4.1. Платное обучение в ВУЗах и техникумах кадрового резерва за счет средств Предприятия возможно при успешном завершении студентом половины срока обучения, что, как правило, составляет: два учебных курса – для вуза и полтора учебных курса – для техникума, оплаченных им за счет собственных средств.

3.4.2. Направление на обучение кадрового резерва Предприятия оформляется путем подписания двухстороннего предварительного договора между Предприятием и направляемым на обучение гражданином.

В случае, если направляемый на обучение гражданин является несовершеннолетним, предварительный договор должен быть согласован с одним из родителей или иным законным представителем несовершеннолетнего.

3.4.3. Условиями заключения предварительного договора являются:

- обоснованная заявка на подготовку специалиста соответствующего профиля, представленная руководителем структурного подразделения в службу персонала Предприятия;
- положительная характеристика направляемого на обучение гражданина (гражданки), выданная по его последнему месту работы (учебы).

3.4.4. Решение о заключении предварительного договора принимает заместитель генерального директора по персоналу при наличии указанных в п. 3.4.3 Положения условий на основании личного заявления направляемого на обучение гражданина (гражданки).

3.4.5. В предварительном договоре предусматривается, что при успешном обучении за счет собственных средств обучающегося в течение срока обучения в соответствии с п. 3.4.1 Положения Предприятие заключит со студентом договор на его обучение за счет средств Предприятия на условиях, предусмотренных в п. 3.3.3 Положения.

3.4.6. По окончании указанного в п. 3.4.5 Положения периода обучения, финансируемого самим обучающимся, последний представляет назначенному ему от Предприятия наставнику письменный отчет о выполнении учебной программы, соблюдении правил обучения и учебной дисциплины.

3.4.7. При положительной оценке представленного студентом отчета наставник ходатайствует перед заместителем генерального директора по персоналу о заключении договора на обучение студента за счет средств Предприятия.

Указанный договор должен содержать предусмотренные п. 3.3.3 настоящего Положения существенные условия.

3.5. Особенности обучения в ВУЗах и техникумах детей работников Предприятия

3.5.1. Работникам Предприятия, имеющим непрерывный стаж работы в Предприятии не менее трех лет, может быть предоставлен беспроцентный заем на обучение ребенка на условиях, установленных п. 3.4 настоящего Положения.

Заем предоставляется для финансирования первого периода обучения, оплачиваемого за счет средств самого обучающегося.

3.5.2. Заем предоставляется на основании соответствующего договора. Решение о заключении договора займа принимает генеральный директор при отсутствии задолженности работника перед Предприятием по другим кредитам.

Существенными условиями договора займа, в частности, являются:

- целевое назначение займа;
- период возвратности – не более трех лет.

4. Послевузовское профессиональное образование

4.1. Послевузовское профессиональное образование имеет целью повышение квалификации, углубление знаний, создание возможности для научной деятельности работников Предприятия в аспирантурах и докторантурах при высших учебных заведениях и научно-исследовательских учреждениях.

4.2. Послевузовское профессиональное образование за счет средств Предприятия осуществляется только в форме заочного обучения в отношении работников, имеющих непрерывный стаж работы в Предприятии по соответствующей специальности не менее трех лет.

4.3. Решение о заключении договора о платном послевузовском обучении работника принимает генеральный директор Предприятия на основании личного заявления работника, ходатайства руководителя соответствующего подразделения и положительного заключения службы персонала.

Существенными условиями трехстороннего договора между работником, Предприятием и соответствующим учебным заведением, в частности, являются:

- ответственность и отчетность перед Предприятием со стороны обучающегося за своевременное и качественное освоение программы обучения и соблюдение учебной дисциплины;
- определение работником темы кандидатской или докторской диссертации с учетом пожеланий Предприятия;
- создание Предприятием условий для успешной научной деятельности работника (в частности, предоставление для научных исследований необходимой информации, не составляющей коммерческую тайну Предприятия);
- последующее (после окончания аспирантуры, докторантуры) продление трудовых отношений с Предприятием на срок не менее пяти лет;
- полное или частичное возмещение Предприятию затрат на обучение в случае увольнения работника по собственному желанию без уважительных причин или по инициативе Предприятия за нарушение трудовой дисциплины до истечения срока, предусмотренного договором.

5. Курсы повышения квалификации

5.1. Долгосрочные и краткосрочные курсы повышения квалификации (переквалификации) являются формой обучения руководителей, специалистов и служащих Предприятия.

5.2. Направление на курсы повышения квалификации осуществляется в соответствии с утвержденным в порядке, предусмотренном п. 1.7 Положения, планом обучения заместителем генерального директора по персоналу.

5.3. С лицом, направляемым на долгосрочные курсы обучения за счет средств Предприятия, должен быть заключен договор, предусматривающий необходимость последующей отработки в Предприятии по полученной специальности не менее определенного периода времени, продолжительность которого в каждом конкретном случае зависит от стоимости, длительности обучения и других обстоятельств. В случае увольнения работника до истечения предусмотренного договором срока по собственному желанию без уважительных причин или по инициативе Предприятия за нарушение трудовой дисциплины работник возмещает Предприятию затраты на обучение.

6. Целевые курсы обучения персонала на базе Предприятия

6.1. Тематические курсы обучения персонала Предприятия основам рыночного хозяйства, управления акционерным обществом и пр. проводятся постоянно на базе Предприятия силами его специалистов или привлеченных преподавателей учебных заведений и научных учреждений.

6.2. Тематика обучения утверждается ежегодно до 1 декабря текущего года, исходя из потребностей персонала в получении знаний определенного профиля, правлением Предприятия по представлению заместителя генерального директора по персоналу.

При подготовке тематики обучения служба персонала собирает заявки о проведении семинаров по определенной теме от руководителей структурных подразделений Предприятия.

7. Участие подразделений Предприятия в подготовке кадров

7.1. Подразделения Предприятия, работающие в условиях внутреннего коммерческого расчета имеют право осуществлять обучение своего персонала и кадрового резерва из финансовых средств, остающихся в распоряжении подразделений по результатам работы в условиях коммерческого расчета.

В этом случае соответствующие договоры на обучение от имени Предприятия по доверенности заключают и их исполнение контролируют директора соответствующих производств.

Условия договоров должны быть аналогичны предусмотренным настоящим Положением для соответствующих форм обучения.

Примечания

Правовому регулированию ученического договора посвящена отдельная глава 32 ТК РФ.

Трудовым кодексом РФ установлена долгожданная для Работодателей, направляющих средства на обучение работников, возможность предусмотреть в трудовом договоре обязанность работника отработать после обучения не менее установленного договором срока (ч. 3 ст. 57 ТК РФ), а также обязанность работников возместить затраты, понесенные Работодателем при направлении его на обучение за счет средств Работодателя, в случае увольнения без уважительных причин до истечения срока, обусловленного трудовым договором или соглашением об обучении работника за счет средств Работодателя (ст. 249 ТК РФ).

Под ВУЗами понимаются академии, университеты, институты и иные учебные заведения высшего профессионального образования. Под техникумами понимаются также колледжи, лицеи и иные учебные заведения среднего профессионального образования.

Оплата обучения кадрового резерва за счет средств Предприятия после успешного завершения половины срока обучения, не является догмой. Возможны иные подходы, в том числе полная оплата обучения (начиная с первого дня) лиц, проявивших свои особые знания в той или иной сфере (например, поступивших в профильный для Предприятия ВУЗ школьников-победителей региональных олимпиад и пр.).

Факторы, влияющие на результативность учебы:

- ♦ наличие объема работ и оборудования для новой квалификации сотрудника;
- ♦ немедленное практическое использование вновь приобретенных знаний для увеличения выручки предприятия;
- ♦ организация передачи знаний обученным сотрудником другим работникам предприятия.

Учеба «впрок» экономически невыгодна.

Самый быстрый способ свести на нет весь эффект обучения и разрушить возлагавшиеся на него надежды – сразу же вернуться к прежней повседневной работе, *не имеющей никакого отношения к целям учебы.*

Это касается и руководителей, если они по возвращении с семинара – «задыхаются» от нерешенных проблем, не находя возможности использовать в деле новые знания.

Очевидно, что планировать обучение следует задолго, имея долгосрочный план изменений в организации работ предприятия:

- ♦ освоение ремонта новых моделей и модификаций автомобилей;
- ♦ освоение новых технологий ремонта и оборудования;
- ♦ освоение ремонта агрегатов;
- ♦ освоение управленческих компьютерных систем;
- ♦ освоение современных методов управления.

Покажите каждому перспективу роста оплаты его труда или в должности и условия роста – ежегодное обучение и на каких курсах.

Повесьте в цехе постоянный плакат: «Обучение на курсах повышает стоимость специалиста на рынке труда». Эта фраза застрянет в мозгах у сотрудников и к вам будут чаще обращаться за направлением на учебу.

Совокупный объем знаний, накопленный людьми во всём мире, удваивается каждые три года. Если человек за последние три года не приобрел новых знаний, то он безнадежно отстал, особенно если в этом периоде он не тренировал свои мозги, а полагался только на свой опыт. Он потерял способность к обучению.

На каждом уровне сотрудник должен работать не более трех лет, а особо способные – меньше:

- ♦ первый год – освоение и азарт новизны,

- ♦ второй год – совершенствование навыков, удовлетворение собственными достижениями,
- ♦ третий год – все знакомо, ничего стимулирующего развитие способностей, эмоциональное выгорание.

После трех лет обычно наступает усталость от однообразия – эмоциональное выгорание и сотрудника следует передвигать по горизонтали или вертикали. Каждый сотрудник должен знать, чего он может добиться через 3-5-10 лет, чтобы не думать о другом месте работы. У каждого есть семья и необходимо удовлетворять ее потребности.

Положение о производственной бригаде и бригадире

1. Общие положения

1.1. Производственная бригада является первичной ячейкой трудового коллектива Предприятия и его низовым звеном управления трудом. Бригада объединяет рабочих для совместного и наиболее эффективного выполнения производственного задания на основе товарищеской взаимопомощи, общей заинтересованности и ответственности за результаты работы.

1.2. Бригада создается в соответствии с приказом (распоряжением) руководителя Предприятия либо руководителя производственной единицы, цеха или другого структурного подразделения. Комплектование вновь создаваемой бригады осуществляется на основе принципа добровольности. При включении в состав бригады новых рабочих принимается во внимание мнение бригады.

1.3. Члены бригады обязаны соблюдать трудовое законодательство, действующие на Предприятии положения и требования по организации труда и производства, технологии, эксплуатации машин и оборудования, технике безопасности.

1.4. Производственную бригаду возглавляет бригадир.

1.5. На должность бригадира производственной бригады назначается наиболее квалифицированный рабочий, обладающий авторитетом у членов бригады.

1.6. При включении мастеров в состав укрупненных комплексных бригад на них возлагается руководство такими бригадами.

2. Задачи

2.1. Выполнение в установленные сроки производственных (нормированных) заданий.

2.2. Выпуск продукции высокого качества на основе неукоснительного соблюдения технологии, технических условий и стандартов.

2.3. Соблюдение производственной и трудовой дисциплины, правил техники безопасности.

2.4. Расходование материалов и всех видов энергии в соответствии с установленными нормами.

2.5. Активное участие в рационализации и изобретательстве, эффективное применение рациональной организации труда на рабочих местах, новой техники и передовой технологии, изучение и распространение передовых приемов и методов труда.

2.6. Систематическое повышение общеобразовательного и профессионального уровня членов бригады.

2.7. Обеспечение стабильности состава бригады на основе создания в бригаде благоприятной деловой и социально-психологической обстановки.

3. Структура

3.1. Бригады могут быть специализированные и комплексные. Специализированная бригада объединяет, как правило, рабочих одной профессии, занятых на однородных технологических процессах.

Комплексная бригада включает рабочих различных профессий, выполняющих комплекс технологически разнородных, но взаимосвязанных работ, охватывающих полный цикл производства продукции или ее законченной части. Для обеспечения взаимозаменяемости и расширения совмещения профессий рабочие комплексных бригад, как правило, наряду с работой по основной профессии (операции) должны овладеть дополнительно одной или несколькими профессиями (операциями).

3.2. Специализированные и комплексные бригады могут быть сменными, если все рабочие этих бригад работают в одну смену, или сквозными, если в них включены рабочие всех смен (в некоторых отраслях к сквозным относятся бригады, объединяющие рабочих одной смены, которые выполняют весь комплекс взаимосвязанных работ по изготовлению продукции).

3.3. В зависимости от условий производства и организации труда крупные комплексные и сквозные бригады могут состоять из звеньев, которые возглавляются звеньевыми. Звенья в сквозной бригаде создаются из рабочих одной смены. В комплексной бригаде звенья, как правило, создаются из рабочих одной либо нескольких профессий.

4. Организация труда в производственной бригаде

4.1. Организационные формы бригад, их численный и квалификационный состав устанавливаются исходя из объема и сложности работ, содержания и характера производственного процесса, требований организации труда и производства, применяемых технических и организационных средств, материально-технического обеспечения рабочих мест и других факторов.

2. Бригаде устанавливаются квартальные и месячные производственные планы (задания) по объему работ и в номенклатуре выпускаемых изделий, видов работ и услуг, задания по повышению качества работы.

Производственный план (задание) устанавливается исходя из действующих технически обоснованных норм труда и производственных мощностей. Для выполнения плана и технически обоснованных норм труда бригаде создаются необходимые организационно-технические условия. За ней закрепляются производственная площадь (зона обслуживания) и оборудование, бригада обеспечивается технической документацией, инструментом, сырьем, материалами, изделиями и полуфабрикатами.

4.3. В целях коллективной заинтересованности и повышения ответственности за эффективное использование трудовых, материальных и финансовых ресурсов бригады переводятся на хозяйственный расчет.

4.4. Оплата труда рабочих производственной бригады осуществляется в соответствии с действующими тарифными ставками (окладами), нормами труда, сдельными расценками и положениями об оплате труда и премировании.

4.5. Сдельная оплата труда применяется в основном в сочетании с премированием за выполнение и перевыполнение установленных бригаде количественных и качественных показателей производственного плана (задания) с учетом прогрессивности применяемых норм труда. При повременной оплате труда должны применяться нормированные задания (нормы обслуживания, нормативы численности) с премированием за качественное и своевременное их выполнение.

4.6. В целях усиления материальной заинтересованности членов бригады в общих итогах работы начисление им заработной платы или ее части должно осуществляться, как правило, на основе единого наряда по конечным (коллективным) результатам работы бригады.

4.7. Распределение коллективного заработка между членами бригады производится в соответствии с присвоенными тарифными разрядами и фактически отработанным временем. В целях более полного учета индивидуального вклада каждого рабочего в результаты коллективного труда бригады должны использоваться методы определения их долевого участия.

Минимальный размер заработной платы членов бригады не может быть ниже размера установленной им тарифной ставки за отработанное время, за исключением случаев, предусмотренных трудовым законодательством (при невыполнении норм выработки, браке продукции и простое по вине рабочего).

4.8. Доплата бригадирам, не освобожденным от основной работы, за руководство бригадой производится в соответствии с установленными для Предприятий положениями.

5. Обязанности бригадира производственной бригады

5.1. Бригадир производственной бригады наряду со знаниями, предусмотренными по его профессии в Едином тарифно-квалификационном справочнике работ и профессий рабочих, дополнительно должен знать технологию производства, организацию, нормы и порядок оплаты труда, применяемые в бригаде, требования, предъявляемые к качеству продукции, а также к используемым сырью и материалам, правила эксплуатации закрепленного за бригадой производственного оборудования, инструкции по охране труда, технике безопасности, промышленной санитарии и пожарной безопасности при выполнении работ, поручаемых бригаде.

5.2. Организовывать труд в бригаде с учетом требований к организации производства. Добиваться расширения совмещения профессий, многостаночного обслуживания, внедрения других прогрессивных форм организации и передовых методов труда, выполнения производственного плана (задания) при высоком качестве продукции, рационального использования оборудования, экономии сырья и материалов, топлива и энергии.

5.3. Своевременно доводить производственные задания до рабочих бригады, производить их расстановку в соответствии с технологическим (производственным) процессом, картами организации труда и квалификацией.

5.4. Осуществлять контроль соблюдения членами бригады технологического процесса, требований, предусмотренных в картах организации труда, и выполнением производственных заданий.

5.5. Проверять обеспеченность рабочих мест сырьем, материалами, инструментом, приспособлениями, принимать необходимые меры по предупреждению и ликвидации простоев, аварией, поломок оборудования, исправлению обнаруженных дефектов и недостатков в работе, производить приемку работ, выполненных членами бригады (в тех отраслях, где такой порядок предусмотрен действующими положениями).

5.6. Содействовать внедрению и развитию бригадного хозрасчета, добиваться наибольшего экономического эффекта на основе совершенствования организации труда, рационального использования оборудования, всех видов ресурсов.

5.7. Развивать и поддерживать инициативу рабочих бригады по снижению трудоемкости продукции, помогать членам бригады осваивать новые нормы, разъяснять им условия оплаты труда.

5.8. Укреплять трудовую и производственную дисциплину, всемерно способствовать повышению квалификации и экономических знаний членов бригады, развитию изобретательства и рационализации.

5.9. Осуществлять свою работу в тесном взаимодействии с коллективом бригады, вносить на его рассмотрение важнейшие вопросы деятельности бригады.

6. Права бригадира производственной бригады

6.1. Принимать участие в разработке планов бригады.

6.2. Давать рабочим бригады необходимые указания по производству работ, имеющие для них обязательный характер.

6.3. Вносить администрации предложения о зачислении рабочих в бригаду и исключении из нее с учетом мнения коллектива (совета) бригады.

6.4. Приостанавливать работу в тех случаях, когда нарушение правил техники безопасности может повлечь за собой угрозу здоровью или жизни рабочих, немедленно сообщать об этом мастеру или другому руководителю.

6.5. Представлять предложения администрации о применении мер воздействия или наложения дисциплинарных взысканий на отдельных членов бригады за неисполнение возложенных на них обязанностей, нарушение правил внутреннего трудового распорядка.

7. Ответственность

Бригадир производственной бригады несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящим Положением обязанностей.

Системы оплаты труда

При комиссионной оплате механикам платят фиксированный процент, до 40–50 % от выручки за работы по ремонтным заказам. Механикам платят только за реальную работу.

Требует минимум контроля, так как механики заинтересованы в повышении эффективности труда и квалификации, чтобы выполнять более сложную работу быстрее. Этот способ прямо связывает выручку и оплату рабочих.

Недостатки метода:

- ♦ резко уменьшает гибкость, которая необходима цеху для установления индивидуальных размеров оплаты труда;
- ♦ при увеличении выплат по льготам выросшие расходы фирмы должны покрываться тем же доходом, который был ранее;
- ♦ весьма болезненно негативное влияние этого метода на валовой доход;
- ♦ недостаточно гибкая система расценок для клиентов;
- ♦ фирма часто не получает достаточной прибыли от своей доли выручки для покрытия расходов;

- ♦ **качество ремонта страдает из-за стремления механиков быстрее закончить одну работу и взяться за другую;**
- ♦ **метод не различает квалификацию и добросовестность механиков;**
- ♦ **недостаток стабильности заработка механиков, вызванный излишним давлением и неуверенностью, вынуждает их искать работу в других фирмах;**
- ♦ **частая замена персонала вызывает высокие расходы на обучение.**

Сдельная оплата по нормативным часовым ставкам предусматривает индивидуальные ставки почасовой оплаты механикам определенного уровня квалификации. Если механик выполнил работу, нормируемую как 1,5-часовую за один час, он получает полную полуторачасовую ставку независимо от выручки с клиента, так как клиент платит по другим ставкам.

Преимущества сдельной оплаты: выше эффективность труда; увеличение выработки; лучшее покрытие фиксированных расходов; большая гибкость компании; стимул для хороших рабочих.

Снижается потребность в контроле – механики сами заинтересованы в хорошей работе. Возможно установить гибкие расценки для клиентов, так как оплата труда прямо не связана с выручкой за ремонт. Этот метод позволяет фирме регулировать ставки, чтобы обеспечить необходимые валовой доход и прибыль службы, дает возможность устанавливать дифференцированную оплату в зависимости от уровня квалификации, тем самым предложить реальные стимулы для достижений. Обеспечивает удовлетворение клиентов и конкурентоспособные цены, стимулирует низкоквалифицированных рабочих, обеспечивает гибкое управление и точную оценку стоимости работ и получение адекватного валового дохода от выполненной работы. Работа может быть поручена механику, который выполнит ее за возможно меньшую часовую ставку.

Недостатки сдельной оплаты:

- ♦ **эгоизм механиков – нехватка коллективизма;**
- ♦ **механики неохотно учатся из-за постоянной нехватки времени.**
- ♦ **качество снижается из-за стремления механиков переключиться на следующий заказ,**
- ♦ **нужна комплексная оценка механиков,**
- ♦ **необходима стандартизация ставок и четкая система контроля времени,**
- ♦ **нужна более сложная административная работа для расчета зарплаты;**
- ♦ **система оплаты для сдельщиков должна быть связана с системой учета времени.**

Повременная оплата общеизвестна – каждый сотрудник получает *оклад*, рассчитанный по системе фиксированных почасовых, поденных, понедельных или помесечных выплат.

Преимущества повременной оплаты:

- ♦ **простая регистрация; простая проверка; простое администрирование;**
- ♦ **готовность механиков выполнять работу низкой квалификации.**
- ♦ **система легко управляется;**
- ♦ **стимулирует лояльное отношение служащих к компании;**
- ♦ **предсказуема как для работников, так и для работодателя.**

Фиксированная зарплата не совместима с рыночными механизмами производства и потребления. Недостатки повременной оплаты:

- ♦ **препятствует личной производительности;**
- ♦ **темпы работ снижаются до уровня самого медленного/слабого рабочего.**
- ♦ **есть выручка или нет – оклад все равно приходится платить;**
- ♦ **рискуете производительностью труда новых работников;**
- ♦ **гарантированная оплата может создать слишком высокий уровень комфорта, привести к самодовольству, потере стимула к повышению эффективности труда.**

Главным недостатком этого метода является отсутствие стимулов для повышения производительности, эффективности и квалификации. Если служащих повышение повременной ставки при возросшей отдаче удовлетворяет, то механики чаще всего не бывают удовлетворены, считая личные достижения недостаточно вознагражденными. Кроме того, в автосервисе фиксированные расходы независимы от наличия заказов на ремонт.

Оклад хорош при торговле через магазин. Клиенты приходят сами, будучи уверенными в необходимости приобретения того или иного товара, что сводит инициативность продавцов к нулю. Зато менеджер может легко проконтролировать время, отношение и подход своих сотрудников.

Стандарты выстраивания отношений с клиентами

Стандарты общения

Стандарты общения являются обязательными для всех сотрудников предприятия.

Если вы видите, что поведение сотрудника предприятия не соответствует данным стандартам, укажите ему на соответствующий стандарт. Всегда определяйте целесообразность ваших действий с точки зрения ценностей и целей предприятия.

«Приветствие». Приветствие – это демонстрация уважения и доброжелательного отношения к клиентам, гостям и коллегам. Приветствуйте сразу же посетителей и сотрудников, входящих в предприятие, или находящихся в непосредственной близости от вас. Приветствуя, установите визуальный контакт и доброжелательно улыбнитесь. Если вы общаетесь с кем-либо, и к вам обращается другой человек, поприветствуйте его и далее руководствуйтесь стандартом «Приоритеты».

Если вы заняты, и к вам обращается клиент или посетитель, то во время приветствия отложите все дела и встаньте (исключение: если вы работаете за стойкой).

«Представление». Личное представление: После приветствия, в процессе общения с клиентом / незнакомым посетителем, обязательно представьтесь: «Имя, должность».

Представление по телефону: «Приветствие, предприятие, имя, должность».

Переключённый внешний звонок: «Приветствие, отдел, имя».

«Помощь» Любой клиент, гость, посетитель или сотрудник предприятия может рассчитывать на доброжелательную помощь. Предложите клиенту, гостю, посетителю, коллеге помощь, если видите, что он в ней нуждается или ищет взглядом к кому обратиться. Если клиенту требуется помощь в рамках вашей профессиональной компетенции – окажите её (см. стандарт «Возможности», «Сопровождение»). Если клиенту требуется помощь, которая выходит за рамки вашей профессиональной компетенции, проводите клиента к специалисту.

«Приоритеты». Клиент – главный приоритет. Во время работы вы принадлежите клиентам. Отложите любые дела, если клиент просит вашего внимания, далее действуйте согласно стандартам «Помощь», «Диалог» и нижеследующим правилам: клиент всегда имеет приоритет перед коллегой. Если ваша встреча с клиентом была запланирована, то этот клиент имеет приоритет перед другими клиентами. Если встреча не запланирована, то приоритетность устанавливается по мере обращения. При общении с клиентом отключите звук телефона, переадресуйте входящие звонки коллегам или администратору отдела продаж. Если вы ожидаете важный входящий звонок, который не может быть переадресован, – предупредите об этом клиента заранее. Извинитесь, если вынуждены прервать диалог с клиентом. Ваши действия всегда должны определяться интересами предприятия в масштабе ее целей и ценностей, даже если они не приносят краткосрочную прибыль лично вам. Общие интересы приоритетнее индивидуальных.

«Время» Время клиента является безусловной ценностью. Принимайте входящий звонок не позднее третьего звонка. Перед началом личной или телефонной беседы спросите, каким временем располагает клиент. Сообщите клиенту, встреча с которым не запланирована, о том, каким временем располагаете вы. Если свободное время, которым вы располагаете, недостаточно для беседы с клиентом, предложите альтернативу. Точно и

подробно объясняйте клиенту как долго и почему он должен ждать. Всегда сообщайте клиенту реалистичное время ожидания.

Назначая встречу, проинформируйте клиента, какое время ему будет необходимо запланировать. Согласовывайте с клиентом сроки ожидания, оформления документов, встречи и инициативно информируйте о ходе выполнения заказа и задержках. Создайте клиенту комфортные условия ожидания в Предприятии. Благодарите клиента за ожидание.

«Возможности». При решении трудной проблемы фокусируйтесь на том, как решить, а не на том, почему ее трудно (невозможно) решить. Если не видите возможности

– руководствуйтесь стандартом «Помощь». Предлагайте клиенту весь спектр возможностей на выбор. Информировать о каждой возможности в полном объеме – о последующих шагах, сравнительных преимуществах и издержках.

«Диалог». Вступая в диалог с клиентом:

- ◆ помните про стандарты «Приветствие» и «Представление»;
- ◆ соблюдайте дистанцию, комфортную для клиента;
- ◆ поддерживайте визуальный контакт;
- ◆ обеспечьте клиенту комфортные условия общения (предложите присесть);
- ◆ соблюдайте общепринятый этикет общения (в том числе – если клиент стоит – общайтесь стоя).

В процессе диалога:

- ◆ если клиент не представился, спросите имя клиента и обращайтесь к нему как он представился;
- ◆ вначале старайтесь понять, а потом быть понятным;
- ◆ никаких предположений – начните с вопросов;
- ◆ дайте возможность высказаться полностью;
- ◆ проверяйте понимание;
- ◆ резюмируйте сказанное клиентом для проверки понимания в целом.

В завершение диалога:

- ◆ предложите обмен контактной информацией (её проверку);

- ♦ поблагодарите клиента за обращение;
- ♦ проводите клиента по стандарту «Сопровождение».

«Сопровождение». Если к вам обращаются за помощью, касающейся нахождения определённого человека или места, проводите клиента, коллегу. Стандарт «Помощь» при таком обращении считается выполненным только в комбинации со стандартом «Сопровождение». Сопроводив клиента, представьте его коллеге и поясните суть обращения. Если вашим общением завершается данный визит клиента в предприятие, – то проводите клиента до выхода или до автомобиля, в случае его выдачи (кроме администратора сервиса).

«В присутствии клиента». Не уделяйте своим коллегам больше внимания, чем клиентам (см. стандарт «Приоритеты»). Не общайтесь с коллегами на личные темы в присутствии посетителей. Даже шепотом. Не демонстрируйте дружеские, близкие, семейные отношения с коллегами в присутствии посетителей. Не допускайте никаких негативных реакций при клиентах. Не смейтесь между собой в присутствии клиентов. Если общаясь с клиентом, вы обращаетесь к коллеге (или коллега обращается к вам), сохраняйте ту же самую интонацию голоса и манеру общения, с которой вы обращаетесь с клиентом. Воздержитесь в присутствии клиента от употребления жвачки, любой еды и напитков (исключением может быть – совместный обед, совместный кофе в специально предназначенных для этого местах). Говоря о клиенте в его присутствии, называйте его по имени.

«Ожидания клиента». Клиент прав, ожидая от предприятия качественных услуг и товаров. В любом взаимодействии с клиентом выясняйте его ожидания. Моделируйте реалистичные ожидания клиента путём предоставления точной и полной информации (см. стандарт «Обязательность»). В любой ситуации всегда ищите возможность превзойти ожидания клиента (см. стандарт «Возможности»).

«Обязательность» Обещайте только то, в чём вы абсолютно уверены. Назначайте реалистичные сроки выполнения. Заранее предупредите клиента и согласуйте новое реалистичное время выполнения, если вам не удастся выполнить данное обещание точно в срок. Инициативно информируйте клиента, если вы не можете выполнить обязательства в согласованный срок. Все контакты с клиентом должны быть согласованы с ним и идти по вашей инициативе. Если вы взяли на себя обязательства за действия других людей – проверяйте выполнение. Всегда запрашивайте обратную связь от клиента об оказанной услуге или реализованном товаре. Вы должны позаботиться о выполнении взятых от вашего имени обязательств в ваше отсутствие.

«Отношение». Уважение к клиенту должно быть безусловным (безоценочным) и выражаться в нейтральной реакции на любые социально допустимые проявления клиента. Проявляйте чуткость и отзывчивость (см. стандарт «Помощь»). Проявляйте терпение и терпимость готовностью выслушать и понять. Создавайте для клиента комфортные условия общения или ожидания (см. стандарты «Время», «Диалог»). В отношении к

клиенту должно присутствовать осознание себя в свете стандартов, целей и ценностей. Инициативно и конструктивно управляйте конфликтом, если таковой возник.

Деловая этика

Посетители составляют свое мнение в первые восемь секунд пребывания в сервисе.

На восемь из десяти посетителей большое впечатление оказывает место для парковки машин и состояние входа в предприятие.

Четверо из десяти новых клиентов судят о компетентности сотрудников по тому, насколько профессионально они выглядят.

Чтобы считать человека своим клиентом, нужно знать, как его зовут.

Объявления следует размещать справа от входа (так как посетители обычно направляются сразу направо).

При заказе дайте клиенту что-то дополнительное, в виде премии.

Рассылайте «благодарственные письма». В тот же день, когда у вас сделали заказ. Это приятно удивит вашего посетителя и заставит его задуматься, не стать ли вашим постоянным клиентом.

В основе всех моральных принципов лежит убеждение, что главная ценность – права человека, которые ни в коем случае не должны попираться. Этот принцип должен быть главным в цивилизованном обществе: без него наступает хаос.

Многие предприятия в развитых странах разработали собственные моральные кодексы, являющиеся основой для принятия решений, способных ущемить чьи-либо интересы.

Моральный кодекс

Буклет для раздачи клиентам

Наше Предприятие декларирует следующие принципы и стандарты своей деятельности.

Мы обещаем:

Выполнять все требования федеральных и местных законов, регламентирующим наш бизнес.

Управлять этим бизнесом в соответствии с самыми высокими стандартами этического поведения.

Рассматривать каждого клиента в справедливой, открытой и честной манере, и полностью выполнять все законы, которые запрещают дискриминацию.

Профессионально удовлетворять потребности клиентов.

Представлять наши услуги, обеспечивая наши прямые и подразумеваемые гарантии и оправдывая уважение и уверенность клиентов.

Рекламировать наши услуги в позитивной, фактической, и информативной манере.

Детализировать счета, чтобы помогать клиентам в понимании ремонтных работ и обеспечить письменные оценки любой сервисной работы, которая будет выполнена, по запросу или согласно закону.

Разрешать претензии клиентов быстро и вежливо.

Представлять наши обещания в письменной форме и поддерживать их.

Этический кодекс

Мы считаем этику и мораль неотъемлемыми элементами нашего бизнеса и обязуемся проверять каждое решение с точки зрения высших стандартов честности, законности, справедливости и сознательности.

Наше поведение, индивидуальное и коллективное, будет способствовать поднятию престижа Предприятия.

Мы посвятим свое время, энергию и ресурсы совершенствованию услуг, мы не очерним своих конкурентов клеветой во имя собственного успеха.

Мы будем принимать своих клиентов одинаково радушно, независимо от их расы, религии, национальности, верований и пола.

Мы будем стремиться к поддержанию стандартов качества услуг на высоком уровне.

Мы будем всегда содержать наше Предприятие в образцовом санитарном состоянии.

Мы будем постоянно стремиться своими словами, действиями и поступками поддерживать высокий уровень доверия и понимания между служащими и клиентами.

Мы будем стараться, чтобы каждый служащий получал необходимые знания, обучение, оборудование и мотивацию, необходимые для выполнения рабочих заданий на самом высоком профессиональном уровне.

Мы гарантируем, что каждый служащий будет получать равные возможности осуществлять свои профессиональные обязанности и одинаково объективную оценку своей работы со стороны руководства.

Мы будем активно и сознательно стремиться к сохранению и защите природной среды от возможных вредных последствий нашей деятельности.

Мы будем стремиться к получению честных и справедливых доходов, получая ни больше, ни меньше того, что заработали.

Предприятие рекламирует товары и услуги в ясной, заметной и точной манере, которая полностью соответствует законодательству.

В этом техцентре профессионалы сервиса будут всегда:

Считать себя лично обязанными каждому клиенту.

Выполнять высококачественное обслуживание и ремонт по справедливым и конкурентоспособным ценам.

Нанимать обученных и квалифицированных механиков.

Представлять специфицированный счет на запчасти и услуги, который ясно идентифицирует любые используемые или отремонтированные части. Замененные части могут быть осмотрены по запросу.

Когда необходимо, рекомендовать корректирующее и регламентное обслуживание, объясняя клиенту, которое из них исправит существующие проблемы и которое необходимо для предупредительного обслуживания.

Предоставлять каждому клиенту оценку работ, которые будут выполнены, по запросу или согласно закону.

Сделать доступными копии любых гарантий, покрывающих запчасти и услуги.

Получать предварительное разрешение для всей выполняемой работы.

Уведомлять клиента, если назначенные сроки не могут быть соблюдены.

Вести учет обслуживания клиентов как требуется по закону.

Осуществлять разумную заботу о собственности клиента во время ее нахождения в распоряжении техцентра.

Поддерживать систему быстрых ответов на жалобы клиентов.

Поддерживать самые высокие стандарты сервиса в профессии.

Стандарт внешнего вида сотрудников

Стандарт внешнего вида создает имидж высокого профессионализма сотрудников, дает представление об элементах корпоративной культуры и этики.

Стандарт призван решать следующие задачи:

- ♦ укрепление производственной дисциплины,
- ♦ воспитание чувства гордости за предприятие,
- ♦ создание условий для эстетичного внешнего вида сотрудников,
- ♦ формирование профессиональной культуры поведения и взаимодействия с клиентами и сотрудниками между собой.

Внешний вид сотрудников определяет: одежду и её состояние, обувь и её состояние, причёску и макияж, украшения, а также их гармоничное сочетание. Внешний вид сотрудника должен соответствовать сезону, характеру работы и рабочей ситуации.

Недопустимо всем категориям сотрудников:

- ♦ ношение джинсов, кожаной и спортивной одежды, шортов, обуви (кроме производственного персонала);
- ♦ женщинам ношение коротких юбок (мини), юбок и платьев с высоким разрезом, одежды с глубоким декольте, ношение просвечивающейся одежды, ношение сапог в любое время года;
- ♦ наличие крупных, ярких узоров, рисунков, надписей на одежде.

Стандарт для руководителей подразделений и для сотрудников коммуникативной группы.

Данные сотрудники обязаны: Носить чистую выглаженную одежду, не имеющую растянутостей на локтях и коленях, видимых повреждений и заплат. Носить ухоженную, чистую, начищенную, без стоптанных каблуков и сломанных задников обуви, не имеющую следов грязи, следов выступающей соли. В межсезонье и зимнее время носить сменную обувь. От сотрудника должен исходить слабый аромат туалетной воды, духов или исходить запах чистого тела. Волосы должны быть чистыми и иметь аккуратную причёску. Мужчины должны быть чисто выбриты или носить аккуратно постриженные усы, бороду. На открытые части тела не рекомендуется наносить яркий макияж, делать яркий маникюр, пирсинг, татуировки и носить чрезмерное количество ювелирных украшений, а также броские ювелирные украшения. Мужчины обязаны носить деловой костюм (пиджак, брюки), рубашку, галстук. В межсезонье и зимнее время рекомендуется деловой костюм тёмных тонов, в летнее – светлых. Рубашка и галстук подбираются в тон к костюму. Если в течение дня в рабочем расписании не предусмотрены встречи и деловые переговоры, – допустимо вместо рубашки ношение водолазки (без галстука). В летнее время года при температуре воздуха на улице выше + 20 °С разрешается ношение рубашки с коротким рукавом без галстука и пиджака. Туфли должны быть темные – к костюму тёмных тонов (в зимний период и межсезонье) и светлые – к костюму светлых тонов (в летний период). Ремень должен быть одного цвета с цветом туфель. При нахождении на территории предприятия обязательно ношение корпоративного бейджа.

Женщины обязаны носить деловой костюм (пиджак, юбку или брюки) или деловое платье, под костюм – рубашку или блузу, галстук – по желанию. В межсезонье и зимнее время рекомендуется деловой костюм или платье тёмных тонов, в летнее – светлых. Блуза, рубашка, топ и галстук подбираются в тон к костюму. Если в течение дня в рабочем расписании не предусмотрены встречи и деловые переговоры, – допустимо вместо рубашки или блузы ношение водолазки или делового топа. В летнее время года при температуре воздуха на улице выше + 20° разрешается ношение блузы, рубашки с коротким рукавом без пиджака и галстука или лёгкое деловое платье. Колготки или чулки должны быть классические однотонные. Туфли должны быть в тон к костюму, туфли ярких цветов – не допустимы. При нахождении на территории предприятия обязательно ношение корпоративного бейджа.

Стандарт для производственных сотрудников

Данные сотрудники обязаны:

Носить чистую выглаженную одежду, отремонтированную в местах повреждений. Носить чистую рабочую обувь. В рабочее время на руках запрещается ношение каких-либо украшений: колец, перстней, браслетов, а также наручных часов. Производственные сотрудники обязаны носить темную футболку, корпоративный комбинезон установленного образца, бейдж установленного образца. Обувь должна быть удобная нескользкая, допустима спортивная.

Фирменная одежда. Фирменная одежда состоит из комплекта синего цвета.

Одежда для женщин состоит из: – куртки; – брюк (тип комбинезон).

Одежда для мужчин состоит из: – куртки; – брюк (тип комбинезон).

В летнее время вместо курток используются Х/Б футболки синего цвета.

В зимнее время сотрудники, привлекаемые для работ на улице и холодном складе обеспечиваются зимним комплектом одежды.

Все сотрудники, выходящие в зал ожидания, должны иметь комплект фирменной одежды. Сотрудники, работающие в подсобных помещениях, но выходящие в зал даже на 1 сек., обязаны быть в фирменной одежде.

Под фирменной одеждой не должны просматриваться другие элементы одежды максимально.

Исключены блузки с воротниками, свитера и любая одежда, выходящая за пределы видимой части фирменного костюма.

Сотрудники охраны должны быть в темном костюме со светлой сорочкой, с шевронами на груди и рукаве.

Бейджи для сотрудников. Формат – 10х4 см. (Ношение обязательно). Материал – прозрачный пластик. Графическое изображение бейджа состоит из: торгового наименования, расположенного на синей полосе (плашке), должности, фамилии, имени, отчества, расположенных посередине, фотографии 3х4 в правом верхнем углу, заверенной печатью юридического лица, названия юридического лица. Цветовое решение – белый фон, синие буквы.

Бейдж крепится встроенной клипсой в верхней левой части груди или шнурком на шее. Ношение бейджа не обязательно только для административных сотрудников (директор, коммерческий директор, главный бухгалтер). Допустимо отсутствие отчества на персонифицированных бейджах в случаях: труднопроизносимого отчества (иностранного), возраста сотрудника до 45 лет. Расположение бейджа на груди сотрудника строго ровное, горизонтальное.

Внешний вид персонала

Лицо, волосы, ногти должны иметь ухоженный вид. Дыхание свежее. Обувь – чистая. У женщин продавцов высота каблука не должна превышать 5 см. Перемещение сотрудников по залу ожидания должно быть бесшумным, поэтому исключены металлические и другие шумные элементы на внешней поверхности обуви. Парфюмерия – используется либо без запаха, либо с легким ненавязчивым ароматом. Спецдежда должна быть опрятной и чистой. Актуально для каждого сотрудника ввиду возможности возникновения обстоятельств, способствующих применения системы взаимозаменяемости сотрудников, любой из работающих в подсобных помещениях, может быть привлечен, при необходимости, к работе в зале ожидания.

Сотрудникам запрещается громко разговаривать т. к. посетители могут слышать разговоры сотрудников. Только вполголоса. При необходимости обращения одного сотрудника к другому, находящемуся рядом или в другом конце зала, первому необходимо подойти к второму на расстояние, при котором возможен разговор вполголоса. В зале запрещается пользоваться телефоном в личных целях, а также разговаривать по мобильному телефону громко.

Контроль выполнения данного Стандарта возложить на руководителей подразделений. Со Стандартом ознакомить под роспись весь персонал предприятия.

Знакомить со Стандартом вновь принятых на работу сотрудников.

Правила общения с клиентами

Всего от нескольких человек, *общающихся с клиентами*, зависит положение фирмы на рынке, ее финансовое состояние и ее перспективы: от оператора, принимающего звонки клиентов, кассиров и, в первую очередь, продавцов.

Сервис – это место общения механиков и владельцев автомобилей и продавцов запчастей и от качества этого общения во многом зависит авторитет персонала, имидж и престиж фирмы и, соответственно, мнение клиентов, которое они выскажут знакомым.

Чаще клиент выбирает по эмоциональным критериям. Это означает, что в большинстве случаев *лишь имидж фирмы оказывает решающее воздействие на принятие решений клиентами.*

Социологи считают, что поведением человека управляют на 95 % эмоции и подсознание, а ведь именно в подсознание «закладываются» впечатления от общения и именно пережитые эмоции запоминаются лучше всего. Следовательно, группа сотрудников, общающихся с клиентами, является «*лицом фирмы*», от этой группы зависит – будет ли фирма иметь положительный имидж на рынке.

Зарубежные социологи считают, что каждый человек оказывает влияние своим мнением в среднем на 14 других. Следовательно, обиженный клиент поделится своей обидой, по крайней мере, с третью этого количества людей (будем считать, что остальных тема не интересует). Для небольшого города, несколько обиженных, ставших источниками негативного мнения для 4–5 их знакомых, могут лишить фирму местного рынка.

Внешний облик имеет большое значение при общении и с деловыми партнерами, и с клиентами. Приемщик должен быть аккуратно и опрятно одет. Прочтите – любопытно: «*Чистота тела, лица, зубов, волос, бороды и усов должна быть безукоризненна*».^[5]

Большинство людей (вспомните и себя!) «встречают по одежке» и делают серьезные выводы о других, основываясь на их внешности, качестве их одежды и обуви, даже если «провожают по уму». Чернота под ногтями, нечистые уши, дурной запах изо рта, давно не стриженные и не чесанные волосы отталкивают.

Люди не могут заставить себя преодолеть физиологическое неприятие раздражающих их ощущений, вызванное неопрятной внешностью, неприятным запахом, грубым голосом и т. п.

Мы не воспринимаем всерьез человека, одетого кое-как, плохо выбритого, с плохими манерами и не хотим иметь с ним никаких отношений, а если это розничный продавец, то не станем у него ничего покупать. Подсознательно мы чувствуем исходящую от него угрозу – нашему дружелюбию, нашей доверчивости, нашему инстинкту самосохранения.

И, напротив, вежливый, аккуратно одетый человек, даже преступник, располагает к себе и, обратившись к нам, сразу достигает первой цели – не вызвать отторжения и привлечь наше внимание для дальнейшего разговора.

Поэтому деловые люди во всем мире стараются придерживаться правил хорошего тона и одеваться в соответствии с традициями деловых кругов.

Изучите хорошее руководство по этикету.^[6]

Будьте внимательны к тому, что другие говорят о вашей внешности. Попросите близких отмечать раздражающие вокальные моменты вашей речи. Не всегда стоит исправлять дефекты дикции – некоторые индивидуализируют и даже украшают речь и придают характерность вашей личности.

Деловые люди придерживаются не моды, а определенного уровня – одеваться так, чтобы не уронить свой престиж. Образцы того, как следует одеваться деловым людям, можно увидеть в телевизионных программах – президенты, министры, банкиры и другие представители политических и деловых кругов одеваются в соответствии с рекомендациями профессионалов.

Только не следует ориентироваться на одежду артистов, художников, литераторов, музыкантов, эстрадных и теле-звезд – чаще всего они одеваются в соответствии с придуманным ими для себя имиджем, порой экстравагантно и далеко не всегда – со вкусом. Особенно это касается людей, тусующихся вокруг них.

В последние годы курение выходит из моды – среди заказчиков могут быть некурящие и нежелательно устраивать для них пытки дымом. Алкоголь в деловом мире воспринимается весьма условно, как дань традиции, поэтому опьянение и громкое веселье при деловых контактах рассматривается как неуважение к собеседнику.

Общение персонала с клиентами отражает уровень культуры предприятия. Хамство не только убыточно, но и надолго портит мнение о предприятии – молва широко разнесет негативную информацию.

Нормы общения, сложившиеся на предприятии, проявляются в поведении сотрудников при общении:

- ◆ клиентами, имеющими претензии по качеству товаров или услуг;
- ◆ ожидающими клиентами;
- ◆ «трудными» клиентами;
- ◆ с клиентами по телефону.

Методы коммуникации с учетом индивидуальности фирмы должна быть освоены всеми сотрудниками, которые общаются с клиентами: консультант, приемщик, продавец, кассир, оператор на телефоне, диспетчер, принимающий заказы по телефону, руководители подразделений.

Диспетчеры и приемщики заказов должны не просто хорошо выглядеть, они должны излучать жизнерадостность, энергию, бодрость – к таким люди тянутся за энергетической подпиткой, улучшением собственного настроения. У таких сотрудников результативность работы выше.

Диспетчеры и приемщики должны «держат улыбку» начиная от встречи клиента и до совершения заказа. Улыбка должна быть искренней, фальшь люди чувствуют и быстро уходят.

Приветствуя клиента, следует встретиться с ним взглядом, иначе клиент почувствует себя незамеченным или незначительным посетителем. Первый взгляд и улыбка должны

излучать искреннюю радость от посещения клиента – как будто зашел старый приятель. Не следует надолго отводить взгляд от клиента – это может привести к потере возникшего контакта. Взгляд сотрудника помогает внушению положительного или негативного мнения о предприятии.

Дружелюбие во взгляде и в улыбке должны подкрепляться таким же дружелюбным, в меру громким и уверенным голосом.

Периодически звоните к себе на предприятие, представляясь другим именем, и слушайте, как с вами будут разговаривать коллеги.

Общаясь с кем-либо, контролируйте дистанцию общения. Этические нормы, сложившиеся в результате подсознательного учета реакций организма на физические контакты, запахи, температуру и плотность воздуха таковы:

Расстояние до метра считается интимным и приятным лишь для общения между друзьями или близкими людьми. Когда чужие люди нарушают эту границу, очерчивающую личную зону безопасности, нам становится не по себе – вспомните, как неприятен чужой человек, при разговоре приближающий свое лицо к вам, как напряженно молчат незнакомые люди в лифте.

Расстояние от одного до двух с половиной метров считается официальным и удобным для любых не раздражающих контактов.

Расстояние от трех метров и дальше – дистанция безразличия. Зрение и слух успевают отреагировать на изменения в обстановке, человек подсознательно считает себя в безопасности и ему все равно, что происходит за пределами этой зоны. Сознательно или нет, эту дистанцию стараются держать высокомерные руководители.

Хороший контакт с собеседником и результативные переговоры достигаются на дистанции общения не далее 1,5–2 метров.

Почти каждый день приходится обслуживать не только «нормальных», но и «трудных» клиентов. Не каждый сотрудник готов спокойно общаться с раздраженными клиентами. Они могут быть раздражены задолго до прихода в СТО, но здесь любая мелочь может подтолкнуть их стремление выплеснуть свое раздражение. Скандалы с клиентами, даже если они не правы, не остаются незамеченными другими посетителями и не способствуют улучшению имиджа предприятия. Сотрудников надо специально тренировать психологической устойчивости в подобных ситуациях.

Многие клиенты бывают не удовлетворены сервисом. Опросы показывают, что около 40 % клиентов считают сервисные предприятия не способными отремонтировать их машину как следует с первого раза. Часто клиенты снова и снова жалуются на отношение к ним – они считают что персонал к ним равнодушен.

Как правило, причины недовольства клиентов работой сервис-центров выражаются в следующем: [\[7\]](#)

- ♦ работники сервиса сделали не то, что просил клиент;
- ♦ работники сервиса не сделали того, что просил клиент;
- ♦ работники сервиса обслуживали автомобиль дольше обещанного времени;
- ♦ итоговая цена на обслуживание оказалась выше обещанной.

Очевидно, что причина этих недостатков – неудовлетворительная технология обслуживания клиентов, провоцирующая персонал на ошибки в работе. Если клиент при сдаче машины в ремонт вынужден общаться с несколькими сотрудниками – оформитель заказов, приемщик – диагност, мастер – то искажение запросов и срыв договоренностей неизбежен. Клиента должен принимать один сотрудник.

Готовясь к общению с клиентами целесообразно помнить некоторые наблюдения, накопленные специалистами:^[8]

- ♦ люди, как правило, умнее и расчетливее в 8 часов утра;
- ♦ в холодные и сухие дни человек лучше работает, тогда как слишком жаркая или влажная погода заметно притупляет интеллект;
- ♦ в районе 19 часов нервно-психическое состояние людей становится довольно неустойчивым, что может проявиться в излишней раздражительности и вспыльчивости;
- ♦ любая радость увеличивает альтруизм, обида или разочарование уменьшает его;
- ♦ нас всегда притягивают знающие и опытные люди;
- ♦ чем чаще мы видим партнера по общению, тем больше вероятность того, что он нам понравится, но чрезмерные контакты, однако, снижают его привлекательность;
- ♦ люди часто ценятся лишь в той степени, в какой они могут помочь в реализации личных целей партнера;
- ♦ чем больше кто-либо обладает властью, тем меньше этот индивид стремится к дружеским контактам;
- ♦ субъекта оскорбляет, когда сообщают, что не помнят его имени, ведь этим ему как бы намекают, что он не имеет совершенно никакого значения для партнера;
- ♦ когда человек эмоционально возбужден, он часто выражается излишне экспрессивно и как бы нападает на собеседника, хотя это совсем не так;
- ♦ последние фрагменты разговора запоминаются прочнее всего;

- ♦ смысл фраз, составленных более чем из 13 слов (по другим данным из 7 слов), сознание обычно не воспринимает, поэтому нет смысла их применять;
- ♦ речь можно понимать лишь при ее скорости, не превышающей 2,5 слов в секунду;
- ♦ фраза, произносимая без паузы дольше 5–6 секунд перестает осознаваться;
- ♦ мужчина в среднем слушает других внимательно 10–15 секунд, а после начинает думать, что бы ему добавить к предмету разговора;
- ♦ любое эмоциональное возбуждение (но только не сопереживание...) обычно затрудняет понимание других;
- ♦ типичный собеседник как "слышит", так и понимает намного меньше, чем он хочет показать;
- ♦ известию, полученному первым, гораздо больше доверяют, чем всем полученным в дальнейшем;
- ♦ люди обычно преувеличивают информационную ценность событий, подтверждающих их гипотезу и недооценивают информацию, противоречащую ей;
- ♦ человек высказывает 80 % из того, что хочет сообщить, а слушающие его воспринимают лишь 70 % из этого, понимают – 60 %, в памяти же у них остается от 10 до 25 %;
- ♦ чтобы партнер смог воспринять передаваемую информацию, необходимо постоянно повторять ему главенствующие там мысли и положения;
- ♦ "средний человек" удерживает в памяти не более четверти того, что было сказано ему лишь пару дней назад;
- ♦ лучше всего память работает между 8-12 часами утра и после 9 часов вечера, хуже всего – сразу после обеда;
- ♦ лучше всего запоминается последняя часть информации, несколько хуже – первая, тогда как средняя – чаще всего забывается;
- ♦ память человека способна сохранить до 90 % из того, что человек делает, 50 % из того, что он видит и 10 % из того, что он слышит;
- ♦ прерванные по тем или иным причинам действия запоминаются в два раза лучше чем законченные;
- ♦ слишком значительный объем наличной информации сбивает с толку и препятствует ее переработке;

♦ интеллект лучше всего работает в положении человека сидя, хуже – стоя, совсем плохо – лежа;

♦ пожилые люди лучше всего соображают утром, молодые – вечером;

♦ стоящий человек имеет некое психологическое преимущество над сидящим.

Общение с трудными клиентами^[9]

Трудных клиентов надо полюбить. Скажите себе: «Я – не жертва, я – хозяин». Хозяин положения знает, что единственное, чем он в состоянии и в полной мере управлять, – это своими чувствами и мыслями. Он не показывает своих амбиций, уверен, не раздражается, не обижается, глядит на все ситуации оптимистично, находит что-то положительное в любом срыве и отказе. При этом он не полагается на интуицию и инстинкты, а применяет специальные технологии и приемы.

И еще он знает, насколько малоуспешны попытки перевоспитать **получателей**, поэтому он и не занимается этим.

Можно обижаться на трудного клиента, но лучше попытаться понять и простить его поведение. Прощать и извиняться могут только сильные и зрелые личности.

Берите вину на себя. Помните, что если вы + он = проблема, то вы – часть этой проблемы.

Но вот как в трудный момент с трудным клиентом быть мудрым, как быстро погасить его обиду или гнев? Как быть уверенным в себе и одновременно доброжелательным? Как окружить себя симпатичными получателями? Как сохранить доброжелательность и чувство внутреннего достоинства, когда имеешь дело с несимпатичными и трудными?

Тут без особых приемов обойтись трудно. На свои симпатии и антипатии вы, как и любой человек, имеете право. Но суперпродавец даже с назойливыми, невоспитанными, агрессивными, занудными и прочими трудными **получателями** умеет разговаривать как джентльмен.

Вначале следует изменить свое внутреннее отношение к трудным людям. Плохих людей нет, как нет и плохой погоды. Просто вам сегодня дождь не нужен, а завтра, возможно, вы будете хотеть, чтобы он шел. Банк, офис, склад, агентство – это всего лишь место, где обслуживают всех: умных и глупых, красивых и не очень, праведных и грешников, святых и дьяволов.

Быть джентльменом, наверное, сможет каждый, если захочет. Но быть таким тогда, когда на тебя кричат, тебя обманывают, когда нудят, подозревают, очень трудно.

20-30 % **получателей** – симпатичные люди. А остальные – нормальные люди, но с потрепанными нервами, не отягощенные дворянским воспитанием. Симпатичных и воспитанных обожают все, в том числе и ваши конкуренты.

Но вот пришел *трудный*. Он сразу вызывает неприязнь к себе.

И у всех на него отрицательная реакция. Попробуйте контактировать с ним дипломатично, обслуживать как джентльмен джентльмена. Произойдет чудо. Он станет тоже другим. И может получиться так, что на одну треть симпатичных **получателей** ориентируются твои конкуренты, а вы работаете как с симпатиями, так и с трудными. И естественно, вы будете более успешно вести свое дело, чем конкуренты. Трудный клиент станет самым преданным тебе покупателем. Ведь он в глазах всех видел себя как в кривом зеркале, и это ему, конечно, не нравилось. В вас, как в зеркале, он впервые увидел себя хорошим, и это ему понравилось. Именно эти люди становятся особенно благодарными за то, что в них кто-то увидел то, что они подчас и сами забыли. Теперь им есть что терять. И они этого терять не хотят. Вы как бы обязали их вести себя, хотя бы только с вами, воспитанно и благородно.

Из ста конфликтов восемьдесят семь разрешаются в борьбе, силовыми методами. Это просто катастрофа. Это то, что существует и в животном мире: борьба или бегство. Человечество, видимо, находится еще в детском возрасте. Презрение, агрессия, ирония, злость – это арсенал психологических «палачей». Вы не желаете поджаривать **получателей** на сковороде или втыкать им иголки под ногти? А чем холодный, презрительный взгляд или металл в голосе лучше? Чтобы стать дипломатом и джентльменом, нужен трудный покупатель. И трудные в общении люди – ваши учителя. Без них ваше мастерство продавать не будет расти, сколько бы симпатичных клиентов вы не завели. Вы видите свирепое, презрительное или подозревающее лицо – радуйтесь. И готовьтесь не к борьбе, а к уроку, тренировке дипломатического искусства. «Наконец-то ты, голубчик, явился! Смогу ли я говорить с тобой по-человечески?» «Агрессор» нуждается в помощи. Агрессия на агрессию – стандартная реакция всех людей, а продавцов особенно.

Но вы ведь уже не просто продавец, а суперпродавец! А он всегда джентльмен, никогда не рычит. Никто не кричит на другого в хорошем расположении духа. Значит, когда мы кричим и ругаемся, это сигнал, что нам плохо. Получается, что крик, выплеск агрессии – это крик о помощи. На поверхности агрессия, а внутри – боль, крик о том, что мне плохо.

Когда вы «не слышите» в гневном крике покупателя скрытую в нем мольбу о помощи, вы можете быть одним из виновников его «гибели». И это даже полезно для вас самих «услышать» в крике мольбу, потому что, во-первых, вы не будете злиться и испытывать стресс, который разрушает человека. Во-вторых, вы сможете узнать желания покупателя и удовлетворить их. В-третьих, вы сохраните репутацию в глазах клиента. Он не унесет дурного мнения о вас и вашей фирме. В-четвертых, вы привяжете его к себе. Он испытает чувство вины за свой тигриный рык, на который никто не ответил тем же.

Привязав его, вы привязываете и его деньги. Рассуждения о том, чего вы не должны были позволять покупателю, – это рассуждения подростка. Мудрость всегда терпима и всегда понимает чувства другого. Агрессивный покупатель – это «тонущий» человек, а вы – камень ему на шею в виде ответного крика и рыка. Продавцы предпочитают подозревать

людей во всех грехах, а суперпродавцы стараются увидеть их святость. И никогда не проигрывают от этого.

Как остановить занудство и жалобы? Есть такая категория клиентов, которые постоянно жалуются, нудят или возмущаются. Вечные пессимисты, они видят только дырку от бублика. Их появление никому не улучшает настроения. Их пессимизм, как грипп, заразен. У продавца нет иммунитета против гриппа-пессимизма, а у суперпродавца он выработан.

Спокойно, без раздражения, даже с состраданием суперпродавец слушает жалобщика. Если не дадите его пессимизму вылиться и не выслушаете его, то покупатель пойдет жаловаться на вас. Зачем вам это надо? Помните о том, что к вам пришли деньги в пессимистической оболочке – и только.

Ни у кого не хватает терпения слушать занудный разговор. Ну а если все-таки вам надоест изображать сочувствие? Для этого случая имеется отличный прием, помогающий приостановить поток любых жалоб. Прием называется «Что делать?». Надо спросить занудного посетителя: «Я понимаю, что вызвало ваше недовольство, но что надо делать?». Этот прием способен остановить любую лавину недовольств и жалоб. Ответить на вопрос «Что делать?» – значит начать думать конструктивно и искать решение. А эти люди, как правило, конструктивно не мыслят. У них критическое мышление. А критиковать всегда легче, чем искать выход или решение. Неспособность предложить решение останавливает поток жалоб.

Хозяин всегда уверен. Перед вами могут возникнуть высокомерные **получатели**, «вечные» начальники. Он начальник или босс только в своем рабочем кресле. Но оно настолько приросло к нему, что он всех людей воспринимает как своих подчиненных. Злиться на него за это по меньшей мере глупо. Это он глуп. Он перепутал весь мир со своей фирмой. Привычная реакция продавца – раздражение и желание восстановить равновесие. Но поскольку люди не умеют выбирать правильные ходы и действуют обычно с передозировкой средств воздействия, то ответное поведение – высокомерие. И продавец начинает глядеть на него высокомерно, упуская покупателя и его деньги. Суперпродавец, оказавшись на ступеньке ниже (под высокомерным взглядом и позой покупателя), поднимается на ступеньку вровень с ним, а не выше, как это делает обычный продавец.

Как поднять себя до равенства с высокомерным покупателем? Иногда может не хватить уверенности. Приобрести ее можно с помощью следующих приемов.

«Я – Хозяин». Скажите себе: «На этой территории я – хозяин и хозяин гостеприимный». Чувство хозяина увеличивает уверенность.

«Эталон». Скажите себе: «Я умею обслуживать, как джентльмен, любого, даже такого высокомерного покупателя». Держите в голове образ джентльмена, образ известного вам человека, который для вас – эталон такого поведения, уверенного, с достоинством, но одновременно доброжелательного. Можно держать в голове образ какого-то животного,

олицетворяющего подобное состояние. Достаточно держать какой-то из образов в голове и играть эту роль.

«Фазан». Можно представить этого высокомерного покупателя в смешном виде: фазаном, который распустил свой хвост, или памятником, который обгадили голуби. Пожар лучше не тушить. Во всех случаях лучше жалеть трудных людей, как вы жалеете больных. Ведь любой трудный покупатель – это действительно больной человек, у которого нет психологического здоровья. Психологически здоровая личность мудра, уверена и доброжелательна, всегда общается на равных. Суперпродавец и есть такая личность.

На перевоспитании деньги только потеряешь, ибо никто из **получателей** не приходит для того, чтобы приобрести хорошие манеры. Так что лучше не тушить пожар, не говорить **получателям**: «Зачем вы так себя ведете?..», не осуждать их.

Психологически грамотная привычка – убирать спички. А это достигается легко тем, что вы сразу, как только он подошел, обращаетесь с ним как джентльмен. Эта манера поведения не должна зависеть от **получателей**. С любым: приятным и не очень, с тихим и агрессивным, с подозрительным и высокомерным, с ироничным и тупым – короче, с любым и каждым надо держать себя одинаково. И вы это делаете не ради них, а ради себя.

Есть правила, которые следует всегда помнить.

Сохранить лицо клиенту. Потерю своего лица (уважения к себе) никто не простит. Покупатель всегда прав. В спорах и конфликтах интересы покупателя всегда приоритетны. Вместе с товаром всегда продается ваш имидж или репутация. Лучше потерять деньги, чем доверие покупателя. Улыбающееся лицо клиента – это деньги в вашем кармане, а нахмуренное или обиженное лицо – дырка в нем. Вы общаетесь не только с покупателем, но и с коллегами. Ссориться с коллегами, да еще на глазах покупателя, не только не этично, но и материально не выгодно. Ни одного плохого слова в их адрес или в адрес своего начальства в присутствии **получателей**!

Амортизация словесных ударов. Имеются способы борьбы, основанные на сопротивлении противнику. А вот такая борьба, как айкидо, предполагает иной подход. Борцов обучают не оказывать сопротивление противнику, а амортизировать удары противника и гасить его силу.

Акты купли-продажи по своей природе таковы, что сталкиваются интересы сторон: одни хотят купить подешевле, другие продать подороже. Кроме того, товар может не отвечать каким-то требованиям покупателя. Конфликт, столкновение интересов, противоречие всегда лежат в самом процессе торговли. Это надо знать и учитывать. Прямым воздействием (угрозами, увещаниями, возмущением, призывами, противодействием) укротить агрессию так же трудно, как дикую лошадь. Можно уступать трудным **получателям**. Можно демонстрировать свое превосходство над ними. Но вот как с доходами? **Получатели** не станут добровольно отдавать деньги тому, с кем они себя плохо чувствуют. Спор, препирательство – это драка, и пользы от нее столько же, сколько

и от любой драки. Гораздо лучше знать и применять несколько приемов, позволяющих смягчить «агрессора».

Повторение слов покупателя. В переполненном автобусе мужчина пропустил впереди себя женщину. Когда дверь закрылась, он начал искать у себя в карманах деньги на билет, естественно доставляя неудобство даме. И она сказала ему:

– Долго вы еще будете ковыряться?!

Тут же получила амортизационный ответ:

– Долго.

Ж.: – Но ведь вы можете мое пальто поднять до головы.

М.: – Могу.

Ж.: – Ничего смешного нет.

М.: – Действительно, ничего смешного нет.

И все вокруг засмеялись. Агрессия была погашена через амортизацию или айкидо.

«Я похож на самоубийцу?».

Рассерженная покупательница выкрикивает: Безобразие! Везде обманывают! Дома я пересчитала, и оказалось, что вы на 500 рублей обсчитали меня!

Суперпродавец: Я похож на самоубийцу? Неужели вы думаете, что я могу вас обсчитать? Обманывая вас, я вас теряю и теряю свою работу. Это же безумие, согласитесь? А насчет 500 рублей давайте разберемся. Или вы что-то не учли, или я действительно ошибся.

«Золотые слова». Покупатель: Я обнаружил дома брак в вашем товаре.

Продавец: Я вам благодарен за сигнал о низком качестве этого товара. Поверьте, мы желаем, чтобы все **получатели** были довольны, иначе мы просто разоримся. Давайте разберемся.

Изюминка этого приема – благодарность клиенту. Порция полученных положительных эмоций хоть как-то нейтрализует раздражение покупателя.

Крик, ответные обвинения, оправдания, поиск причин или виновных – показатели низкой квалификации продавца.

«Пауза». Холодную воду, которую иногда хочется вылить на горячую голову покупателя, вполне заменяет и простое молчание, то есть пауза. Пока покупатель шумит, вы внимательно слушайте. Дайте выпустить пар. В состоянии кипения он все равно ничего не услышит. Но пауза должна быть с эмоциональной поддержкой. Кивайте и старайтесь не

оценивать, прав он или нет, а просто попробуйте понять, что его так задело. После того, как он утихнет, перескажите, как вы поняли смысл его претензий.

«Переключение внимания». Покупатель возмущается. Задайте как можно больше разных вопросов. Отвечая на них, он быстрее успокоится. Только спрашивать надо доброжелательно и так, чтобы он не чувствовал угрозы и не принял вопросы за попытку обвинить его, например, в неправильном обращении с прибором, вышедшем из строя. Унять бурный поток слов всегда трудно. Намного легче развернуть его в сторону, ослабив тем самым силу напора. Можно даже спросить что-то неожиданное, совсем на другую тему: «Какая у вас красивая помада! Где вы ее покупали?» Отвечая на ваш вопрос, покупательница частично, а то и полностью погасит свою гневную энергию.

«Рефлексия». Это – анализ ситуации. Дайте оценку ей в виде ее бесстрастного описания как бы со стороны, как бы глазами стороннего наблюдателя. Например, покупатель кричит. Продавец: Наша сцена напоминает ситуацию, где рассерженный учитель отчитывает провинившегося ученика. Простите, но мне роль ученика как-то не очень нравится. Может, мы поговорим спокойно и на равных, как два зрелых человека?

Отвечать на обвинения без обиды. Если в вас бросают «камни обвинений», то трудно удержаться от желания бросить «камень» назад. Технология ПЭФРИК избавляет от таких инстинктивных желаний.

П – Понимание (Понять суть обвинений).

Э – Эхо-отражение (Высказать свое понимание).

Ф – Факты и мнения (Отделить суждения и эмоции от фактов).

Р – Рефрейминг (Провести рефрейминг, то есть изменить смысл ситуации).

И – Извинения (Принести извинения).

К – Конструктивное предложение (Предложить решение или предложить найти его совместно).

Пример: продовольственный склад.

Покупатель: Безобразие! Какое право вы имеете торговать тухлой колбасой? И по такой цене! Бешеной!

Продавец (спокойно и доброжелательно): Правильно ли я вас поняла, что колбаса, которую вы у нас купили, показалась вам испорченной?

Пк.: Какое показалось!? Попробуйте ее!

Пр.: Я вам верю. Она имеет дурной запах? Я его почему-то не чувствую.

Пк.: Запах у нее нормальный, а вот вкус прокислый! Попробуйте!

Пр.: Я вам верю. Значит, вкус этой колбасы показался вам кислым?

Пк.: Что значит показался? Вы попробуйте!

Пр.: Да, действительно кислая. Но это датская колбаса, и у нее специфический вкус. Он для нас просто непривычен. Но я принимаю ваши претензии. Наша вина в том, что мы не предупредили вас при покупке.

Пк.: Она тухлая! При чем тут датская!?

Пр.: Вы считаете, что это намеренный обман, или допускаете, что это ошибка?

Пк.: Конечно обманываете!

Пр.: Если мы будем сознательно обманывать **получателей**, то останемся без них и без работы. Ни вы не придете к нам, ни ваши друзья и родные. Я приношу вам свои извинения за то, что мы вас не предупредили об особом, кислом вкусе колбасы. Мы возвратим ваши деньги. И мы благодарны вам за то, что вы пришли с жалобой к нам.

Элегантный отказ. Как элегантно и не обидев отказать клиенту в его просьбе или требовании? Психологически грамотная тактика – ТАСС.

Т – Твердость (Сам отказ провести твердо, но доброжелательно).

А – Аргументация (Аргументировать кратко причины или основание для отказа).

С – Строуксы (Если вы лишили покупателя чего-то своим отказом, то компенсируйте это какими-то поглаживаниями – строуксами).

С – Совет (Предложите какое-то решение его проблемы в виде совета, что бы вы сами делали на его месте. Не оставляйте покупателя один на один с его проблемой).

Покупатель: Неужели вы мне не поверите, что завтра утром принесу эти пятьсот рублей? Я плачу девять тысяч. Что такое пятьсот рублей? Вы меня знаете. Я никуда не денусь. Я сегодня беру телевизор, смотрю его, а завтра утром привезу эти пятьсот рублей.

Продавец: Я с удовольствием бы пошел вам на встречу. Но принято платить целиком, независимо от суммы.

Пк.: Но ведь вы меня знаете!

Пр.: Да, знаю, но правила есть правила. Может быть, вы смогли бы где-то занять эти деньги? Позвоните с нашего телефона кому-нибудь из знакомых.

Правила работы с различными группами клиентов

Всегда помните, что клиенты – источник прибыли: теряя клиентов, вы теряете деньги.

Работа сервиса должна быть организована так, чтобы:

- ◆ оправдывались ожидания клиентов;
- ◆ учитывались интересы исполнителей;
- ◆ обеспечивалась экономическая эффективность предприятия.

Все три названные цели основаны одна на другой и неразрывно взаимосвязаны. Конкуренция требует, чтобы главная цель состояла в оправдании ожиданий клиентов, чтобы они были довольны качеством сервиса. Поставленной цели можно добиться только с хорошо подготовленными исполнителями, осознающими свои обязанности. Но у них есть и свои личные интересы, которые руководители должны принимать во внимание. *Как правило, хорошо работает именно тот, кто доволен своей работой.*

Без учёта первых двух положений устойчивый экономический успех сервисного предприятия вообще невозможен. Ожидания клиентов могут быть удовлетворены, если ваш персонал при контактах с заказчиками будет учитывать специфику различных групп клиентов.

Женщины

Все больше женщин имеют водительские права и возрастает их доля в общей численности клиентов сервиса.

Женщины в принципе ожидают от сервиса то же самое, что и мужчины – то есть доброжелательный и профессиональный совет, хорошее качество проведенных работ и правильный счет.

Однако бывают ситуации, когда женщины проявляют более эмоциональную реакцию, чем мужчины. Кроме того, они имеют низкие технические знания. Поэтому при работе с женщинами учитывайте следующие рекомендации:

- ◆ женщин слушайте особенно терпеливо;
- ◆ объясняйте им понятным и доходчивым способом, какие работы и по какой причине должны быть проведены, желательно наглядно около автомобиля;
- ◆ похвалите заказчицу за то, что она вовремя приняла решение о проведении ремонта и его не откладывала;
- ◆ выделите для женщин больше времени на прием и передачу автомобиля, чем это обычно принято;

- ♦ проявляйте в этих случаях особую осторожность, чтобы расходы на ремонт не превысили сумму, установленную при приеме автомобиля; женщины обычно это воспринимают как нарушение взаимодоверия еще острее, чем мужчины;
- ♦ учитывая их подчеркнутое требование к надежности автомобиля, женщины воспринимают как само собой разумеющееся четкое устранение всех недостатков, выявленных на автомобиле и связанных с этим моментов риска;
- ♦ проявите свою готовность оказать женщинам помощь по всем вопросам, относящимся к их автомобилю.

Если Ваши техники-приемщики примут к сердцу эти особенности будут вести себя соответственно, очень быстро Ваши женщины-заказчицы станут самыми верными посетительницами сервиса. В связи с этим встает еще один вопрос для дискуссии – возможно было бы целесообразно в будущем подготовить больше женщин на должность техник-приемщик, чтобы они могли в первую очередь уделять внимание женщинам-заказчицам?

Предприятия

Предприятия более всего заинтересованы в том, чтобы их автомобили были в постоянной эксплуатационной готовности. Каждая потеря времени ведет к нарушению регулярности перевозок и снижению прибыли. Так как с этой точки зрения предприятия, как правило, являются хорошими и платежеспособными заказчиками, они ожидают в случае необходимости от вашего сервиса соответствующего отношения.

К специальным запросам заказчиков предприятий, как правило, относятся:

- ♦ укороченный срок оформления заказа;
- ♦ немедленная помощь дежурная служба;
- ♦ особо быстрое выполнение заказа;
- ♦ возможность в сокращенные сроки получить запасной автомобиль;
- ♦ точное соблюдение договорных сроков;
- ♦ надежные данные об общем техническом состоянии и эксплуатационной безопасности их автомобиля.

Эти специальные запросы заказчиков – предприятий являются обоснованными. Однако каждый сервис всегда должен тщательно взвесить обстоятельства и принять решение – должен ли он в интересах этой группы заказчиков переносить на более поздний период сроки, оговоренные с иными заказчиками. В этом случае целесообразно в цехе иметь работников, которые по просьбе готовы были бы отработать сверхурочное рабочее время.

Таксисты, автошколы

Для таксистов и автошкол в принципе важно то, что было описано выше для предприятий. Однако к этому необходимо добавить для обеих этих профессиональных групп относительно большую степень их влияния на общественное мнение посредством постоянных контактов со многими людьми.

Поэтому эта группа заказчиков занимает особую позицию, которую следует принимать во внимание. Проще всего предложить таксистам и автошколам, если такие имеются, следующее:

- ◆ обслуживание в первую очередь при оформлении заказа
- ◆ проведение всех сервисных работ в первую очередь
- ◆ повышенная готовность по оказанию услуг в срочных случаях
- ◆ по возможности как можно ускоренное обеспечение запчастями и принадлежностями
- ◆ поставка нового автомобиля в первую очередь в случае острой необходимости.

Молодежь, студенты

Большие расходы и скромный кошелек вынуждают некоторых водителей, прежде всего молодых людей и студентов, интенсивно интересоваться автомобильной техникой и проводить нетрудные работы на автомобилях собственными силами. Эта группа людей также любит самостоятельно монтировать в автомобиль различные составные части принадлежностей.

Было бы конечно неправильно это явление игнорировать или же препятствовать ему. Наоборот, необходимо эту тенденцию и группу заказчиков ремонтирующих машины самостоятельно, внимательно анализировать и делать соответствующие выводы.

Прежде всего, следует учитывать:

- ◆ каждый, кто сегодня ремонтирует автомашину своими силами завтра будет потенциальным заказчиком нового или же подержанного автомобиля и при этом он очень хорошо помнит, как был раньше в вашем цехе обслужен;
- ◆ те, кто ремонтирует автомобиль своими силами, являются потенциальными заказчиками цеха, ибо бывают и неудавшиеся непрофессиональные ремонты;
- ◆ одновременно эти заказчики имеют своих друзей и коллег с которыми, как известно, они делятся своими впечатлениями о проблемах с автомашиной и о посещении сто;

- ◆ заказчики, которые ремонтируют автомобили своими силами, нуждаются в запасных частях и принадлежностях и скорее всего обратятся туда, где получают хороший совет и где их обслужат так же приветливо, как и обычных заказчиков;

- ◆ дать хороший совет, это означает, прежде всего, объяснить вероятные моменты риска не профессионального монтирования запасных частей, которые важны с точки зрения безопасности движения.

Так что в кругу этих заказчиков имеется большой шанс улучшения вашей торговой деятельности.

Пожилые заказчики

Количество людей пенсионного возраста по сравнению с остальными возрастными группами значительно возросло. Эта тенденция будет продолжаться и в будущем.

Неработающие пенсионеры предпочитают все дела решать – если это возможно – в спокойной обстановке, вне периода транспортного пика. Это обще действующее требование пожилых заказчиков следует принимать во внимание при планировании сроков, так как это дает позитивные аспекты и с точки зрения работы цеха:

- ◆ для заказчиков, которые уже на пенсии, нецелесообразно устанавливать время приема автомобиля на период максимальной транспортной напряженности, а лучше всего ближе к вечеру или же сразу после обеда, когда вы можете в ходе спокойной беседы лучше сосредоточить свое внимание на их пожеланиях;

- ◆ иногда имеется возможность договориться о перенесении срока завершения заказа на более поздний период, тогда можно часть работы на заказе перенести на следующий день и тем самым в случае необходимости достичь более равномерного использования мощностей цеха;

- ◆ возвращать автомобиль целесообразно вне периода транспортного пика, чтобы приемщик мог уделить больше внимания этим заказчикам.

VIP-заказчики

VIP – заказчики это известные люди, обладающие большим влиянием на общественное мнение. Эти заказчики, как правило, владеют дорогими автомобилями и привыкли к тому, что их обслуживают в первую очередь соразмерно их роли в обществе. То же самое они естественно ожидают от сервиса. Предложите этим заказчикам ваши лучшие услуги, а также:

- ◆ доставку автомобиля в ремонт и обратно;

- ◆ возможность в любой момент получить прокатный автомобиль;

- ◆ продленную дежурную службу;

- ♦ дальнейшее использование контактов и рекламы.

Инвалиды

Для заказчиков с нарушенным здоровьем (инвалидов) некоторые производители производят различные типы специального оснащения, которые удобно монтируются в автомобили. Это специальное оснащение помогает гражданам с нарушенным здоровьем достигать большой самостоятельности и свободы движения.

Следовательно, деятельность в этом направлении требует от сервиса:

- ♦ организации сотрудничества с производителем;
- ♦ повышенный уровень профессиональной и технической компетенции;
- ♦ специальных технических знаний для установки специального оснащения и соответствующего преобразования автомобиля;
- ♦ первоочередной заботы об этом типе заказчиков, при возможности с сокращенными сроками ремонта;
- ♦ бесплатная доставка автомобиля.

Не оставляйте клиентов

Исследования показывают, что более половины клиентов хотят присутствовать при ремонте или готовы ждать, если работа занимает до полутора часов. СТО в современных условиях не может себе позволить ограничения времени контактов с клиентом лишь временем сдачи машины в ремонт и получения из ремонта. Период нахождения клиентов в СТО многие фирмы используют для «подбрасывания» информации о:

- ♦ запасных частях и сопутствующих товарах;
- ♦ страховании;
- ♦ предложениях СТО по наборам услуг, тюнингу, установке дополнительного оборудования и т. д.;
- ♦ клубе автомобилистов данной марки автомобилей.

Информация может быть в виде проспектов, фотоальбомов, видеороликов, листовок, стендов, витрин, устных бесед. Эта информация, а также наличие в СТО магазина по продаже запчастей и сопутствующих товаров, консультантов по соответствующим вопросам способствуют увеличению сбыта товаров и услуг, закреплению клиентов.

Учитывая, что немногие водители готовы платить за ТО-1, ТО-2, а сами выполняют, если вообще умеют, лишь часть необходимых работ, весьма полезно предлагать наборы услуг

(меню), включающих ряд операций из перечней ТО-1 и ТО-2, которые чаще всего не выполняются любителями, а также включающих комплексы работ по замене, например, сцепления, тормозных колодок, сайлент-блоков и т. п.

Очень грустно видеть на многих наших СТО скучающих клиентов, которым нечем занять время и внимание – сразу напрашивается вывод, что директора можно увольнять без ущерба для СТО.

Правила построения диалога с клиентом

Каждого посетителя встречайте как можно более доброжелательно.

Обращайтесь к клиенту по фамилии (господин Крюков) или по имени-отчеству.

Важнейшее право потребителя – это право на полную и достоверную информацию. Диспетчер должен исходить из предположения об отсутствии у потребителя специальных знаний о свойствах и характеристиках товара (работы, **услуги**). Сервис обязан информировать клиента об особенностях ремонта и правилах эксплуатации после ремонта. Информацию иногда вносят в заказ-наряд или акт сдачи-приемки под роспись клиента.

Обязательно носите на груди личную табличку с должностью, фамилией, именем и отчеством. Посетитель должен знать, с кем он имеет дело. Это создаёт основу для доверия. Каждого посетителя встречайте лично и как можно более доброжелательно.

По возможности обращайтесь к клиенту по фамилии (господин Крюков) или по имени и отчеству. Уделите посетителю максимум внимания. Избегайте спешки.

Сначала внимательно выслушайте клиента, чтобы он мог изложить свои пожелания и проблемы.

Попытайтесь уточнить пожелания и проблемы наводящими вопросами, если речь не идёт о регламентных работах. Все подробности, важные для работы сервисного цеха, фиксируйте в заказ-наряде.

По любому обоснованному поводу осматривайте автомобиль в присутствии владельца. Вместе с ним опробуйте автомобиль на ходу, если проблемы возникают только при движении машины.

Разъясните необходимый объём предстоящих работ, излагая технические подробности с использованием примеров, общедоступных для понимания.

По возможности всегда сообщайте сведения о стоимости работ и запчастей.

Представьте в выгодном свете эффект, ожидаемый от выполнения предлагаемых работ.

Разъясните клиенту, что в случае увеличения объёма работ он сам будет принимать решение о внесении дополнений в заказ.

Напомните клиенту о том, что работы, необходимость которых будет выявлена лишь в ходе ремонта, выполняются только после предварительного согласования с ним.

С пониманием относитесь к тому, что клиента могут расстроить размер предстоящих расходов или долгий ремонт.

Предложите – если полагаете это уместным – услуги по доставке и возврату автомобиля либо прокатный автомобиль.

Заканчивая разговор, поблагодарите клиента за сделанный заказ.

Время активной приемки автомобиля в присутствии заказчика, по рекомендации зарубежных автокомпаний, должно быть в среднем около 30 мин. Иначе приемщик не сможет достаточно подробно объяснить заказчику необходимые операции, предлагать дополнительные работы, продавать дополнительное оборудование.

Правила ведения переговоров с клиентами

Контактность и компетентность сотрудников улучшает имидж фирмы, повышает доверие клиентов. Польза для фирмы несомненная: ее положение на рынке как минимум, стабилизируется, а если почти все клиенты будут довольны, то и улучшается.

Обычными рекламными мерами трудно улучшить репутацию автосервисного центра. Репутация больше зависит от того, насколько сотрудники, общающиеся с клиентами, освоят правильный язык и за счет очень точного в каждом конкретном случае поведения создадут определенный стиль общения фирмы с клиентами, отличающийся в лучшую сторону от стиля общения в других фирмах.

Именно нюансы общения, порой незаметные, формируют решающее мнение клиентов и *следует даже в мелочах добиваться преимуществ перед конкурентами.*

Индивидуальность фирмы – имидж, коммуникация, культура обслуживания и поведение персонала. Индивидуальность фирмы – это стратегия успеха.

Название фирмы является наиболее важным фактором создания образа. При любом виде коммуникации должно выступать название, оно должно стать для клиентов хорошо знакомым.

Нормы общения персонала с клиентами и выполнения работ являются признаками культуры предприятия. «Обслуживать, чтобы зарабатывать». Вымытая машина после ремонта и завершение ремонта в срок – это одна из норм.

Методы коммуникации с учетом индивидуальности фирмы должна быть освоены всеми сотрудниками, которые общаются с клиентами: консультант, приемщик, механик,

продавец запчастей и сопутствующих товаров, кассир, продавец машин, оператор на телефоне, диспетчер, принимающий заказы по телефону, руководители подразделений.

Когда клиент приходит в автосервис, он участвует в цепи событий, начиная с телефонного звонка и кончая получением автомобиля после ремонта. Именно в этой цепочке событий контакт с клиентом может разрушиться, если каждый сотрудник не понимает его роли в спектакле «Общение с клиентом», особенно потому что взаимодействие не должно быть прямым. Может быть и то, что заказчик наблюдает конфликт между сотрудниками или конфликт с другим клиентом. Хуже всего то, что клиенты плохие события запоминают легче, чем хорошие. Часто забывают, что второстепенных сотрудников тоже нужно учить общению с клиентами – клиенты замечают их поведение, обращаясь с вопросами «Как пройти в туалет?» и т. п.

Чтобы свести проблемы к минимуму, важно поддерживать зрительный контакт с клиентом. Конечно, если клиент явился расстроенным, следует встретить его озабоченным взглядом, чтобы показать сочувствие. Это особенно важно во время приветствия и при использовании компьютера. Грубейшая ошибка – пристально смотреть в монитор компьютера, когда клиент говорит. Сотрудник, как правило, просит клиента повторить то, что он только что сказал. Это может раздражать клиента. Основное правило – поговорить с клиентом, а потом вводить информацию в компьютер, тогда и сделка пойдет быстрее. Многие клиенты прямо не жалуются, показывая свое недовольство негативным языком тела и сердитым тоном голоса. Единственная причина, по которой клиент расстроился, потому что он чувствуют, что-то идет не так и боится, что его планы будут сорваны.

Одна из самых трудных задач – не отвлекаться при работе с клиентом. Реально работник может эффективно заботиться о клиенте, только сфокусировав на нем все внимание. Когда работник пытается выполнять несколько операций, клиенты чувствуют недостаток заботы, а приемщики могут делать ошибки в перечне необходимых работ на автомобиле.

Стандарт личных разговоров с клиентом

В сервис – бюро: первое впечатление – решающее впечатление.

Мы разговариваем с клиентом в сервис-бюро. Заходит другой клиент, оглядываясь, – ему нужна помощь. Что мы делаем?

♦ **продолжаем разговор;**

♦ **прерываем разговор и обращаемся к новому клиенту, чтобы помочь;**

♦ **извинившись, прерываем разговор и показываем новому клиенту, что его заметили.**

Конечно – третье.

Пример:

Консультант – к клиенту, с которым разговаривает:

– Секундочку, извините, пожалуйста.

Обращаясь к новому клиенту:

– Добрый день, пожалуйста, подождите минутку, я сейчас подойду к вам.

Мы показываем, что видим клиента, приветствуем его и просим недолго подождать.

Мы можем показать еще более высокий уровень культуры обслуживания, если сопроводим просьбу подождать приглашением присесть, а чашка кофе или последняя газета подчеркнут уровень культуры обслуживания.

Также стоит себя вести, если новый клиент вошел в сервис-бюро во время телефонного звонка.

Итак, разговаривая с одним клиентом «вживую» или по телефону, и заметив другого вошедшего клиента, вы должны:

- ♦ **взглянуть на каждого нового входящего клиента;**
- ♦ **на короткое время прекратить свою деятельность;**
- ♦ **поприветствовать клиента;**
- ♦ **извиниться, попросить подождать;**
- ♦ **пригласить присесть;**
- ♦ **возобновить прерванную деятельность и довести до конца;**
- ♦ **при телефонном разговоре никогда не поворачиваться к входящему клиенту спиной!**

Если ремонт перенесен из-за недостатка времени у клиента

– Добрый день, господин Штирлиц, это говорит мастер Мюллер из техцентра «Ландыш». Разрешите напомнить о вашем последнем посещении нашего предприятия? Из-за недостатка времени у вас нам пришлось отложить ремонт водяного насоса. Я хочу напомнить вам, что этот ремонт необходим и могу предложить записать вас на удобное время. Будет неприятно, если насос совсем сломается, это может привести к сложным последствиям. Вы сможете подъехать завтра?

В этом примере показано, как мы можем проявить заботу и ответственность. Многие клиенты склонны к доверительному отношению к своим мастерам-консультантам. Подобные меры поощряют развитие такого отношения.

Клиент:

– Как долго мне придется ждать? Может быть? вы сможете предоставить мне автомобиль на замену?

Мастер – консультант:

– Ремонт продлится максимум часа полтора. Если вы не хотите ждать у нас, то мы зарезервируем вам автомобиль.

Не забывайте, автомобиль на замену всегда должен быть новой моделью. Он должен послужить раздражителем для новой покупки.

Если ремонт перенесен из-за нехватки денег у клиента

– Добрый день, госпожа Хакимова, это говорит мастер Немцович из техцентра «Старт». Разрешите напомнить о вашем последнем посещении нашего предприятия? Мы с вами обнаружили, что прокладка коробки негерметична. Я опасаясь, что этот дефект ведет к потерям масла и может испортиться сама коробка. Давайте не будем доводить до этого. Заезжайте к нам и мы вместе проверим уровень масла. Здесь же и решим, какие работы выполнить. Мы обязательно найдем приемлемое решение.

Забота, проявление чувства ответственности и продажа ремонта. На рынке достаточно автомобилей, которые надо отремонтировать, *но ремонт надо уметь продать!*

Напоминайте клиенту, обосновывайте необходимость, но никогда не давите на клиента.

Опишите дефект и объясните, что нужно предотвратить.

Переговоры при рассмотрении рекламаций

Рассмотрение рекламаций является, наверное, наиболее сложной задачей, прием не важен объект рекламации:

♦ **автомобиль;**

♦ **запчасти;**

♦ **произведенный ремонт.**

Мы должны научиться понимать, что чувствует такой клиент, чтобы правильно растолковать его поведение, которое зависит от темперамента.

Во-первых, клиент всегда испытывает разочарование из-за того, что он потратил довольно крупную сумму на неудовлетворительное качество. Кроме того, отсутствует столь важное при любой покупке подтверждение того, что его решение было правильным. А ведь к

неприятностям может добавиться и ухмылка друзей. Или соседка, которая спрятавшись за шторой, каждое утро злорадно наблюдает за тщетными попытками завестись.

И теперь этот клиент приходит к нам, его состояние колеблется от грусти до бешенства – в зависимости от темперамента – и он хочет «выпустить пар».

Первое правило:

Слушать и задавать уточняющие вопросы!

Тот, кто в этот момент перебивает клиента и говорит «это разве проблема!», дает клиенту пощечину – ведь для него на данный момент это – самая большая проблема.

Следует дать понять, что вы готовы решить вопрос:

– Хорошо, что вы сразу подошли К^о мне. Пожалуйста расскажите, как проявляются симптомы.

И далее задавайте уточняющие вопросы. Воспринимайте серьезно как клиента, так и его проблему.

– Автомобиль мы сейчас посмотрим, тогда и решим, что делать.

Только дурак скажет, что «это не проблема» и разрушит таким образом основу для объяснений рекламации.

– С такой проблемой, как вы ее описали, я еще не сталкивался. Нам придется подумать.

Это хороший ход. Даже тогда, когда вы на самом деле знаете причину.

Второе правило:

Избегайте слушателей.

– Пойдемте к машине, сейчас все посмотрим.

Такое решение лучше – вы избежите внимания других клиентов.

Третье правило:

Крикунов немедленно изолировать!

Темперамент людей – крикунов устроен таким образом, что сначала они «накручивают» сами себя, а потом выкрикиваются на Вас. Их надо немедленно отводить в отдельную комнату и дать выговориться. То давление, которое они сами создали, должно найти выход и нет никакого другого средства против таких людей, кроме нарочитого показа удивления или замешательства.

– Повторите, пожалуйста, еще раз, я должен записать.

Большинство людей подобного склада такая фраза приведет в чувство. Пар выпущен, и вы можете продолжать нормальный разговор.

Но ваша серьезность не должна допускать и тени сомнения.

Вместе с жалобой для клиента важно вдруг пошатнувшееся подтверждение правильности его выбора. После того, как проблема разрешена, а рекламация закрыта, вспомните о необходимости для клиента компетентного подтверждения правильности его выбора:

– Машина безупречна, и я еще раз провел все возможные тесты. Поломка одной детали никак не может повлиять на качество этого автомобиля. Желаю вам счастливого пути.

Итак, при рассмотрении рекламаций:

– к любому клиенту отнеситесь серьезно;

– задавайте уточняющие вопросы;

– разговор с клиентом вести отдельно, один на один;

– никаких поспешных заявлений типа: «пустяковая проблема» и т. п.;

– отдайте должное задетому самолюбию и еще раз подтвердите правильность его выбора после завершения работ.

Сообщение о готовности машины после ремонта

Не важно, на какое время вы договорились с клиентом. Как только машина готова и вымыта, проводите окончательную проверку. Надо проверить все работы, которые были внесены в наряд. Теперь звоним клиенту:

– Г-н Селезенкин, я сейчас как раз сделал пробный заезд на вашей машине. Все в полном порядке. Мы закончили работы несколько раньше, чем ожидалось, и если вам нужна машина, можете забрать ее в любой момент.

Таким образом, вы еще раз демонстрируете заботу и постоянный личный контроль. Это создает доверительное отношение и привязывает клиента к фирме и к мастеру.

Никакой анонимности, поощряется и закрепляется личный контакт. На этом этапе также осуществляется подготовка к компетентному высказыванию по поводу машины клиента. Ведь вы ездили на его машине, и клиент ожидает от вас квалифицированного заключения. Он знает, что вы располагаете возможностями сравнивать с другими моделями, которые ему недоступны. Небольшое замечание с вашей стороны, поощряющее его стиль вождения, приобретет еще больший вес, благодаря состоянию автомобиля и поможет созданию еще более тесной связи между машиной и клиентом.

У кассы

Мы сделали пробный заезд и передали документы в кассу с четкими указаниями того, что должно войти в счет. Так мы гарантируем, что счет будет полностью соответствовать нашей договоренности.

Вид платежа также оговорен. Кассиру дается указание сообщить мастеру сразу, как только клиент подойдет.

Клиент подходит к кассе и предоставляет свои документы.

Пример:

– Я – Юранов, хотел бы забрать свою машину.

– Г-н Юранов, счет готов, сумма составила 1230 рублей, как вы и оговорили с мастером сегодня утром. Вы оплачиваете наличными или с кредитки?

– С кредитки.

– Г-н Юранов, я сообщу мастеру, что вы подошли, и он лично передаст вам машину. Благодарим за заказ.

Передача автомобиля клиенту

Передача готового, вымытого автомобиля клиенту является одной из высших точек в процессе коммуникации. Он еще помнит (если это было) момент приема от фирмы нового автомобиля и если вы лично передаете после ремонта чистую машину, то вы сможете активизировать воспоминания клиента. Опишите, как проводился ремонт, и каких вы достигли результатов. Никогда не забывайте напомнить, что аккумулятор был снят, соответственно – все электронные «игрушки» стоят на нуле.

– Г-н Гератенко, как мы с вами сегодня утром договорились, мы заменили генератор. Аккумулятор мы дозарядили. Поэтому он был снят. Пожалуйста, не удивляйтесь, что изменилась установка радио, бортового компьютера (и т. п.). Часы я поставил, остальное прошу вас настроить самостоятельно. Машина идет очень аккуратно.

– А внутреннее освещение проверили?

– Само собой, г-н Гератенко. Все в порядке, я еще раз благодарю вас и желаю счастливого пути.

– Спасибо, г-н Чубасов, до следующего раза.

Здесь мы представляем все три аспекта предприятия:

Образ фирмы: чистый автомобиль, счет, не вызывающий споров.

Культура обслуживания: наши слова объясняют не процесс ремонта как таковой, а напоминают о кажущихся клиенту преимуществах его автомобиля. («Машина идет очень аккуратно».) Машина в порядке – значит ею занимался специалист. Но и напоминание об аккумуляторе еще раз демонстрирует наше заботливое отношение. (Без этого напоминания у клиента всегда останутся сомнения: «Что они там вытворяли с моей машиной?»)

Благодарим за заказ – это проявление *культуры и коммуникации* одновременно.

Есть три возможности передать автомобиль:

Непосредственно – об этом говорилось выше.

По телефону, если с клиентом мастеру встретиться не удастся – примерно так же, те же фразы.

Письменно – если автомобиль забирают в нерабочее время или клиенту невозможно дозвониться. Значит, на руле надо оставить записку: «Все в порядке. Мы обо всем позаботились, как и договаривались сегодня утром. Благодарим за заказ. Желаем счастливого пути. Мастер Лужаков».

Итак, передача автомобиля клиенту из ремонта:

- ◆ представить клиенту счет и еще раз подтвердить выбранный клиентом вид оплаты;
- ◆ позвать мастера консультанта;
- ◆ консультант обсуждает с клиентом, как прошел ремонт;
- ◆ консультант напоминает о таких пунктах, как, например, снятый аккумулятор;
- ◆ консультант подтверждает качество автомобиля;
- ◆ благодарит за заказ и желает счастливого пути.

Объясните калькуляцию клиенту, расскажите ему, что именно вы собираетесь делать и поясните весь процесс работы. Это может оказаться решающим для того, чтобы вызвать доверие потребителя. Указывайте на поврежденные детали и объясняйте особенности их ремонта. Говорите на нормальном русском языке, не используйте специальной терминологии. Рассказывая, что вы снимете зеркало, а затем вновь установите его, объясните, зачем это нужно. Не говорите свысока с потенциальным клиентом. Многие женщины не понимают автомобилей, но и многие клиенты-мужчины не знают разницы, например, между бампером и передней панелью. И не надо быть насмешливым. В любом случае, вы должны сделать так, чтобы клиент чувствовал себя комфортно. На вопросы отвечайте просто, ясно, на языке неспециалиста. С дотошным клиентом разберите расчет подробно, пригласите его к автомобилю и покажите, что именно будет делаться.

Правила телефонных переговоров

Постоянно следите за тем, чтобы:

- ◆ ваш голос звучал дружелюбно;
- ◆ вы были позитивно настроены;
- ◆ вы четко произносили слова;
- ◆ делались паузы между важными понятиями;
- ◆ ваши фразы были краткими и касались сути дела;
- ◆ вы держали трубку на правильном расстоянии от губ;
- ◆ ваша речь не была слишком быстрой.

Если, говоря по телефону, вы улыбаетесь, то человеку на другом конце провода не удастся уловить в ваших словах недовольство, раздражение или разочарование. Если эти чувства есть, постарайтесь избавиться от них до разговора.

Тот, кто звонит, хочет услышать, что он попал туда, куда хотел. А также имя человека, с которым он будет разговаривать. Правило первого впечатления начинает работать уже при первом ответе. Как «звучит» голос отвечающего?

Постоянно следите за тем, чтобы:

- ◆ **ваш голос звучал дружелюбно;**
- ◆ **вы были позитивно настроены;**
- ◆ **вы четко произносили слова;**
- ◆ **делались паузы между важными понятиями;**
- ◆ **ваши фразы были краткими и касались сути дела;**
- ◆ **вы держали трубку на правильном расстоянии от губ;**
- ◆ **ваша речь не была слишком быстрой.**

Если, говоря по телефону, вы улыбаетесь, то человеку на другом конце провода не удастся уловить в ваших словах недовольство, раздражение или разочарование. Если эти чувства есть, постарайтесь избавиться от них до разговора.

Быстро снимайте трубку. Слыша два-три звонка, человек, который звонит, уже будет раздражен.

Представьтесь. Говорите четко и внятно. Большинство людей говорят слишком быстро, и клиент, слыша незнакомую фамилию, часто не может ее разобрать.

Назовите фирму, в которой вы работаете. Например: «Доброе утро! Говорит Петя Курочкин, сервис «Краш».

Не заставляйте клиента ждать больше минуты. Старайтесь сразу же ответить на поставленный вопрос или предложите, что вы позже перезвоните. Минута «в режиме ожидания» в сознании клиента приравнивается к пяти. Многих это страшно раздражает. Их раздражает и звучащая в трубке во время ожидания музыка. Тот факт, что вы цените их время, будет принят надлежащим образом.

Если клиент высказывает вам свои претензии, не прерывайте его. Пусть он выскажет все, что у него наболело. Желательно вставлять разного рода поддакивания, слова «понимаю» или просто междометия вроде «угу» – чтобы клиент чувствовал, что вы его слушаете. Скажите собеседнику, что вы обещаете решить его проблему. Это производит неотразимое впечатление.

♦ **Называйте собеседника по имени (имени-отчеству). Такая «персонализация» помогает снять раздражение.**

♦ **Никогда не прерывайте высказывание претензий позвонившего, но вы должны тем не менее, последовательно и аргументировано направить разговор в нужное русло и управлять им.**

♦ **Дайте позвонившему выговориться – важно, чтобы агрессия, которую он, возможно, накопил, нашла выход.**

♦ **Дополняющими вопросами переведите позвонившего на нужную тему.**

♦ **Избегайте фраз со словами «нет» и «не».**

♦ **НЕ говорите «не могу», скажите, когда вы сможете.**

♦ **НЕ говорите «попробуем», это показывает вашу неуверенность.**

♦ **НЕ говорите «я не уверен», скажите: «я позвоню и дам вам ответ», а лучше: «я позвоню через час, вас это устроит?»**

♦ **Приняв заказ, предложите что-нибудь еще. Но пусть это будет что-то из разряда «только для вас».**

Если оператор на телефоне, диспетчер, приемщик верят в результат, это сразу понятно по тональности их телефонных переговоров с клиентами, по деталям их рассказов о преимуществах сервиса.

Нередко сотрудники разговаривают равнодушно, как в справочном бюро – и результаты увы, не радуют.

Эффективные входящие звонки – те, которые закончились либо записью на приемку на конкретный день, либо назначением каких-то действий, предположим, обратного звонка клиенту через какое-то время.

Все остальные звонки – неэффективные.

Мало кто ведет учет и анализ звонков, статистики нет. Кто-то из операторов записал звонок, кто-то не записал, кто-то вышел на обед и т. д.

Важно знать, сколько звонков остается без ответа – операторы уходят на обед, покурить, линии могут быть перегружены и клиенты не могут дозвониться.

Сколько таких упущенных обращений? Сколько линий не хватает из-за перегрузки?

Важно знать количество повторных звонков – сколько перезвонивших клиентов, чтобы их не считать новыми.

Из каких источников узнают о предприятии? Если спрашивать у людей, которые звонят, ответ не всегда будет точен. Часто говорят: «из интернета».

Важно понимать, сколько рекламных денег стоит конкретный звонок клиента.

Что делать с неэффективными звонками?

Оценку операторов проводят по нескольким критериям: персонификация разговора (обращаются ли к звонящим по имени), вежливость и корректность, профессиональное завершение разговоров, разъяснение порядка обслуживания, предложение записаться на диагностику, представление преимуществ техцентра.

Результаты часто не радуют: никто не озвучивает преимущества техцентра, хотя их много. Детализация информации нулевая, хотя потребности клиента пытались выяснить. Профессиональное приветствие применяется в 50 % случаев.

Необходимо обучение, инструкция, речевые модули.

Далее приведены рекомендации по времени осуществления телефонных переговоров. [\[10\]](#)

Телефонная беседа с клиентами – процесс очень индивидуальный, творческий, с опытом вы выработаете свой стиль и способ общения с клиентом. Формируйте свой подход, создавайте наилучшие для себя условия, стараясь закрепить в своей практике те ситуации, в которых вы уже добились положительных результатов.

Лучше не звонить по деловым вопросам в ближайшие полчаса после обеденного перерыва. В это пограничное время между отдыхом и работой такая беседа воспринимается как вторжение в досуг, импульс возвращения к рабочей обстановке.

Лучше не рисковать – свое подсознательное нежелание (если таковое есть) перехода от нерабочего состояния в рабочее, ваш собеседник вполне может выразить отрицательным ответом. Пусть кто-то другой, с другими проблемами «перейдет» эту границу.

После 17–00 опять старайтесь говорить с человеком, только если в его голосе нет нетерпения – многие начинают собираться домой, вы их задерживаете, это раздражает, дает повод быстрее отказаться не дослушав. Но, если вы чувствуете, что человек заинтересован и располагает временем – постарайтесь действовать активнее.

После 16–00 самое плодотворное время. Основная суeta прошла, скоро домой – вас слышат, вашу информацию воспринимают адекватно.

Кроме этого примерного ежедневного графика, есть еще и некоторые закономерности: не стоит забывать, что пятница во многих учреждениях – короткий день и, соответственно, несколько передвинуть свои беседы, чтобы не раздражать человека, которого вы застали своим звонком уже в дверях. Особенно это касается лета, когда в пятницу все спешат на дачи. Понедельник – день тяжелый, особенно первая половина.

Стандарт телефонных переговоров диспетчера

Звонит клиент, диспетчер или оператор отвечает на звонок и сообщает свое имя.

Пример:

Звонит центральный телефон, откуда осуществляется распределение входящих звонков.

Оператор:

Добрый день – фирма «Автосервис» – кого бы вы хотели услышать?

Начиная с фразы «Добрый день», мы даем возможность позвонившему прислушаться к голосу и произношению нашего оператора. Позвонивший не видит нас, не видит движений губ, обычно помогающих понять не расслышанные слова. Значит говорить следует как можно более внятно, не сливая разные слова в неразборчивый поток.

Фраза «фирма «Автосервис» сообщает позвонившему наше имя. Следующая фраза касается сути звонка: «кого бы вы хотели услышать?» или «чем могу помочь вам?» показывает нашу готовность обслуживать.

Называть на этой стадии имя оператора не обязательно, но желательно – это придает разговору оттенок доверительности. Собственное имя называется обязательно, если позвонивший хотел бы поговорить именно с этим сотрудником.

Оператор звонит клиенту:

– Добрый день – фирма «Автосервис» – господин Пряников, наш мастер – консультант господин Жириков хотел бы с вами поговорить. Секундочку, я соединяю.

Называйте имя сотрудника, а также его отдел или область деятельности, с которым вы соединяете позвонившего. Он сможет лучше настроиться на последующий разговор.

Входящие телефонные звонки могут быть переведены на других сотрудников только тогда, когда оператор узнал имя позвонившего. Если он не представился, то надо спросить его:

«Как вас представить?» или «Извините пожалуйста, я не расслышала ваше имя, не будете ли добры повторить его?»

После того, как звонивший назвал свое имя и причину звонка, оператор может соединять. Разумеется, что перед тем, как соединить клиента, его следует проинформировать о том, с каким отделом и с кем из сотрудников он будет разговаривать.

Пример:

– Господин Сбруев, соединяю вас с госпожой Лосевой из сервис-бюро.

Повторением имени клиента создается положительный настрой по отношению к клиенту.

Оператор отвечает за то, чтобы дальнейший разговор состоялся, а не просто, чтобы звонок был бесконтрольно переброшен на соседний телефон.

Если соседний телефон занят или если там никто не берет трубку, то оператор должен через какое-то время снова взять разговор на себя.

Помните, что для ожидающего на телефоне 30 секунд – уже долго. Ожидание злит и создает негативный имидж.

Наилучшее решение для таких случаев – предложить, что фирма сама перезвонит, как только нужный позвонившему сотрудник освободится.

Записываем:

- ♦ время звонка;
- ♦ имя позвонившего;
- ♦ телефонный номер;
- ♦ причину;
- ♦ время, когда перезвонить.

Составляем записку «Перезвонить», которое тут же передаем соответствующему сотруднику.

Пример типового бланка записки.

ПЕРЕЗВОНИТЬ! Для: г-жи Лосевой Дата:				
ИМЯ	Тел.№	Причина	Время	ОК
Строев	5454588	Авария	10.15	
Гусев	2588258	Тормоза	10.15	
Крикунов	4575814	Сцепление	12.15	

Мастер – консультант становится самым важным представителем фирмы. Он не должен тратить собственное время на телефонные звонки, если заявки на консультацию. По его поручению запись на консультацию должен делать оператор или диспетчер. Консультации можно заранее планировать. Четыре записи на час обеспечат консультанту оптимальную загрузку.

Запись на консультации выполняют на типовых бланках.

Обычный диалог, который происходит в техцентре каждый день. Зазвонил телефон в сервис – бюро, вас соединили с клиентом.

Оператор:

Добрый день – сервисбюро, меня зовут Полина – чем могу помочь?

Примечание: Каждый человек – индивидуум. Он уникален и является единственным в своем роде. У каждого человека есть имя и фамилия. Имя и фамилия дают возможность не путать человека с другими. Называя свое имя, человек лишается анонимности, становится определенной личностью.

Примечание: Не заставляйте позвонившего ждать без надобности. Его внимание рассеивается.

Клиент:

Доброе утро, я хотел бы поговорить с мастером Васиным.

Оператор:

Речь идет о техническом вопросе или вы хотите записаться к Васину? Я веду запись к мастеру Васину.

Примечание: Мы ставим себя выше в глазах позвонившего за счет фильтрации звонков. К важным персонам в обход приемной не попадешь.

Вариант 1: технический вопрос

Клиент:

У моей машины тормоза не в порядке и поэтому я хотел бы поговорить с господином Васиным лично.

Оператор:

Насколько это серьезно? На машине невозможно ездить? Тогда я соединю вас с мастером цеха (или техником по сервису), так как сейчас господин Васин делает пробный заезд на машине другого клиента.

Примечание: Если речь идет о крайнем случае, то сразу же надо соединить с любым компетентным сотрудником, исключением является только мастер-консультант, который на данный момент обслуживает клиента. Действовать надо сразу же, чтобы у клиента не возникло раздражения или недовольства.

Клиент:

Да нет, это не так срочно.

Оператор:

Он освободится примерно через полчаса, пожалуйста, дайте мне ваш телефон, и я попрошу г-на Васина позвонить вам.

Клиент:

Вот это отлично, мой телефон 292-4-4 48, фамилия Киркорин. Я жду звонка.

Оператор:

Да, конечно, я обещаю, никаких проблем не будет. До свидания, г-н Киркорин, благодарю за звонок.

Вариант 2 – нахал.

Оператор:

Добрый день – сервисбюро, меня зовут Полина – чем могу помочь?

Клиент:

Я хотел бы поговорить с мастером Васиным и, пожалуйста, немедленно.

Оператор:

Извините, но мастер Васин сейчас занят с клиентом, я не могу его прерывать.

Клиент:

Меня это не интересует, и я буду жаловаться на ваше отношение или вообще поеду на другой сервис.

Оператор:

Нам будет очень неприятно, если вы не приедете к нам. Но клиенты для нас важнее всего и мы не прерываем их во время переговоров с нашими сотрудниками. Это касается любого. Я передам г-ну Васину перезвонить вам, когда он освободится, если вы оставите номер телефона.

Далее – по решению клиента.

Вариант 3 – запись.

Оператор:

Добрый день – сервисбюро, меня зовут Полина – чем могу помочь?

Клиент:

Мне надо пройти ТО, и я хотел бы приехать завтра, это возможно?

Оператор:

Можно уточнить модель вашей машины и какой она имеет пробег?.

Клиент:

Это «Эльф-1,6». Сейчас на спидометре 60 тысяч.

Оператор:

Значит ТО будет иметь большой объем. Вы хотите приехать завтра к 7.30 или Вам больше подходит 8.30?

Клиент:

Ни то, ни другое мне не подходит, я бы хотел подъехать к 10 часам..

Оператор:

Мы ни в коем случае не хотим, чтобы вам пришлось ждать, а у г-на Васина уже записан другой клиент на 10.00. Вы сможете подъехать к нам к 9.30 или к 10.15?

Клиент:

10.15 мне подойдет, объясните только, что это вы вдруг стали так точно записывать?.

Оператор:

В прошлом мы делали много ошибок, и наши клиенты зачастую должны были ждать. Сейчас мы предлагаем такую четкую запись только для того, чтобы у г-на Васина было для Вас достаточно времени. Значит, я могу твердо записать вас на 10.15? Назовите вашу фамилию.

Клиент:

Да, в 10.15 я у вас. Черномордов. До свидания, до завтра.

Оператор:

Спасибо, до свидания, завтра в 10.15.

Оправдывает ли цель средства?

Действительно ли требуется такая, как кажется, сложная техника ведения телефонных переговоров? Повторим еще раз, коротко.

Мастер – консультант – самое главное лицо, представляющее услуги. Для этого он должен постоянно находится с клиентом около машины, для проведения консультации.

По варианту 1 – технический вопрос:

Технические вопросы записываются на специальном бланке, и каждые 40 – 50 минут консультант обзванивает клиентов («блоки времени»). Остальное время свободно для консультаций!

По варианту 3 – запись к мастеру:

По телефону можно зафиксировать только время приезда для консультации, но никоим образом нельзя по телефону распределить работу цеха. Так как при предварительной записи обычно речь идет о завтра – послезавтра, самое большее – о ближайших днях, то распределение работы цеха все равно невозможно, это не более, чем фикция.

Распределение работы цеха складывается из многих факторов:

- рабочие мощности (сколько механиков сейчас присутствуют?);
- работы, оставшиеся со вчерашнего дня (сколько заказов надо будет выполнить из-за неправильной оценки или отсутствующих механиков?);
- ежедневная продажа услуг должна быть видна (стенд распределения работ).

Работу предприятия автосервиса можно планировать только посредством организации плановых перерывов – и больше никак.

«Альтернативные» вопросы

Если вы хотите воспитать у клиента серьезное отношение к записи, то это возможно только при помощи техники альтернативного вопроса.

Пример:

Вы хотите приехать завтра в 8.00 или вам больше подойдет 9.00?

Запись по телефону происходит в сознании, то есть в кратковременной памяти клиента. Если во время телефонного разговора или непосредственно после него клиент получит более важную для него информацию, то время приезда, о котором он только что договорился, попросту забыто. Сможет ли он опять вспомнить – это вопрос только срочности его визита. Если по сию пору клиенту приходилось у нас ждать, то и нет никаких причин, чтобы пытаться вспомнить. Запись забыта – сознание клиента подчиняется его подсознанию: «Да не важно, на этом сервисе все равно сплошной хаос и мне постоянно приходится ждать».

Серьезного отношения к записи можно достичь только «открывающими вопросами». Альтернативный вопрос начинает диалог между сознанием и подсознанием. Это происходит примерно так: «А что у меня завтра запланировано? Ах да, в 9.00 встреча в офисе. Значит, 10.15 годится».

Таким образом, предложенное и одобренное клиентом время приезда связывается в единую цепь с другими важными делами.

Только таким образом можно добиться соответствующего отношения клиента к записи. Самая главная причина: клиент должен видеть пользу для себя! *Организационная модель:*

♦ приемка непосредственно на подъемнике; ♦ прозрачность, завоевание доверия, убедительные цены;

♦ мы только предлагаем, в том числе делаем альтернативные предложения, отвечаем за наши цены;

♦ клиент решает.

Стандарт телефонных переговоров приемщика

Время Приемщика – всегда дефицитно. Выделение блоков времени для консультаций и блоков времени для приемки поможет сделать время более продуктивным. Разговор клиента с консультантом не должен прерываться.

Следовательно, целесообразно создать и блоки «телефонного» времени для мастеров – консультантов. Установите четкое время – например, час через час. На это смогут настроиться все участники – секретарь, сервисбюро, консультант, клиент. Все входящие звонки должны быть записаны.

Личный разговор всегда предпочтительнее телефонного.

Клиент, с которым мы разговариваем в нашем техцентре – самый важный человек – он оценивает культуру обслуживания нашей фирмы.

Например:

Что клиент может подумать, если разговор с мастером – консультантом или сотрудником отдела запчастей постоянно прерывается? Неправильно понятая готовность помочь или преувеличенная вежливость приводят только к замешательству.

Клиент находится в нашем техцентре, а это означает, что мы можем полностью использовать все три фактора воздействия на клиента: образ фирмы, культуру обслуживания, коммуникацию. Во время телефонного разговора работают максимум 2 фактора: коммуникация и частично – культура обслуживания.

Сначала – звонки клиентам, затем – по внутренним делам фирмы

На многих предприятиях прижилась дурная традиция: внутренние разговоры по телефону. Руководство хочет что-либо узнать и тут же звонит мастеру, занятому с клиентом.

Есть другой путь: позвонить секретарю с просьбой, чтобы консультант Васин во время следующего телефонного блока позвонил руководству.

Постарайтесь не вторгаться с внутренними проблемами в переговоры с клиентами.

Примечание: Только имидж позволяет нам доказать наши возможности, а, следовательно, и заработать. Клиенты и коммуникативная группа посредством переговоров с клиентами и создают «портфель заказов».

Примерная памятка клиенту

Вручается после приемки автомобиля в сервис, или с комплектом документов на сервис при выдаче автомобиля.

Предварительная запись

Система предварительного назначения даты и времени диагностики и сдачи автомобиля в сервис удобна Вам и сервису, благодаря ей Ваш визит будет ожидаемым и результативным.

При необходимости обратитесь в сервис по указанным телефонам и согласуйте встречу с мастером-приемщиком. Назначенное время не является временем начала работ. Необходимо это учитывать!

Время начала и окончания работ согласовываются отдельно, непосредственно во время консультации с мастером-приемщиком на территории технического центра.

Мы приветствуем запись в технический центр к определенному мастеру-приемщику, работа которого Вас удовлетворяет.

Вы также можете отправить заявку на обслуживание Вашего автомобиля, заполнив форму на странице нашего сайта. После поступления от Вас электронной заявки, наш менеджер уточнит у Вас время Вашего приезда к нам.

Оформление заказ-наряда

По приезде в техцентр к назначенному времени Вам нужно подойти к диспетчеру для оформления документов. Оформление предварительного заказ-наряда займет 5-10 минут.

Мастер-приемщик внимательно изучит и обсудит с Вами все проблемы, связанные с Вашим автомобилем. При необходимости мастер-приемщик произведет диагностику и тестовую поездку на Вашем автомобиле для выявления неисправности.

Устные обязательства, взятые на себя кем-либо из сотрудников техцентра и не согласованные письменно, являются недействительными. Поэтому отнеситесь серьезно к оформлению документов. Пожалуйста, проследите, чтобы все Ваши замечания и пожелания были отражены при оформлении заказ-наряда. Это поможет избежать двусмысленности и недопонимания. Свидетельство о регистрации автотранспортного средства, сервисная книжка, гарантия, паспорт, доверенность – это те документы, которые необходимы для оформления автомобиля в ремонт или обслуживание. Мастер – приемщик укажет предварительную стоимость работ, запасных частей и материалов. Нередко возникает необходимость произвести дополнительные работы, которые либо срочно необходимы, либо целесообразны. Мастер-приемщик известит Вас о них и только после Вашего согласия работы будут выполнены.

Сдача-приемка автомобиля

Процесс приемки автомобиля сопровождается внешним осмотром и подписанием акта сдачи-приемки. Мастер-приемщик в акте сдачи-приемки указывает комплектацию автомобиля, внешние повреждения и иные дефекты наружных элементов кузова, установленные при визуальном внешнем осмотре автомобиля совместно с Вами. При наличии дефектов кузова они будут зафиксированы фотосъемкой или видеосъемкой. Подписи на документах – эффективный способ избежать споров при приемке и сдаче автомобиля.

На время выполнения работ с автомобилем придется расстаться. Ваше нахождение в ремзоне может быть небезопасным. Во время ремонта или сервиса можете отлучиться или

отдохнуть в клиентской зоне и наблюдать за перемещениями автомобиля через окно в цех или по монитору.

При Вашем желании или необходимости для работы что-то показать на автомобиле или согласовать с Вами около автомобиля, мастер-приемщик проведет с Вами инструктаж о технике безопасности, предложит Вам рабочий халат и каску и лично проведет Вас к месту ремонта.

Мойка

Обслуживание автомобиля начинается с мойки. Для автомобилей, следующих в ремонтную зону, услуга выполняется бесплатно (технологическая мойка). Записавшись на сервис, пожалуйста, учитывайте, что мойка автомобиля займет в среднем 20 минут и входит в общее время ожидания ремонта помимо времени производимых в цехе работ.

Защитные чехлы на водительском кресле, рулевом колесе, ручке послужат надежной защитой от загрязнения, возникновение которого возможно во время проведения работ.

Проверка качества работ

Нахождение Вашего автомобиля в ремзоне заканчивается комплексной проверкой качества проведенных работ. Перед тем, как мастер-приемщик выдаст Вам автомобиль, опытные специалисты тщательно проверяют автомобиль на соответствие всех заявленных и выполненных работ, проверяют качество произведенных работ, чистоту в салоне и моторном отсеке, положены ли в багажник замененные запчасти (если Вы отметили, что их забираете). Эта проверка также дополнительно займет 20–25 минут, но мы уверены, что на этом времени нельзя экономить, ни нам, ни Вам, так как от этого зависит Ваша безопасность, а безопасность эксплуатации Вашего автомобиля является приоритетной задачей нашей компании.

Объяснение счета и выполненных работ

По завершении работ, мастер-приемщик ознакомит Вас с окончательным заказ-нарядом. Внимательно и в присутствии мастера-приемщика убедитесь, что все работы выполнены. Вам подробно будет рассказано, какие работы проделаны, зачем они проделаны, какие запчасти заменены и какие использованы материалы. Вам укажут стоимость каждой работы и запчасти отдельно и стоимость всего по заказ-наряду. Принимая автомобиль, убедитесь в отсутствии дефектов и недоделок, а при их обнаружении обратитесь на них внимание мастера-приемщика до подписания акта сдачи-приемки автомобиля.

Оплата

Оплата оказанных услуг и использованных запасных частей производится наличным и безналичным платежом. В нашем техническом центре действует дисконтная система. Став постоянным клиентом, Вы можете получить дисконтную карту. Обладателю карты необходимо предъявлять ее мастеру-приемщику во время составления предварительного

заказ-наряда. Приняв выполненную работу и полностью оплатив счет, Вы получите сервисную книжку, копии оформлявшихся на работы документов.

Рекомендации

После завершения сервиса Вам выдается комплект документов, в том числе рекомендации по выполнению работ, которые Вы не заказывали, но мы советуем заказать в ближайшее время, чтобы не допускать ухудшения эксплуатационных качеств и безопасности автомобиля. Рекомендации основаны на данных диагностики.

Регламент отношений клиент – автосервис

Это информация для клиентов.

1. Предварительные заказы на сервис и ремонт принимаются по телефону и через интернет.
2. Если потребитель в назначенное время не прибыл к месту проведения работ, то его обслуживание осуществляется в порядке общей очереди (п. 12. «Правил оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств», утв. Постановлением Правительства РФ от 11.04.2001 № 290).
3. Автосервис не может, как правило, принять в работу автомобили прибывших без предварительного заказа клиентов ввиду плотного графика работ по принятым заранее заказам. Исключения могут быть в случае неявки записавшихся предварительно клиентов.
4. Автомобили принимаются в ремонт только вымытыми ввиду необходимости соблюдения условий охраны труда специалистов. Автосервис может предложить клиенту услуги своей мойки, однако для мойки клиент должен приехать заблаговременно, чтобы не сорвать график постановки машины на подъемник. Немытые машины в работу не принимаются.
5. Как правило, клиентам не разрешается вход в ремонтную зону из соображений их безопасности и отсутствия у рабочих обязанности общаться с клиентами.
6. Исполнителем по договору (заказ-наряду) является предприятие, поэтому любые вопросы клиент должен обсуждать с представителем предприятия, подписавшим заказ-наряд или вышестоящими должностными лицами. **Клиентов обслуживает предприятие в лице приемщиков и их руководителей, а специалисты обслуживают автомобили и не обязаны общаться с клиентами.**
7. У рабочих сдельная оплата труда и любые потери времени означают потерю заработка для них и сбой графика ремонтов для предприятия и других клиентов.
8. Наблюдать за ходом сервиса или ремонта клиенты могут через смотровое окно или в мониторах, камеры которых установлены в ремзоне.

9. В случае острой необходимости, доступ в ремзону может быть разрешен письменно начальником цеха только при условиях:

- ◆ прохождения клиентом целевого инструктажа по технике безопасности и подписания им согласия выполнять правила безопасности (по закону, обеспечение безопасности клиентов имеет *приоритетное* значение перед обеспечением доступа в ремзону);
- ◆ надевания клиентом защитной одежды и головного убора, предложенных автосервисом;
- ◆ наличия сопровождающего – как правило, мастера-приемщика, подписавшего заказ-наряд;
- ◆ обсуждения клиентом всех вопросов с сотрудником, сопровождающим его в ремзону, не отвлекая от работы специалистов.

Порядок доступа клиентов в ремзону

Для клиента автомобиль – самая дорогая после жилья собственность, как же доверить его неизвестным специалистам, да и специалистам ли! Поэтому нередко клиент требует права присутствовать при ремонте. Клиента понять можно – СМИ и интернет полны историй о «мошенниках в автосервисах». Клиент, который считает, что достаточно разбирается в ремонтных работах, надеется заметить, что слесари:

- ◆ не выполняют всех операций, предусмотренных регламентным ТО;
- ◆ не заменяют деталь новой, а оставят ту же или установят подержанную;
- ◆ не закрепят все гайки, которые открутили;
- ◆ сломают что-нибудь специально, чтобы включить дополнительные работы и запчасти;
- ◆ могут поцарапать машину;
- ◆ делают что-либо неправильно.

К сожалению, в практике такие случаи есть, именно из-за них клиенты и насторожены.

Чаще всего клиенты требуют участия при диагностике. Если диагностика проведена корректно – в присутствии клиента, фиксацией дефектов, выявлением их причин и составлением сметы на предстоящий ремонт, с описанием, фотографиями или видеозаписью внешних дефектов кузова, – клиенты реже просят доступа в ремонтную зону.

В то же время немало несчастных случаев происходит с клиентами, присутствующими при ремонте, а за клиента, находящегося в зоне ремонта, несёт ответственность руководство СТОА.

Каким бы неприятным для сотрудников сервиса ни был клиент, к нему должно быть уважительное отношение. Сложности взаимоотношений с заказчиками были и будут всегда, но это часть бизнеса. Поняв мотивы, которые движут клиентами, стоит наладить с ними доброжелательные отношения.

«Правила оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств», утв. Постановлением Правительства РФ от 11.04.2001 № 290 устанавливают: «31. Потребитель вправе в любое время проверять ход и качество оказания услуг (выполнения работ), не вмешиваясь в деятельность исполнителя. Исполнитель обязан обеспечить возможность нахождения потребителя в производственных помещениях с учетом соблюдения технологического режима работы, правил техники безопасности, противопожарной безопасности и производственной санитарии».

Право владельца автомобиля присутствовать в производственном помещении относится лишь к случаю выполнения работ *на возмездной основе*. Если же работы производятся в рамках гарантийного обслуживания или по направлению страховой компании, автосервис не обязан обеспечивать клиенту доступ в ремонтную зону: отношения по гарантийному ремонту *не регулируются* Правилами, а в ремонте по направлению страховщика владелец автомобиля не является *заказчиком* работ. Представители юридических лиц также не имеют права присутствовать в ремонтной зоне.

Обязанность автосервиса обеспечить безопасность клиентов имеет *приоритетное* значение перед требованием обеспечить им доступ в ремзону. Поэтому, если работы опасные (например, лакокрасочные, работы с газовым оборудованием, металлообработка), руководство цеха может ограничить доступ клиентов на период проведения таких работ. Перечень работ, при выполнении которых присутствие посторонних лиц не допускается, установлен Межотраслевыми правилами по охране труда на автомобильном транспорте (утв. Постановлением Минтруда РФ от 12.05.2003 № 28).

Исполнителем по договору (заказ-наряду) является предприятие, поэтому любые вопросы клиент должен обсуждать с представителем предприятия, подписавшим заказ-наряд или вышестоящими должностными лицами.

Клиентов обслуживает предприятие в лице приемщиков и их руководителей, а специалисты обслуживают автомобили и *не обязаны общаться с клиентами*.

Юридически представителем предприятия является *мастер-приемщик*, подписавший заказ-наряд, а не рабочие, которых может быть целая бригада. У рабочих сдельная оплата труда и любые потери времени означают потерю заработка для них и сбой графика ремонтов для предприятия и других клиентов.

Только к приемщику могут быть адресованы вопросы и замечания клиента. Мастер-приемщик может уделить клиенту ограниченное время и не может *долго* сопровождать его.

Фраза в «Правилах...» «... в любое время проверять...» – не устанавливает длительность проверки. Значит, сервис может ограничить время нахождения клиента в ремзоне любым желательным ему временем – 15 минут, 30 минут, учитывая, что сопровождающий приемщик не должен забрасывать свои дела, – а это могут быть другие клиенты, ожидающие приемки.

Теперь, правильно расставив акценты, можно рекомендовать следующее.

Деятельность автосервиса предполагает, что на территорию и в ремзону автосервиса иногда необходимо приглашать представителей фирм-поставщиков, подрядчиков и других партнеров, а также клиентов. Поэтому необходимо разработать и соблюдать меры безопасности на случай таких посещений, чтобы предотвратить рискованные ситуации.

Автосервис должен быть подготовлен к допуску клиентов в ремзону, но необходимо обусловить его выполнением определенных законных процедур, которые вынудят многих клиентов отказаться от этого намерения.

Причем сервис не должен скрывать, что он не желает помех работе сдельщиков со стороны клиентов по вышеизложенным причинам, но выполняет требования «Правил оказания услуг...» и закона N 181-ФЗ от 17 июля 1999 г. «Об основах охраны труда в Российской Федерации».

Право клиента на присутствие в ремонтной зоне необходимо соблюдать буквально:

Разработать типовой текст целевой инструкции (проект приведен ниже) по технике безопасности и охране труда, содержащего обязательство клиента соблюдать правила и его подпись, а также подпись сопровождающего и разрешение начальника цеха.

Разработать «Регламент отношений клиента и автосервиса» (проект приведен далее) и разместить его на обороте инструкции.

Обеспечить постоянное наличие защитной спецодежды (халатов) и головных уборов – желательно определенного цвета, чтобы издали было видно постороннего.

Оборудовать окно из клиентской зоны или установить в цеху видеокамеры, чтобы клиенты могли отслеживать ход работ через окно или на мониторах. Как правило, дистанционный способ контроля устраивает большинство клиентов.

Процесс приемки автомашины и предварительной диагностики неисправностей сделать максимально открытым для потребителя, по результатам диагностики оформлять дефектовочную ведомость с указанием работ, подлежащих выполнению, и их стоимости; приемка автомобиля в ремонт должна начинаться с подробного описания его внешнего состояния или фото-видео записи по определенному алгоритму.

Если присутствие в сервисной зоне представляется клиенту важным, с ним необходимо предварительно провести целевой инструктаж по технике безопасности под роспись о согласии выполнять правила техники безопасности, ему необходимо предложить

защитную одежду(халат) и головной убор и предоставить сопровождающего, как правило, приемщика, подписавшего заказ-наряд.

Настаивать на том, чтобы клиент любые вопросы обсуждал с представителем предприятия, подписавшим заказ-наряд и сопровождающим его в ремзону, не отвлекая от работы специалистов.

Простая расписка клиента о том, что автосервис не несет ответственности за его безопасность не освобождает фирму от ответственности, если с клиентом произойдет несчастный случай. Из нормативных актов следует, что потребителю достаточно доказать лишь сам факт причинения вреда здоровью, а сервисная фирма освобождается от ответственности только в том случае, если докажет, что вред был причинен в силу грубой неосторожности потребителя.

Поэтому нужен инструктаж клиента по технике безопасности в письменной форме и его подпись, свидетельствующая о его обязательстве соблюдать правила безопасности.

На предприятии следует провести комплекс предупредительных работ:

- ♦ у входа в цех установите табличку с текстом: «Вход посторонним в ремзону только после инструктажа по технике безопасности и охране труда, в защитной одежде и в сопровождении мастера»;
- ♦ установите таблички «проход воспрещен» в опасных для посетителей зонах, таких, как территория возле смотровых ям, рабочего оборудования (шлифовального станка, воздушного компрессора, станка для балансировки колес) и т. п.;
- ♦ отгородите зоны, где работают с аккумуляторными батареями и агрессивными жидкостями;
- ♦ нанесите маркировку на пол, чтобы обозначить зоны, в которых разрешено находиться посетителям;
- ♦ разработайте контрольный перечень опасных факторов для самопроверки и регулярно обследуйте их для обнаружения и исправления, прежде чем эти факторы приведут к несчастному случаю;
- ♦ разработайте форму акта расследования причин происшествий с клиентами и обучите персонал проводить расследование и заполнять акт;
- ♦ проанализируйте несчастные случаи, произошедшие с клиентами на территории сервиса, определите факторы риска и примите меры по их устранению;
- ♦ закупите для посетителей защитную одежду и каски.

Инструкция по технике безопасности для посетителей рабочей зоны

1. Общие требования безопасности

Каждый посетитель рабочей зоны автосервиса перед посещением обязан пройти целевой инструктаж по технике безопасности и охране труда и подписать согласие соблюдать приведенные в нем правила.

Соблюдение требований по охране труда, технике безопасности и производственной санитарии является обязанностью посетителей и персонала ремзоны, предусмотренной трудовым законодательством и правилами внутреннего трудового распорядка.

Исполнителем по договору (заказ-наряду) является предприятие, поэтому любые вопросы клиент должен обсуждать с представителем предприятия, подписавшим заказ-наряд и сопровождающим его в ремзону, не отвлекая от работы специалистов.

Рабочим запрещено отвлекаться, рабочие не обязаны отвечать на обращения клиентов и выслушивать их пожелания – все вопросы должны обсуждаться через сопровождающего.

2. Посетитель обязуется:

- ♦ **надеть предоставленную предприятием защитную одежду: застегнуть или обвязать обшлага рукавов, заправить одежду так, чтобы не было развивающихся концов; надеть плотно облегающий головной убор и убрать под него длинные волосы;**
- ♦ **не ходить без сопровождающего по помещениям ремзоны;**
- ♦ **не курить на территории ремзоны;**
- ♦ **не ходить в зоне работы кран-балок, не стоять под грузом и на пути перемещения грузов;**
- ♦ **не прикасаться к электрооборудованию, электрощитам, электропроводам, клеммам и другим токоведущим частям;**
- ♦ **не стоять под поднятым на подъемнике автомобилем;**
- ♦ **быть внимательным, выслушивая разъяснения;**
- ♦ **не отвлекать специалистов;**
- ♦ **соблюдать правила гигиены при посещении санузла;**
- ♦ **при несчастном случае немедленно обратиться за медицинской помощью к администрации;**
- ♦ **сдать защитную одежду после завершения посещения.**

С целевым инструктажем ознакомлен, обязуюсь соблюдать приведенные в нем правила, ответственность за мою безопасность принимаю на себя:

Клиент: _____ () __.__.201_г.

Причина посещения: Заказ-наряд № ____ от __.__.201_г.

Основание посещения: п. 31 Правил оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств, утв. Постановлением

Правительства РФ от 11.04.2001 № 290).

Инструктаж провел: Мастер-приемщик

_____ ()

Основание для инструктажа: п. 10.14. Межотраслевых правил по охране труда на автомобильном транспорте (утв. Постановлением Минтруда РФ от 12.05.2003 № 28).

Разрешаю посетить ремзону: Начальник цеха _____ ()

Инструкция подшита в дело за № _____ Подпись делопроизводителя _____

Порядок рассмотрения жалоб

Жалоба – выражение неудовлетворения клиента автомобилем или сервисом.

Неудовлетворение – не всегда результат плохого сервиса, оно может быть результатом невыполнения ожиданий клиента или взаимного недопонимания. Существует возможность превратить неудовлетворенного клиента в лояльного. Рассматривайте решение проблемы не как потерю, а как инвестицию в будущее.

Обычно жалобы состоят из элементов:

- рационального – что-то было сделано неправильно или не удовлетворило клиента (например, пятно на кузове);
- эмоционального – мысли и эмоциональная реакция клиента (например, это случилось, потому что автомобилю 5 лет, а «вы не заботитесь о владельцах старых машин!»).

Необходимо помнить об обоих элементах жалобы, сперва ослабляя эмоции и уменьшая злость и разочарование. Очень важно дать клиенту ощутить вашу заботу о нем. А уже потом приступить к решению реальной проблемы.

Приему жалоб необходимо научиться, далее приведены некоторые рекомендации одной из автокомпаний:

«Цель рассмотрения жалоб – решать проблемы на уровне дилера, так как дилер в курсе всех деталей происшедшего.

Необходимо назначить ответственных за работу с жалобами и проинформировать об этом всех сотрудников. Обучите персонал работе с жалобами. Разработайте такую процедуру

рассмотрения жалоб, чтобы с клиентами работали эффективно и весь персонал знал, что надо делать.

Правила рассмотрения жалоб:

- ◆ работа с жалобами требует времени убедитесь, что оно есть;
- ◆ не защищайтесь и тем более не будьте агрессивными;
- ◆ дайте клиенту высказаться, не перебивайте его, показывайте внимание и участие;
- ◆ выражайте понимание, но не признавайте и не отрицайте ответственность;
- ◆ медленно и терпеливо пытайтесь обнаружить основную проблему;
- ◆ убедитесь в правильном понимании проблемы, подтвердив с клиентом (повторением);
- ◆ поймите, что нужно клиенту, чтобы почувствовать себя удовлетворенным;
- ◆ постарайтесь немедленно удовлетворить потребности клиента;
- ◆ если проблему нельзя решить немедленно, расскажите клиенту, что и когда вы намерены сделать, уточните, насколько его это удовлетворит, убедитесь в том, что это решение реально выполнено;
- ◆ проверьте, насколько **клиент** удовлетворен.

Дилер должен разработать документированную процедуру приема жалоб и ознакомить с ней всех сотрудников, контактирующих с клиентами. Все жалобы и подробности решения проблем должны быть записаны в "Сведения об автомобиле". У дилера должен существовать учет жалоб по нижеприведенному образцу.

Отчет о жалобе клиента		
Дата:		Ссылка
Имя и адрес клиента		
Телефоны	Рабочий:	Домашний:
Описание жалобы / просьбы		
Принятые меры		
Решено:		
Должность: Подпись:		

Ответственные за рассмотрение жалоб должны пройти специальное обучение. Они должны знать политику удовлетворения потребностей клиентов».

Порядок анкетирования клиентов

Пользуясь присутствием клиентов в СТО многие дилеры стараются узнать их мнение об организации и качестве работы СТО.

Вот пример анкеты, предлагаемой клиентам.

СПАСИБО ЗА ВАШЕ ДОВЕРИЕ!

Мы постарались выполнить Ваш заказ на совесть. Для нас важно улучшать качество нашего обслуживания, так как мы стремимся к Вашему полному удовлетворению. Для того, чтобы соответствовать Вашим желаниям и требованиям, мы просим Вас ответить на вопросы. Поставьте нам оценку от 1 до 10:

Совершенно доволен (10-9)

Очень доволен (8-7)

Доволен (6-5)

Скорее недоволен (4-3)

Очень недоволен (2-1)

Эту карточку Вы можете отдать в сервисное бюро. Спасибо!

С Вами вежливо говорили по телефону?

Вас устраивает рабочее время СТО?

Насколько устроило Вас время записи?

Какое зрительное впечатление произвела на Вас зона приемки или цех?

Насколько вежлив был персонал при оформлении работ?

Вы удовлетворены техническим качеством консультации?

Насколько Вы довольны проведенными работами?

Вас проинформировали о необходимости дополнительных работ?

Насколько вам был понятен счет?

Насколько четко Вам объяснили счет?

Насколько чистая машина Вам была возвращена?

Как Вы можете оценить соотношение цены и качества?

Ваши пожелания: Фамилия Имя Отчество Подпись Дата

Стандарты сервисного цикла

Стадии цикла

В сервисном цикле выделяются основные стадии, на каждой из которых последовательно выполняются все работы, предусмотренные любым заказом.

Приём заявки лично, запись по телефону, через интернет:

- ♦ запись со слов заказчика существа проблемы и его пожеланий;
- ♦ регистрация данных об автомобиле;
- ♦ согласование сроков;
- ♦ предложение прокатного автомобиля и других дополнительных услуг.

Подготовка к выполнению заказа в согласованные сроки: планирование выполнения работ в полном объёме, с учётом имеющегося трудового потенциала и наличия запчастей.

Приём автомобиля в ремонт:

- ♦ контрольный осмотр автомобиля вместе с владельцем;
- ♦ составление заказа;
- ♦ регистрация в заказе пожеланий клиента, договорённостей с ним и дефектов автомобиля;
- ♦ информирование клиента о стоимости работ по заказу.
- ♦ подробное информирование всех задействуемых служб о дефектах автомобиля, объёме предстоящих работ, потребности в запчастях и о пожеланиях клиента;
- ♦ точное исполнение заказа;
- ♦ согласование с клиентом внесения дополнений в заказ, при необходимости.

Технический контроль:

- ♦ проверка качества работы и её соответствия объёму заказа;
- ♦ при необходимости – опробование автомобиля на ходу;

- ♦ регистрация дефектов, устранение которых не было заказано;
- ♦ наведение чистоты в салоне, моторном отсеке.

Передача автомобиля владельцу:

- ♦ выставление счёта;
- ♦ оперативный, без вынужденного ожидания для клиента, возврат автомобиля;
- ♦ квалифицированное разъяснение позиций и суммы счёта;
- ♦ рекомендация устранить выявленные дополнительные дефекты.

Последующая работа с клиентом:

- ♦ получение отзыва о работе в рамках постсервисного опроса;
- ♦ оперативная организация помощи клиенту, заявившему рекламацию;
- ♦ принятие мер по устранению проблемы.

Изложенный порядок применим К^о всем заказам – техническое обслуживание, общеремонтные, кузовные или малярные работы. Самая лучшая схема не будет работать, если на каждом этапе не будет ответственных исполнителей надлежащей квалификации, и/или если условия на предприятии оставляют желать лучшего. Поэтому одна из главных задач *руководителя сервиса* – организовать слаженную работу на всех этапах цикла, регулярно контролируя взаимодействие исполнителей.

Наличие необходимых запчастей проверяется на стадии приёма предварительных заявок и обеспечивается к сроку диспетчерского распределения работ. Если потребность в запчастях не может быть определена в момент составления заказа, это делают как можно быстрее до начала его выполнения. Если нужных запчастей нет в наличии, то их сразу же заказывают. Предвидя задержку и срыв согласованного срока, *приёмщик* должен предупредить об этом клиента.

Содержание процесса предварительной записи

Система предварительного назначения даты и времени сдачи машины в ремонт удобна для заказчика – он может выбрать удобное время, он может максимально использовать машину для бизнеса, сдавая в ремонт на вечер или ночь. Предприятию эта система позволяет планировать распределение загрузки механиков и мощностей. Обычный порядок предварительной записи на сервис предусматривает назначение на сдачу машины за 3–7 дней. Если из-за загрузки заказами приходится записывать клиентов более чем за неделю или даже две, следует подумать о расширении мощностей, если конкуренция невелика.

Предварительная запись даёт ряд преимуществ:

- ♦ загрузку сервисного цеха можно планировать и регулировать точнее, сводя к минимуму возможность простоев и выхода за согласованные сроки;
- ♦ приём большинства заказов удаётся распределить во времени и сгладить тем самым обычные пиковые нагрузки;
- ♦ в результате *клиент* меньше ждёт, так что больше времени остаётся на то, чтобы дать ему полноценную консультацию;
- ♦ при отсутствии нужных запчастей или принадлежностей их можно своевременно приобрести;
- ♦ клиенту почти всегда можно назначить гарантированное время возврата автомобиля из ремонта.

Принимая заявку на ремонт по телефону, *диспетчер* или приёмщик стараются по путаным объяснениям клиента и, сверяясь с картой сервисной истории, если она есть для данного клиента, по возможности точнее составить диагноз и прикинуть количество часов, необходимых для ремонта. Ошибка в 30 минут может сбить график ремонтов.

Приём предварительной заявки – первый важный этап оформления заказа, начало общения с клиентом, позволяющее сразу же установить с ним хорошие отношения.

При предварительной записи и планировании занятости на каждый рабочий день важно оставлять определённый резерв для обслуживания клиентов, приезжающих без предварительной записи, и на случай т. н. «чрезвычайных происшествий». Как правило, такой резерв составляет от 10 до 20 %, а точнее определяется в каждом регионе по опытным данным.

Регламент процесса предварительной записи на приемку и сервис

Хозяин процесса: *диспетчер* сервиса (регистрирует желающих приехать в сервис).

Заказчик процесса: *приёмщик* (получает результаты исполнения процесса).

Участники процесса: *клиент, диспетчер*, при необходимости консультаций – *приёмщик, мастер цеха*.

Документы и события на входе

Входящие звонки.

График обзвона.

Клиентская база.

Интернет-сайт предприятия или входящая почта.

План загрузки цеха.

Оперативная информация, которая должна быть у *диспетчера* под рукой или на экране:

- ♦ **автомобили, записанные на определенную дату и время *приёмщика*;**
- ♦ **автомобили, ожидающие ремонта после приемки (в ремзоне или на площадке ожидания);**
- ♦ **автомобили в процессе ремонта;**
- ♦ **автомобили, подлежащие проверке качества выполненных работ;**
- ♦ **автомобили, работа по которым завершена.**

Документы и события на выходе

Запись на приемку и сервис в журнале предварительных заказов.

Подробная запись неисправностей.

Корректировка плана загрузки цеха.

Запись на ремонт (или ТО) по телефону

Диспетчер обязан:

Снять трубку не позднее третьего звонка, представиться.

Выслушать клиента и задать вопросы для выявления потребностей клиента.

Сообщить клиенту, что запись производится только на диагностику и дефектовку, а после выяснения перечня работ и наличия запчастей будет произведена вторая запись – на обслуживание или ремонт.

Предложить клиенту время посещения предприятия. Если предлагаемое время его не устраивает, то предложить варианты.

Произвести запись в соответствующем интерфейсе электронной системы.

Сообщить клиенту, сколько времени займет процесс оформления и сдачи автомобиля в ремонт (или ТО).

Если *диспетчер* не обладает информацией о необходимом времени выполняемых работ, ориентировочной стоимости работ и необходимых запасных частях и материалах, то к разговору с клиентом необходимо подключить *приёмщика*.

Если *Клиент* по телефону просит прислать *механика* для помощи в пути, *диспетчер* действует согласно правил оказания техпомощи в пути.

Если *клиент* по телефону просит записать для выезда специалистов для ремонта на месте стоянки его автомобиля, *диспетчер* действует согласно правил оформления выездного сервиса.

Если *клиент* по телефону просит доставить его автомобиль в ремонт, *диспетчер* действует согласно правил доставки автомобиля клиента.

Особые обстоятельства

При общении по телефону *диспетчер* внимательно слушает речь клиента, стараясь понять его состояние.

При звонке клиента, предъявляющего претензии на некачественный или не полностью выполненный ремонт, постараться максимально сгладить ситуацию, выяснить подробности и пригласить клиента в удобные для него сроки для решения проблем.

Если *клиент* попал в ДТП, то необходимо предложить эвакуатор.

Заявки на ремонт (или ТО) на сайте Техцентра и по электронной почте

Диспетчер обязан в начале смены и каждые два часа проверять записи в сервис через интернет-сайт предприятия и электронную почту и переносить их в журнал записей, предварительно позвонив клиентам и расспросив необходимые подробности.

Формат заявки через сайт:

Модель;

Объем и тип двигателя;

Тип трансмиссии;

VIN-номер;

Гос. номер;

Год выпуска;

Пробег, км.;

Имя заказчика;

Эл. почта;

Телефон;

Желаемая дата и время обслуживания;

Удобное время звонка оператора;

Причина обращения.

Запись на ремонт (или ТО) при личной явке

Диспетчер обязан:

Представиться, выслушать клиента и задать вопросы для выявления потребностей клиента.

Произвести запись в соответствующем интерфейсе электронной системы.

Сообщить клиенту, сколько времени займет процесс оформления и сдачи автомобиля в ремонт (или ТО).

Если *диспетчер* не обладает информацией о необходимом времени исполнения заказываемых работ, ориентировочной стоимости работ и используемых запасных частей и материалов, он приглашает *приёмщика*, представляет его клиенту.

При записи необходимо выяснить данные:

- ♦ **фамилия, имя, отчество (полностью);**
- ♦ **марка, модель автомобиля;**
- ♦ **государственный регистрационный номер;**
- ♦ **пробег автомобиля;**
- ♦ **тип КПП;**
- ♦ **объём двигателя;**
- ♦ **причина обращения;**
- ♦ **необходимость заказа такси;**
- ♦ **номер телефона клиента – обязательно, на случай согласования дополнительного ремонта.**

Клиенту при себе необходимо иметь: свидетельство о регистрации ТС, сервисную книжку, доверенность от собственника (если авто сдается в сервис не владельцем), паспорт.

Примерный бланк регистрации заказов

Приёмщик Дата

№ п\п	№ за-каза	Кли-ент	Теле-ле-фон	Мо-дель	Гос-но-мер	Ме-ха-ник	Код ра-бот	При-меча-ния	Срок	Испол-нение

Запись на приемку (диагностику и дефектовку) и на сервис может произвести *приёмщик* в случае отсутствия *диспетчера* сервиса.

Запись на сервис по результатам приемки могут произвести *приёмщик* или инженер по гарантии в случае отсутствия *диспетчера* сервиса.

Средства контроля

Запись телефонных переговоров.

Анонимные звонки.

Телефонный опрос.

Содержание процесса приемки автомобиля

Задача сервиса – завоевать доверие клиентов, качественно обслуживая технику по обоснованным ценам, завершая работу в указанное время. Сервисная служба, внушающая доверие клиентам хорошим выполнением работы и добивающаяся высоких стандартов качества, привлекает постоянных клиентов, чем создает основу развития бизнеса. Доверие клиентов ведет к их лояльности фирме. Они также распространяют свое мнение среди друзей и знакомых – незачем говорить, что это самый эффективный вид рекламы.

Приемка машины в ремонт может быть решающей для будущих отношений с клиентом. Если предприятие однажды всерьёз разочарует заказчика, то вполне вероятно потерять в его лице постоянного клиента. Поэтому очень важно с большим вниманием отнестись к пожеланиям клиента, к его проблемам и ожиданиям при первом же его обращении и составлении заказа.

Приёмщику рекомендуется быть дружелюбным, вежливым, проявлять персональное внимание к клиенту, обеспечивать, при необходимости, советы эксперта, обещать реальные сроки завершения ремонта и доставки машины, назначать обоснованные цены, подсказывать, что еще следовало бы сделать вместе с тем, что заказал *клиент*. «Карта сервисной истории» очень полезна в этот момент – напомнить клиенту, что давно не делалось то-то и пора бы сделать то-то. Большое значение имеет выдача автомобиля из ремонта тем же *приёмщиком*, который оформлял заказ-наряд.

Задачи *приёмщика* при приемке и выдаче автомобиля;

- ♦ **вызвать доверие клиента;**
- ♦ **обеспечить положительное мнение клиента об услугах Предприятия;**
- ♦ **формировать у клиента потребность снова и снова приезжать в сервис;**
- ♦ **проговаривать типовые фразы для запоминания клиентом и распространения по «сарафанному радио».**

Приемка может иметь три цели:

♦ Включить в заказ-наряд выполнение только тех работ, которые заказал клиент, не считая нужным диагностировать все возможные неисправности. Сравнительно опытные автомобилисты сами или с товарищами довольно точно определяют степень износа или неисправности узлов и заказывают устранение конкретных неисправностей. В этом случае сервис отвечает только за выполнение этих работ, но упускает возможность увеличить объем заказа за счет дополнительных работ. Многие малые сервисы идут по этому пути, не желая усложнять себе жизнь, вести историю ремонтов, приобретать современное оборудование, обучать механиков.

^Включить в заказ-наряд устранение неисправностей, указанных клиентом. Предложить устранить также дефекты взаимосвязанных деталей и узлов, ремонт которых скоро понадобится. Дать рекомендации по необходимости ремонта этих узлов, если клиент не согласится провести его сразу. Предложить типовые пакеты работ, доп-оборудование. Предложить записаться на следующий визит через месяц. В этом случае сервис отвечает только за выполнение этих работ. Средние сервисы, имеющие квалифицированный штат и современное оборудование, часто применяют такой подход.

♦ Выявить и предложить устранить все возможные дефекты, видя, что клиент не обладает техническими знаниями. Таких автовладельцев большинство. В этом случае сервис принимает на себя ответственность за состояние автомобиля, ведет историю ремонтов, предлагает себя в качестве опекуна или домашнего доктора. Такой подход заложен в политике официальных дилеров, однако не все дилеры выдерживают этот стиль отношений с клиентами, скатываясь к обычной халтуре и недоумевая, почему клиенты уходят от них.

Из-за низкой квалификации персонала сотрудники техцентров порой не могут найти неисправность в жестко заданные сроки и руководитель Предприятия даже не знает об этом. А узнает о проблеме тогда, когда истекают 45 дней, в которые должен укладываться сервис. Для предупреждения таких случаев необходима регламентация и жесткий контроль сроков диагностики и ремонта каждого автомобиля, постоянное обучение, обмен информацией, наставничество.

При обнаружении неисправности в автомобиле у *приёмщика* и *мастера* цеха возникают вопросы, на которые необходимо получать быстрые ответы, т. е. должны быть специалисты, которые готовы на них ответить.

Если проблемы с оборудованием и специалистами:

Что делать, если необходим специальный инструмент?

Куда обратиться, если ремонт автомобиля по каким-либо причинам не может быть завершен своими силами?

По запчастям:

К кому обратиться в случае затруднения подбора оригинальных запчастей?

Как правильно заказать нужную запчасть для разных модификаций одной модели?

Есть ли нужная запчасть на складе?

Как правильно установить запчасть на автомобиль?

Если на складе нужной запчасти нет:

Когда возможна поставка?

Если с поставками проблемы:

Есть ли где-либо необходимая запчасть?

Как заказать оригинальную запчасть?

Каковы сроки поставки?

Можно ли получить запчасть в короткие сроки?

Какова цена запчасти?

Есть ли и сколько стоит доставка?

Действует ли гарантия на запчасть?

Имеется ли возможность возврата?

Кто и как импортировал запчасть в страну и является ли она оригинальной?

Желательно иметь два поста приемки – один для ритмичного приема автомобилей, прибывших по предварительной записи, другой – для приемки в краткосрочный ремонт без предварительной записи.

Кстати, количество мест парковки для автомобилей ожидающих ремонта и ожидающих получения владельцами после ремонта должно быть в четыре раза больше количества рабочих постов.

Приемка должна выполняться **в два этапа:**

- ♦ **приемка на диагностику и дефектовку, результат – перечень и стоимость работ и запчастей;**
- ♦ **приемка на выполнение работ после обеспечения наличия запчастей, по плану загрузки цеха, результат – отремонтированный автомобиль.**

Диагностика и дефектовка может производиться с участием клиента (диалоговая или активная приемка без демонтажа деталей и узлов), в этом случае не исключаются незамеченные дефекты.

Диагностика и дефектовка оставленного в сервисе автомобиля без участия клиента и без ограничения времени, с демонтажом, при необходимости, узлов и деталей, с проверкой степени их износа и т. д. В этом случае точность дефектовки выше.

Целесообразно ввести в практику классификацию заказ-нарядов в зависимости от объёма или степени сложности подлежащих выполнению работ. Такая классификация способствует быстрой и простой организации ежедневных процессов приемки, дефектовки, послесервисно-го контроля.

Код категории следует присваивать при предварительной записи, расспросив клиента о проблемах с машиной.

Например, коды заказ-нарядов:

ТО – на регламентное ТО (стандартный набор работ);

ТР – на типовые работы (пакеты услуг, сезонный сервис и т. п.);

БС – на экспресс-сервис (быстрый, кратковременный по установленному перечню работ, но не срочный);

ОР – общий ремонт – на большой перечень работ;

ГР – на ремонт по гарантии производителя;

ГС – на ремонт по гарантии сервиса;

ДД – на диагностику и дефектовку;

РК – ремонт кузова;

Заказ-наряды первых трех категорий не требуют очень большого внимания при приемке, так как риск возникновения необходимости повторного ремонта относительно невысок. Это чёткие заказ-наряды на конкретные работы, пробная поездка не требуется, диагностика не требуется, возможна предварительная подготовка запчастей.

Для остальных категорий риск возникновения необходимости повторного ремонта возрастает, поэтому необходимо уделить повышенное внимание качеству диагностики и дефектовки. У таких заказ-нарядов: отсутствует чёткий объём работ, есть потребность в диагностике и пробной поездке, могут быть сложности при подготовке запчастей, необходимо участие разных специалистов, необходимо квалифицированное планирование визита и приёмки, важно знать историю ремонтов, необходим резерв времени, возможно понадобится решение технических проблем.

Мировая практика выработала три подхода к определению перечня и объемов работ по ремонту автомобиля:

- ◆ работы, которые назвал клиент;
- ◆ работы, перечисленные приемщиком по результатам диагностики в отсутствие клиента;
- ◆ работы включенные в заказ при диагностике и в диалоге приемщика с клиентом во время активной (диалоговой) приемки.

Некоторым сервисам выгодно выполнять только те работы, которые назвал клиент по причинам:

- ◆ сервис старается увеличивать стоимость заказа за счет продажи запасных частей, а не ремонта; автосервис заинтересован в выборочном выполнении работ, обслуживании большего числа клиентов, но не в приведении автомобиля в технически исправное состояние;
- ◆ не каждый сервис может предложить полный перечень услуг и поэтому не берет на себя заботу о техническом состоянии автомобиля;
- ◆ сервису **опасно выявлять истинное** техническое состояние автомобиля, так как клиент может увидеть, что они не в состоянии отремонтировать автомобиль, и больше у них не появится.

Правила организации приемки

Основная задача службы приемки – увеличить использование единственного источника дохода для сервиса – *продуктивного времени механиков*. Каждый день цех имеет ограниченное количество *наличного времени механиков*, которое называют *потенциал цеха*. Цель системы предварительной записи клиентов заключается в обеспечении сбалансированности объемов ежедневной работы с потенциалом цеха, в минимизации количества переходящих машин и повторных работ, и в распределении работы по дням недели.

В дни, когда загрузка превышает потенциал цеха, незавершенную работу переносят на следующий день. Слишком много переходящих машин могут блокировать цех на целые дни.

При наплыве клиентов *диспетчер* стремится дать работу в цех и получить выполненную работу как можно быстрее. Спешка может вынудить *диспетчера* поручить работу любому рабочему, квалифицированному или нет, просто чтобы работа двигалась.

Механики в такие дни вынуждены работать быстрее с качеством, которое может привести к переделкам, потому что не имеют необходимого времени, чтобы правильно диагностировать и дефектовать машину, проверить наличие необходимого инструмента и запчастей.

Когда автомобили возвращаются для переделок, они получают приоритет перед плановыми работами в цеху, что приводит к новым блокировкам рабочих процессов и дальнейшему прессингу. Чтобы успокоить клиентов, цех дает прокатные автомобили, халтурит и теряет продажи услуг. Довольно неприятный и дорогостоящий период, но это только верхушка айсберга. К прессингу добавляется разочарование клиентов. Две из самых частых жалоб клиентов: ремонт слишком долг – два или более дней или что автомобиль не отремонтирован в течение одного посещения. Кроме того, они предупреждают друзей не пользоваться этим сервисом.

Оптимальная система предварительной записи состоит из двух элементов:

♦ запись на время работы с *приёмщиком* для диагностики, дефектовки и описания необходимых работ и запчастей;

♦ выбор удобного для клиента дня для сдачи автомобиля, чтобы получить его из ремонта в тот же день.

Если планирование оптимально, *механики* не будут перегружены работой и будут качественно выполнять ремонт без вероятности переделок.

Положение об активной (диалоговой) приемке

Второго шанса произвести первое впечатление не будет.

Термины активная, диалоговая, прямая и т. п. приемка – это словотворчество разных авторов и переводчиков, а вовсе не устоявшиеся термины.

Активная или диалоговая приемка проходит в диалоге с клиентом. Контакт приемщика и клиента играет куда более важную роль, нежели сам процесс диагностики, и клиент не может не обратить внимания на доброжелательность и услужливость сотрудников сервиса, с готовностью отвечающих на любой вопрос относительно технического состояния автомобиля.

Активная или диалоговая приемка имеет своей главной целью установление контакта с клиентом, который впоследствии перерастет в доверительные отношения, понравиться клиенту и обеспечить его следующий визит. Следует использовать то, что каждому клиенту хочется, чтобы к нему относились серьезно, чтобы к нему прислушивались,

чтобы его ценили. Обычно предлагают диалоговую приемку, когда клиенты звонят, чтобы записаться на сервис.

Совершенно недостаточно привлечь клиентов в первый раз. Профессионализм заключается в том, чтобы вернуть их уже в качестве постоянных клиентов.

Задача приемщика – обеспечить прибытие клиента со следующим заказом, а вовсе не выжать из него как можно больше при первом же визите.

Преимущества активной (диалоговой) приемки:

♦ **активная приемка подразумевает личный контакт с клиентом, что позволяет выполнить его желания и завязать более длительные отношения;**

^**-профессиональная активная приемка может стать отличительной чертой предприятия;**

♦ **активная приемка вызывает доверие клиентов, подразумевает открытые отношения, включая открытую ценовую политику;**

♦ **клиенты положительно отзываются о предприятиях, практикующих активную приемку;**

♦ **предприятиям, практикующим диалоговую приемку, предъявляют меньше претензий;**

♦ **активная приемка позволяет сократить время ожидания;**

♦ **активная приемка подразумевает выполнение работы в установленный срок;**

♦ **благодаря диалоговой приемке мастерская получает конкретные задания, что сокращает время на дополнительные проверки;**

♦ **люди, которым у вас понравилось, тратят на 20 % больше.**

Согласно статистике клиент появляется в автосервисе не чаще чем раз в полтора года, и в большинстве случаев ожидает получить от обслуживания удовольствие. Визит в автосервис для многих клиентов – заранее запланированный способ с толком провести свободное время. В первую очередь нужно ориентироваться на пенсионеров, кроме того, в период с 10 до 12 утра в автосервис в основном обращаются домохозяйки.

Одновременно с понятием «прав человека» у нас есть понятие «обязанности». Клиент ждет от поставщика услуг приятных впечатлений, он рассчитывает получить обслуживание высокого качества. И это можно обеспечить диалоговой приемкой.

Старайтесь превратить сервис в приятное, незабываемое «событие», которое клиент может пережить только в вашем предприятии. Это «событие» должно удовлетворять

потребности клиента в общении, оно должно нести положительный заряд и эмоциональное взаимодействие сторон, а это дает множество возможностей

Представьте себе, что к вам годами будут приезжать одни и те же клиенты – в небольших городах так и происходит. Если вы будете принимать клиентов, как гостей или как друзей, то ваше поведение будет на 90 % правильным и экономически эффективным.

При непосредственном участии клиента приемщик проверяет:

В салоне

- ♦ Пробег
- ♦ Лобовое стекло, удары камней
- ♦ Рулевое управление/люфт рулевого управл.
- ♦ Ход рычага стояночного тормоза
- ♦ Педали / Шумы
- ♦ Сервисные наклейки

На автомобиле

- ♦ Замена щёток стеклоочистителя
- ♦ Заправка бачка стеклоомывателя
- ♦ Замена тормозной жидкости
- ♦ Замена моторного масла
- ♦ Замена охлаждающей жидкости
- ♦ Клиновые/зубчатые ремни
- ♦ Проверка шин
- ♦ Проверка протектора шин
- ♦ Освещение
- ♦ Остекление
- ♦ Фары / стекла фар
- ♦ Задние фонари

На подъёмнике

- ♦ Амортизаторы (герметичн./состояние)
- ♦ Герметичность двигателя
- ♦ Передние тормозные колодки/диски
- ♦ Трубопроводы тормозной системы, тормозные шланги
- ♦ Рулевое управление/Манжеты рулевых тяг
- ♦ Герметичность КП
- ♦ Топливный бак/Топливопровод

Система выхлопа

- ♦ Герметичность картера задней главной передачи
- ♦ Задние тормозные колодки/диски

Технический контроль в присутствии владельца не только добавит *приёмщику* уверенности в собственной правоте, но и устранил возможное недоверие. Выявление не названных клиентом дефектов сразу же может повлечь за собой внесение дополнений в заказ.

В этом случае *приёмщик* должен предложить клиенту рабочий халат, чтобы защитить его одежду. *Приёмщик* обязан подробно объяснять клиенту характер обнаруженных неисправностей и необходимость замены деталей и/или проведения работ. Такой процесс называют активной или прямой приемкой. При хорошо проведенной консультации во время приемки *клиент* ощущает ту заботу, которая способствует развитию доверительных отношений между клиентом и автосервисом.

Следует учитывать, что:

- ♦ диагностика при прямой приемке может сопровождаться разговором с клиентом на высоком социальном и техническом уровне;
- ♦ надо учитывать, что все больше клиентов, для которых автомобиль становится «второй кожей», признаком собственной индивидуальности;
- ♦ *клиент* неосознанно ждет от консультанта подтверждения правильности решения, которое он принял, выбрав именно эту модель, признания качеств и возможностей автомобиля.

Учитывая это, целесообразно строить разговор с клиентом следующим образом:

♦ **главное позитивное начало разговора: если уж об автомобиле вообще ничего хорошего сказать нельзя, то надо похвалить эту марку вообще;**

♦ **если вы покажете солидарность с клиентом в восприятии качеств автомобиля, это установит доверие и снимет возможные барьеры в общении.**

Применяют ни к чему не обязывающие, нейтральные фразы типа:

«По общему состоянию всегда можно определить, как на машине ездят. Видно, что вы следите за автомобилем».

«Медуза XL» – динамичный автомобиль».

Таким образом вы подтвердите правильность решения клиента, выбравшего этот автомобиль и его способности (реальные или мнимые) содержать машину в порядке. Не забывайте, что в оценке качеств автомобилей и автомобилистов, преобладают эмоции.

После того, как завершены предварительные разговоры и пробег занесен в подготовленный бланк, начинается консультация:

Надо вместе взглянуть на автомобиль снизу, чтобы быть уверенными, что все в порядке.

То, что о его автомобиле в сервисе заботятся, усиливает доверие клиента. *Клиент* никогда не откажется от такого предложения из-за раздражения или опасения, что вам удастся навязать дополнительные работы.

Контроль автомобиля снизу должен быть выработан до автоматизма:

♦ **впереди слева;**

♦ **впереди справа;**

♦ **сзади справа;**

♦ **сзади слева;**

♦ **по диагонали назад и вперед.**

Приёмщик указывает на каждую точку осмотра по отдельности. Налаживает отношения, чтобы у клиента не сложилось впечатления, что ему хотят только продать лишние услуги.

Пример: «Видите течь масла? Прокладка коробки негерметична. Ее не обязательно менять сегодня, но давайте посмотрим. Сегодня проверим уровень масла и, может быть, добавим. Если вы в следующем году (заметьте – вы его совсем не торопите!) собираетесь поехать в отпуск на машине, то это прокладку надо бы заменить заранее. Замена прокладки обойдется 300 рублей – это не стоимость прокладки, она копеечная, а разборки и сборки, а если коробка «полетит» из-за недостатка масла, новая коробка обойдется в 15000 рублей».

Или: «Посмотрите на профиль передних колес. Снаружи они стираются сильнее, чем изнутри. Резина стирается, след переместился. Сегодня желательно провести регулировку схода и развала. С этой резиной вы можете ездить еще до осени. Как только появится гололедица, вам придется из-за недостаточной глубины профиля заменить шины. Кстати, у нас сейчас кампания специальных скидок на резину».

Приёмщик консультирует, не более! *клиент* видит каждый его шаг и принимает решение сам. Но чем лучше консультация, тем легче осуществляются продажи услуг и запчастей.

После того, как все посмотрели снизу, опускают автомобиль и начинают обход автомобиля. Здесь происходит то же самое. *Приёмщик* все отмечает, дает рекомендации и предоставляет решение клиенту.

В заключение – исследование подкапотного пространства и генератора:

- ♦ **уровень всех жидкостей под капотом;**
- ♦ **натяжение клинового ремня;**
- ♦ **визуальный контроль всех кабелей и шлангов.**

Если рекомендует ремонт, то всегда необходимо:

- ♦ **сначала наиболее выгодное решение, например, частичный ремонт;**
- ♦ **второе предложение полное решение, более дорогое.**

Пример: «Приемная труба выхлопа не в порядке и должна быть заменена. Цена с заменой составляет 200 рублей. Глушитель и выхлопная труба еще продержатся месяца 3–4, но вы должны подумать, стоит ли приезжать еще раз, чтобы снова оплачивать работы. Полная стоимость выпускной системы с работой – 980 рублей».

Приёмщик рекомендует, *клиент* принимает решение. Все, что обсудили, записывают в диагностический листок, в котором в отдельном примечании указывается то, что надо бы сделать, но *клиент* решил это сделать в другой раз.

Если из-за возраста автомобиля нет смысла нести расходы на исправление сложного дефекта, то:

- ♦ **предлагают сделать необходимый минимум;**
- ♦ **если возможно, предлагают купить подержанные запчасти у партнера.**

Ремонт и услуги, которые посоветовали клиентам при консультировании, но не смогли продать, записываются в специальный список: «ремонт, который необходимо будет произвести». Целесообразно по прошествии 2 недель напомнить клиенту о предложении.

Обращение к клиенту зависит от причины, по которой *клиент* не дал согласия произвести рекомендованный ремонт.

Следует использовать диалоговую приемку как конкурентное преимущество, т. к. мало сервисов подходит серьезно к организации диалоговой приемки. Экономят на количестве приемщиков, экономят на количестве мастеров. В большинстве случаев на СТО есть один приемщик, да и тот не обучен технологии приемки и использует лишь свой опыт. Очень мало сервисов, в которых прямая приемка организована в отдельном помещении, что позволяет работать с клиентом в диалоговом режиме в нормальных условиях.

Пускать в ремзону автовладельца, не прошедшего инструктаж, не надевшего спецодежду и т. д., нельзя. Поэтому целесообразнее располагать посты прямой приемки обособленно от цеха, например на въезде в ремзону, по соседству с клиентской зоной.

Если мы хотим, чтобы автовладелец стал постоянным клиентом, то его обязательно нужно привлекать к процессу приемки. Хозяину машины нужно рассказывать практически все, причем облекая это в интересную для него форму. Сотрудник, отвечающий за прямую приемку, должен быть достаточно общительным и хорошо подготовленным с технической точки зрения, разговорчивый, как «семейный доктор».

Положение о технологической приемке

Обычная технологическая приемка подразумевает полную техническую диагностику, осмотр и тестирование автомобиля согласно принятой в техцентре технологической картой *в отсутствие клиента* и предназначена для выявления всех неисправностей и ожидающихся предельных износов деталей для того, чтобы составить дефектовочную ведомость и согласовать с клиентом очередность устранения дефектов – в этот визит или в два-три последующих. Такая дефектовочная ведомость – показатель солидности и профессионализма предприятия, клиент может проверить ее в другом сервисе и убедиться, что рекомендации верны.

Такая приемка позволяет подготовить клиента и мастера к возможным проблемам, предоставить подробный отчет о техническом состоянии автомобиля, сократить время работ, избавиться от необходимости лишних телефонных переговоров и т. д.

Некоторые клиенты предпочитают оставить машину, чтобы мастера делали все, что считают нужным, выражая тем самым полное доверие предприятию. Вариантом является доставка машины от клиента в сервис и из сервиса клиенту.

Информационное обеспечение приемки

При исполнении процесса сотрудники руководствуются профессиональными знаниями и навыками, соответствующими технологическими картами и инструкциями, информацией баз данных и руководством по использованию компьютерной системы, указаниями руководителей соответствующих подразделений, описаниями встроенных и смежных процессов.

Для **диагностики** применяют программное обеспечение специализированного оборудования – сканеров, мотор-тестеров, газоанализаторов и дымомеров, для чип-тюнинга, для измерительных систем кузовного ремонта и т. д.

Большинство баз работают под операционной системой – Windows 98/XP/7. Но некоторые дилерские базы могут работать только на специальных платформах: Windows NT, Linux и др. Срок работы лицензионных баз, как правило, ограничен сроком действия абонемента (как правило, год). На отечественном рынке информация встречается на CD и DVD и в виде книг. Преимуществами книг по сравнению с электронными базами являются доступность персоналу, слабо владеющему персональным компьютером, наличие изданий на русском языке. Недостатками являются неудобство поиска и работы с информацией, необходимость иметь большое количество литературы, изнашиваемость.

DAT Deutsche Automobil Treuhand является первой в области разработки методик и алгоритмов расчета стоимости ремонта автомобилей; располагает всеобъемлющими данными о технологии ремонта транспортных средств различных марок и модификаций. Клиентами DAT являются большинство страховых фирм и СТО А Европы.

Silver DAT II – программный продукт, разработанный компанией DAT Deutsche Automobil Treuhand GmbH, для определения технологии и стоимости восстановительного ремонта транспортных средств. Продукт “*Silver DAT 1Г*” имеет сертификат соответствия № РОСС RU.ME93.H00111 в системе сертификации ГОСТ Р Госстандарта России.

Возможности программного продукта:

- самая большая база данных запасных частей и норм времени от производителей автомобилей всего мира (60 000 моделей и модификаций);
- наличие оригинальных графических интерфейсов на все модели и модификации автомобилей;
- единый подход к стоимости запасных частей и нормативов времени для всех пользователей;
- простота в обращении: минимальные знания операционной системы windows;
- ежемесячное обновление цен на запасные части и пополнение базы данных новыми моделями и модификациями;
- полный цикл: составление акта осмотра и расчет стоимости восстановительного ремонта не более 15–20 минут.

Регламент процесса «приемка автомобиля в сервис»

Хозяин процесса: приёмщик (выясняет необходимые виды работ и запчастей, их стоимость, оформляет заказ-наряд|

Участники процесса: диспетчер, Диагност, Дефектовщик, инженер по гарантии, Продавец запчастей, мастер цеха.

Заказчик процесса: цех (мастер цеха получает результаты исполнения процесса).

Область действия процесса: Период приёмки начинается с момента появления клиента на территории сервисного центра и заканчивается после передачи заказ-наряда в сервисный цех.

Цели процесса: Определить неисправности автомобиля, перечень работ, запчастей, материалов, специализацию ремонтников, сроков исполнения работ, стоимости работ, запчастей и материалов. Плановмерно и полностью загрузить работой соответствующие цехи и участки. Эти процедуры выполняются при помощи профессиональных знаний, технологических инструкций, баз данных.

Требования к приемке

Дисциплина качественного сервиса – *устранять проблемы с первого раза.*

Это значит, что:

- ♦ **диспетчер должен внимательно выслушать то, что говорит клиент-,**
- ♦ **диспетчер должен правильно записать требования клиента в бланк заказа;**
- ♦ **диспетчеризация должна быть четкой, чтобы механик вовремя закончил работу как обещано клиенту;**
- ♦ **приёмщик должен правильно установить и вписать в документы причины неисправностей и необходимые работы;**
- ♦ **механик должен быть достаточно обучен, чтобы понять, что написано в заказе;**
- ♦ **механик должен иметь соответствующую квалификацию, чтобы устранить проблему;**
- ♦ **механик должен использовать соответствующий инструмент, а оборудование должно способствовать производительности;**
- ♦ **механик до выдачи машины клиенту должен убедиться, что неисправности устранены, машина не испачкана, никакие материалы не оставлены в машине.**

Порядок работы с клиентом

Оператор на телефоне – аудиоимидж предприятия.

Диспетчер – лицо фирмы.

Приемщик – доверенное лицо клиента перед цехом.

Входные документы

Предварительная запись.

Заявка на сервис.

Сервисная книжка; свидетельство о регистрации ТС; паспорт и доверенность (если автомобиль сдаёт не владелец).

Выходные документы

Заявка на ремонт с отметками приёмщика.

Талон на мойку.

Отрывная часть талона на мойку.

Акт осмотра и сдачи-приемки автомобиля (переход риска сохранности автомобиля и его частей).

Заказ-наряд.

Диспетчер:

Установив визуальный контакт, кивает клиенту, доброжелательно улыбается и представляется.

Спросив фамилию, имя, отчество клиента, проверяет его наличие в записи и время, на которое *клиент* записан.

Открывает интерфейс операций приемки в компьютерной системе.

Выдает клиенту бланк заявки на ремонт для самостоятельного его заполнения с указанием обнаруженных клиентом неисправностей.

Выдает Клиенту для подписания регламент отношений между ТЦ и Клиентом и правила техники безопасности для посетителей цеха.

Знакомится с указанными в заявке неисправностями, при необходимости уточняет неясные позиции. Согласует с *приёмщиком* время подачи машины на приемку.

Проверяет заказ клиента на относимость к проводимым рекламным акциям (отзыв, льготные цены, сезонные скидки и т. п.).

Вносит в заказ-наряд фактический пробег автомобиля.

Вносит предоставленные клиентом материалы (например: масло, запчасти).

Записывает используемую марку моторного масла.

Предлагает дополнительную гарантию предприятия на автомобиль при условии выполнения недорогой инспекции (диагностики и дефектовки по контрольному перечню проверяемых параметров).

Записывает номер телефона клиента, выясняет доступность клиента во время проведения ремонта, его согласие на дополнительные работы (и их предельную стоимость), если связь с ним будет невозможна.

Снимает ксерокопии с документов клиента и возвращает ему оригиналы.

Ставит на ксерокопиях отметку с номером заказ-наряда и оставляет в специальном лотке «Копии документов».

Кладёт сервисную книжку в лоток «Сервисные книжки».

Инструкция по работе с программной системой.

Регистрирует данные о *клиенте* и автомобиле в программе.

Заносит в программу информацию о заявленных работах.

Уточняет, есть ли у клиента дополнительные пожелания.

Предлагает клиенту подменный автомобиль и при его согласии действует по правилам выдачи подменного автомобиля.

Вносит номер заказ-наряда в интерфейс и на копии документов.

Информирует клиента об обязательной технологической мойке при сдаче автомобиля в сервис (выписывает и вручает талон), объясняет, как проехать на мойку, а после мойки – на пост приёмки, называет имя *приёмщика* и примерное время приёмки автомобиля вместе с мойкой (около 30 минут). По запросу может включить услуги по полировке кузова воском после мойки, чистку салона и т. д.

Если *клиент* хочет присутствовать при ремонте, предлагает ему наблюдать за ремонтом через стеклянную переборку или по видеомонитору.

Сообщает клиенту, что механики обслуживают автомобили, а не клиентов, поэтому все вопросы *клиент* должен выяснять *сприёмщиком*, который юридически является представителем предприятия-исполнителя заказов.

Сотрудник сервиса не должен водить машину клиента без присутствия клиента (как доверителя) в машине или на территории сервиса до момента подписания акта осмотра и

сдачи-приемки автомобиля, т. е. момента перехода риска сохранности автомобиля на предприятие.

Приёмщик не должен подписывать акт осмотра и сдачи-приемки автомобиля загрязненного автомобиля, т. к. после мойки на кузове могут быть обнаружены дефекты, не зафиксированные в акте.

Сотрудник сервиса не должен садиться в машину клиента до того, как наденет защитные чехлы на сиденье водителя.

Клиента не следует допускать в рабочую зону до того, как он прочтет и подпишет регламент отношений между ТЦ и Клиентом и правила техники безопасности для посетителей цеха.

Если *клиент* заказывает ТО или типовые работы, не хочет участвовать в дефектовке и подпишет акт осмотра и сдачи-приемки автомобиля и заказ-наряд, то на мойку автомобиль перегонит *приёмщик*, т. к. риск сохранности автомобиля и его частей в момент подписания акта осмотра и сдачи-приемки автомобиля перешел на предприятие.

Порядок операции «мойка»

Мойщик:

Приветствует клиента, проверяет текст талона, приглашает клиента въехать на мойку и, объясняет, где *клиент* может подождать: «Подождать Вы можете в комнате ожидания или на улице, мойка займет около 10 минут».

Производит технологическую мойку автомобиля и ополаскивает передние салонные ковры.

Делает соответствующую отметку о произведенной мойке в талоне, отрывную часть кладёт в салон на Торпедо.

Объясняет клиенту как проехать на пост приёмки.

Порядок операций диагностики и дефектовки

Входная информация:

Профессиональные знания и навыки *приёмщика*, диагноста и дефектовщика.

Технологическая инструкция об операциях диагностики и дефектовки.

Карта дефектовки.

Информация клиента.

Акт осмотра и сдачи-приемки автомобиля.

Фото-видео съемка.

Приёмщик:

Приветствует клиента, если он участвует в дефектовке. Надевает защитные чехлы на водительское сиденье, рычаг переключения передач и рулевое колесо.

Приглашает клиента проехать на пост приемки, при необходимости поднимает автомобиль на подъёмнике.

Приёмщик обязан:

Открыть капот и произвести осмотр подкапотного пространства, видимых узлов и агрегатов.

Поднять автомобиль на подъёмнике и произвести осмотр ходовой части, системы выпуска и других видимых систем, узлов и агрегатов.

Провести совместно с клиентом пробную поездку для выявления проблем – например, в случае жалоб клиента на посторонние шумы при движении, трогании, торможении, переключении передач и т. д.

Произвести диагностику и дефектовку автомобиля, привлекая при необходимости, диагноста и дефектовщика.

Занести результаты в акт дефектовки, разъясняя значения каждого пункта клиенту.

Задать клиенту вопросы для выявления потребностей и предложения полного спектра услуг техцентра и дооборудования, а так же объяснить, какие работы будут выполнены по гарантии.

Исходить из предположения об отсутствии у потребителя специальных знаний о свойствах и характеристиках работы, информировать клиента об особенностях ремонта и правилах эксплуатации после ремонта.

Определить конкретный объём работ и отметить в заказ-наряде полные сформулированные рабочие позиции.

Согласовать с клиентом перечень необходимых работ, запасных частей и расходных материалов. Разъяснить необходимый объём предстоящих работ, излагая технические подробности с использованием примеров, общедоступных для понимания.

Записать объёмы работ, дополнительно согласованные при приёмке автомобиля.

Выяснить наличие необходимых для выполнения работ запасных частей и их стоимость.

Сообщить клиенту сведения о стоимости работ и запчастей.

Напомнить клиенту о том, что работы, необходимость которых будет выявлена лишь в ходе ремонта, выполняются только после предварительного согласования с ним.

Объяснить клиенту, что такие детали, как прокладки, сальники, уплотнения, резиновые манжеты, кольца, стандартные незакаленные гайки, винты, болты, следует менять при каждой разборке соответствующих узлов – они прирабатываются по месту, деформируются и, будучи установлены вновь после разборки, не исполняют нормально своих функций. Экономия на их замене обернется повторной разборкой – скупой *клиент* заплатит дважды.

Предложить клиенту исправление дефектов, обнаруженных при диагностике и дефектовке, но не заказанных клиентом, разъяснив нецелесообразность или опасность оттягивания ремонта. В рекомендации необходимо указать стоимость рекомендованных работ и требуемых запасных частей. При отказе следует записать рекомендации о таком ремонте в заказ-наряд. Записать обнаруженные неполадки, которые *клиент* не захотел устранить.

Сделать маркетинговые предложения: допоборудование, аксессуары.

Внести в заказ-наряд предоставленные клиентом материалы (например, масло, шины)

Сообщить срок выдачи автомобиля.

При претензии на исправление брака отметить это в заказ-наряде.

Проверить:

- ♦ **показание одометра и зафиксировать точное значение в заказ-наряде.**
- ♦ **работу стеклоочистителей и качество щёток.**
- ♦ **работу магнитолы/ акустической системы.**
- ♦ **работу электростеклоподъёмников и электроподогрева сидений.**
- ♦ **работу климатической системы (в зимнее время – печки, в летнее – кондиционера).**
- ♦ **салон автомобиля (комплектность, прикуриватель, детское сиденье, ковры салона, царапины, потертости и загрязнения и т. д.).**

Выяснить у клиента специфику в работе сигнализации на автомобиле (спутниковая система слежения с переводом в режим «сервис», алгоритм работы сигнализации, автоматическая блокировка замков, автоматическая доводка стекол и т. д.);

Проверить совместно с клиентом состояние кузова, произведя осмотр: лакокрасочного покрытия, стекол, оптики автомобиля, колёсных дисков, покрышек, внешнего

дополнительного оборудования, состояние покрышек, идентичность размерности и модели шин установленных на одной оси.

Сфотографировать или снять на видео автомобиль с 4 точек (спереди, сзади, с боков) и крупным планом – места повреждений. Снимки нужны на случай предъявления клиентом претензий о повреждении автомобиля в ТЦ. Фотокадры без дефектов хранить в базе данных, снимки дефектов приложить к заказ-наряду.

Внести в акт осмотра и сдачи-приемки автомобиля замечания о наличии царапин, вмятин, сколов на кузове или об отсутствии повреждений.

Внести отметки в акта осмотра и сдачи-приемки автомобиля: «Автомобиль не соответствует серийному оснащению», если при осмотре автомобиля замечены внешние изменения (тюнинг).

Установить совместно с клиентом наличие или отсутствие: домкрата, баллонного ключа, запасного колеса, колпаков колёс, антенны, огнетушителя, аптечки, знака аварийной остановки, буксирного троса.

Просить клиента забрать из машины все вещи и расписаться в *акте осмотра и сдачи-приемки*: «Автомобиль сдал. Состояние внешнего вида зафиксировано. Документов, вещей и ценностей в автомобиле нет». Это момент перехода рисков сохранности автомобиля и его частей на предприятие. Эта фраза нужна на случай предъявления клиентом претензий о повреждениях кузова или хищении чего-либо из автомобиля в ТЦ.

Получить ключи от клиента.

Получить у клиента ключ от секреток, положить его на коврик переднего пассажира.

Внести информацию в заказ-наряд или акта осмотра и сдачи-приемки автомобиля под роспись клиента.

Перегнуть автомобиль из зоны приёмки:

♦ в цех, оставив опущенным стекло водительской двери, ключи положить на щётку стеклоочистителя со стороны водителя;

♦ или на стоянку ремонтной зоны, закрыв стекла, двери, разместив ключи в ключнице (ящике для ключей), находящейся в зоне приёмки.

Отметить в заказ-наряде место стоянки автомобиля, чтобы *механик* его быстро нашел.

Передать информацию и документы *диспетчеру*.

Разместить ключи в ящике для ключей.

Порядок операций завершения приемки

Входные материалы:

Пакет документов от приёмщика.

Инструкция и интерфейс системы.

Профессиональные знания и навыки.

Диспетчер;

- ♦ **согласовывает с клиентом стоимость работ, запасных частей и расходных материалов, согласовывает с мастером цеха сроки выполнения работ, подготавливает документы;**
- ♦ **разъясняет клиенту, что придется дополнительно сделать, ремонтируя дефектный узел, с тем, чтобы не было споров после завершения ремонта;**
- ♦ **получает подписи клиента на расценочном бланке и бланке заказа;**
- ♦ **выполняет расчет стоимости работ при помощи специальных бланков или форм на экране монитора;**
- ♦ **учитывает при расчете: вовлечено ли страховое возмещение, есть ли особые желания у заказчика, согласен ли клиент на частичную разборку машины, если этого требует технология и другие моменты;**
- ♦ **прикрепляет к комплекту документов отрывную часть талона на мойку, оставленную мойщиком на Торпедо автомобиля;**
- ♦ **записывает на бирке для ключей госномер автомобиля и прикрепляет ее на ключи от автомобиля;**
- ♦ **получает подпись клиента, после чего отдаёт ему его экземпляры;**
- ♦ **осуществляет планирование сроков работы по согласованию с мастером цеха;**
- ♦ **размещает заказ-наряд на контрольной доске загрузки цеха;**
- ♦ **доводит информацию до конкретного исполнителя, чтобы убедиться в том, что она правильно воспринята;**
- ♦ **передает заказ на запчасти и материалы на склад;**
- ♦ **дополняет сервисную историю клиента в компьютерной базе данных;**
- ♦ **спрашивает, где клиент будет ожидать готовности автомобиля; если тот намерен ожидать в ТЦ, то диспетчер объясняет, где находится зал ожидания и автоматы с напитками;**

- ♦ предлагает услуги такси, при согласии вызывает машину у компании-партнера и по прибытии автомобиля информирует клиента;
- ♦ оговаривает с клиентом необходимость и периодичность сообщения ему информации о ходе работ;
- ♦ обеспечивает постоянное наличие в зале ожидания рекламных и информационных материалов о допоборудовании, наборах услуг, продаже аксессуаров и запчастей. *Результаты на выходе процесса*
- ♦ заявка на сервис;
- ♦ заказ-наряд;
- ♦ спецификации работ и запчастей;
- ♦ акт дефектовки;
- ♦ лист согласования;
- ♦ акта осмотра и сдачи-приемки автомобиля (с фото, видеозаписью и картой внешних дефектов автомобиля, его комплектностью и перечнем запчастей заказчика);
- ♦ заказ/накладная складу на запчасти и материалы;
- ♦ отрывная часть талона на мойку;
- ♦ перечень наличного дорожного набора или фиксация факта его отсутствия;
- ♦ договор по заказ-наряду;
- ♦ оригинал и копия комплекта документов, подписанных клиентом;
- ♦ бирка на ключах; ♦ заказ-наряд на доске загрузки;
- ♦ информация в системе.

Порядок согласования дополнительных работ

При необходимости дополнительных работ должен соблюдаться следующий обязательный порядок действий:

- ♦ определить дополнительные затраты;
- ♦ проверить наличие нужных запчастей;

♦ проверить возможности сервисного цеха и реальность ранее согласованного срока выдачи автомобиля из ремонта;

♦ сделать в бланке заказа подробную запись о дополнительных работах, из которой должно быть ясно: что, с кем, и когда согласовано.

Диспетчер:

По просьбе *мастера* цеха или *приёмщика* звонит клиенту с объяснением обнаруженных дефектов и предложением дополнительных работ.

При согласии клиента оформляет дополнение к заказ-наряду.

Показатели качества приемки

Наличие согласований с клиентом дополнительных работ говорит о неполной или некачественной диагностике-дефектовке. Отсутствие дополнительных работ подтверждает хорошее качество диагностики-дефектовки. *Средства контроля процесса*

Инструкции. Телефонный опрос. Исследование «Таинственный покупатель». Внутренний аудит.

Варианты приемки

Расхождения во времени

Если *клиент* приехал без звонка или опоздал надолго, следует выяснить возможность приемки у *приёмщика*. Если нет возможности его принять в этот день, сообщить ему: «Спасибо, что приехали, к сожалению, мы сможем Вас принять только завтра. Какое время Вам удобно?»

Если *клиент* прибыл ранее назначенного срока и нет возможности его принять сразу, сказать ему: «Спасибо, что приехали, мы примем Вас через 10 минут».

Если *клиент* опоздал, и нет возможности его принять сразу, сообщить ему: «Спасибо, что приехали, к сожалению, Вы опоздали, мы сможем принять Вас через 25 минут».

В случае появления резерва времени при досрочном выполнении заказов принимать в работу приехавших без предварительной записи или предлагать *мастеру* цеха использовать свободных механиков для ремонта служебных машин или по его усмотрению.

Предстоит регламентное то

Диспетчер:

Если *клиент* приехал только для выполнения регламентного ТО, оформляет заказ-наряд без привлечения *приёмщика*. Однако *диспетчер* обязан предложить клиенту полную диагностику как отдельную типовую услугу по невысокой цене в целях выявления имеющихся неисправностей, или необходимости замены изнашивающихся деталей, или необходимости регулировок.

Заказаны типовые работы

Диспетчер:

Если *клиент* записался для выполнения конкретных типовых работ (замена тормозных колодок, замена сцепления, сезонная замена шин и другие работы, предлагаемые сервисом как типовые), оформляет заказ-наряд без привлечения *приёмщика*. Однако *диспетчер* обязан предложить клиенту полную диагностику как отдельную типовую услугу по невысокой цене в целях выявления имеющихся неисправностей, или необходимости замены изнашивающихся деталей, или необходимости регулировок.

Заказана установка допоборудования

Диспетчер:

Если *клиент* записался для установки допоборудования, оформляет заказ-наряд без привлечения *приёмщика*. Однако *диспетчер* обязан предложить клиенту полную диагностику как отдельную типовую услугу по невысокой цене в целях выявления имеющихся неисправностей, или необходимости замены изнашивающихся деталей, или необходимости регулировок.

Предстоит ремонт по гарантии

Диспетчер: Если Клиент обратился с претензией по гарантии, диспетчер приглашает инженера по гарантии.

Инженер по гарантии проверяет неисправность, при необходимости поручает разобрать узел. Принимает решение о ремонте по гарантии согласно гарантийной политике Предприятия, дает разрешение на замену детали и проведение ремонта по гарантии. Ставит отметку и подпись в спецификации о согласовании ремонта по гарантии. Поручает *диспетчеру* открыть заказ-наряд с видом ремонта «Г арантийный».

Диспетчер оформляет гарантийный заказ-наряд, делает копию листов сервисной книжки:

- ◆ сведения об автомобиле;
- ◆ предпродажный осмотр;
- ◆ сведения о прохождении технического обслуживания;

♦ **копия последней страницы сервисной книжки.**

К оформленным документам подшивает лист согласования, куда записывает необходимые запчасти и расходные материалы для устранения неисправности и запрашивает склад о наличии запчастей.

При наличии запчастей *диспетчер* передает заказ-наряд в работу *мастеру* цеха с комментариями по устранению неисправности и регламентом времени на ремонт.

Клиент приехал без записи

Диспетчер выясняет возможности приемки. Если приемку можно провести в тот же день, назначает время по согласованию *приёмщиком*. Если в тот же день провести приемку невозможно, записывает клиента, согласовав дату и время приемки.

Автомобиль привезли для ремонта без записи

Диспетчер выясняет возможности приемки. Если приемку можно провести в тот же день, назначает время по согласованию с *приёмщиком*. Если в тот же день провести приемку невозможно, записывает клиента, согласовав дату и время приемки.

Организует осмотр, съемку и проверку содержимого багажника и салона.

Выписывает акт осмотра и сдачи-приемки автомобиля на платное или бесплатное хранение, подписывает его с клиентом.

Снимает ксерокопии с документов клиента и возвращает ему оригиналы.

Ставит на ксерокопиях отметку с номером документа о приеме автомобиля на хранение.

Организует разгрузку автомобиля на стоянку для ожидающих ремонта машин.

Автомобиль поступил от корпоративного клиента

Диспетчер организует приемку в соответствии с «Регламентом приемки» и долгосрочным договором с корпоративным клиентом. Результаты диагностики, дефектовки и расчета стоимости ремонта сообщает клиенту по телефону или электронной почтой. Получив подтверждение, передает заказ-наряд в работу. По завершении работы выставляет счет клиенту по безналичному расчету, согласовывает с клиентом дату и время получения им машины или доставки машины силами ТЦ. Все документы подписываются при передаче машины.

Дефектовка в месте дислокации корпоративного клиента

В связи с особенностями машин и характера их работы диагностика, дефектовка и ремонт выполняются в месте эксплуатации машин – это относится к большегрузным автомобилям, тракторам, дорожно-строительной и т. п. технике корпоративных клиентов.

Корпоративные парки легковых и грузовых машин тоже могут просить выполнять дефектовку и ремонт на их территории. Желательно разработать отдельный регламент работы с корпоративными клиентами.

Диспетчер направляет *приёмщика* (или диагноста/дефектовщика) на место дислокации техники, снабдив его необходимыми документами, бланками, формулярами. *Приёмщик* проводит диагностику, дефектовку и оформление документации в соответствии с «Регламентом приемки» и долгосрочным договором с корпоративным клиентом. Результаты диагностики и дефектовки сообщает клиенту на месте или по телефону, *приёмщик* сообщает *диспетчеру* результаты приемки.

Диспетчер в соответствии с долгосрочным договором с корпоративным клиентом оформляет заказ-наряд, выполняет расчет стоимости ремонта, заказывает необходимые запчасти, согласовывает с клиентом стоимость и сроки ремонта. Получив подтверждение, передает заказ-наряд в работу выездной ремонтной бригаде. Бригада получает запасные части на складе и выезжает в согласованное время.

В ряде случаев дефектовщик может сам устранить неисправность, если причина поломки была известна точно и он привез с собой необходимые запчасти.

По завершении работы *диспетчер* выставляет счет клиенту по безналичному расчету. Все документы подписываются при очередной встрече с представителями клиента, или при помощи обычной почты, или электронной почты с регистрацией электронной подписи. Документы должны быть оформлены до завершения отчетного периода – месяца или квартала.

Ремонт оплачивает страховая компания

В ряде случаев, как правило, в связи с аварийными повреждениями, *клиент* или страховая компания требуют представления предварительной калькуляции в письменном виде, т. е. в качестве официального документа.

Такая калькуляция должна содержать подробное перечисление всех конкретных рабочих позиций с указанием нормо-часов и их стоимости, а также перечень необходимых запчастей с указанием цен на них. На предприятии должна быть Инструкция по составлению предварительной калькуляции.

При этом следует быть осторожным, поскольку в некоторых случаях точная диагностика дефектов и определение связанных с ними затрат возможны лишь после снятия и разборки узлов или агрегатов.

Для подстраховки такие случаи нужно специально оговаривать, используя, например, следующую формулировку:

"..Данная предварительная калькуляция не содержит затрат на устранение скрытых дефектов коробки передач, которые могут быть выявлены только после снятия и разборки названного агрегата..."

Указанные в предварительной калькуляции цены действуют в течение установленного вами в этом документе срока, обычно трёх – четырех недель.

Для составления калькуляции используют обычный бланк счёта. В верхней части бланка делается чёткая надпись: «Предварительная калькуляция». Рядом, или в конце документа указывается срок его действия.

Отсутствие запчастей на складе

Если какие-либо запчасти, которые записаны в «Листе согласования» отсутствуют, Менеджер отдела запчастей сообщает об этом *приёмщику*, при этом сообщает также возможный срок поставки и стоимость запчастей. *Приёмщик* ставит в известность клиента об отсутствии запчастей, о сроках поставки запчастей и о стоимости на момент согласования. При подтверждении клиентом заказа запчастей, делает заявку на склад.

Приёмщик согласовывает с клиентом срок ремонта с учетом срока поставки запчастей.

Диагностика

Диагностику целесообразно также предлагать как отдельную услугу бесплатно, или в качестве бонуса, или по низкой цене. Это помогает стимулировать регулярную привычку к сервису у части клиентов, не склонных заботиться о машине до очередной поломки, в расчете на то, что они, возможно будут обращаться в сервис, демонстрирует обеспокоенность сервиса безопасностью клиентов, уменьшением их проблем, заботу об их удовлетворении машинами. Задачи – выявление дефектов, необходимости регулировок или ремонтов, дача рекомендаций. Этот метод помогает создать положительный имидж Предприятия, показать владельцам машин ее возможности, качество оборудования, обслуживания. Кроме того, помогают увеличить продажи, использовать время для показа ожидающим клиентам предложения принадлежностей, запасных частей, рекламных материалов и т. д.

Полная инспекция автомобиля

В качестве отдельной услуги можно предложить полную инспекцию автомобиля с устранением неисправностей или без. Такая услуга может понадобиться перед путешествием, перед началом сезона, перед продажей машины и т. п.

Контрольный лист инспекции автомобиля

На автомобиле были выполнены перечисленные ниже проверки. Каждый элемент, который при проверке признан неудовлетворительным, был заменен или исправлен.

№	Проверяемые параметры	№	Проверяемые параметры
	История транспортного средства	86	Дистанционное управление сдвигом люка крыши, дверкой заливной горловины
1	VIN на транспортном средстве соответствует VIN в документах		Багажник
2	Активизация электронного управления выполнена	87	Ковер, облицовка, багажная сетка (чистые, без повреждений)
3	История транспортного средства имеется	88	Плафон багажника работает
4	Регламентное обслуживание вы- полнено	89	Фиксатор запасной шины ис- правен
5	Автомобиль имеет заводской шильдик выпуска (соответству- ющего государства)	90	Запасная шина - правильного размера и типа, без поврежде- ний
	Дорожный тест	91	Высота протектора запаски не менее 50%, давление в норме
6	Запуск, холостой ход в норме (холодные/горячие)	92	Подкачивающий насос в пода- рок
7	Дистанционный пуск работает	93	Аварийный открыватель крыш- ки багажника исправен
8	Разгон и движение плавные		Диагностика
9	Шум двигателя нормальный (хо- лодный/горячий и низ- кие/высокие скорости)		Тестовый модуль
10	АКПП/ручная КПП переключает- ся нормально (холод- ная/горячая)	94	Выполнено самотестирование по всем CDMTC
11	Шум АКПП/ручной КПП нор- мальный (холодная/горячая)		Подкапотные жидкости – Про- ведено обслуживание, доливка
12	Переключатель передач работает	95	Маслов двигателе и фильтр за- менены
13	Ведущий мост/главная передача работают, шум нормальный	96	Хладагенты (проверен уровень, точка замерзания)
14	Сцепление работает плавно, ре- гулировка нормальная	97	Тормозная жидкость
15	Руление нормально: надлежащее усилие/возврат, центрирование, свободный ход, вибрации нет	98	Масло АКПП
16	Кузов, подвеска: нет скрипов, стуков, вибрации	99	Масло главной передачи
17	Амортизаторы работают	100	Масло ведущих осей
18	Тормоза/ABS работают: усилие по педали соответствующее, нет вибрации, пульсации. <i>Примеча- ние: ABS может пульсировать при резком торможении</i>	101	Масло гидроусилителя руля
19	«Круиз контроль» работает	102	Тормозная жидкость в бачке привода сцепления
20	Все указатели, спидометр, тахо- метр, одометр работают	103	Жидкость омывателя
21	Устройство выбо- ра/запоминания работает	104	Система кондиционирования воздуха заряжена

22	Нет необычных звуков при вращении приводов приборов		Двигатель
	Экстерьер	105	Проверены течи жидкостей
	Панели кузова и бамперы	106	Шланги и трубки (хладагента, топливные, тормозов и др.) проверены на износ и течи
23	Нет никаких признаков утопления, града, пожара или других общих повреждений	107	Ремень проверен на износ, трещины, отрегулированы
24	Панели кузова не имеют видимых повреждений, нестыковок, несовпадающей или плохой окраски	108	Проводка – проверено состояние
25	Бамперы и приборная панель не имеют видимых повреждений, нестыковок, плохой окраски	109	Масло в воздухоочистителе (возможное лишнее просачивание, плохой клапан PCV)
	Двери, капот, люк, дверь задка	110	Вода в масле (проверяют внутреннюю сторону крышки заливной горловины)
26	Нет видимых повреждений, нестыковок, несовпадающей или плохой окраски	111	Давление масла (проверяют датчиком, только если горит аварийная лампа)
27	Выровнены должным образом (проверяют косяки на наличие брызг при ремонтах),	112	Компрессия в цилиндрах (проверяют в случае необходимости)
28	Автоматические/ручные механизмы, тросы, тяги управления и вспомогательных устройств работают	113	Ремень ГРМ (проверяют состояние, заменяют по графику обслуживания)
29	Привод двери багажника, приводы сдвижных дверей работают	114	Крепления двигателя не сломаны
	Ограждение крыши	115	Воздушный вентилятор нет повреждений или утечек
30	Установлено, без видимых повреждений		Система охлаждения
31	Откидная подножка работает, не имеет повреждений	116	Радиатор (проверяют утечки, состояние трубок, ребер)
	Стекла, внешние зеркала	117	Опрессовка крышки радиатора и системы охлаждения
32	Ветровое стекло, боковые и заднее стекла без видимых трещин, сколов, царапин щеток	118	Двигатель вентилятора, включатель
33	Щетки стеклоочистителей заменены	119	Водяной насос без утечек и не-

			обычных шумов
34	Зеркала, шарниры: нет трещин, повреждений	120	Бачок расширительный хладагента (датчик уровня исправен)
	Внешние световые приборы - Работают, линзы не повреждены	121	Воздушный фильтр салона (заменяется по регламенту обслуживания)
35	Передние фары, включая дальний/ближний свет и регулировку уровня, габариты, указатели поворотов, противотуманные		Топливная система
36	Задние габариты, нижний и верхний фонари тормоза, указатели поворотов, заднего хода, освещение номерного знака	122	Топливный насос - звук нормальный, во внешнем насосе нет течи
37	Боковые дублиеры указателей поворотов, подсветка зеркал	123	Давление топлива нормальное
38	Аварийная сигнализация	124	Топливный фильтр заменяется по регламенту
39	Автовыключатели	125	Воздушный фильтр заменяется по регламенту
40	Розетка для прицепа		Электрическая система
	Интерьер	126	Стартер исправен
	Воздушная подушка / привязные ремни	127	Система зажигания
41	Воздушная подушка не повреждена, нет кодов неисправностей, лампочка на щитке приборов работает (проверка износа руля может показать наличие ремонта б/у рулем и воздушной подушкой).	128	Батарея: тип, состояние, уровень электролита, нагрузочный тест правильные
42	Привязные ремни работают, без порезов и износа	129	Генератор переменного тока исправен
	Звуковые и сигнальные системы	130	Свечи накалывания дизеля исправны
43	Радио, кассетой, плейер компакт-дисков, динамики, спутниковое радио исправны		Гибрид
44	Антенна исправна	131	Гибридная система охлаждения: утечек нет, проверен уровень хладагента и состояние системы
45	Противоугонная сигнализация исправна	132	Переключатель передач
46	Навигационная система исправна (компакт-диски есть – если прилагаются)	133	Информационный дисплей
	Обогрев, вентиляция, антизапотеватель - исправны	134	Розетка 110v
47	Система кондиционирования воздуха, двойной и задний климат-контроль		Под кузовом
48	Обогреватель	135	Никаких видимых повреждений, признаков ремонта или повышенного износа шин нет
49	Антизапотеватель (переднее, заднее, внешние зеркала)	136	Топливные трубки, топливный бак, шланги и соединения не имеют течей
	Внутренние удобства – исправны, нет повреждений		Система выпуска

50	Часы	137	Система выпуска (включая каталитический конвертер) не повреждена
51	Телескопический наклонный руль с приводом	138	Выполнен тест управления выпуском
52	Блокиратор рулевой колонки		Трансмиссия, дифференциал, главная передача
53	Блокировка руля	139	Автоматическая трансмиссия не повреждена, течи нет
54	Сигнал	140	Механическая трансмиссия не повреждена, течи нет
55	Сирена звуковой сигнализации	141	4x4 включение/выключение должным образом
56	Лампы приборной панели: освещения, указателей, контрольные (проверку прошли)	142	Карданные шарниры, шаровые опоры, пыльники не повреждены, нет повышенного износа, нет шума при разгоне или повороте
57	Стеклоочистители исправны: все режимы/скорости/паузы, полос нет	143	Крепления трансмиссии не треснуты, сломаны, не замаслены
58	Омыватели (факел распыления правильный)	144	Дифференциал/ведущие валы не повреждены, течей нет
59	Плафоны потолка, стоек, карты		Шины и колеса
60	Зеркала: ручные и с приводом боковые зеркала, автозатемнитель зеркал заднего вида	145	Колеса и шины исправны, соответствующих размеров
61	Камера заднего обзора	146	Глубина протектора не менее 50%
62	Синхронизирующая система верена	147	Износ шин нормальный, нет биения и проблем боковин
63	Задние системы развлечения, включая беспроводные наушники и пульт дистанционного управления	148	Давление нормальное
64	Розетки, прикуриватель	149	Система контроля давления исправна
65	Пепельницы	150	Колеса не повреждены, отбалансированы
66	Бардачок, подсветка, подлокот-	151	Колпаки колес без повреждений

	ники		
67	Противосолнечные козырьки, зеркало туалетное и подсветка	152	Рейка и шестерня, чехлы не имеют видимых повреждений, течи нет
68	Регулируемые педали	153	Цапфы, шаровые опоры, втулки не имеют видимых повреждений и износа
	Ковер, декоративные панели - чистые, без пятен и повреждений	154	Тяги, маятниковый рычаг соответствуют заводской спецификации
69	Ароматизатор бесплатно	155	Стабилизатор поперечной устойчивости, шарниры, втулки соответствуют заводской спецификации
70	Ковер (проверка ржавчины под ним – бывает при затоплении)	156	Пружины надлежащей высоты, без осадки
71	Коврики пола	157	Стойки амортизаторов, амортизаторы исправны, течи нет
72	Дверные панели	158	Схождение/развал в норме
73	Обшивка потолка	159	Насос усилителя руля и шланги исправны, течей нет
	Сиденья		Тормоза
74	Обивка чистая, без пятен, износа, порезов, трещин	160	Суппорты, цилиндры исправны, течи нет
75	Подголовники регулируемые вручную/приводом	161	Накладки колодок износ не более 50%
76	Откидные сиденья исправны (вручную/приводом), защелки работают	162	Диски, барабаны износ не более 50%, биение в пределах нормы
77	Подогрев сидений исправен	163	Тормозные магистрали, шланги, соединения, не изношены, без течей
78	Встроенное детское сиденье исправно	164	Стояночный тормоз исправен, отрегулирован нормально
	Люк	165	Главный цилиндр и бустер-течей нет
79	Люк в крыше работает во всех режимах		
80	Складная крыша исправна, не повреждена; заднее окно не повреждено		
	Окна, дверные замки - исправны		
81	Ручные механизмы		
82	Пульты управления: (ключевые брелки, дверные клавиатуры)		
83	Дверные замки (ручные, с приводом)		VIN
84	Замки безопасности детские		Подпись диагноста-дефектовщика
85	Управление стеклоподъемниками (ручное, с приводом, скоростное)		Подпись мастера цеха

Внутрифирменные работы

Внутрифирменный заказ составляется в том случае, когда выполняемые работы необходимы для других подразделений самого предприятия. Как и заказы клиентов, он тоже относится к основным, поскольку сервисный цех при этом получает выручку за счёт подразделения, выступающего в роли заказчика.

Внутрифирменные заказы учитываются так же, как и заказы клиентов, а по назначению подразделяются на 5 видов:

- ♦ **перегон;**
- ♦ **предпродажная подготовка подержанного автомобиля;**
- ♦ **работы на складе запчастей;**
- ♦ **ремонт машин своего предприятия.**

Внутрицеховые работы

По внутрицеховым заказам выполняются работы для собственных нужд сервисного цеха. Возникающие в связи с этим затраты времени подразделяются следующим образом.

работа сервисного цеха, выполняемая для собственных нужд;

повторные ремонты по гарантии сервисного цеха.

В отличие от заказов клиентов и от внутрифирменных заказов, внутрицеховые заказы не дают выручки, а затраты времени на них считаются непроизводительными. Поэтому их следует ограничивать до неизбежного минимума.

Затраты времени на повторные ремонты по гарантии сервисного цеха должны всегда визироваться начальником цеха или *мастером*.

Порядок предварительного расчета стоимости ремонта

После определения объема работ приступают к оценке стоимости работ и материалов. Настоятельно рекомендуется заручиться согласием клиента на возможное последующее внесение дополнений в заказ-наряд.

В ряде случаев, как правило, в связи с аварийными повреждениями, *клиент* или страховая компания требуют представления предварительной калькуляции в письменном виде, т. е. в качестве официального документа. Такая калькуляция должна содержать подробное перечисление всех конкретных рабочих позиций с указанием нормо-часов и их стоимости, а также перечень необходимых запчастей с указанием цен на них. При этом следует быть осторожным, поскольку в некоторых случаях точная диагностика дефектов и определение связанных с ними затрат возможны лишь после снятия и разборки узлов или агрегатов. Для подстраховки такие случаи нужно специально оговаривать, используя, например, следующую формулировку:

"... Данная предварительная калькуляция не содержит затрат на устранение скрытых дефектов коробки передач, которые могут быть выявлены только после снятия и разборки названного агрегата..."

Указанные в предварительной калькуляции цены действуют в течение установленного вами в этом документе срока, обычно трёх – четырех недель. Для составления калькуляции используют обычный бланк счёта. В верхней части бланка делается чёткая надпись: «Предварительная калькуляция». В конце документа обязательно указывается срок его действия.

Расчет стоимости сервиса делается до приемки заказа в работу. Оценка выполняется при помощи специальных бланков, их разделы покрывают все необходимые операции, которые необходимо выполнить, устраняя основную проблему. Заказчику разъясняют, что придется дополнительно сделать, ремонтируя дефектный узел, с тем, чтобы не было споров после завершения ремонта. Расценка требует времени, оценки стоимости трудозатрат и запасных частей, зато заказчик имеет полную картину о стоимости ремонта заранее, чем устраняются возможные недоразумения. *Клиент* не хочет быть вынужден платить больше, чем ему сказано при оценке. В противном случае он будет считать что его обманули, завысили цену и т. д. Так теряют клиентов. Получение подписи клиента на расценочном бланке и бланке заказа – эффективный способ избежать споров при оплате.

При расчете учитывают: вовлечено ли страховое возмещение, есть ли особые желания у заказчика, согласен ли *клиент* на частичную разборку машины, если этого требует технология и другие моменты.

Порядок оформления заказ-наряда

После того, как выяснится, какие работы должны быть выполнены на автомобиле, мастер-приёмщик в присутствии клиента заполняет бланк заказ-наряда.

Договоры с заказчиками должны заключаться в письменной форме.^[11] Условия договора на обслуживание и ремонт не должны противоречить ст. 730–739 о бытовом подряде ГК РФ и должны соответствовать нормативному акту «Правила оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств» (утверждены постановлением Правительства РФ от 11 апреля 2001 г. N 290).

Обычной формой договора является заказ-наряд, но возможно использование других форм, если в них перечислены все необходимые условия договора, а именно:

- ♦ **фирменное наименование (наименование) и место нахождения (юридический адрес) организации исполнителя (для индивидуального предпринимателя фамилия, имя, отчество, сведения о государственной регистрации);**
- ♦ **фамилия, имя, отчество, телефон и адрес потребителя;**
- ♦ **дата приема заказа, сроки его исполнения. В случае если оказание услуг (выполнение работ) осуществляется по частям в течение срока действия договора, в договоре должны быть соответственно предусмотрены сроки (периоды) оказания таких услуг (выполнения таких работ). По соглашению сторон в договоре могут быть также предусмотрены промежуточные сроки завершения отдельных этапов оказания услуг (выполнения работ);**

- ♦ цена оказываемой услуги (выполняемой работы), а также порядок ее оплаты;
- ♦ марка, модель автотранспортного средства, государственный номерной знак, номера основных агрегатов;
- ♦ цена автотранспортного средства, определяемая по соглашению сторон;
- ♦ перечень оказываемых услуг (выполняемых работ), перечень запасных частей и материалов, предоставленных исполнителем, их стоимость и количество;
- ♦ перечень запасных частей и материалов, предоставленных потребителем, с указанием информации об обязательном подтверждении их соответствия обязательным требованиям, если федеральными законами или в установленном в соответствии с ними порядке, в частности стандартами, такие требования установлены;
- ♦ гарантийные сроки на результаты работы, если они установлены;
- ♦ должность, фамилия, имя, отчество лица, принимающего заказ (оформляющего договор), его подпись, а также подпись потребителя;
- ♦ другие необходимые данные, связанные со спецификой оказываемых услуг (выполняемых работ).

Согласование условий в письменной форме важно с юридической точки зрения. В соответствии со ст. 432 ГК РФ договор считается заключенным, если между сторонами в требуемой форме подписано соглашение по всем существенным условиям договора. При отсутствии хотя бы одного существенного условия договор нельзя считать заключенным. А правовые последствия признания сделки незаключенной состоят в том, что стороны обязаны вернуть всё полученное по сделке.

При выполнении мойки, диагностики, ремонта шин и других работ, выполняемых в присутствии заказчика, подробный договор не обязателен, но требуется письменный документ, подтверждающий заключение сделки – это могут быть квитанция и кассовый чек с реквизитами ремонтного предприятия. ^[12]

Условия договора, ущемляющие права потребителя или ограничивающие ответственность исполнителя по сравнению с правилами, установленными законодательством, будут являться недействительными ^[13], так как при судебном рассмотрении споров все равно будут действовать положения закона.

Если ремонтная фирма установит в договоре неустойку за нарушение сроков выполнения работ в размере, меньшем, чем 3 %, предусмотренные законом, ^[14] судом будет предписана выплата неустойки в законном размере. При задержке выполнения ремонта исполнитель обязан платить неустойку в размере 3 % за каждый день просрочки от общей стоимости заказа, а не от стоимости работ.

Потребитель будет иметь законное право предъявить требования об устранении недостатков работы, обнаруженные после истечения гарантийного срока, в пределах двух лет, даже если в договоре ремонтная фирма укажет гарантийный период на работу не более 1–2 месяцев. Следует иметь в виду, что предоставление гарантии на работу – это не обязанность ремонтной фирмы, а ее право.

Заказ-наряд – договор между клиентом и предприятием о предоставляемых услугах, вступающий в силу с момента подписания клиентом. Своей подписью *клиент* подтверждает также согласие с действующими условиями выполнения ремонтных работ. Эти условия должны быть вывешены на видном месте в приёмной зоне.

Заказ-наряд содержит однозначные указания по выполнению работ для сервисного цеха и для исполнителей.

На основе заказ-наряда и прилагаемой к нему спецификации расхода запчастей и материалов составляется точный и подробный счёт, подлежащий оплате клиентом.

Заказ-наряд оформляется на бланках, включающих все варианты заказов – и коммерческие, и внутренние:

- работа на клиента – диагностирование, обслуживание, ремонт и т. д.;
- внутренняя работа – проверка после ремонта;
- бесплатная работа цеха – обслуживание собственных машин фирмы, гарантийный ремонт, предпродажная подготовка, ремонт подержанных машин;
- непродуктивная работа – повторная работа, обслуживание собственного оборудования и его ремонт;
- данные о *клиенте*, данные о машине, указания *приёмщика* по ремонту, расценка ремонта, номер операции, норматив времени, ставки сдельные оплаты труда, перечень и стоимость необходимых запасных частей и материалов, стоимость ремонта узлов, переданных субподрядчику – соседней мастерской по пайке радиаторов и т. п., условия расчетов (наличные, безналичные, кредит и т. п.), подпись клиента.

Примерное содержание заказа на ремонт и обслуживание

Заказчик:		
Наименование	Адрес	Телефон
Тип или модель	Номер шасси	Номер двигателя
Госрегномер	Пробег	
Заказ:		
Номер заказа	Дата	приёмщик

Время приемки		Время окончания ремонта		Дата выдачи\доставки	
Контрольный ярлык					
Платеж наличными		Платеж безналичными		Внутрифирменные зачеты	
Описание работ:					
Номер операции	Норма времени	Описание работ		Номер механика	Цена работы
Всего:					
Запасные части:					
Номер		Название		Кол-во	Цена
Всего:					
Горючее, масла и смазки:					
Номер		Название		Кол-во	Цена
Всего:					
Материалы:					
Номер		Название		Кол-во	Цена
Всего:					
Примечания:					
Любые замечания или рекомендации на будущее					
Оценка при приемке:					
Запасные части		Работа		Всего	
Дополнительно понадобилось:					
Запчасти	Работа	Всего	Кто разрешил	Дата	Время
Сводная стоимость ремонта:					
Итого работа					
Итого запчасти, ГСМ, материалы					
Оплачено субподрядчикам					
Всего стоимость ремонта					
Подписи:					
Подпись заказчика					
Подпись приёмщика					

Внутренняя информация в бланке заказа, заполняется после исполнения заказа, только на экземпляре фирмы:

Расценка трудозатрат				
Номер механика	Номер операции	Стоимость	Затраты	времени
			часов	минут

В калькуляции должны быть указаны цены каждой запасной части, стоимость нормо-часа работы, количество необходимых нормо-часов, ссылки на документы и прецеденты, на основании которых производился расчет.

Если запчасти *клиент* предоставил свои, то в приемо-сдаточном акте указываются наименования, описания и цены предоставленных потребителем запчастей.

Автосервис не несет ответственности за качество запчастей, предоставленных клиентом, но по закону “О защите прав потребителей” исполнитель обязан проверить качество запчастей, попросить у клиента сертификат соответствия на запчасти. Если у деталей имеются явные недостатки, автосервис должен предупредить клиента о последствиях.

Гарантийный срок и порядок предъявления претензий должен быть зафиксирован в документе, который остается у заказчика – в счете или копии заказ-наряда.

Приемо-сдаточный акт, как и заказ-наряд, составляется в двух экземплярах, один из которых остается в автосервисе, а второй выдается клиенту. Причем сразу после его составления, а не после окончания ремонта.

Документы на автомобиль (ПТС или свидетельство о регистрации) на время работ *не должны изыматься* у владельца.

Срок проведения работ должен быть занесен в заказ-наряд. Если автосервис не выполнил работы во – время, то потребитель вправе требовать уплаты неустойки в размере трех процентов от стоимости работы за каждый день просрочки (или час, если срок определен в часах).

В заказе-наряде положено отдельно указывать стоимость работ, стоимость материалов и запасных частей. Тогда цены на материалы и запчасти могут быть проверены по прейскурантам, стоимость работ – по прейскуранту или по ставкам за нормо – часы. Это может понадобиться в случае судебного разбирательства и расчетов возмещения причиненного «ремонтom» вреда.

Порядок движения спецификаций запчастей и материалов

Вплоть до завершения работ заказ-наряды с расходными спецификациями *хранятся в службе выдачи запчастей и материалов со склада*. Лишь после того, как мастер-приёмщик примет автомобиль из ремонта, завизированный им заказ-наряд с отметками о затратах рабочего времени и с приложением окончательной расходной спецификации передается в службу расчетов с клиентами.

Копии заказов на ремонт передаются в бухгалтерию, клиенту, складу запасных частей, расценщику, сервисной службе. После компьютерной обработки автоматически выполняются все необходимые бухгалтерские проводки и расчеты.

При ремонтах машин клиентов используют розничные цены службы запасных частей. Только в ряде случаев – при проведении рекламной кампании или при специфике запасных частей предоставляют скидки.

При ремонтах машин своей фирмы и предпродажной подготовке машин применяют закупочные цены на запасные части (цена поставщика плюс перевозка и расходы до склада). При гарантийных ремонтах запасные части списывают по себестоимости.

Цены на масла, горючее и смазки устанавливают на уровне рыночных. Стоимость ремонта узлов, передаваемых сторонним мастерским, чаще всего указывают ту же, что оплачена исполнителю, или с незначительной надбавкой.

Порядок распределения заказов

После оформления заказов их распределяют между исполнителями. Ответственный за это руководитель (начальник сервисного цеха, сервис-менеджер, старший техник, *диспетчер* и т. п.) планирует и координирует выполнение заказов силами конкретных бригад или автомехаников, с учётом имеющегося трудового потенциала, требуемой квалификации исполнителей и согласованных с клиентами сроков. На предприятиях с типовой схемой управления это обычно делается централизованно, через диспетчерскую службу. На предприятиях с бригадной организацией труда мастер-приёмщик сам распределяет заказы между членами своей бригады.

Диспетчерский график на стенде планирования работ даёт наглядное представление обо всех заказах, выполняемых сервисным цехом, а также о плановых сроках их завершения. По графику можно определить занятость конкретных исполнителей и подразделений.

Практика показывает, что слабым местом многих сервисов является организация приемки автомобилей в ремонт, планирование и распределение загрузки.

Все автосервисы страдают от неравномерной загрузки по неделям, по дням и по часам.

Именно приемка должна и может обеспечить равномерную загрузку рабочих постов и максимальное использование рабочего времени. Для этого она сама должна быть отлажена до нюансов и контролироваться руководителями ежедневно.



График показывает значительные колебания спроса по часам дня, по дням недели и по месяцам.

Если количество заказов зависит от маркетинга, рекламы, известности и репутации сервиса, то распределение поступающих заказов зависит от организации рабочих мест, планирования загрузки и диспетчеризации. Такие колебания спроса на сервис означают колебания объемов выручки и колебания заработка сдельщиков.

Чтобы организовать более равномерную загрузку механиков, постов и цехов, помимо рекламы необходима виртуозная работа *диспетчеров* и приёмщиков. Например, в Регламенте приемки следует указать, что *диспетчер* должен:

Напоминать клиентам об очередном ТО.

Напоминать клиентам о рекомендациях по устранению неисправностей, полученных им при последнем сервисе.

Уточнять накануне, приедет ли записавшийся *клиент*.

Уточнять за 15 минут до назначенного времени – приедет ли *клиент* во время.

Поощрять клиентов скидкой, бесплатным завтраком или подарком:

- ♦ за предварительную запись за полмесяца-месяц
- ♦ за предварительную запись на выходные дни и понедельник.
- ♦ за предварительную запись на утренние и вечерние часы.

Предварительная запись (план предварительной загрузки) должна обеспечивать использование потенциала цеха на -80 %.

График приездов запланированных клиентов в утренние и вечерние часы должен обеспечивать немедленную загрузку механиков с начала рабочего дня или в конце его.

Для того чтобы оптимизировать загрузку постов, сами посты должны быть оптимизированы и специализированы для выполнения определенных работ.

Оптимизация рабочих мест разрабатывается на основе анализа статистики типов заказываемых работ.

Порядок планирования загрузки персонала

Одним из главных условий коммерческой выгоды работ является постоянно высокая загрузка сервисного цеха. При этом имеется в виду использование *трудового потенциала*, а не оборудования. Важно регулярно предусматривать на достаточно продолжительный период времени необходимость присутствия в определённые дни основных рабочих тех или иных специальностей и включать их в расчёт при планировании занятости.

При определении занятости на предстоящий день исходят из следующих нормативов.

Механики фактически заняты до 90 % рабочего времени, т. е. каждый вышедший на работу *механик* занят 7,2 часа из 8.

Мастера, старшие техники и бригадиры *механиков* по понятным причинам фактически заняты меньше, некоторые из них – до 50 % номинального рабочего времени, т. е. 4,0 часа из 8. Однако в силу различия условий на конкретных предприятиях учитывать занятость этих специалистов следует индивидуально.

Занятость учеников *механиков* можно учитывать, исходя из фактической занятости до 75 %, если их возраст старше 18 лет и меньше, если они моложе.

Для обеспечения ритмичной работы рассчитывается общий потенциал занятости на основе имеющихся трудовых резервов на каждый день предстоящей недели или месяца, в зависимости от масштабов предприятия. Затем вычитается резерв человеко-часов для выполнения кратковременных заказов и обслуживания не записавшихся заранее клиентов. Резерв обычно составляет 10–20 %.

Так определяется потенциал занятости, учитывая который *диспетчеры* принимают заказы на предстоящие дни. Этот потенциал уменьшается вычитанием трудоемкости каждой очередной предварительной заявки, вплоть до полного его использования. Таким образом обеспечивается гарантия того, что сроки ремонта автомобилей будут соблюдены, а предприятие будет работать без простоев.

Для правильной оценки трудоёмкости заказов необходим опыт, особенно при оценке ненормированных работ. Трудности и ошибки планирования уменьшаются при регулярном применении его и контроле правильности его использования.

Регламентное техническое обслуживание: цех должен иметь меню на эти услуги, доступное для клиента. Кроме того, должно быть внутреннее цеховое меню, показывающее нормативное время исполнения и среднее время, фактически необходимое для исполнения работ. Фиксируют среднее время в надлежащей сервисной категории и в квалификационной категории механиков. Например, если регламентное ТО 10000 км оплачивается из расчета 2,5 нормо-часов, механик должен быть в состоянии завершить его в 1,5 фактических часов. В журнале назначений указывайте 1,5 часа занятости *механика* и поста.

Ремонт: необходимо получить как можно больше информации о симптомах неисправностей и пожеланиях клиента, насколько это возможно, чтобы наилучшим образом оценить необходимое время. Это не окончательный диагноз, только предположение – может быть необходимо проконсультироваться с *приёмщиком* или *мастером* перед регистрацией окончательного времени для ремонта.

Диагностика: если это действительно сложный ремонт, из тех, что может занять несколько дней, клиенту обещают только диагностику и дефектовку в назначенный день. На основе диагностики и дефектовки делается специальный заказ на необходимые детали, заказчику сообщают, сколько дней или сколько времени потребуется, чтобы выполнить ремонт.

Нужно зарегистрировать в журнале от получаса до часа времени, в зависимости от того, как сервис продает диагностику.

Важно – следует убедиться, что в назначенный день ремонт завершится и регистрировать время так, чтобы не было перегрузки в этой категории работ. Помните, что *диспетчер* управляет временем.

При работе со случайными заказчиками или при экспресс-заказах назначение планируют как обычно, исходя из имеющегося свободного времени для соответствующей категории работ в тот же день или в последующие дни. *Клиент* может согласиться вернуться в другой день или оставить машину, если она не на ходу, до выполнения ремонта. Единственная разница между клиентами, приехавшими на буксире или на эвакуаторе и клиентами, которые сделали предварительную запись на ремонт, та, что клиенты, которые сделали запись, *планировали* обходиться без их автомобиля.

Поэтому приоритета приехавшим на буксире предоставлять не следует, предпочтительно обслуживание клиентов, которые сотрудничают с сервисом, записываясь предварительно, позволяя тем самым планировать загрузку цеха.

НИКОГДА не говорят клиентам приблизительное время ремонта. Они должны знать только день, когда лучше сдать автомобиль. Время отслеживается только для внутреннего контроля. Вы не знаете, когда машина будет на самом деле передана *механику*, только приблизительное количество времени, потребное для ремонта.

Регламент процесса «исполнение заказов»

Хозяин процесса: мастер цеха (распределяет работу, контролирует ее исполнение).

Участники процесса: диспетчер, Диагност, Дефектовщик, инженер по гарантии, Продавец запчастей, *механики*.

Заказчик процесса: диспетчер (получает результаты исполнения процесса).

Область действия процесса: Период работ начинается с момента появления автомобиля в цеху и заканчивается после передачи автомобиля *приёмщику* для выдачи клиенту.

Цели процесса: Обслужить или отремонтировать автомобиль согласно заказ-наряда. Эти процедуры выполняются при помощи профессиональных знаний, технологических инструкций, баз данных технической информации.

Операции, сопровождающие выполнение механического ремонта

После выполнения приемки автомобиля *приёмщик* передает автомобиль и оформленные документы *мастеру* цеха с комментариями по ремонту, *мастер* цеха принимает автомобиль и документы у *приёмщика*, при необходимости выполняет пробную поездку, поручив предварительно надеть защитные чехлы на сидения, руль и рычаг КПП, если их ранее не надел *приёмщик*.

Мастер цеха определяет сложность ремонта и ставит задачи по ремонту данного автомобиля бригадиру или *механику* и обговаривает последовательность выполнения работ по заказ-наряду.

В случае, когда *приёмщик* не проводил диагностику и дефектовку автомобиля, мастер цеха определяет количество времени, необходимое для проведения дефектовки *механиком* и ставит третий экземпляр заказ-наряда в соответствующую ячейку на стенде планирования работ.

Механик ставит автомобиль на подъемник и производит дефектовку автомобиля по перечню заявленных клиентом работ и по возможным сопутствующим дефектам, заполняет лист согласования, помещает заказ-наряд на стенд планирования работ в ячейку «Согласование» и информирует *мастера* цеха и/или *приёмщика* о необходимости согласования с клиентом дополнительных работ.

Мастер цеха определяет характер ремонта (гарантийный или платный ремонт), сообщает *приёмщику* о необходимости согласования и поясняет ему подробности по обнаруженным неисправностям в процессе диагностики и дефектовки. *Приёмщик* проводит согласование с клиентом основного или дополнительного ремонта. После согласования помещает заказ-наряд на стенд планирования работ в ячейку соответствующую времени готовности автомобиля и сообщает *мастеру* цеха.

В случае технического обслуживания или типовой подготовки мастер цеха обязан убедиться в наличии у *механика* технологической карты технического обслуживания или технологической карты проведения типовой подготовки, убедиться в необходимости применения специального инструмента и приспособлений на всех этапах ремонта. Перед тем, как поставить задачи *механику*, разрешает получение *механиком* со склада запасных частей и необходимых расходных материалов, записывает данную операцию в лист согласования. *Механик* после постановки автомобиля на подъемник получает расходные материалы на складе запасных частей. После этого приступает к выполнению работ согласно технологической карте.

Механик выполняют работы согласно Листу согласования.

Мастер цеха проводит постоянный пооперационный контроль выполняемых работ.

После выполнения работ

Механик проводит контроль качества выполненных работ.

Отмывает демонтированные запасные части, упаковывает в защитную пленку или коробки из-под установленных запчастей, убеждается в полном отсутствии риска повредить или испачкать обшивку автомобиля, кладет демонтированные детали на коврик переднего пассажира.

Оформляет документы, помещает оформленные документы на стенд планирования работ в ячейку «Контроль качества» и информирует *мастера* цеха о завершении работ. При этом автомобиль находится на подъемнике.

Мастер цеха проводит контроль качества выполненных работ и ставит отметку в заказ-наряде. Информировывает *приёмщика* о завершении работ. Передаёт *приёмщику* автомобиль и оформленные документы.

На стенде планирования работ убирает третий экземпляр заказ-наряда в лоток «Готовые».

Механик снимает автомобиль с подъемника.

Приёмщик перегоняет автомобиль на стоянку.

Документы

спецификация;

лист согласования;

лист дефектовки.

Методы контроля

Телефонный опрос.

Исследование «Таинственный покупатель».

Проведение внутреннего аудита.

Порядок согласования дополнительного ремонта с клиентом

При необходимости или целесообразности дополнительных работ требуется согласие клиента. При его согласии отметка об этом делается в заказ-наряде.

Если *клиент* не согласился или с ним не удалось связаться, то необходимость дополнительных работ фиксируется в счёте.

Механик выявляет не обнаруженный ранее дефект, заполняет или дополняет лист согласования, помещает его на стенд планирования работ в ячейку «Согласование» и информирует *мастера* цеха и/или *приёмщика* о необходимости дополнительных работ.

Мастер цеха сообщает *приёмщику* технические подробности по обнаруженным дефектам.

Приёмщик определяет и записывает в листе согласования нормативы времени и стоимость работ по устранению выявленных дефектов и передает заказ-наряд Менеджеру отдела запасных частей.

Менеджер отдела запасных частей проверяет наличие запчастей на складе и записывает в лист согласования их номера, количество и стоимость и передает *приёмщику*.

Приёмщик определяет общую стоимость работ и запчастей с учетом ранее заявленных работ и требующих согласования работ.

Определяет ориентировочное время завершения работ, исходя из нормативов на выполнение работ, времени для проведения контроля качества выполненных работ и подготовки автомобиля и документов для выдачи клиенту.

Сообщает клиенту по телефону или лично (если *клиент* находится на территории предприятия) о необходимости выполнения дополнительных работ.

В разговоре с клиентом желательно исключать или пояснять термины, незнакомые неспециалистам.

В процессе согласования ремонта с клиентом необходимо:

Перечислить выявленные дефекты с пояснением требований завода-изготовителя.

Объяснить последствия неустранения выявленных дефектов для безопасности и долговечности эксплуатации автомобиля.

Пояснить характер ремонта (гарантийный, платный).

Сообщить стоимость запасных частей и работ по их замене, ориентировочное времени окончания работ.

Например:

На вашем автомобиле выявили неисправности. Запчасти стоят 1500 рублей, работа по их замене – 970 рублей. Время ремонта увеличится ориентировочно на 1,5 часа.

Если *клиент* находится в ТЦ, он подтверждает свое согласие подписью в Листе согласования.

Приёмщик передает заказ-наряд с Листом согласования Продавцу запчастей.

Менеджер отдела запчастей вносит согласованные с клиентом запчасти в заказ-наряд и передает лист согласования *приёмщику*.

Приёмщик передает документы *мастеру* цеха с комментариями по ремонту.

Мастер цеха ставит отметку в «Листе согласования» о разрешении на получение *механиком* запчастей со склада, и уточняет срок ремонта.

Если необходимые запчасти отсутствуют, Менеджер отдела запчастей сообщает *приёмщику* срок поставки и стоимость запчастей. *Приёмщик* ставит в

известность клиента об отсутствии запчастей в данный момент на складе, о сроках поставки запчастей и о стоимости. При подтверждении клиента о заказе запчастей, делает заявку на склад.

При отказе клиента от дополнительных работ, работы не выполняются, но записываются в заказ-наряд в графу «Рекомендации». Под этой записью *клиент* ставит свою подпись.

Средства контроля

Телефонный опрос.

Исследование «Таинственный покупатель».

Внутренний аудит.

Правила контроля качества выполненных работ

После выполнения всех работ на автомобиле *механик*:

- ♦ **заполняет документацию;**
- ♦ **сдает на склад детали, узлы и агрегаты, замененные по гарантии или по страховому возмещению, а также демонтированные и подлежащие возврату клиенту;**
- ♦ **возвращает инструмент и оборудование на места хранения;**
- ♦ **представляет *мастеру* цеха автомобиль на проверку.**

Контроль выполняет непосредственно *мастер* цеха.

Руководитель цеха обязан не реже 2-х раз в неделю присутствовать при проведении контроля, а также не реже 1-го раза в неделю самостоятельно проводить контроль качества выполненных работ.

Контроль проводится с позиции клиента и включает в себя:

- ♦ **проверку выполнения работ, заказанных клиентом, согласованных дополнительно и перечисленных в заказ-наряде;**
- ♦ **заполнение чек-листа осмотра автомобиля *механиком* и проверяющим должностным лицом при выборочных проверках;**
- ♦ **выборочную проверку узлов, влияющих на безопасную эксплуатацию автомобиля;**
- ♦ **выборочное проведение пробной поездки;**

♦ **проверку чистоты автомобиля (автомобиль должен быть чистым и снаружи, и внутри, помыты ковры салона, пепельница, протерты зеркала заднего вида).**

При обнаружении неисправностей или невыполненных работ контролер обязан потребовать у *механика* немедленно устранить недоделки и зафиксировать факт неисправности в Журнале брака (статус возврата – внутренний).

Если невыполненная работа могла повлиять на безопасность автомобиля или привести к поломкам – немедленно остановить работу в цехе и провести собрание по качеству со всем персоналом.

По окончании процедуры проверки *мастер* цеха ставит в заказ-наряде штамп «Контроль качества произвел» и подпись.

Приёмщик на основании документации:

♦ **вносит в сервисную книжку необходимые записи и ставит штампы;**

♦ **оформляет чек-лист контроля качества.**

Правила учёта рабочего времени

На лицевой стороне заказа-наряда перечисляются подлежащие выполнению работы, а обратная сторона представляет собой бланк для учёта рабочего времени.

Тщательные учёт и регистрация времени присутствия на работе и всех затрат рабочего времени имеет решающее значение для успешного ведения дел в сервисном предприятии.

Основные правила учёта рабочего времени при выполнении заказ-нарядов:

♦ **начало работы по заказ наряду отмечается штамп часами или вручную сразу по его получении, т. е. до установки автомобиля на ремонтный пост и до выяснения всех технических подробностей;**

♦ **окончание работы по заказ наряду отмечается сразу после её завершения, но до выходного технического контроля, выполняемого мастером;**

♦ **все нормированные работы, выполненные одним и тем же механиком, должны сводиться воедино и отмечаться только дважды, т. е. в моменты начала и окончания работ;**

♦ **отдельно отмечаются ненормированные работы регистрируются только фактические затраты времени, которые затем переносятся из графы «фактические затраты времени» в графу «время, оплачиваемое заказчиком».**

Регламент процесса «гарантийный случай»

Инженер по гарантии осматривает неисправность, принимает решение ремонта по гарантии согласно Гарантийной политике завода-изготовителя.

Инженер по гарантии дает разрешение на замену детали или проведение ремонта по гарантии Производителя. Ставит отметку и подпись в спецификации в графе «Причина обращения» о согласовании ремонта по гарантии. Ставит задачу *приёмщику* на открытие нового заказ-наряда с измененным видом ремонта «Гарантийный».

Приёмщик оформляет гарантийный заказ-наряд, делает копию сервисной книжки листов:

- ♦ сведения об автомобиле;
- ♦ пред продажный осмотр;
- ♦ сведения о прохождении технического обслуживания;
- ♦ копия последней страницы сервисной книжки.

К оформленным документам подшивает лист согласования, куда записывает необходимые запчасти и расходные материалы для устранения неисправности и передает оформленные документы Продавцу запчастей.

Менеджер отдела запасных частей заносит запчасти в заказ-наряд по ценам завода изготовителя и передает заказ-наряд *приёмщику*.

Приёмщик передает заказ-наряд в работу *мастеру* цеха с комментариями по устранению неисправности и регламентом времени на ремонт.

Мастер-цеха ставит задачу *механику* по ремонту с временем окончания ремонта и устанавливает третий экземпляр спецификации в ячейку на стенде планирования работ в ячейку соответствующую окончанию времени ремонта.

После окончания ремонта *Механик* проводит контроль качества выполненных работ, оформляет документы, в спецификации ставит штамп-часами время окончания ремонта. Если это ремонт электрооборудования или ремонт, который проводит электрик диагност в спецификации ставится код ошибки.

Механик, при необходимости, моет и протирает демонтированные детали прикрепляет на упаковку или на саму деталь копию спецификации и укладывает на стеллаж для демонтированных гарантийных деталей.

инженер по гарантии в конце рабочего дня проверяет наличие и комплектность демонтированных деталей на стеллаже в ремонтной зоне, оформляет бирку установленного образца (см. гарантийную политику Производителя) и сдает на деталь с прикрепленной к ней биркой на склад ответственного хранения демонтированных деталей по гарантии.

Кладовщик проверяет правильность оформления наклеенной бирки, осматривает деталь и принимает демонтированную деталь на склад, ставит подпись в спецификации, свидетельствующую прием демонтированной детали на склад.

После сдачи детали на склад проводится контроль качества выполненных работ.

Приёмщик оформляет заказ-наряд, проверяет правильность и полноту занесения запасных частей, прописывает нормативы на выполненные работы согласно прайса Производителя.

Диспетчер оформляет документы и формирует пакет документов для выдачи автомобиля клиенту.

Приёмщик при выдаче автомобиля получает необходимые подписи у клиента и передает документы в отдел гарантии.

Особые обстоятельства

При принятии решения о виде ремонта *мастер* цеха руководствуется гарантийной политикой Предприятия и обязан принимать решение по виду ремонта самостоятельно. Только в спорных ситуациях *мастер* цеха приглашает для консультации инженера по гарантии.

В случае отсутствия запчасти на складе *приёмщик* составляет заявку на заказ запчастей и передает заявку Менеджеру отдела запасных частей.

Менеджер отдела запасных частей оформляет заявку на заказ запчастей, заносит заказ в Журнал заказа запчастей для гарантийного ремонта.

Каждое утро менеджер отдела запасных частей проверяет вчерашний приход и составляет приходную ведомость запчастей и передает ведомость *приёмщику*.

Приёмщик оповещает клиента о приходе запчастей для его автомобиля. Если автомобиль не находится на территории предприятия, *приёмщик* назначает визит клиента в технический сервис и заносит информацию в Запись на сервис.

Документация

Гарантийный заказ-наряд;

спецификация к гарантийному заказ-наряду;

Заявка/договор по заказ-наряду; лист согласования.

Средства контроля и показатели Внутренний аудит

Правила оформления чек-листа контроля качества работ

Приемщик не имеет права закрыть заказ-наряд, передать его в оплату и выдать автомобиль клиенту, если на автомобиле не проведён выходной контроль качества выполненных работ.

После выполнения всех работ на автомобиле, заполнения документации, сдачи на склад замененных по гарантии или по страховому возмещению деталей, узлов и агрегатов, подготовки демонтированных деталей, узлов и агрегатов, подлежащих возврату клиенту, а так же возвращения на постоянные места дислокации инструмента и оборудования, используемого при работах, механик, выполнявший заключительные работы, представляет *мастеру* цеха автомобиль на проверку.

Контроль выполняется *мастером* цеха по принципу «с позиции клиента» и включает в себя:

- ♦ **проверку выполнения работ, перечисленных в заказ-наряде;**
- ♦ **заполнение чек-листа *механиком* и выборочных проверок по перечню чек-листа проверяющим должностным лицом;**
- ♦ **выборочное выполнение проверок, влияющих на безопасную эксплуатацию автомобиля;**
- ♦ **выборочное проведение пробной поездки;**
- ♦ **проверки чистоты автомобиля (автомобиль должен быть чистым и снаружи, и внутри, помыты ковры салона, пепельница, протерты зеркала заднего вида);**

При обнаружении невыполненных работ контролирующий обязан потребовать у проводившего работы *механика* немедленно устранить неисправность.

По окончании процедуры проверки *мастер* цеха ставит штамп с отметкой «Контроль качества произвел» и подпись на спецификации к заказ-наряду.

Примечание:

Факт неисправности следует зафиксировать в журнале учета брака (статус возврата – внутренний). Если неисправность могла повлиять на безопасную эксплуатацию автомобиля или привести к серьезным поломкам автомобиля, необходимо провести собрание по качеству со всем персоналом ТЦ.

Примерный чек-лист выходного контроля общеремонтных работ

Проверяемые позиции	Порядок проверки	+/ -
Заказ-наряд	Проверить, подписан ли заказ клиентом, указан ли номер его телефона. Проверить, данные об автомобиле: тип автомобиля, номерной знак, VIN, пробег.	
Задание исполнителю	Проверить, если отметка о комплексных услугах, коды или текстовое описание рабочих позиций, указания по ремонту и запись о существовании рекламации.	
Отметка о стоимости заказа	Проверить наличие в заказе отметки о стоимости его выполнения в соответствии с объемом работ.	
Превышение первоначального объема заказа	Проверить, согласован ли с клиентом дополнительный объем работ и есть ли соответствующая отметка в заказе.	
Оформление заказа	Проверить, выдержан ли указанный в заказе срок готовности.	
Задержка с выполнением заказа	Выяснить и отметить причину. Отсутствие запчастей (указать номера по каталогу) Перегрузка сервисного цеха.	
Исполнение работ	Провести контрольный осмотр (при необходимости — с опробованием автомобиля на ходу) и определить соответствие выполненных работ заказ-наряду.	
Внешний вид автомобиля	Убедиться после ремонта в отсутствии загрязнения.	
Запчасти	Проверить правомерность использования запчастей.	
Составление счета	Проверить счет на соответствие заказ-наряду и правомерность начислений по производным позициям.	
Дополнительная информация	Проверить, есть ли в счете или в талоне выходного контроля запись об износе или дефектах, не заявленных в заказе и подпись клиента под ними.	
Срочно	Указать работы, которые угрожают безопасности эксплуатации автомобиля или могут привести к более серьезным поломкам, а также ориентировочную стоимость работ и запасных частей (в сумме).	
При первой возможности	Указать работы, которые рекомендуется произвести на автомобиле, но без их проведения эксплуатация автомобиля безопасна и не повлечет более серьезных поломок в ближайшие 2-3 недели (или 2000 км пробега), а также ориентировочную стоимость работ и запасных частей (в сумме).	
В перспективе	Указать работы, которые необходимо будет выполнить не ранее, чем через 2000 км пробега, невыполнение которых в ближайшее время не повлечет более серьезных поломок и не будет угрожать безопасности эксплуатации автомобиля, а также ориентировочную стоимость работ и запасных частей (в сумме).	
Замечания	Указать замечания по техническому состоянию автомобиля, рекомендации по промежуточному или очередному ТО, ставится отметка «Эксплуатация автомобиля запрещена», и прочие замечания.	

Примерный чек-лист выходного контроля регламентного ТО

Проверяемые позиции	Порядок контроля	+ /-
Все приборы освещения. Звуковой сигнал. Дополнительное электрооборудование	Проверить работу приборов освещения и электрооборудования.	
Стеклоочистители и стеклоомыватели.	Проверить работу передних и задних стеклоочистителей и стеклоомывателей.	
Привод сцепления.	Проверить, согласно «Наставлению по ТО», свободный ход педали сцепления. (Кроме сцеплений с саморегулируемым приводом)	
Фары. Установка фар	Проверить установку фар согласно «Наставлению по техническому обслуживанию».	
Аккумулятор. Уровень электролита	Проверить уровень электролита на соответствие метке «макс.».	
Система охлаждения. Уровень жидкости. Морозостойкость электролита.	Проверить уровень охлаждающей жидкости на соответствие метке «макс». Проверить морозостойкость электролита по его фактической концентрации, которая должна соответствовать температуре замерзания от -25°C до -35°C .	
Клиновидный ремень	Проверить состояние и натяжение ремня согласно «Наставлению по техническому обслуживанию».	
Тормозная система. Уровень тормозной жидкости	Проверить уровень на превышение метки «мин.», с учетом износа накладок.	
Фиксаторы дверей. Направляющие сдвижной двери	Проверить фиксаторы на наличие смазки. Проверить направляющие на отсутствие загрязнения и на наличие смазки.	
Тормозные шланги, трубопроводы и штуцеры	Проверить шланги, трубопроводы и штуцеры на отсутствие неплотностей, повреждений и коррозии	
Глушитель и газонейтрализатор	Проверить на отсутствие повреждений и неплотностей	
Шины	Проверить состояние шин, остаточную высоту протектора и давление в шинах всех колес, включая запасное.	
Токсичность ОГ и режим холостого хода. Работа газонейтрализатора	Проверить токсичность ОГ и режим холостого хода согласно регламенту	
Бланк технического обслуживания по регламенту	Убедиться в готовности передачи заказчику, проверив правильность заполнения и наличие подписи исполнителя. Проверить, наклеена ли на стойку двери табличка с датой очередного ТО.	

Порядок контроля качества сервиса

Перечень операций, которые должен выполнить механик перед передачей машины *приёмщику*.

Перед заполнением талона выходного контроля:

- ♦ убедиться, что машина чиста внутри и снаружи;
- ♦ сравнить выполненные работы с листом заказа по видам, срокам и стоимости;
- ♦ убедиться, что никаких дополнительных работ не делалось без согласия клиента;

- ♦ убедиться, что масло в агрегатах и параметры безопасности были проверены, когда выполнялась работа;
- ♦ убедиться, что инструкции заказа тщательно выполнены;
- ♦ убедиться, что общий и специальный инструмент применялись правильно;
- ♦ убедиться, что с машиной обращались осторожно, она не повреждена и не загрязнена при ремонте;
- ♦ проверить уровень масла в двигателе, натяжение ремня вентилятора, затяжку болтов колес, шин на степень износа и наличие повреждений;
- ♦ проверить на ходу следующие параметры: работу стартера, контрольных ламп, работу двигателя, сцепления и тормозов, свободный ход педалей, рулевое управление, шум двигателя, трансмиссии и кузова, люфты в трансмиссии, работу амортизаторов, действие принадлежностей – радио, кондиционера, отопителя;
- ♦ последний контроль после дорожного теста – проверить работу на холостых оборотах при горячем двигателе, наличие запасного колеса, инструмента, наличие жидкостей – тормозной, омывателя, работу сигнала, осветительных приборов, внутренних световых приборов, щеткоочистителя, течей в тормозной системе, двигателе, мосту, кпп, регулировку тормозов.

Талоном выходного контроля подтверждают выполнение работ с надлежащим качеством. Он же предназначен и для последующей обратной связи с клиентом. Заполненный Приёмщиком талон выходного контроля подвешивается на салонном зеркале.

Пример талона выходного контроля

<i>Логотип фирмы</i>	
Клиент: Пронин А.Ф. Номер автомобиля: A875KA 99RUS	
Уважаемый господин Пронин, Ваш заказ выполнен в согласованном объеме.	
Я лично убедился в том, что все заказанные работы выполнены с надлежащим качеством. Если, тем не менее, что-либо окажется не в порядке или у Вас возникнут вопросы, обращайтесь ко мне.	
мастер-приёмщик: (подпись)	Телефон:
Дата:	
Обращаем Ваше внимание на то, что мы выявили следующие неисправности, требующие:	
Срочного устранения	- нет.
Устранения в короткие сроки: 1. Люфт в подшипниках колес ✓	

В тех редких случаях, когда *диспетчер* или *приёмщик* не провожает клиентов до машин, следует позаботиться о том, чтобы *клиентам* не пришлось долго искать их на стоянке.

Регламент процесса «выдача автомобиля после сервиса»

Правила выдачи автомобиля из ремонта

Возвращать автомобиль владельцу должен тот же мастер, который принимал заказ. Это особенно важно применительно к крупным, дорогостоящим заказам, К° всем проблематичным и повторным ремонтам.

Личная передача автомобиля *мастером*-приёмщиком достойно завершает квалифицированный сервис и лишний раз демонстрирует клиентам компетентность сотрудников. В случае внесения дополнений в заказ личные разъяснения жастера-приёмщика обязательны в целях укрепления доверия клиентов. Важно обращать внимание заказчиков на дефекты, устранение которых не были заказаны, но от которых нужно быстрее избавиться, особенно если они повлияют на безопасность движения.

Желательно делать получение машины из ремонта приятным событием для клиентов, удовлетворенных тем, что автомобили снова в порядке. Это относится и к клиентам, обслуживаемым по гарантии.

Очень важно первое впечатление. Клиенты по виду машин должны почувствовать, что те побывали в хороших руках. Вот почему важно передавать автомобили чистыми и внутри, и снаружи, с вымытыми пепельницами, с сияющими стёклами. Рулевые колеса и рукоятки рычагов коробок передач должны быть протерты.

Наведение чистоты занимает мало времени, но дает большой эффект. Клиенты сразу видят, что к ним и к их машинам отнеслись с уважением. Улучшают настроение клиентов и неожиданные для них сувениры.

Подойдя к автомобилю вместе с владельцем, мастер должен разъяснить ему все строчки счёта и рассказать, что именно было сделано. Следует показать для убедительности снятые дефектные детали, если имеются. Это хороший способ подтвердить необходимость выполненной замены и уменьшить сомнения в стоимости ремонта. В тех *редких* случаях, когда мастер не провожает клиентов до машин, следует позаботиться о том, чтобы клиентам не пришлось долго искать их на стоянке.

По прошествии одного-трёх дней после выдачи автомобиля из ремонта у клиента по телефону выясняют, удовлетворен ли он результатами работы. Послеремонтный контрольный звонок – эффективное средство укрепления доверия клиента.

Хозяин процесса: приёмщик (проверяет качество выполнения работ, состояние автомобиля, передает автомобиль клиенту).

Участники процесса: диспетчер, инженер по гарантии (при необходимости), *мастер* цеха (при необходимости).

Заказчик процесса: клиент (получает результаты исполнения процесса).

Область действия процесса: Период выдачи начинается с момента принятия автомобиля *приёмщик* ом от *мастера* цеха и заканчивается после передачи автомобиля клиенту, а пакета документов – в бухгалтерию.

Цели процесса: Проверить качество ремонта «глазами клиента» и возможность передачи автомобиля клиенту, достойно представляя Предприятие. Эти процедуры выполняются при помощи профессиональных знаний, стандартов Предприятия.

Подготовка к выдаче

События на входе: Сообщение мастера цеха о завершении работ и выходного контроля.

Приёмщик не имеет права принимать автомобиль и оформлять документы без заполненного цехом чек-листа и штампа *мастера* цеха о проведении выходного контроля качества.

Приёмщик:

Выполняет внешний осмотр автомобиля, узлов и агрегатов, на которых проводился ремонт, проверяет качество работ, качество подготовки автомобиля к выдаче «глазами клиента».

Проверяет оформление личного пространства клиента (настройки магнитолы, настройки сидений, настройка зеркал).

Проверяет полноту выполнения работ согласно проверкам чек-листа, заявленным клиентом работ и согласованным работам в листе согласования, проверяет правильность заполнения рабочих документов.

Отмечает в заказ-наряде выполненные работы согласно «Листу согласования», получение запасных частей и расходных материалов.

Передаёт оформленные документы *диспетчеру* для подготовки счета на оплату техобслуживания и/или ремонта и счет на оплату мойки.

Перегоняет автомобиль на стоянку готовых автомобилей, закрывает его. Вешает ключи в ключницу на место «Готовые автомобили»

Готовит полный пакет документов для выдачи автомобиля из сервиса.

Выдача автомобиля

Если *клиент* ожидает автомобиль не в зале ожидания ТЦ, то *диспетчер* звонит клиенту и назначает время выдачи автомобиля.

Диспетчер приветствует клиента, спрашивает фамилию, номер машины, приглашает *приёмщика*.

Приёмщик при *клиенте* снимает защитные чехлы, даёт необходимые советы, касающиеся поддержания автомобиля в рабочем состоянии, поясняет данные по проведенному

ремонту. Обращает внимание на осуществленные работниками центра процедуры контроля качества, показывает «Чек-лист».

Приёмщик показывает находящиеся в автомобиле демонтированные детали, спрашивает: утилизировать их или *клиент* возьмет их. Решение заказчика.

Диспетчер передает клиенту счет, направляет в кассу.

Клиент оплачивает счет.

Диспетчер проверяет оплату, забирает один экземпляр счета с отметкой кассы об оплате, делает отметку в сервисной книжке о прохождении ремонта или ТО, возвращает клиенту сервисную книжку, комплект документов и ключи от автомобиля.

Клиент расписывается в «Акте осмотра и сдачи-приемки автомобиля» под фразой: «Автомобиль принял. Претензий к внешнему виду не имею». Это момент перехода рисков сохранности автомобиля и его частей на клиента.

Диспетчер благодарит клиента и прощается с ним.

Диспетчер формирует полный пакет документов и отправляет в архив.

Диспетчер по прошествии одного-трёх дней после выдачи автомобиля из ремонта выясняет у клиента по телефону, удовлетворен ли он результатами работы.

Послеремонтный контрольный звонок – эффективное средство укрепления доверия клиента.

Документы на выходе процесса:

- ◆ **заказ-наряд;**
- ◆ **спецификация работ и запчастей к заказ-наряду;**
- ◆ **заявка/договор по заказ-наряду;**
- ◆ **лист согласования дополнительного ремонта (если он был);**
- ◆ **чек-лист;**
- ◆ **талон на мойку;**
- ◆ **счет за мойку;**
- ◆ **счет на оплату ремонта;**
- ◆ **карта дефектовки;**

♦ акт осмотра и сдачи-приемки автомобиля;

♦ распечатанные результаты диагностики и дефектовки с рекомендациями о целесообразности замены в ближайшее время изнашиваемых деталей.

Средства контроля

Телефонный опрос. Исследование «Таинственный покупатель». Внутренний аудит.

Правила передачи автомобилей при пересменке

Область действия и ответственные лица

диспетчер, приёмщик, мастер цеха.

Подготовка

Приёмщик за 30 минут до окончания смены составляет список клиентских автомобилей, которые находятся на территории Предприятия.

Мастер цеха за 30 минут до окончания смены составляет список автомобилей, находящихся в ремонтной зоне слесарного цеха, участке установки дополнительного оборудования, моечном посту, посту антикоррозийной обработки.

Процесс передачи автомобилей приёмщиком

Приёмщик заносит в журнал передачи автомобилей информацию по каждому автомобилю, принятому им на ремонт за рабочую смену и остающемуся по тем или иным причинам на территории предприятия.

Журнал передачи автомобилей

Дата Приёмщик

Марка и модель	Госномер	Состояние
Пежо 308	A123хо	Готов, находится на стоянке перед приемкой, ключи и документы на стойке диспетчера сервиса, клиенту стоимость ремонта сообщил, забирать будет между 11.00 и 12.00

Порядок записей в журнале передачи автомобилей:

Готовые автомобили, место их стоянки, местонахождение документов и ключей, информированность клиента о готовности автомобиля и сумме счета.

Автомобили, принятые в конце рабочего дня, или с длительным ремонтом и находящиеся в ремзоне, на посту установки допоборудования, на посту мойки, на посту антикоррозийной обработки. Указывают характер ремонта (гарантийный или платный, установка допоборудования, мойка автомобиля, антикоррозийная обработка), стадию выполнения работ на момент передачи смены, информированность клиента о стадии ремонта и т. д.

Автомобили, ожидающие запчастей. Указывают, какие запчасти заказаны, срок поставки, осведомленность клиентов.

В начале смены *приёмщик* вместе с *мастером* цеха проверяют журнал передачи автомобилей, запрашивают у Продавца запчастей наличие заказанных запчастей, планируют ремонт автомобилей, оставленных в ремонтной зоне предыдущей сменой по приоритетам.

Особые обстоятельства

По автомобилям ожидающим запчастей, в начале смены уточняют срок поставки и если он более продолжительности смены, информацию копируют и переносят в следующую запись о передаче автомобилей с возможной корректировкой срока поставки и осведомленности клиента.

Средства контроля: внутренний аудит.

Документация: журнал передачи автомобилей, ответственный за правильность оформления – *приёмщик*.

Правила документооборота первичных и рабочих документов

Перечень документов

- ◆ **запись на сервис;**
- ◆ **талон на мойку;**
- ◆ **заказ-наряд;**
- ◆ **спецификация к заказ-наряду;**
- ◆ **заявка/договор по заказ-наряду;**
- ◆ **акт осмотра и сдачи-приемки автомобиля;**
- ◆ **лист согласования;**
- ◆ **чек-лист выходного контроля;**
- ◆ **счет на оплату ремонта;**

♦ счет на оплату мойки.

Запись на сервис

Запись на сервис ведется в электронном виде *диспетчером* сервиса или другим лицом, имеющим соответствующий доступ, и находится на общем диске по установленному адресу.

В Запись на сервис заносится информация о *клиенте*:

♦ фамилия, имя, отчество (полностью) или наименование юридического лица.

♦ информация об автомобиле и причина посещения Предприятия:

♦ марка, модель автомобиля;

♦ государственный регистрационный номер;

♦ пробег автомобиля;

♦ тип коробки переключения передач;

♦ объём двигателя;

♦ причину обращения;

♦ необходимость заказа такси;

♦ фиксация предварительного обзвона.

Заказ-наряд

Администратор сервиса при оформлении заказ-наряда на ремонт вносит в электронную систему данные о *клиенте* (Ф.И.О., адрес заказчика, телефоны и информацию об автомобиле (марка, модель, год выпуска, государственный номер, VIN, марку двигателя, VIN2, номер кузова, цвет кузова, пробег).

Талон на мойку

Администратор сервиса после оформления «Карточки клиента» и внесения информации об автомобиле в систему, выписывает клиенту талон на мойку.

В талоне указывает:

♦ вид мойки;

♦ марку автомобиля;

♦ номер автомобиля;

♦ подпись клиента.

Мойщик после выполнения работ по мойке автомобиля ставит отметку в талон, оставляет второй экземпляр у себя, оригинал с отметкой отдает клиенту.

Приёмщик перед приемкой автомобиля проверяет наличие отметки на талоне. После оформления документов прикрепляет талон к спецификации к заказ-наряду.

Без отметки мойщика в талоне *приёмщик* не имеет права принять автомобиль в ремонт.

Заявка/договор по заказ-наряду, спецификация к заказ-наряду, акт осмотра и сдачи-приемки автомобиля, лист согласования.

Приёмщик после осмотра автомобиля и заполнения акта осмотра и сдачи-приемки автомобиля находит в системе созданную администратором сервиса «карточку клиента» и вносит в неё причину обращения, пожелания и впечатления клиента и результаты осмотра автомобиля на подъемнике и приемки. Распечатывает все документы в двух экземплярах, дает их клиенту на подпись.

Сформированный пакет документов для клиента составляет:

♦ спецификация к заказ-наряду;

♦ заявка/договор по заказ-наряду;

♦ акт осмотра и сдачи-приемки автомобиля;

♦ Сформированный пакет документов для цеха:

♦ талон на мойку с отметкой мойщика;

♦ спецификация к заказ-наряду;

♦ заявка/договор по заказ-наряду;

♦ лист согласования.

Пакет документов скрепляется, за исключением третьего экземпляра спецификации для стенда планирования работ и отправляется в работу вместе с автомобилем.

Третий экземпляр спецификации к заказ-наряду

Мастер цеха после постановки задачи *механику* по ремонту автомобиля помещает третий экземпляр спецификации на стенд планирования работ в ячейку, соответствующую по вертикали фамилии *механика*, по горизонтали – времени окончания предварительной диагностики.

Механик по результатам проведенной диагностики заполняет лист согласования. После оформления помещает рабочие документы на «Стенд планирования работ» в ячейку «Согласование».

приёмщик проставляет в листе согласования стоимость работ по устранению неисправностей, выявленных в процессе диагностики и передает лист согласования Продавцу запчастей.

Менеджер отдела запчастей определяет наличие, стоимость и, в случае отсутствия запчасти на складе, срок поставки запчастей для устранения неисправностей, выявленных в процессе диагностики и дефектовки.

После согласования ремонта *приёмщик* отмечает в листе согласования одобренные клиентом позиции по работам и по запасным частям и передает рабочие документы *мастеру* цеха.

Спецификация к заказ-наряду, лист согласования, чек-лист.

Механик после выполнения работ проводит согласно чек-листу контроль качества выполненных, заявленных клиентом и согласованных с ним работ по листу согласования. Оформляет документы, помещает оформленные документы на стенд планирования работ в ячейку «Контроль качества» и информирует *мастера* цеха о завершении работ.

Мастер цеха проводит контроль качества выполненных работ и ставит отметку в «Листе согласования». Информировывает *приёмщика* о завершении работ. Передает *приёмщику* автомобиль и оформленные документы. На стенде планирования работ убирает заявку /договор к заказ-наряду в лоток «Готовые».

Приёмщик не имеет права принимать автомобиль и оформлять документы без штампа *мастера* цеха о проведении контроля качества.

Приёмщик проверяет полноту выполнения согласно чек-листу заявленных клиентом и согласованных в *листе согласования* работ, проверяет правильность заполнения рабочих документов.

Оформление документов в электронном виде

Приёмщик вносит в электронный заказ-наряд выполненные работы согласно Листу согласования, проверяет в заказ-наряде наличие и количества всех запасных частей и расходных материалов, вносит в заказ-наряд рекомендации для клиента. Рекомендации необходимо подготовить по степени важности для обеспечения безопасности эксплуатации. В рекомендации необходимо записать стоимость рекомендованных работ и требуемых запасных частей.

Клиентский экземпляр чек-листа

Приёмщик заполняет чек-лист согласно *листу согласования* и дублирует в него ранее записанные рекомендации в заказ-наряд по степени важности выполнения работ.

Оформление документов в бумажном виде

Талон на мойку, заказ-наряд, спецификация к заказ-наряду, заявка/договор по заказ-наряду, акт осмотра и сдачи-приемки автомобиля, лист согласования, чек-лист, счет на оплату мойки, счет на оплату ремонта.

Приёмщик передает оформленные документы *диспетчеру* сервиса для подготовки счета на оплату технического обслуживания и ремонта и счет на оплату мойки. Выгоняет автомобиль на стоянку готовых автомобилей, закрывает его. Вешает ключи в ключницу на место «Готовые автомобили».

Приёмщик получает готовый счет у администратора сервиса и проверяет правильность оформления. Готовит полный пакет документов для выдачи автомобиля из сервиса:

- ◆ **заказ-наряд;**
- ◆ **спецификация к заказ-наряду;**
- ◆ **заказ/договор по заказ-наряду;**
- ◆ **акт осмотра и сдачи-приемки автомобиля;**
- ◆ **лист согласования дополнительного ремонта;**
- ◆ **распечатанные результаты проверок и регулировок на диагностических стендах;**
- ◆ **чек-лист;**
- ◆ **талон на мойку;**
- ◆ **счет на мойку;**
- ◆ **счет на оплату ремонта.**

Документы сервиса

Таблица

Документ	Назначение документа и эффект от его использования	Составитель	Получатель
Ведомость предварительных заявок и распределения заказов на текущий день.	Подтверждение сроков клиентам. Оптимизация загрузки сервисного цеха. Своевременное приобретение запчастей.	приёмщик	диспетчер
Предварительная калькуляция.	Информация о примерной стоимости ремонта для принятия решения клиентом или страховой компанией.	приёмщик	клиент страховая компания
Заказ - наряд	Договор между заказчиком и предприятием.	приёмщик	офис клиент
Реквизиты заказ-наряда	Информация об автомобиле. Перечень и объем работ.	приёмщик	исполнитель (механик)
Нормы времени (Затраты труда)	Нормативное и фактическое время, подлежащее оплате клиентом	мастер (нормы) механик (факт)	исполнитель (механик)
Ведомость материальных затрат.	Запчасти и материалы, подлежащие оплате клиентом.	кладовщик	бухгалтерия офис
Счет.	Общая сумма к оплате, стоимость работ, стоимость запчастей и материалов, НДС и налог с продаж	бухгалтерия офис	клиент
Журнал регистрации заказов.	Регистрация коммерческих, гарантийных и внутренних заказов. База для постсервисного общения с клиентами.	офис	архив
Ведомость коммерческих итогов дня	Ведомость платежей за день с разнесением по счетам учета выручки. Определение размера доходов для расчета налогов.	бухгалтерия	архив.
Карта учета рабочего времени	Полный ежедневный учет времени фактической занятости механиков и непроизводительных затрат времени	механик (регистрация) офис (анализ)	офис
Табель	Месячная сводка по всем картам учета рабочего времени - для начисления зарплаты и анализа эффективности работы персонала	офис	директор начальник цеха бухгалтерия

Сводка показателей использования рабочего времени	Ежемесячный сравнительный анализ эффективности использования рабочего времени всеми рабочими	офис	директор начальник цеха
Использование рабочего времени. Сводка показателей.	Месячная сводка по важнейшим показателям использования рабочего времени	директор начальник цеха	
Использование рабочего времени. Динамика показателей.	Графики изменения основных показателей эффективности использования рабочего времени.	директор начальник цеха	
Сводка показателей эффективности сервиса	Ежемесячные, ежеквартальные и ежегодные итоги всех показателей экономической эффективности сервиса	офис	директор начальник цеха
Квартальный отчет	Ежеквартальная отчетность по требуемым показателям	директор начальник цеха	дистрибьютор
Годовой отчет	Ежегодный анализ мощностей для оценки ситуации и планирования	директор начальник цеха	
Калькуляция расчетной часовой ставки	Расчет часовой ставки с учетом ситуации на рынке и возможностей предприятия	директор начальник цеха	

Порядок архивации документов

Архивацию выполняют *приёмщик, инженер по гарантии, диспетчер.*

Ответственные:

♦ **за правильное оформление, за своевременную передачу комплекта документов диспетчеру** – *приёмщик, инженер по гарантии.*

♦ **за контроль правильности оформления предоставленных документов** – *диспетчер.*

Приёмщик и инженер по гарантии, закрывающий заказ-наряд, производят комплектацию документов.

При выполнении слесарного ремонта *приёмщик* комплектует следующий пакет документов:

- ♦ **заказ-наряд;**
- ♦ **лист согласования дополнительного ремонта;**
- ♦ **спецификация к заказ-наряду;**
- ♦ **заказ/договор по заказ-наряду;**
- ♦ **акт осмотра и сдачи-приемки автомобиля;**
- ♦ **чек-лист выходного контроля;**

- ♦ талон на мойку;
- ♦ счет на мойку с отметкой об оплате;
- ♦ счет на оплату ремонта с отметкой об оплате.
- ♦ копия сервисной книжки (при гарантийном ремонте);
- ♦ копия гарантийного талона (при гарантийном ремонте).

При выполнении типового ремонта *приёмщик* комплектует следующий пакет документов:

- ♦ заказ-наряд;
- ♦ спецификация к заказ-наряду;
- ♦ карта типового ремонта автомобиля.

Если при приемке автомобиля одновременно открывается два и более заказ-нарядов, то дублирующие документы не оформляются, а в заказ-наряде *приёмщик* делает отметку в правом верхнем углу о том, что акт осмотра и сдачи-приемки автомобиля, чек-лист, лист согласования находятся вместе с заказ-нарядом №_.

Ежедневно в конце рабочего дня *диспетчер* передает скомплектованные пакеты документов в бухгалтерию. Архив хранится в специально отведенном месте в ящиках.

Средства контроля

Проверка архива.

Внутренний аудит.

Порядок работы со стендом планирования работ

Мастер цеха в конце рабочего дня убирает со стенда планирования работ все отработанные спецификации и заявки/договоры за текущий день. Остаются документы, которые находятся в ячейки «Ожидание запчастей».

Приёмщик после приемки автомобиля у клиента и оформления документов для выполнения работ, передает автомобиль и документы с комментариями *мастеру* цеха.

Мастер цеха передает автомобиль и спецификацию *механику* и ставит задачи по ремонту. Заявку/договор устанавливает в соответствующую ячейку на стенде планирования работ цеха, на время, соответствующее времени окончания проведения дефектовки или окончания выполнения работ.

Механик, по окончании проведения дефектовки, заполняет лист согласования, устанавливает спецификацию в ячейку «Согласование» на стенде планирования работ и

оповещает *мастера* цеха о необходимости проведения согласования дополнительного ремонта.

Мастер цеха после проверки правильности проведения дефектовки *механиком*, устанавливает спецификацию в ячейку «Согласование» на стенде планирования работ и информирует *приёмщика* о необходимости согласования дополнительного ремонта.

После согласования дополнительного ремонта *приёмщик* передает оформленные спецификацию и лист согласования *мастеру* цеха.

Мастер цеха передает спецификацию и лист согласования *механику* и формулирует задачи по ремонту. Заявку/договор передвигает по шкале времени на значение согласованного времени готовности.

Механик после выполнения работ и оформления документов устанавливает в ячейку «Контроль качества» оформленный лист согласования и спецификацию к заказ-наряду и информирует *мастера* цеха о готовности автомобиля.

При поступлении очередного автомобиля на ремонт, *мастер* цеха определяет *механика-исполнителя* и устанавливает Заявку/договор в шкалу времени на стенде планирования работ. *Механик* по готовности автомобиля устанавливает оформленные документы в ячейку «Контроль качества» и берет следующий автомобиль, который *мастер* цеха назначил ему в работу.

Мастер цеха после проведения контроля качества выполненных работ устанавливает весь пакет документов в ячейку «Готовые» и информирует *приёмщика* о готовности автомобиля.

В ячейку «Ожидание запчастей» ставятся спецификации по автомобилям, ожидающим запчастей и находящимся на территории Предприятия.

Правила ведения журнала брака

Запись вносит *Сотрудник*, выявивший *внутренний возврат* или *принявший* Клиента с рекламацией.

Параметры	Содержание	Источник информации
Дата обращения с рекламацией	Дата обращения клиента при рекламации или дата внутреннего возврата в производство.	Ставится фактическая дата возврата.
Причина рекламации	Причина рекламации со слов клиента. Или точная причина внутреннего возврата.	Выясняется у клиента. При внутреннем возврате причина указывается мастером цеха.
Номер заказа-наряда	Указывается тип заказ-наряда (буквенный код) и номер.	Из электронной системы
Дата первичного обращения	При рекламации - дата первичного обращения клиента с данной проблемой (впервые были выполнены работы), т.е. дата открытия заказ-наряда.	Из электронной системы
Смена, выполнявшая работы	Фамилия мастера цеха, в чью смену производились данные работы.	Из электронной системы
Сотрудник, принявший рекламацию	Фамилия сотрудника, который принял клиента с рекламацией.	Уполномочены: руководитель предприятия, начальник цеха, приёмщик, инженер по гарантии, диспетчер
Статус возврата: внутренний или внешний	Внутренний возврат - возврат автомобиля в работу до выдачи автомобиля клиенту, который осуществлен по результатам контроля качества и полностью. Рекламация - если недостатки обнаружены в процессе или после выдачи автомобиля клиенту. Не является браком - если в результате расследования было определено, что рекламация клиента вызвана не браком, так как не связана с ранее выполненными работами для клиента.	Внутренний возврат определяется непосредственно инженером технического персоналом предприятия или руководством, осуществляющим выборочный контроль. При рекламации статус устанавливает сотрудник, принявший клиента с рекламацией. Статус «не является браком» устанавливает исключительно руководитель предприятия после проведения расследования причин рекламации.
Запись вносит Руководитель предприятия		
Виновный	Фамилия сотрудников, допустивших брак в работе, небрежный контроль качества работ	Из электронной системы по отметкам в заказ-наряде и по результатам расследования.
Потери от исправления брака, руб.	Коммерческая стоимость вновь используемых расходных материалов, запасных частей, работ, выполненных всеми сотрудниками предприятия, задействованных в исправлении брака, а также затраты, понесенные на предоставление подменного автомобиля на период устранения брака, на оплату подарков, такси, скидок и т.п.	Стоимость работ, расходных материалов и запасных частей, указанных в повторном заказ-наряде. А также средняя стоимость работы каждого сотрудника, задействованного при работе с рекламацией.
Кто оплатил потери	Фамилия виновных сотрудников, оплативших фактические затраты по повторному заказ-наряду.	Расследование по конкретному случаю брака.
Сумма возмещенных потерь	Сумма по гарантии, оплаченная либо оформленная и акцептованная.	Сумма, оплаченная по заказ-наряду или оформленная по гарантийному заказ-наряду и акцептованная.
Сумма невозмещенных потерь	Сумма, которая является прямыми затратами при браке.	К невозмещенным потерям относятся потери по заказ-нарядам, которые руководство решило отнести на себестоимость.

Правила документирования работ

Первичные документы

Согласно Методическим указаниям по заполнению бланков строгой отчетности и их применению при выполнении бытовых услуг предприятиями всех форм собственности, а также при индивидуальной трудовой деятельности, разработанных АО "Росбытсоюз" и доведенных письмом Госналогслужбы РФ от 31 марта 1998 года N ВК-6-16/210 форма N БО-14 автосервис применяется для оформления среднего и крупного ремонта автототехники.

Для оформления мелкого ремонта и технического обслуживания применяются формы N БО-1 и БО-3, утвержденные письмом Минфина РФ от 20 апреля 1995 г. N 16-

00-30-33. Если мелкий ремонт и техническое обслуживание организуются в присутствии клиента, допускается использование формы N БО-9 "Кассовая ведомость приема выручки" совместно с формой N БО-11(02) "Талон".

Условиями заключаемого двухстороннего соглашения может быть предусмотрена обязанность (право, возможность) потребителя по внесению определенной суммы предоплаты или передаче запасных частей.

Код услуги	Наименование услуги	Номер формы строгой отчетности
017100	Техническое обслуживание легковых автомобилей	БО-1, БО-3, БО-9 и БО-11(02) БО-14 «Автосервис»
017200	Ремонт легковых автомобилей	БО-1, БО-3, БО-9 и БО-11(02) БО-14 «Автосервис»
017300	Техническое обслуживание грузовых автомобилей и автобусов	БО-1, БО-3, БО-9 и БО-11(02) БО-14 «Автосервис»
017400	Ремонт грузовых автомобилей и автобусов	БО-1, БО-3, БО-9 и БО-11(02) БО-14 «Автосервис»
017500	Техническое обслуживание и ремонт мототранспортных средств	БО-1, БО-3, БО-9 и БО-11(02) БО-14 «Автосервис»
017600	Прочие услуги по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств	БО-1, БО-3, БО-9 и БО-11(02) БО-14 «Автосервис»

Особенностью применения формы БО-1 является оформление работ по ремонту бытовой техники и автомобилей (далее аппаратов), осуществляемых в условиях стационара; при приеме техники в ремонт осуществляется определение ориентировочной стоимости ремонта и частично заполненная форма со справочными данными автомобиля и заказчика направляется:

♦ первый экземпляр (заказ-наряд) и второй (квитанция) в производство и в дальнейшем используются: первый экземпляр для учета выручки и начисления заработной платы исполнителям работ, а второй – для списания материальных ценностей, израсходованных на ремонт, и оценки заказчиком качества исполнения;

♦ третий экземпляр (копия квитанции) с частично заполненными реквизитами передается заказчику как подтверждение сдачи изделия в ремонт.

В процессе выполнения заказа (услуги) первый и второй экземпляры заполняются под копирку и после окончания ремонта передаются *приёмщику*. Данные из первого и второго экземпляра вносятся в третий экземпляр, по которому заказчик получает автомобиль из ремонта. Заполненный третий экземпляр вручается заказчику как подтверждение выполненного ремонта и использованных материалов (деталей). При этом на всех экземплярах делается отметка о выдаче выполненного заказа, подтвержденная подписью заказчика.

На первом экземпляре имеется отрывной талон, который используется для оценки качества, т. е. в случае неудовлетворительного выполнения заказа (услуги) заказчик вправе оторвать его.

На третьем экземпляре в специальной зоне находится гарантийный талон, который заполняется *приёмщиком* и действует на срок гарантии.

При оказании ремонтных работ на выезде все три экземпляра формы БО-1 заполняются одинаково. Использование и назначение экземпляров такое же, как и при ремонте в условиях стационара.

Форма БО-3 применяется при оформлении заказов на все виды ремонтных работ, не требующих затрат материалов. Выписывается *приёмщиком* в трех экземплярах.

Форма БО-3 может быть использована и в тех случаях, когда выполнение заказа связано с большим объемом и количеством работ, комплектующих материалов или изделий, с большим количеством усложняющих элементов. При этом на выполнение заказа заключается договор (или оформляется технологический документ), в котором детализируются элементы работ и материалы, а в бланке строгой отчетности указывается только общая сумма стоимости без расшифровки. При этом в форме БО-3 делается ссылка на дату и N договора (технологического документа), а в договоре (технологическом документе) на номер бланка строгой отчетности.

Первый экземпляр (наряд-заказ) сопровождает заказ в производстве и используется для начисления заработной платы.

Второй экземпляр (квитанция) выдается заказчику и остается у него после выполнения услуги в качестве подтверждения выполненной услуги. При этом на обратной стороне наряд-заказа и квитанции делается отметка о выдаче выполненного заказа, подтвержденная подписью заказчика, и указывается гарантийный срок на результат работы (п.4 Правил бытового обслуживания населения в Российской Федерации). В случае неудовлетворительного выполнения заказа от наряд-заказа (первого экземпляра) отрывается специальный талон.

Третий экземпляр (копия квитанции) нужен для учета денежной выручки.

Форма БО-9 "Кассовая ведомость приема выручки" выписывается в двух экземплярах под копиру и применяется для оформления всех видов срочного и мелкого ремонта, регулировки, наладки, на которые не устанавливается гарантийный срок и которые выполняются в присутствии заказчика, в т. ч. на выезде (ремонт автотранспортных средств, радиотелевизионной аппаратуры и бытовых приборов, шиномонтаж, ремонт и изготовление металлоизделий и т. п.). При использовании формы БО-9 заказчику обязательно должен быть выдан или чек с контрольно-кассовой машины или отрывная часть талона формы БО-11(02). При этом в графе формы БО-9 "Номер жетона" проставляется номер кассового чека или номер формы БО-11(02).

Ведомость служит основанием для составления материального отчета на списание реализованных изделий, израсходованных материалов и начисления заработной платы.

При работе без кассового аппарата обязательно применение талона БО-11(02). *мастер* заполняет талон по окончании оказания услуг клиенту. Отрывная часть талона отдается клиенту, а данные всех использованных за смену талонов записываются в "Листок учета выработки" *мастера* в графу "Номер позиции по прейскуранту". В эту же графу заносится номер кассового чека при применении контрольно-кассовой машины. При наличии контрольно-кассовой машины форма БО-11(02) не требуется.

Талон БО-11(02) применяется также для всех видов бытовых услуг, где используется форма БО-9, при отсутствии контрольно-кассовой машины. Исполнитель услуги заносит в форму БО-9 все необходимые реквизиты оказываемой услуги; причем в графе "номер жетона" проставляется номер Талона БО-11(02), отрывная часть которого отдается клиенту.

При реализации на предприятиях бытового обслуживания сопутствующих товаров возможно использование по согласованию с местными налоговыми службами талона БО-11(02) совместно с формой БО-9 взамен кассового аппарата. Порядок заполнения указанных форм аналогичен применяемому при оказании услуг.

Форма "БО-14 автосервис" заполняется после сдачи в ремонт транспортного средства на основании заявки на проведение технического обслуживания и ремонта и акта осмотра и сдачи-приемки, формы которых установлены в РД 37.009.026-92. Возможно также заполнение формы "БО-14 автосервис" непосредственно при осмотре транспортного средства без заявки и приема-сдаточного акта, если ремонт осуществляется в присутствии заказчика в течение одного дня.

Форма "БО-14 автосервис" заполняется в четырех экземплярах, причем, первый экземпляр – заказ-наряд – направляется в производство вместе с транспортным средством и служит пропуском для въезда, второй экземпляр – копия – передается на склад для выдачи материальных ценностей, третий экземпляр – квитанция – передается заказчику, а четвертый экземпляр – копия квитанции – передается в бухгалтерию для учета выручки.

В первом экземпляре – заказе-наряде – на лицевой стороне указываются цена в соответствии с прейскурантом и согласованные с заказчиком виды работ и услуг, их

объем и стоимость. Если строк для полного описания всех необходимых работ и услуг недостаточно, то открывается другой бланк заказ-наряда, а в исходном заказ-наряде делается ссылка на номер заказ-наряда продолжения.

На лицевой стороне заказ-наряда производится расчет заработной платы исполнителей работ и услуг, указывается сумма полученного аванса, если он был, и сумма окончательного расчета. В нижней части находится место для оценки качества и объема работ *мастером* или контролером.

На обратной стороне указанной формы содержатся сведения об использованных запасных частях, оплаченных заказчиком или представленных заказчиком.

В нижней части находится "талон качества", заполняемый клиентом после исполнения заказа, в котором фиксируются:

- ♦ факт ознакомления заказчика с Правилами оказания услуг;
- ♦ реквизиты справки-счета на новые номерные агрегаты, если они использовались для выполнения заказа;
- ♦ номер приемо-сдаточного акта, если ремонт осуществляется без присутствия заказчика;
- ♦ подпись заказчика о получении заказа и отсутствии претензий.

В случае если выполненный ремонт не обеспечивает безопасности движения транспортного средства в связи с другими неполадками, не связанными с выполненным ремонтом, организация обязана поставить об этом в известность заказчика путем фиксации сделанного устного предупреждения подписью ответственного от организации лица, заверенной печатью.

Гарантийный талон, расположенный в правой нижней части, должен быть заполнен полностью. Использование гарантийного талона осуществляется предприятием в соответствии с принятой им политикой гарантийного ремонта.

Остальные три экземпляра заполняются аналогично. Если заказчик оплачивает не всю стоимость ремонта, а вносит только аванс, то при окончательном расчете на лицевой стороне формы "БО-14 автосервис" должна быть сделана фиксация суммы окончательного расчета. Запись делается на первом, втором и четвертом экземплярах формы.

В случае использования продолжения заказ-наряда на другой форме "БО-14 автосервис" суммы полученного аванса и окончательного расчета указываются на последнем продолжении наряд-заказа. Только на последнем продолжении заказ-наряда заполняется также вся нижняя часть оборотной стороны.

В квитанции должны быть заполнены все реквизиты, касающиеся конкретного заказа. В противном случае будет налицо нарушение Правил бытового обслуживания населения.

Использование бланка строгой отчетности БО-14 автосервис не освобождает предприятия от применения контрольно-кассового аппарата.

Порядок расчетов с клиентами

Цена оказываемой услуги (выполняемой работы) по договору, предметом которого является техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств, определяется соглашением сторон.

Обоснование цены исполнителем может производиться путем предоставления потребителю информации о предлагаемых (сложившихся) расценках на выполняемые работы (стоимость человеко-часа производства работ; стоимость материальной части, запасных частей и т. п.; уровня доплат и надбавок к цене; уровня рентабельности и т. п.) или примерных общих расценках за тот или иной объем работы (например, смена отдельного узла (части) автотранспортного средства составляет столько-то рублей).

Доводимой до потребителя информацией определяется, в том числе, и механизм пересмотра согласованной сторонами при заключении договора цены.

Для обоснования и согласования цены на услуги (работы), предусмотренные договором, может быть составлена смета. При этом составление такой сметы по требованию потребителя или исполнителя обязательно. Смета может быть приблизительной или твердой (при отсутствии специальных указаний в договоре, смета считается твердой).

При этом цена, сформированная на основании твердой сметы, пересмотру, как правило, не подлежит (даже, если в момент заключения договора исключалась возможность предусмотреть полный объем подлежащих оказанию услуг или необходимых для этого расходов). Из этого правила существуют несколько исключений.

Исполнитель не вправе требовать увеличения твердой сметы, а потребитель – ее уменьшения, в том числе в случае, когда в момент заключения договора исключалась возможность предусмотреть полный объем подлежащих оказанию услуг (выполнению работ) или необходимых для этого расходов.

Исполнитель имеет право требовать увеличения твердой сметы при существенном возрастании стоимости запасных частей и материалов, предоставляемых исполнителем (а также оказываемых ему третьими лицами услуг), которое нельзя было предусмотреть при заключении договора. При отказе потребителя выполнить это требование исполнитель вправе расторгнуть договор в судебном порядке.

Если возникла необходимость оказания дополнительных услуг (выполнения дополнительных работ) и существенного превышения по этой причине приблизительной сметы, исполнитель обязан своевременно предупредить об этом потребителя. Если потребитель не дал согласия на превышение приблизительной сметы, он вправе

отказаться от исполнения договора. В этом случае исполнитель может требовать от потребителя оплатить оказанную часть услуги (выполненную часть работы).

Исполнитель, своевременно не предупредивший потребителя о необходимости превышения приблизительной сметы, обязан исполнить договор, сохраняя право на оплату услуги (работы) в пределах приблизительной сметы.

В ряде случаев передаваемые от потребителя к исполнителю запасные части и иные материальные ценности должны в соответствии с действующим законодательством подлежать сертификации, в связи с чем на потребителя в этом случае возлагается обязанность по представлению сертификатов соответствия.

Учет затрат предприятиями, оказывающими услуги в области технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств, организуется в соответствии с требованиями главы 25 НК РФ.

Затраты основного производства могут быть сгруппированы по следующим статьям калькуляции:

- ♦ **заработная плата с премиями ремонтных рабочих, занятых на проведении технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств;**
- ♦ **отчисления с сумм начисленной заработной платы основных рабочих сумм единого социального налога и на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;**
- ♦ **стоимость запасных частей и материалов, смазочных материалов, воды, идущей на технологические нужды, транспортно-заготовительные расходы и наценки снабженческо-сбытовым организациям в части, приходящейся на стоимость запасных частей, материалов и прочее, израсходованных для выполнения ремонта и технического обслуживания;**
- ♦ **амортизационные отчисления по соответствующим основным производственным фондам;**
- ♦ **плата за аренду оборудования; помещений и прочее, износ соответствующих нематериальных активов;**
- ♦ **прочие затраты.**

Порядок подведения итогов дня

По счетам, выставленным за день, составляется итоговая сводка.

Подсчитывается общая сумма выручки по всем счетам, с группировкой:

- ♦ **по способу оплаты – наличные или безналичные расчеты;**

♦ по категориям выручки – без рассрочки или с рассрочкой платежа;

♦ по размеру оплаты – по полной стоимости или со скидками.

Контроль доходов по группам выручки обязателен для принятия многих управленческих решений.

Порядок ведения сервисной истории клиента

Из счетов и заказ-нарядов необходимо перенести нужные данные в базу данных клиентов. База данных клиентов позволяет обращаться к ним с напоминанием о предстоящей льготной кампании или о сроке очередного технического обслуживания, это особенно важно в периоды неполной загрузки предприятия.

Обычно ведут ручную или компьютерную картотеку «сервисной истории клиентов» (Service History Customer Card File). Она применяется для записи всех случаев обслуживания и ремонта. Она полезна как для понимания состояния машины в очередной заезд, так и для напоминания клиентам о том, что пора бы обслужить их машину.

Если *клиент* покупал машину у дилера, карта заводится при покупке, если нет, тогда карта заводится при первом его заказе.

Карта (файл) сервисной истории

**В клетках отмечается галочкой факт проведения работ*

Базовые данные:

Наименование заказчика	Адрес	Рабочий телефон	Домашний телефон
Тип машин,	Модель	Гос. регистрационный номер	Особенности
Номер двигателя	Номер кузова/шасси	Цвет кузова	Цвет обивки
Номер ключа	Дата продажи	Продавец	
Принадлежности	радио, кондиционер, и т.д.		
Вид владельца	частное лицо ☐ , предприятие ☐ , госучреждение ☐		
Сервисная информация на каждую дату сервиса:			
Дата	Номер заказа	Пробег	приёмщик
Смазочные работы	двигатель ☐ , шасси ☐ , трансмиссия ☐		
Система охлаждения	радиатор ☐ , шланги ☐ , водяной насос ☐		
Двигатель	регулировка ☐ , свечи ☐ , карбюратор ☐ , воздухоочиститель ☐ , клапаны ☐		
Электрооборудование	генератор ☐ , регулятор напряжения ☐ , распределитель ☐ , реле ☐ , лампы		
Тормоз	регулировка ☐ , ремонт ☐		
Колеса	балансировка ☐ , замена ☐ , регулировки ☐		
Другие работы		указать	
Стоимость других работ			
Общая стоимость работ			
Информация о претензиях:			
Дата	Номер заказа	Суть претензии	
Информация о других контактах:			
Дата	Тип контакта	Причина контакта с КЛИЕНТОМ	
Данные о клиенте:			
Фамилия			
День рождения			
Религия, клуб, и т.п.			
Профессия, занятие, должность			
Хобби			
Специальные принадлежности			
Размер возможного кредита			
Прочие			

Планирование заказов

Компания “Renault” установила, что из 100 новых автомобилей половина в первый же год эксплуатации требует замены некоторых деталей. На второй год новые детали требуются почти для всех автомобилей. За 11 лет число автомобилей (из этих же 100), требующих замены деталей, постепенно снижается, как показано в таблице.

Г*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
П**	50	98	92	84	73	60	44	27	13	4	0

Г* – возраст автомобиля П** – процент машин, нуждающихся в запасных частях

Задача сервиса – добиться, чтобы запчасти покупали и устанавливали именно у него. Дилерский сервис может по базе данных о проданных машинах сделать выборку

покупателей с реквизитами для связи, моделями и датами покупки машин. Очевидно, что покупатели, купившие новые автомобили, через 1–2 месяца станут клиентами сервиса – приедут на ТО1, а примерно через год – на ТО2. Целесообразно обзванивать этих будущих клиентов, предлагать предварительную запись на даты и время, удобные для сервиса с точки зрения планирования загрузки цеха и персонала.

Парк, который будет нуждаться в запасных частях и сервисе, рассчитывается по схеме, приведенной в таблице.

Месяц продажи машин	Продано машин за месяц	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль
окт	24	25									24				
ноя	28		28									28			
дек	39			39									39		
январь	20	20		20										20	
фев	25		25		25										25
мар	35			35		35									
апр	40				40		40								
май	44					44		44							
июнь	41						41		41						
июль	26							26		26					
авг	34								32		32				
сентябрь	27									34		34			
окт	31										27		27		
ноя	36											31		31	
дек	22												36		36
январь	24													22	
фев	30														24
Ожидается в сервисе		45	53	94	65	79	81	70	73	60	83	93	102	73	85

По этой схеме рассчитывается и прогноз по каждому наименованию запасных частей, применяемых для соответствующих видов сервиса.

Правила работы с претензиями

Инженер по гарантии является связующим звеном между клиентами и сервисно-технической службой во всём, что касается гарантийного обслуживания. Основой его деятельности служат нормативные требования, изложенные в политике предприятия.

Инженер по гарантии должен корректно и доброжелательно разъяснять клиентам действующие правила гарантийного обслуживания и использовать их с максимально возможным для заявителя положительным эффектом.

Инженер по гарантии контролирует реализацию решений, принятых по итогам переговоров с клиентами, оказывает консультативную помощь работникам сервисного цеха в проблематичных случаях.

Инженер по гарантии ведет непрерывное наблюдение за качеством работ.

Инженер по гарантии интенсивно взаимодействует с руководством сервисного цеха в целях оптимального, с долговременным эффектом, устранения причин правомерных претензий, правильного составления гарантийных заявок, требует от руководства сервисного цеха квалифицированных решений по рекламациям.

Инженеру по гарантии также поручают:

Отправку (в соответствии с установленным порядком и с приложением дефектных узлов или деталей) гарантийных заявок и извещений о поступивших рекламациях.

Согласование сроков с малярным участком при выполнении малярных работ в связи с гарантийным ремонтом.

Отнесение затрат по отклонённым гарантийным заявкам и по возвращённым исправным деталям на соответствующие статьи калькуляции.

Дефектовка при рекламации

Пример дефектной ведомости приведен ниже.

Дефектная ведомость на двигатель (составляется на основании рекламации, заявленной владельцем автомобиля)				
Примечание. При невозможности однозначно определить причину неисправности данная ведомость заполняется совместно с владельцем автомобиля, а затем прилагается к заказ-наряду в качестве вспомогательного источника диагностической информации и передаётся автомеханику.				
Приложение к заказу №		Дата:		
Тип и модель автомобиля:		Исполнение двигателя		
..... (буквенное обозначение)				
Существо рекламации (со слов владельца автомобиля)				
Заявленные неисправности				
Бензиновый двигатель		Дизельный двигатель		

_ Трудности с пуском холодного двигателя	_ Трудности с пуском двигателя
_ Трудности с пуском прогретого двигателя	_ Неравномерность вращения на холостом ходу.
_ Перебои или самопроизвольная остановка при прогреве на холостом ходу	_ Сверхнормативная или недостаточная частота вращения на холостом ходу
_ Сверхнормативная или недостаточная частота вращения на холостом ходу	_ Падение мощности и максимальной скорости.
_ Самопроизвольная остановка двигателя сразу после пуска.	_ Перерасход топлива.
_ Плохая приёмистость. Перебои на переходных режимах	_ Выброс густого чёрного дыма при работе двигателя.
_ Перебои о работе двигателя при движении автомобиля	_ Выброс туманоподобного белого дыма при работе двигателя с полной нагрузкой
_ Ухудшение тягово-динамических свойств.	_ Перебои в работе двигателя при движении автомобиля
_ Перерасход топлива.	_ Невозможность заглушить двигатель
_ Неравномерность вращения во всём диапазоне оборотов	
_ Высоко- или низкотоновый детонационный стук	
_ Самопроизвольная работа двигателя после выключения зажигания	
• Как часто возникает неисправность?	
• При какой погоде?	
• На каких порогах?	
• При каком режиме движения?	
• При какой температуре двигателя?	
• Вносились ли изменения в серийную комплектацию автомобиля?	
• Какое топливо используется для заправки?	
• В который раз возникает неисправность?	Впервые Повторно

Адрес:	
Телефон (дом.)	Телефон (служ.)
Форма обращения с жалобой: Устно Письменно По телефону В ответ на запрос по телефону	
Причина обращения: Дорожный отказ Повторный ремонт Несоблюдение срока ПИСЬМО) ОТПРАВЛЕНО: (ДАТА) ОТПРАВИЛ:	
Тип (модель) автомобиля: Номерной знак:	
VIN: Номер двигателя:	Номер коробки передач:
мастер-приёмщик:	Автомеханик:
Категория жалобы (повод для обращения):	Качество ремонта Качество обслуживания Стоимость работ Срок исполнения Прочее
Принятые меры (нормативный срок — не более 3 дней)	☐ Переделка ☐ Постгарантийная поддержка ☐ Талон на бесплатную услугу ☐ Прочее
Проверка качества работы ☐ Выходной контроль Опробование автомобиля на ходу (в отсутствие владельца) ☐ Опробование автомобиля на ходу (в присутствии владельца)	Контролёр: Дата:
	Контролёр: Дата:
	Контролёр: Дата:
Меры по сохранению достигнутого уровня качества:	
Контрольный звонок по телефону Дата: мастер-приёмщик	
Результат: ☐ Клиент доволен – ☐ Клиент недоволен	
Ознакомлен: сервис-менеджер	
Подпись	

Рассмотрение претензий: подтверждение принятия к расследованию, регулярное информирование о продвижении расследования, конкретное предложение клиенту по решению проблемы, закрытие претензии после решения проблемы по согласию клиента.

Некоторые автосервисы не выдают ни акт осмотра и сдачи-приемки автомобиля, ни заказ-наряд, ни счета. С них клиентничего не получит, даже если исчезнет автомобиль.

Нередки случаи неверной диагностики, из-за которой делаются не те работы и меняются не те детали, которые необходимы. Суд может обязать автосервис возместить все убытки, связанные с небрежной или неграмотной диагностикой.

После сдачи машины в сервис на руках у клиента должно остаться два документа: заказ-наряд и акт осмотра и сдачи-приемки автомобиля. Очень часто заказ-наряд автосервисы не дают, говоря – будет готово через столько-то часов, хотите – ждите, хотите – приедете за машиной, когда будет готова.

Порой приемо-сдаточный акт «забывают» оформить намеренно. Но акт осмотра и сдачи-приемки автомобиля – важный документ, в нем описывается комплектность автомобиля и сведения о его внешнем состоянии: вмятины, царапины, сколы на стеклах и фарах. Нередко машина сдается целая, а после ремонта на ней обнаруживаются царапины и вмятины. Но бывает и наоборот – при приемке не придали значения царапинам или дефектам, не оформили акт, а *клиент* потом предъявляет претензии. Повреждение транспортного средства дает потребителю право требовать предоставления ему аналогичного автомобиля или возмещения его двукратной стоимости.

После выполнения работ в автосервисах обычно клиента просят подписаться под фразой в одном из документов, в которой сказано, что по качеству работ претензий нет. Заказчик должен при приемке результата работ в присутствии исполнителя осмотреть автомобиль и при обнаружении явных дефектов незамедлительно оповестить исполнителя. Все недостатки должны быть исправлены. Автосервис освобождается от ответственности за явные недостатки, которые могли быть обнаружены при приемке и потребители, принимающие машину без проверки, рискуют оплачивать их устранение за свой счет.

Если ремонтная фирма некачественно отремонтировала автомобиль и устно договориться не удастся, *клиент* может оформить претензию письменно в двух экземплярах. Она должна быть адресована директору сервиса. В претензии указывают, когда и какую неисправность устранял автосервис, и, ссылаясь на статью № 29 закона РФ “О защите прав потребителей”, требуют повторного выполнения работы или возмещения убытков. Претензию отдают под отметку о получении, в которой должны быть дата и время приема претензии, должность, фамилия получившего претензию и штамп предприятия. В случае отказа автосервиса получить претензию под расписку ее высылают по почте заказным письмом. В конверт вкладывают опись документов, копия которой остается у клиента, чтобы на суде ответчик не сказал, что в конверте была не претензия, а поздравительная открытка. Претензию можно предъявлять в течение гарантийного срока или, если его нет, в течение шести месяцев с даты принятия работы. Если фирма не удовлетворит претензию в течение 10 дней с даты ее получения, можно обращаться в суд.

Если фирма отказывается исправить недостатки, *клиент* может устранить их в другой фирме, получить квитанцию об оплате работ и включить эту стоимость в требование о возмещении убытков.

Если дело дойдет до суда, нужно привлечь адвоката

– участие специалистов важно в каждом деле. До суда претензии старайтесь не доводить, поскольку автосервису дешевле все исправить, чем судиться с потребителем.

На бесплатное устранение причины претензии законодательство дает десять дней. Потребитель также вправе требовать частичного возврата денег за некачественную услугу, возмещения понесенных расходов, связанных с устранением недостатков работы автосервиса своими силами или третьими лицами, а также расторжения договора с возвратом денег и возмещения иных расходов, связанных с ремонтом (оплата запчастей и расходных материалов).

Если автосервис отрицает свою вину и не хочет ничего возмещать, он должен провести экспертизу за свой счет, но это реально лишь в том случае, если претензия предъявлена в гарантийный срок. Если же срок гарантии истек, то экспертиза проводится за счет потребителя.

Юридическая грамотность клиентов и их нежелание оплачивать высосанные из пальца строчки в счете для некоторых ремонтных фирм неприятны, так как ремонтники иногда могут ошибаться, а иногда не прочь «срубить бабки» за воздух.

Отношения гражданина – физического лица, использующего автомобиль для бытовых нужд с ремонтным предприятием регулируют:

- ♦ Гражданский кодекс РФ (нормы о подряде и возмездном оказании услуг);
- ♦ Закон «О защите прав потребителей»;
- ♦ «Правила оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств», утвержденные Постановлением Правительства РФ от 11.04.2001 г. № 290.

Все споры по поводу качества работ и причиненного ущерба решаются в суде.

К отношениям любого предприятия или индивидуального предпринимателя, использующих автомобили в производственных целях, и ремонтного предприятия, применяются только нормы ГК РФ, так как в этом случае заказчики рассматриваются не как потребители, а как деловые партнеры ремонтного предприятия по заключенным договорам и их споры разрешаются в арбитражном суде. Партнеры могут включить в договор те же условия выполнения работ, которые предусмотрены в «Правилах», но могут договориться и о других. Использование автомобиля для личных или производственных нужд является определяющим фактором в выборе применяемых норм права.

Компетенции

Компетенции диспетчера

Необходимые знания и навыки:

Умение работать с компьютерной системой и оргтехникой: компьютер, средства коммуникации (факс, ксерокс, офисная АТС).

Знание современного отечественного и зарубежного опыта в профессиональной деятельности.

Знание организации производственного планирования и диспетчеризации на предприятии.

Знание видов выполняемых работ (услуг), специализации цехов, участков, производственных связей между ними, технологических процессов протекающих на предприятии.

Навыки деловой этики общения.

Навыки профессиональной культуры речи.

Знание норм и расценок на техническое обслуживание и ремонтные работы, порядка предоставления скидок.

Знание стандартов обслуживания клиентов.

Знание прав и обязанностей сервиса и клиентов по законодательству.

Владение техникой телефонных переговоров.

Понимание психологии и ожиданий клиентов.

Понимание своих функций и задач.

Техническая грамотность выше среднего.

Владение иностранным языком.

Знание правил документирования жалоб клиентов на неисправности в заказах на ремонт.

Знание вопросов гарантийной политики.

Умение свободно работать с цифрами, вычислениями, большими суммами стоимости.

Умение оценивать трудоемкость ремонтов в целях эффективного планирования работ.

Источники информации, необходимые для выполнения обязанностей:

Правила оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств.

Положения, инструкции, руководящие материалы и нормативные документы, касающиеся работы службы приемки.

Правила внутреннего трудового распорядка.

Правила общения с клиентами.

Правила и нормы по охране труда.

Законодательные и нормативные документы.

Практика добросовестного ведения работ.

Обязанности диспетчера

Работа с базой клиентов автосервиса.

Проявление инициативы в общении с пассивными клиентами.

Предоставление клиентам всей необходимой первичной информации.

Информирование клиентов о системе предварительной записи: запись на диагностику и дефектовку, по их результатам – запись на сервис.

При предварительной записи выяснение информации о *клиенте*, запись неисправностей со слов клиента в бланк предварительной записи, согласование времени приема клиентов, составление графика приема клиентов.

Обзвон по графику клиентов, с предложением очередного ТО или рекомендованного при последнем посещении, но не заказанного ремонта с советом записаться заранее в целях обеспечения загрузки цеха предварительными заказами, сообщая, что при записи за неделю, за 2 недели, за 3 недели предоставляются льготы, предусмотренные в ТЦ.

Предложение клиентам приехать в самом начале или в конце рабочего дня для обеспечения равномерной

загрузки механиков, привлекая их льготами, предусмотренными в предприятии для таких случаев.

Выяснение как можно подробнее предположительных неисправностей для примерного определения продолжительности работ, необходимых специалистов и планирования загрузки цеха.

Анализ в конце смены предварительных заказов на сервис, оценка примерного объема работ, подготовка примерного плана загрузки цеха, передача плана *мастеру* цеха.

Помощь клиентам в заполнении бланка заявки с указанием обнаруженных ими неисправностей. Ознакомление с указанными в заявке неисправностями, уточнение неясных позиций, согласование необходимых вопросов с *приёмщиком* и *мастером* цеха.

Оформление заказ-нарядов.

Составление перечня запасных частей, запрос склада о наличии запчастей, выяснение возможного срока доставки отсутствующих деталей.

Согласование с клиентом срока ремонта, если детали поступят в течение суток и *клиент* готов оставить машину. Если детали могут поступить позднее, чем через сутки, согласование даты приезда клиента для сдачи машины в ремонт.

Разъяснение клиенту видов ремонта, включаемых в заказ-наряд (например: частично – гарантийный, частично – платный), сроков ремонта, стоимости.

Выяснение возможности приема у дежурного *приёмщика* (диагноста-дефектовщика) при прибытии клиента без предварительной записи.

Сообщение клиенту о времени возврата автомобиля.

Составление предварительной калькуляции, имеющей обязательную силу.

Проверка счетов на соответствие фактически выполненным работам.

Разъяснение клиенту конкретных позиций счёта при выдаче автомобиля из ремонта.

Передача при расчете с клиентом чека ККМ.

Внесение отметки в накладную при реализации запчастей.

Связь с клиентом за 2–3 часа до назначенного времени приезда по предварительной записи и уточнение времени прибытия.

Связь с клиентами в течение двух дней после завершения работ для оценки степени их удовлетворения.

Ведение и обработка картотеки клиентов с целью поддержания личных отношений с заказчиками.

Ведение картотеки истории ремонтов по каждому автомобилю.

Заполнение формы учета неисправностей, используемых для анализа загрузки.

Планирование и оптимизация по согласованию с руководством цеха загрузки авторемонтных мощностей.

Поощрение клиентов скидкой, бесплатным завтраком или подарком:

- ♦ за предварительную запись за одну-две недели;
- ♦ за предварительную запись на выходные дни и понедельник;
- ♦ за предварительную запись на утренние и вечерние часы.

Операции диспетчера

Ежедневные операции диспетчера:

- ♦ **получать у приёмщиков и мастеров цехов данные о фактически пришедших на работу продуктивных сотрудниках и количестве автомобилей, которые возможно записать на приемку на текущий день и ближайшие рабочие дни день помимо имеющихся предварительных заказов.**
- ♦ **обзванивать накануне всех записавшихся на текущий день клиентов – узнать, все ли приедут на приемку. В случае изменений вносить коррективы в журнал записи.**
- ♦ **позвонить за 15 минут до времени прибытия записавшегося клиента, чтобы уточнить факт и время прибытия. Если приезд будет во время – ждать. Если ожидается задержка – принять решение совместно с приёмщиком и мастером цеха.**
- ♦ **оставлять определённый руководством резерв времени для обслуживания клиентов, приезжающих без предварительной записи, и на случай т. н. «чрезвычайных происшествий».**
- ♦ **переводить разговор на приёмщика или мастера цеха в случае затруднений с ответом на вопрос.**
- ♦ **связываться с неявившимися клиентами, выяснять причину неявки и записывать их его на другой день.**
- △-**регистрировать визиты клиентов без предварительной записи отдельно с указанием времени прихода, для последующего анализа и планирования загрузки цеха.**
- ♦ **вести и анализировать ежедневную, еженедельную, ежемесячную, статистику предварительных записей и фактического прибытия клиентов по этим записям.**
- ♦ **фиксировать по учету рабочего времени время фактического исполнения заказа: прием автомобиля – мойка – активная приемка – ремонт – проверка качества – выдача.**

Порядок начала и окончания смены

Заступив на смену:

Включить оргтехнику, подготовить ее к работе.

Проверить наличие чистых бланков всех документов, при необходимости размножить недостающие.

Протереть стулья, стол, стойку, стекло в приемной.

Открыть кассу, внести необходимые записи в журнал кассира-операциониста.

Отвечать на звонки и осуществлять запись на обслуживание.

Начать оформление клиентов.

После окончания смены:

Снять кассу, внести необходимые записи в журнал кассира-операциониста.

Рассортировать документы и подготовить их для отправки в офис.

Сдать выручку с документами согласно инструкции.

Выключить оргтехнику.

Убрать рабочее место.

Перед уходом с работы:

- ♦ получить разрешение руководителя покинуть рабочее место;
- ♦ обесточить все нагревательные приборы и электронное оборудование;
- ♦ сдать сторожу под охрану помещение.

Компетенции приёмщика

Приёмщик или приёмщик-консультант является «менеджером по удовлетворению клиентов» в сервисном цехе.

Для *приёмщика* машин в сервис заказчиками являются не только клиенты, но и **все сотрудники фирмы** – ошибки в диагностике и определении объемов ремонта приводят к финансовым потерям каждого, неверное заполнение бланка заказа приводит к неправильному пониманию заказа *механиком* и повторным работам.

Необходимые знания и навыки:

Умение работать с компьютерной системой и оргтехникой: компьютер, факс, ксерокс, офисная телефонная система.

Знание современного отечественного и зарубежного опыта в профессиональной деятельности.

Знание организации производственного планирования и диспетчеризации на предприятии.

Знание видов выполняемых работ (услуг), специализации цехов и участков, производственных связей между ними, технологических процессов, протекающих на предприятии.

Навыки деловой этики общения.

Навыки профессиональной культуры речи.

Знание норм и расценок на техническое обслуживание и ремонтные работы, порядка предоставления скидок.

Знание стандартов обслуживания клиентов.

Знание прав и обязанностей сервиса и клиентов по законодательству.

Владение техникой телефонных переговоров.

Понимание психологии и ожиданий клиентов.

Понимание своих функций и задач.

Техническая грамотность выше среднего.

Владение иностранным языком.

Владение диагностическим оборудованием.

Знание систем автомобиля и способность объяснить системы и необходимость их ремонта клиентам.

Знание правил документирования жалоб клиентов на неисправности в заказах на ремонт.

Знание вопросов гарантийной политики.

Умение свободно работать с цифрами, вычислениями, большими суммами стоимости.

Умение оценивать трудоемкость ремонтов в целях эффективного планирования работ.

Источники информации, необходимые для выполнения обязанностей:

Правила оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств.

Положения, инструкции, руководящие материалы и нормативные документы, касающиеся работы службы приемки.

Правила внутреннего трудового распорядка.

Правила общения с клиентами.

Правила и нормы по охране труда.

Законодательные и нормативные документы.

Практика добросовестного ведения работ.

Ответственность приёмщика

Приёмщик ответственен за:

- ♦ предоставление клиентам квалифицированной консультации;
- ♦ реализацию услуг технического сервиса, продажу запчастей и автопринадлежностей;
- ♦ определение обоснованности претензий по гарантии и постгарантийной поддержке;
- ♦ оценку отношения клиентов к работе предприятия (по поступающим от них рекламациям и по ответам на послеремонтные контрольные телефонные звонки);
- ♦ анализ особенностей рынка (изменений в составе клиентов и в структуре парка автомобилей);
- ♦ ведение и обработку файла (картотеки) клиентов с целью поддержания личных отношений с заказчиками и покупателями;
- ♦ поддержание деловых отношений с клиентами особых категорий (владельцами автохозяйств, оптовыми покупателями);
- ♦ ведение и обработку файла (картотеки) истории обслуживания каждого автомобиля;
- ♦ приемку автомобилей в ремонт;
- ♦ чёткое составление заказ-нарядов на ремонт;
- ♦ реализацию услуг;
- ♦ предоставление клиентам квалифицированной консультации;
- ♦ продажу запчастей и автопринадлежностей; ♦ сбор диагностической информации;
- ♦ контроль качества и обработку сервисной информации;
- ♦ отношения с клиентами и отношения с другими службами;

♦ **технический контроль результатов ремонта(в т. ч. опробование автомобиля на ходу);**

♦ **разъяснение клиенту позиций счёта и передачу ему автомобиля в надлежащем техническом состоянии.**

Задачи приёмщика:

Выяснение и уточнение пожеланий клиентов. Определение объёма работ и составление заказа на основании тщательной диагностики и дефектовки автомобиля.

Привлечение к приемке автомобиля диагноста и дефектовщика при необходимости.

Разъяснение клиентам особенностей производства работ, объёма и стоимости заказа.

Предложение и реализация клиентам услуг, предоставляемых сервисным цехом и службой запчастей.

Рассмотрение рекламаций, поступающих от клиентов.

Определение обоснованности претензий по гарантии и постгарантийной поддержке в части, не требующей вмешательства начальника сервисного цеха.

Контроль деятельности вовлеченных в процесс ремонта подразделений и сотрудников.

Приёмщик имеет право:

♦ **проверять соблюдение технологии ремонта;**

♦ **проверять качество ремонта по ходу ремонта и после**

него;

♦ **выявлять недоделки и контролировать их устранение; ♦ проверять использование запчастей, масел и материалов;**

♦ **информировать руководство о положительных и негативных моментах в действиях механиков, слесарей при исполнении заказ-нарядов в целях повышения качества работы предприятия;**

♦ **информировать начальника сервисного цеха об изменениях в поведении клиентов и представлять предложения по оптимизации обслуживания клиентов.**

Операции приёмщика:

♦ **рекомендует клиентам наиболее экономичные по времени и стоимости виды ремонта;**

- ♦ советует клиентам, как продлить срок службы и увеличить безопасность их автомобилей;
 - ♦ побуждает клиентов использовать «руководство по эксплуатации и обслуживанию автомобиля» для предупреждения проблем;
 - ♦ правильно документирует жалобы клиентов на неисправности в заказах на ремонт;
 - ♦ составляет графики приемки и назначает клиентам срок приемки машин в ремонт;
 - ♦ проверяет вместе с клиентами состояние их автомобилей, готовит заказы на работы.
 - ♦ отслеживает контакты клиента в цехе и его реакцию при выдаче автомобиля, чтобы убедиться в том, что он действительно доволен ремонтом;
 - ♦ выясняет причины возврата автомобилей из-за некачественного ремонта и урегулирует эти ситуации с клиентами;
 - ♦ расспрашивает клиентов, слушает их ответы и отвечает на их вопросы для получения более подробной информации о проблемах с автомобилем;
 - ♦ выполняет дорожный тест автомобиля при приемке и после ремонта, чтобы убедиться в правильности диагностики и в устранении неисправности;
 - ♦ согласует с *мастером* цеха или *механиками* виды ремонта, необходимые для каждого заказа.
 - ♦ оформляет заказ-наряды, указывая проблемы понятно для механиков;
 - ♦ убеждается, что *клиент* полностью понял мотивы отнесения работ на гарантийные обязательства, на страховку или на его счет и недоразумений не будет;
 - ♦ проверяет, покрывает ли гарантия или страховка стоимость ремонта;
- Апериодически проверяет ход ремонта автомобилей; ♦ продает клиентам принадлежности; ♦ владеет информацией о ходе исполнения заказов; ♦ звонит клиентам при необходимости сообщить о ходе ремонта их автомобилей, согласовать дополнительные работы и т. п.;
- ♦ ведет файлы (картотеку) истории ремонтов по каждому автомобилю.
 - ♦ заполняет формы учета неисправностей, используемые для анализа;

- ♦ владеет текущей информацией, читая сервисные бюллетени, отчеты инспекторов, новости о страховой, гарантийной и сервисной политике поставщика машин;
- ♦ проверяет со службой запчастей наличие деталей на предстоящие дни;
- ♦ согласовывает с руководителем цеха использование рабочего времени в предстоящие дни;
- ♦ посещает курсы повышения квалификации по указанию руководства;
- ♦ в беседах с сотрудниками других служб выясняет возможности улучшения качества работы.
- ♦ участвует в совещаниях сервисной службы по вопросам повышения качества и привлечения клиентов.

Мастер-приемщик, консультант – это лицо и голос автосервиса.

От уровня подготовки этого специалиста напрямую зависит не только доходность вашего предприятия, но и уровень удовлетворенности, лояльность клиентов, а значит и будущее вашего бизнеса.

Такие проблемы, как недостаточная или нестабильная загрузка сервиса, сдвиги сроков выполнения заказов, потеря клиентов, низкая доля постоянных клиентов, конфликты в столе заказов, возвраты и финансовые потери по ним часто вызваны недостаточной подготовкой специалистов стола заказов – консультантов и мастеров-приемщиков автосервиса.

Некоторые типичные ошибки и недостатки в работе мастеров, приемщиков и консультантов сервиса:

- ♦ незнание ключевых процессов сервиса;
- ♦ безграмотное и бессистемное планирование загрузки производства СТО;
- ♦ непонимание ожиданий клиентов сервиса на разных этапах обслуживания;
- ♦ незнание эффективных инструментов для качественной работы с клиентом;
- ♦ отсутствие навыков ведения телефонных переговоров;
- ♦ пробелы в знаниях текущего законодательства в отношении порядка обслуживания транспортных средств и прав потребителей;
- ♦ неумение управлять конфликтами и эмоциями клиента.

Компетенции сервис-менеджера

Деятельность сервисной службы успешна, если сервис – менеджер (управляющий сервисом, технический директор, начальник цеха) учитывает реальности рынка и возможности своих сотрудников, заглядывает далеко вперед в оценке тенденций рынка и изменений в желаниях потребителей и глубоко знает коллективный характер сервисного цеха, индивидуальные тенденции, возрастные различия.

Сервис – менеджер обычно исполняет следующие обязанности:

- ♦ **управление цехом в соответствии с задачами дилера;**
- ♦ **разработка программ развития сервиса;**
- ♦ **исполнение политики работы с рекламациями;**
- ♦ **кредитование клиентов;**
- ♦ **направление служащих на собрания, семинары и курсы, устраиваемые дистрибьютором;**
- ♦ **выработка мер по технике безопасности и экологическому контролю;**
- ♦ **оперативное управление сервисной службой;**
- ♦ **совершенствование вопросов гарантийной и сервисной политики;**
- ♦ **выяснение степени удовлетворения клиентов сервисом;**
- ♦ **анализ рынка;**
- ♦ **обеспечение прибыльности операций цеха;**
- ♦ **Проверка месячных сводок непродуктивных затрат времени и направление предложений административному менеджеру;**
- ♦ **проверка выработки и расчетов начислений, направление их административному менеджеру для начислений заработной платы и других форм оплаты;**
- ♦ **обеспечение безопасности сотрудников, клиентов, машин, оборудования и собственности фирмы установлением жестких мер по технике безопасности и контролем их исполнения;**
- ♦ **обеспечение эффективного планирования, адекватного имеющимся мощностям и рабочей силе;**
- ♦ **Ппериодическое обновление материалов для публикаций фирмы о сервисе, обеспечение знания всеми сотрудниками изменений в продукции и методах сервиса;**

- ♦ Пзаказ и содержание необходимых информационных материалов, бланков документации, обеспечение надлежащих процедур оформления ремонтов;
- ♦ одобрение предложений бригадиров о закупке оборудования, инструмента, материалов и т. п.;
- ♦ Празработка и согласование с руководством фирмы долгосрочных планов удовлетворения текущих и будущих потребностей персонала;
- ♦ подготовка должностных инструкции для всех сотрудников;
- ♦ Шпоиск, выбор и наем персонала в соответствии с потребностями и задачами цеха;
- ♦ установление и изменение, по согласованию с руководством фирмы, окладов, повременных ставок и доплат для сотрудников;
- ♦ ознакомление каждого нового сотрудника с политикой фирмы и его личными обязанностями и ответственностью;
- ♦ разработка письменных программ обучения каждого сотрудника, проведение месячных собраний, периодический пересмотр требований к обучению, контроль соблюдения графика посещения сервисной школы дистрибьютора;
- ♦ Пконтроль исполнения обязанностей всеми сотрудниками;
- ♦ установление и согласование с руководством фирмы финансовых задач для сервисной службы;
- ♦ анализ ежедневных, недельных и месячных финансовых отчетах;
- ♦ обеспечение эффективного сотрудничества с другими подразделениями;
- ♦ информирование других подразделений об изменениях в продукции.

Компетенции руководителя сервисного цеха

Рук о водитель сервисного цеха ответственен за цех, его оборудование и инструмент, контроль и оценку качества ремонта, отношения с клиентами и взаимоотношения с другими службами фирмы, подчиняется сервис – менеджеру.

Рук о водитель цеха:

- ♦ владеет процессом подготовки, обработки и разьяснения механикам заказов на ремонт;
- ♦ обладает знаниями о системах автомобилей и технологии ремонта;
- ♦ оценивает себестоимость и стоимость ремонта автомобилей;

- ♦ изучает новые модели машин по технической информации;
- ♦ владеет вопросами гарантийной политики и способен определить гарантийные случаи и увязать их с заказами на ремонт;
- ♦ связывается со страховыми компаниями во время оценки стоимости ремонта, чтобы убедиться в наличии страхового покрытия стоимости работ;
- ♦ организует и поддерживает аккуратное и полное оформление необходимой документации;
- ♦ обладает знаниями федеральных, региональных и местных нормативных актов, касающихся опасных производств, экологических требований, а также здоровья и безопасности персонала;
- ♦ имеет управленческую подготовку по руководству и контролю, организации и планированию, а также по работе с персоналом.

Полугодовые задачи:

- ♦ консультирует сервис – менеджера по вопросам управления персоналом цеха;
- ♦ направляет руководству рекомендации по повышению оплаты отдельным служащим;
- ♦ помогает в проектировании использования площадей и территории вокруг сервисного цеха в целях наиболее продуктивного их применения;
- ♦ посещает курсы изучения новых моделей, выставки и т. п. для освоения новых машин и технологий;
- ♦ определяет виды оборудования, необходимого для цеха и направляет рекомендации сервис – менеджеру.

Ежеквартальные задачи:

- ♦ контролирует работу персонала и обеспечивает обратную связь;
- ♦ обеспечивает обучение и переподготовку персонала;
- ♦ оценивает возможности техников и увеличивает их загрузку работой для достижения большей продуктивности и прибыли;
- ♦ контролирует обеспечение персонала соответствующим инструментом и материалами для ремонта;
- ♦ обсуждает с сервис – менеджером операции цеха, прибыльность, новые технологии.

Ежемесячные задачи:

- ♦ руководит собраниями своего персонала, направленными на постоянное улучшение и инновации в качестве работы и привлечении клиентов;
- ♦ отслеживает наличие запасов материалов и заказов на ремонт;
- ♦ готовит месячный прогноз реализации услуг и запасных частей при ремонте;
- ♦ совместно с техниками регулярно посещает крупных заказчиков в целях изучения изменения их потребностей;
- ♦ обсуждает с бухгалтерией меры по взысканию просроченных платежей;
- ♦ участвует в собраниях фирмы;
- ♦ разрабатывает сервисные рекламные листовки для вручения клиентам.

Еженедельные задачи:

- ♦ изучает мотивацию отказов изготовителя в удовлетворении претензий и принимает необходимые меры;
- ♦ руководит контролем качества работ в цехе;
- ♦ выясняет с диспетчером причины задержек ремонтов;
- ♦ выборочно проверяет правильность и качество исполнения операций;
- ♦ координирует графики ремонтов с менеджером службы запчастей, убеждаясь, что необходимые детали имеются в наличии;
- ♦ координирует планирование работ с приёмщиком для обеспечения полного использования рабочего времени;
- ♦ отслеживает новейшие технологии ремонта автомобилей и обеспечивает их освоение в цехе;
- ♦ контактирует с поставщиками по вопросам качества поставляемых товаров – оборудования, инструмента, рабочей одежды и т. п.;
- ♦ следит за удовлетворением требований клиентов;
- ♦ выясняет причины возврата автомобилей из за некачественного ремонта и урегулирует эти ситуации с клиентами.

Ежедневные задачи:

- ♦ контактирует с *приёмщиком* по вопросам ремонта, трудозатрат и стоимости;
- ♦ оценивает стоимость запасных частей, стоимость работы, время, необходимое для ремонта и инструктирует персонал о наиболее эффективных методах выполнения работ;
- ♦ обеспечивает непрерывность и равномерность загрузки цеха работой, отслеживая работу техников и очередь автомобилей, ожидающих ремонта или контроля качества после ремонта;
- ♦ при необходимости помогает сотрудникам;
- ♦ использует систему контроля правильности исполнения операций;
- ♦ инструктирует персонал по правилам техники безопасности и нормативным документам по этим вопросам, периодически обновляя информацию;
- ♦ ведет файлы (картотеку) истории ремонтов по каждому автомобилю.

Компетенции мастера цеха

Заступив на смену:

Принять ремонтную зону у ночного сторожа.

Проверить целостность периметра, замков, инструмента, автомобилей, оргтехники.

Ознакомиться с записями в «Журнале передачи смен».

В проконтролировать свою смену механиков, проверив время прибытия, внешний вид, работоспособность.

Составить план работы для каждого *механика*, подготовить ремонтную зону к приему клиентов, раздать инструментальные боксы-тележки, проверив их комплектность.

Начать прием клиентов.

По приглашению оператора являться в приемную, выяснять суть проблем, давать необходимые разъяснения.

Информировать директора о текущем положении дел по его запросам и при необходимости согласования каких-либо вопросов.

Работа с клиентами;

Прием клиентов производить по предварительной записи, в которой указан день, время прибытия, а также по возможности причина.

При обращении клиента за первичной информацией направлять его в *диспетчерскую*.

При обращении клиента представиться, назвав должность и имя. Выяснить, имеет ли *клиент* предварительную запись.

Если *клиент* имеет предварительную запись и оформил заказ, получить его «заявку» у *диспетчера*, если он еще не поступил в цех.

В случае отсутствия записи дать согласие принять клиента при возможности и не нарушая график обслуживания автомобилей клиентов, прибывших по записи. Направить клиента к оператору для оформления заказа. Подтвердить оператору возможность принять машину в ремонт.

Вызвать свободного *механика*, который будет основным исполнителем, передать ему «заявку», при необходимости объяснить ему непонятные позиции, принять автомобиль клиента в ремонт, совместно с клиентом заполнив приемно-сдаточный акт.

Направить автомобиль клиента на мойку, при необходимости.

Проводить клиента в зал ожидания, предложить ознакомиться с номенклатурой запчастей и сопутствующих товаров в торговой секции, посетить бар.

В случае выявления необходимости дополнительных работ на автомобиле согласовать их выполнение, установку дополнительных деталей, оплату и новые сроки с клиентом лично, если он ждет, или по телефону, если он уехал.

При выдаче автомобиля клиенту после ремонта проверить вместе с владельцем его комплектность в соответствии с приемно-сдаточным актом.

Организация работ:

Оговорить с основным исполнителем (*механиком*) порядок проведения работ, назначить остальных исполнителей.

Получить на складе необходимые запасные части и материалы и передать *механику*.

В процессе работы механиков контролировать соответствие выполняемых работ заявленным, консультировать механиков.

В случае выявления *механиком* необходимости дополнительных работ и замены деталей на автомобиле согласовать эти вопросы с клиентом.

После выполнения ремонта и отчета ответственного исполнителя проверить качество и объем проведенных работ.

Проверить наличие записи в заявке по выполненным работам, использованным запчастям и расходным материалам.

Приняв автомобиль из ремонта, перегнать его на место стоянки, принять меры, предотвращающие его повреждения, хищения, а так же предусмотреть возможность его быстрого перемещения в случае форс-мажорных ситуаций (пожар, ливневые потоки, град и т. д.).

Передать исполненную заявку оператору для завершения оформления документов и расчета с клиентом, при необходимости дав пояснения.

При передаче *механику* очередного автомобиля проверить чистоту рабочего места после ремонта предыдущего автомобиля.

Ремонт автомобилей по заявке транспортной службы Предприятия.

Заявки гаража на ремонт автомобилей принимать с обязательным оформлением акта осмотра и сдачи-приемки.

Оформлять автомобили в ремонт с пометкой «гараж фирмы».

После завершения работ автомобиль передать представителю гаража с отметками в акте осмотра и сдачи-приемки. Предварительно проверить устранение поломок и комплектацию в соответствии с актом осмотра и сдачи-приемки.

Оригинал заявки со всеми подписями хранить в отдельной папке.

Предпродажная подготовка:

Проводить по заявкам клиентов, оформляя работы так же, как при ремонте.

Работы проводить согласно сервисной книжке и другим рекомендациями завода-изготовителя.

Организовать предпродажную подготовку автомобилей в периоды, когда есть свободные ремонтные посты.

Заполнять лист предпродажной подготовки, оставлять его в «бардачке» автомобиля.

После окончания работ:

Принять рабочие места.

Проследить за уборкой всей ремонтной зоны.

Проконтролировать возврат на склад взятого в течение дня специального инструмента, литературы.

Принять инструментальные боксы-тележки, проверив их комплектность.

Проверить и закрыть все заказ-наряды за текущий день.

Заполнить журнал передачи автомобилей.

Переместить, если нужно, автомобили клиентов в места ночной стоянки.

Перед уходом с работы:

Погасить везде свет, кроме дежурного освещения.

Обесточить все электрооборудование.

Закрыть все двери и ворота.

Сдать сторожу под охрану все помещения.

Компетенции бригадира

Бригадир ответственен за диагностику неисправностей, полноту обслуживания и ремонта, контроль качества. Бригадир подчиняется *мастеру* цеха.

Бригадир:

- ♦ **обладает знаниями об автомобильных системах, агрегатах и их ремонте и консультирует других сотрудников по этим вопросам;**
- ♦ **пополняет свои технические знания о машинах;**
- ♦ **имеет соответствующий технический сертификат;**
- ♦ **диагностирует неисправности автомобилей и составляет перечень операций для их устранения;**
- ♦ **оценивает трудоемкость ремонта или обслуживания в целях планирования сроков исполнения работ;**
- ♦ **обладает знаниями о потребности в запасных частях для обеспечения ремонта и составляет перечни запасных частей к заказам на ремонт;**
- ♦ **сотрудничает с *приёмщиком* и службой запчастей;**
- ♦ **владеет рекомендованной изготовителем машин технологии ремонта и обслуживания;**
- ♦ **поддерживает квалификацию путем периодического обучения в технической школе поставщика машин, изучения руководств по ремонту, технических бюллетеней;**
- ♦ **осуществляет контроль качества работ и выполняет требования инспекторов.**

Ежеквартальные задачи:

- ♦ посещает курсы обучения по направлению сервис – менеджера;
- ♦ обсуждает с коллегами и другими службами возможности улучшения работы.

Ежемесячные задачи:

- ♦ участвует в совещаниях сервисной службы по вопросам повышения качества и привлечения клиентов.

Еженедельные задачи:

- ♦ изучает технические бюллетени для изучения новых методов ремонта и другие источники информации для освоения технологии и особенностей ремонта.

Ежедневные задачи:

- ♦ анализирует информацию, полученную от клиента из заказа на ремонт, при диагностике и дорожных испытаниях для выявления проблем;
- ♦ получает согласие *приёмщика* на инициативный или дополнительный ремонт, который оказался необходимым;
- ♦ информирует *приёмщика* об увеличении продолжительности ремонта по сравнению с запланированной;
- ♦ убеждается, что ремонт выполнен без повреждений или загрязнений автомобиля – в случае их обнаружения информирует *приёмщика*,-
- ♦ использует рекомендованные покрытия для защиты автомобилей от грязи и повреждений;
- ♦ поддерживает инструмент и оборудование в работоспособном состоянии, докладывает *мастеру* в случае их неисправности;
- ♦ по каждому заказу составляет сообщение для гарантийной службы по специальной форме, содержащее описание жалоб клиента, причин неисправностей и выполненного ремонта;
- ♦ составляет перечень фактических затрат времени на каждый ремонт;
- ♦ обращается за помощью к сотрудникам, когда это необходимо;
- ♦ рекомендует альтернативный способ ремонта, если обычная технология не дает эффекта или не может быть применена.

Обязанности механика

По приходе на работу переодеться в рабочую одежду, привести себя в надлежащий внешний вид, явиться к *мастеру* для получения инструмента, инструкций на день, перечня работ.

Порядок работы:

При обращении клиентов направлять их к *мастеру* или к *диспетчеру*.

При получении машины в ремонт, изучить заявку, уточнить у *мастера* неясные позиции.

Надеть защитный чехол на сиденье водителя, защитную пленку на руль.

Установить автомобиль на подъемник (рабочее место).

Приступить к ремонту.

Использовать кожаную накладку на крылья в целях предотвращения повреждения лакокрасочного покрытия.

В процессе ремонта руководствоваться инструкциями по ремонту, рекомендациями завода-изготовителя.

В случае затруднений обращаться к *мастеру*.

При любом ремонте проводить в обязательном порядке диагностику ходовой части автомобиля (кроме прибытия автомобиля с регулировочными работами) и проверить уровень технических жидкостей (тосол, масло, тормозная жидкость и т. д.).

При обнаружении неисправностей, не записанных в заявке, а также при обнаружении каких-либо осложнений информировать *мастера*.

При необходимости дополнительной замены деталей на автомобиле, обратиться к *мастеру*, для внесения данных деталей в заявку.

Получить новые детали у *мастера* или на складе (в зависимости от существующего порядка).

Если полученные детали не использованы по каким-либо причинам, сдать их *мастеру* или на склад (сделав соответствующую отметку в заявке).

В случае необходимости использования специализированного инструмента, литературы и т. д., получить необходимое на складе (либо у *механика*), после использования вернуть.

Вписать свою фамилию в заявку в графу «исполнитель работ».

При поломке инструмента, выходе из строя оборудования, сообщить *мастеру*.

При необходимости временно покинуть рабочее место, получить разрешение *мастера*, сообщив причину и предполагаемое время отсутствия.

Закончив ремонт, подготовить рабочее место для получения в ремонт следующего автомобиля.

По окончании рабочего дня:

Получить разрешение на окончание работ у *мастера*.

Протереть и убрать инструмент.

Убрать рабочее место и прилегающую территорию ремонтной зоны.

Обесточить оборудование.

Сдать инструментальный бокс-тележку *мастеру*.

Переодевшись, сдать ключ от раздевалки *мастеру*.

Общие обязанности механика:

Соблюдать требования техники безопасности, технологии работ, правил использования оборудования и инструмента.

Содержать в порядке инструмент, закрепленный за ним.

Посещать занятия по повышению квалификации.

Содержать рабочее место в чистоте.

Обеспечивать возврат автомобилей клиенту таким же чистыми, какими они были до обслуживания.

Соблюдать график выхода на работу, перерывов и окончания рабочего дня.

Быть приветливым и любезным в общении с клиентами и персоналом.

Прилагать усилия для выполнения целей, поставленных перед персоналом.

Знакомиться с технической информацией, рекомендованной руководством.

Экономно использовать расходные материалы, применяемые в работе.

Конструктивно общаться с сотрудниками, чтобы удовлетворять потребности клиентов.

Сообщать руководству о любых обстоятельствах или фактах, которые представляют угрозу безопасности фирмы, персонала или клиентов, а также репутации фирмы.

Содержать в чистоте бытовые помещения фирмы.

Очищать инструмент и запирать его в ящике в конце рабочего дня.

Возвращать без задержек на склад взятые на время специальные инструменты и оборудование.

Демонтированные детали сдавать согласно действующим инструкциям.

Пристегиваться ремнями безопасности при вождении автомобилей клиентов.

Записывать пробег до и после ремонта в заказ-наряде.

Не изменять настройки радиоприемников клиентских автомобилей.

Не регулировать положение сиденья автомобиля клиента кроме случаев, когда необходимо безопасно перегнуть машину, но в таких случаях восстанавливать прежнее положение сиденья перед возвращением автомобиля клиенту.

Не выезжать на автомобиле клиента за пределы СТО, кроме случаев испытаний с согласия *мастера* и по согласованному маршруту.

Не курить, не есть и не пить в автомобиле клиента.

Не выполнять на автомобиле никаких работ, не указанных в заказ-наряде.

Все замечания писать только на обороте заказ-наряда.

Не устанавливать детали, не предусмотренные заказ-нарядом.

Не заходить в офис без вызова руководства.

Компетенции менеджера службы запасных частей

Менеджер службы запасных частей ответственен за отношения с клиентами, взаимодействие с другими службами, контроль запасов, контроль персонала и операций, управление доходностью, продажами, маркетингом.

Менеджер:

♦ устанавливает и поддерживает хорошие отношения с клиентами, превышая их ожидания;

♦ поддерживает необходимый уровень запасов запасных частей, выполняет должным образом учетные проводки и расчеты фактической оборачиваемости товаров;

- ♦ использует возможности компьютера для учета движения и контроля запасов, информации о деталях и т. д.;
- ♦ разрабатывает и исполняет планы действий для обеспечения удовлетворения клиентов и прибыльности службы запасных частей;
- ♦ контролирует работу подчиненных, обучает их;
- ♦ устанавливает и контролирует систему организации запасов;
- ♦ разбирается в отчетах о движении запасов;
- ♦ владеет операциями ценообразования;
- ♦ изучает новые модели машин по технической информации и в сервисе;
- ♦ имеет управленческую подготовку по руководству и контролю, организации и планированию, а также по работе с персоналом.

Полугодовые задачи:

- ♦ проводит собеседования с желающими поступить на работу, выбирает из них подходящих, координирует обучение новых служащих на рабочем месте и направляет их на семинары, проводимые поставщиком машин;
- ♦ устанавливает планы по продаже, по прибыли и задачи для службы и сотрудников;
- ♦ планирует годовые продажи и валовой доход службы.

Ежеквартальные задачи:

- ♦ рассматривает товары, пользующиеся сезонным спросом и определяет объемы закупок;
- ♦ рассматривает предложения поставщиков на неоригинальные запасные части, принадлежности, материалы и сопутствующие товары;
- ♦ проводит регулярные занятия с персоналом по совершенствованию исполнения производственных операций, использованию компьютера, корректировке номенклатуры товаров;
- ♦ оценивает работу служащих по специальной методике и в специальном бланке;
- ♦ обосновывает документально увольнение служащих, не соответствующих установленным требованиям;
- ♦ согласовывает цены при крупных оптовых заказах в целях увеличения продаж и прибыльности при создании и поддержании клиентской базы;

- ♦ обеспечивает регулярное обновление «руководства по работе с запасными частями»;
- ♦ разрабатывает и контролирует план работ по увеличению прибыльности;
- ♦ изучает структуры цен конкурентов для разработки конкурентоспособных цен на запасные части;
- ♦ разрабатывает и координирует рекламные мероприятия для увеличения продаж, а также специальные меры по развитию сбыта запчастей и услуг, проверяет их эффективность.

Ежемесячные задачи:

- ♦ координирует годовые, полугодовые, квартальные и т. д. задачи и физическую инвентаризацию товаров, проверяет соответствие фактического наличия данным компьютерного учета, устанавливает факты хищений;
- ♦ руководит собраниями своего персонала, направленными на постоянное улучшение и инновации в качестве работы и привлечении клиентов;
- ♦ прогнозирует меры управления запасами анализируя текущий запас, будущее развитие продаж, тенденции, объемы и номенклатуру крупных закупок по льготным ценам, историю продаж, сроки поставок, увеличение потребностей обслуживаемого парка машин, новую номенклатуру к новым моделям машин и т. д.;
- ♦ отслеживает неликвиды и принимает решение об их возврате поставщикам, реализации по сниженным ценам или списании на убытки;
- ♦ доводит до служащих информацию о льготах, предоставляемых фирмой;
- ♦ представляет отчетные сообщения о результатах продаж другим службам;
- ♦ сотрудничает с сервисной службой в развитии рекламных и специальных мероприятий в целях увеличения сбыта запасных частей и сервисных услуг;
- ♦ устраивает обсуждение с персоналом текущего состояния дел, целей и выполнения задач группами(бригадами) сотрудников;
- ♦ выполняет анализ деятельности службы запчастей, собирая необходимые данные;
- ♦ изучает ежемесячные финансовые сводки, подготовленные бухгалтерией в сравнении с данными о продаже и прибыли в предыдущем месяце, обсуждает их с менеджерами сервисной службы и службы сбыта машин, выявляя факторы, которые влияют на прибыльность;

♦ ведет преискуранный файл и корректирует его в соответствии с корректировками поставщика оригинальных запчастей и поставщиков других товаров.

Еженедельные задачи:

♦ изучает и анализирует сообщения продавцов об упущенных продажах (отказы клиентам в связи с отсутствием деталей) и срочных закупках, принимает, в случае целесообразности, решение о регулярности закупок и постоянном хранении таких запасных частей;

♦ готовит претензии на поврежденные запасные части и неудовлетворительное исполнение отгрузок поставщиками;

♦ готовит специальные заявки на пополнение склада крупными партиями запасных.

♦ заказывает товары у местных поставщиков (канцелярские, хозяйственные товары, горюче смазочные материалы, расходные материалы и т. п.);

♦ посещает и консультирует оптовых заказчиков в целях изучения их потребностей и увеличения продаж;

♦ осуществляет выборочную проверку правильности оформления счетов и товаросопроводительных документов;

♦ организует выставление витринах зала для клиентов новейших товаров;

♦ разрабатывает план работы с персоналом по устранению проблемных и слабых моментов в работе;

♦ координирует с сервис менеджером наличие запасных частей;

♦ координирует с сервис менеджером проведение специальных кампаний продаж.

Ежедневные задачи:

♦ просматривает дневной «журнал сделок», отслеживая приход и расход запчастей;

♦ осуществляет надежное поддержание коммерчески обоснованного запаса товаров, с учетом сезона, тенденций, мер по продвижению товаров, появления новых моделей машин и т. д.;

♦ наблюдает за работой служащих, определяя качество исполнения, результативность и приемы исполнения операций;

♦ помогает служащим в решении текущих вопросов и проблем;

♦ инструктирует индивидуально каждого служащего, распределяет обязанности между ними, с учетом их возможностей, опыта и перспектив продвижения по службе;

- ♦ стимулирует продавцов на инициативные продажи;
- ♦ информирует заинтересованные службы о невыполненных заказах, аннуляции или задержках поставок;
- ♦ читает бюллетени поставщика машин, отчеты о рекламных и специальных мероприятиях, отчеты других служб для того, чтобы быть в курсе событий и предпринимать необходимые действия;
- ♦ изучает ежедневные сводки операций, определяя валовой доход и прибыль и моменты, требующие особого внимания;
- ♦ разбирается с жалобами клиентов и отвечает на их вопросы, если необходимо;
- ♦ расследует причины неудовлетворения заказов, аннуляции или задержки отгрузок;
- ♦ рассматривает обращения оптовых заказчиков, желающих получать поставки по «открытому счету» или в кредит;
- ♦ направляет наличную выручку и документацию в бухгалтерию в конце рабочего дня.

Компетенции слесарей по ремонту автомобилей

Общие положения

Слесарь по ремонту автомобилей является рабочим. Слесарем по ремонту автомобилей может быть работник, имеющий квалификацию в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих и при приеме на работу прошедший в установленном порядке инструктаж по охране труда. Слесарь по ремонту автомобилей подчиняется непосредственно мастеру (руководителю иного структурного подразделения).

В своей деятельности слесарь по ремонту автомобилей руководствуется:

- техническими нормативными правовыми актами, другими руководящими материалами, регламентирующими выполнение работ, порученных слесарю по ремонту автомобилей;
- приказами, распоряжениями руководителя организации (главного инженера), указаниями непосредственного руководителя;
- инструкцией по охране труда для слесаря по ремонту автомобилей, утвержденной руководителем организации;
- настоящей рабочей инструкцией.

Слесарь по ремонту автомобилей 1 – го разряда должен знать:

- основные приемы выполнения работ по разборке отдельных простых узлов;
- назначение и правила применения используемого слесарного и контрольно-измерительного инструмента;
- наименование и маркировку металлов, масел, топлива, тормозной жидкости, моющих составов;
- технологический процесс выполняемой работы;
- нормы расхода сырья и материалов на выполняемые им работы, методы рационального использования материальных ресурсов;
- требования, предъявляемые к качеству выполняемых работ, в т. ч. и по смежным операциям или процессам;
- виды брака, причины его порождающие, способы его предупреждения и устранения;
- характеристики опасных и вредных производственных факторов;
- указания по безопасному содержанию рабочего места;
- основные виды отклонений от нормального технологического режима и методы их устранения;
- действия, направленные на предотвращение аварийных ситуаций;
- требования к использованию средств защиты;
- способы и приемы безопасного выполнения работ;
- порядок извещения руководителя обо всех недостатках, обнаруженных во время работы;
- порядок действий при возникновении аварий и ситуаций, которые могут привести к нежелательным последствиям;
- правила оказания первой (доврачебной) помощи пострадавшим при травматизме, отравлении, внезапном заболевании;
- правила охраны окружающей среды при выполнении работ;
- основы законодательства о труде, договорного регулирования трудовых отношений, в т. ч. в области оплаты и нормирования труда, содержание коллективного договора организации и процедуру ведения переговоров по его заключению;
- формы и системы оплаты труда, установленные в организации, их особенности, порядок установления и пересмотра тарифных ставок, норм и расценок;

- порядок и особенности тарификации и перетарификации работ и рабочих;
- основные положения и формы подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих на производстве;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- правила охраны труда, производственной санитарии и личной гигиены, пожарной безопасности.

Слесарь по ремонту автомобилей 2-го разряда должен знать:

- основные сведения об устройстве автомобилей и мотоциклов;
- порядок сборки простых узлов;
- приемы и способы разделки, сращивания, изоляции и пайки электропроводов;
- основные виды электротехнических и изоляционных материалов, их свойства и назначение;
- способы выполнения крепежных работ и объемы первого и второго технического обслуживания;
- назначение и правила применения наиболее распространенных универсальных и специальных приспособлений и контрольно-измерительного инструмента;
- основные механические свойства обрабатываемых материалов;
- назначение и применение охлаждающих и тормозных жидкостей, масел и топлива;
- правила применения пневмо– и электроинструмента;
- основные сведения о допусках и посадках;
- качества и параметры шероховатости;
- основы электротехники и технологии металлов.

Слесарь по ремонту автомобилей 3-го разряда должен знать:

- устройство и назначение узлов, агрегатов и приборов средней сложности;
- правила сборки автомобилей и мотоциклов, ремонт деталей, узлов, агрегатов и приборов;
- основные приемы разборки, сборки, снятия и установки приборов и агрегатов электрооборудования;

- регулировочные и крепежные работы;
- типичные неисправности системы электрооборудования, способы их обнаружения и устранения;
- назначение и основные свойства материалов, применяемых при ремонте электрооборудования;
- основные свойства металлов;
- назначение термообработки деталей;
- устройство универсальных специальных приспособлений и контрольно-измерительного инструмента;
- допуски и посадки;
- качества и параметры шероховатости.

Слесарь по ремонту автомобилей 4-го разряда должен знать:

- устройство и назначение дизельных и специальных грузовых автомобилей и автобусов;
 - электрические и монтажные схемы автомобилей;
 - технические условия на сборку, ремонт и регулировку агрегатов, узлов и приборов;
 - методы выявления и способы устранения сложных дефектов, обнаруженных в процессе ремонта, сборки и испытания агрегатов, узлов и приборов;
 - правила и режимы испытаний, технические условия на испытания и сдачу агрегатов и узлов;
 - назначение и правила применения сложных испытательных установок;
- устройство, назначение и правила применения контрольно-измерительного инструмента;
- конструкцию универсальных и специальных приспособлений;
 - периодичность и объемы технического обслуживания электрооборудования и основных узлов и агрегатов автомобилей;
 - систему допусков и посадок;
 - качества и параметры шероховатости.

Слесарь по ремонту автомобилей 5-го разряда должен знать:

- конструктивное устройство обслуживаемых автомобилей и автобусов;
- технические условия на ремонт, сборку, испытания и регулировку сложных агрегатов и электрооборудования;
- электрические и монтажные схемы любой сложности и взаимодействие приборов и агрегатов в них;
- причины износа сопряженных деталей и способы их выявления и устранения;
- устройство испытательных стендов.

Слесарь по ремонту автомобилей 6-го разряда должен знать:

- конструктивные особенности автомобилей и автобусов различных марок;
- технические условия на ремонт, испытания и сдачу сложных агрегатов и узлов;
- способы полного восстановления и упрочнения изношенных деталей;
- порядок оформления приемо-сдаточной документации;
- правила ремонта и способы регулировки и тарировки диагностического оборудования.

Слесарь по ремонту автомобилей 7-го разряда должен знать:

- устройство, принцип работы, технологию обслуживания механических узлов и электронных систем автотранспортных средств;
- порядок работы с испытательными стендами и электронным контрольно-диагностическим оборудованием различных типов;
- порядок работы с технологической документацией на различных носителях (микрофиши, лазерные диски и т. д.).

Слесарь по ремонту автомобилей 7-го разряда должен иметь среднее специальное (профессиональное) образование.

Слесарь по ремонту автомобилей обязан выполнять работы, связанные с приемкой и сдачей смены, своевременной подготовкой к работе оборудования и рабочего места, инструмента, приспособлений и содержанием их в надлежащем состоянии, уборкой своего рабочего места, ведением установленной документации.

Слесарь по ремонту автомобилей периодически проходит проверку знаний по охране труда и технике безопасности, правил оказания первой помощи пострадавшим.

Характеристика работ

Слесарю по ремонту автомобилей 1 – го разряда поручается:

Разборка простых узлов автомобилей.

Рубка зубилом, резка ножовкой, опилование, зачистка заусенцев, промывка, прогонка резьбы, сверление отверстий по кондуктору в автомобиле, очистка от грязи, мойка после разборки и смазка деталей.

Участие в ремонте под руководством слесаря по ремонту автомобилей более высокой квалификации.

Примеры работ, выполняемых слесарем по ремонту автомобилей 1-го разряда.

Автомобили – слив воды из системы охлаждения, топлива из баков, тормозной жидкости из гидравлической тормозной системы.

Фильтры воздушные и масляные тонкой и грубой очистки – разборка.

(Слесарю по ремонту автомобилей 2-го разряда поручается:

Разборка грузовых автомобилей, кроме специальных и дизелей, легковых автомобилей, автобусов длиной до 9,5 м и мотоциклов.

Ремонт, сборка простых соединений и узлов автомобилей.

Снятие и установка несложной осветительной арматуры.

Разделка, сращивание, изоляция и пайка проводов.

Выполнение крепежных работ при первом и втором техническом обслуживании, устранение выявленных мелких неисправностей.

Слесарная обработка деталей по 12-14-му квалитетам с применением приспособлений, слесарного и контрольно-измерительного инструмента.

Выполнение работ средней сложности по ремонту и сборке автомобилей под руководством слесаря по ремонту автомобилей более высокой квалификации.

Примеры работ, выполняемых слесарем по ремонту автомобилей 2-го разряда.

Автомобили – снятие и установка колес, дверей, брызговиков, подножек, буферов, хомутиков, кронштейнов бортов, крыльев грузовых автомобилей, буксирных крюков, номерных знаков.

Картеры, колеса – проверка, крепление.

Клапаны – разборка направляющих.

Кронштейны, хомутики – изготовление.

Механизмы самосвальные – снятие.

Насосы водяные, вентиляторы, компрессоры – снятие и установка.

Плафоны, фонари задние, катушки зажигания, свечи, сигналы звуковые – снятие и установка.

Приборы и агрегаты электрооборудования – проверка, крепление при техническом обслуживании.

Провода – замена, пайка, изоляция.

Прокладки – изготовление.

Рессоры – смазка листов рессор с их разгрузкой.

Свечи, прерыватели-распределители – зачистка контактов.

Фильтры воздушные, масляные тонкой и грубой очистки – разборка, ремонт, сборка.

Слесарю по ремонту автомобилей 3-го разряда поручается:

Разборка дизельных и специальных грузовых автомобилей и автобусов длиной свыше 9,5 м.

Ремонт, сборка грузовых автомобилей, кроме специальных и дизельных, легковых автомобилей, автобусов длиной до 9,5 м.

Ремонт и сборка мотоциклов, мотороллеров и других мототранспортных средств.

Выполнение крепежных работ резьбовых соединений при техническом обслуживании с заменой изношенных деталей.

Техническое обслуживание: резка, ремонт, сборка, регулировка и испытание агрегатов, узлов и приборов средней сложности.

Разборка агрегатов и электрооборудования автомобилей.

Определение и устранение неисправностей в работе узлов, механизмов, приборов автомобилей и автобусов.

Соединение и пайка проводов с приборами и агрегатами электрооборудования.

Слесарная обработка деталей по 11-12-му квалитетам с применением универсальных приспособлений.

Ремонт и установка сложных агрегатов и узлов под руководством слесаря по ремонту автомобилей более высокой квалификации.

Примеры работ, выполняемых слесарем по ремонту автомобилей 3-го разряда.

Автомобили легковые, грузовые, автобусы всех марок и типов – снятие и установка бензобаков, картеров, радиаторов, педалей тормоза, глушителей, замена рессор.

Валы карданные, цапфы тормозных барабанов – подгонка при сборке.

Вентиляторы – разборка, ремонт, сборка.

Головки блоков цилиндров, шарниры карданов – проверка, крепление.

Головки цилиндров самосвального механизма – снятие, ремонт, установка.

Двигатели всех типов, задние, передние мосты, коробки передач, кроме автоматических, сцепления, валы карданные – разборка.

Контакты – пайка.

Крылья легковых автомобилей – снятие, установка.

Насосы водяные, масляные, вентиляторы, компрессоры – разборка, ремонт, сборка.

Обмотки изоляционных приборов и агрегатов электрооборудования – пропитка, сушка.

Реле-регуляторы, распределители зажигания – разборка.

Седла клапанов – обработка шарошкой, притирка.

Фары, замки зажигания, сигналы – разборка, ремонт, сборка.

Слесарю по ремонту автомобилей 4-го разряда поручается:

Ремонт и сборка дизельных, специальных грузовых автомобилей, автобусов, мотоциклов, импортных легковых автомобилей, грузовых пикапов и микроавтобусов.

Разборка, ремонт, сборка сложных агрегатов, узлов и приборов и замена их при техническом обслуживании.

Обкатка автомобилей и автобусов всех типов на стенде.

Выявление и устранение дефектов, неисправностей в процессе регулировки и испытания агрегатов, узлов и приборов.

Разбраковка деталей после разборки и мойки.

Слесарная обработка деталей по 7-10-му квалитетам с применением универсальных приспособлений.

Статическая и динамическая балансировка деталей и узлов сложной конфигурации, составление дефектных ведомостей.

Примеры работ, выполняемых слесарем по ремонту автомобилей 4-го разряда.

Блоки цилиндров двигателей – ремонт и сборка с кривошипношатунным механизмом.

Валы распределительные – установка в блок.

Генераторы, статоры, спидометры – разборка.

Гидроподъемники самосвального механизма – испытания.

Гидротрансформаторы – осмотр и разборка.

Головки блока цилиндров дизельного двигателя – сборка, ремонт, испытания на герметичность, установка и крепление.

Двигатели всех типов – ремонт, сборка.

Колеса передние – регулировка угла сходимости.

Колодки тормозные барабанов, амортизаторы, дифференциалы – ремонт и сборка.

Компрессоры, краны тормозные – разборка, ремонт, сборка, испытания.

Коробки передач автоматические – разборка.

Коробки передач механические – сборка, испытания на стенде.

Кузова автомобилей самосвалов, механизмы самосвалов – установка, регулировка подъема и опускания.

Мосты передние и задние, сцепления, валы карданные – ремонт, сборка и регулировка.

Оси передние – проверка и правка под прессом в холодном состоянии.

Подшипники коренные – замена вкладышей, шабрение, регулировка.

Поршни – подбор по цилиндрам, сборка с шатунами, смена поршневых колец.

Приборы и агрегаты электрооборудования сложные – проверка и регулировка при техническом обслуживании.

Редукторы, дифференциалы – ремонт, сборка, испытания и установка в картер заднего моста.

Реле-регуляторы, распределители зажигания – разборка, ремонт.

Сальник коленчатых валов, ступицы сцепления, пальцы шаровые рулевых тяг, поворотные кулачки – замена.

Тормоза гидравлические и пневматические – разборка.

Управление рулевое – ремонт, сборка, регулировка.

Шатуны в сборе с поршнями – проверка на приборе.

Шатуны – смена втулок в верхней головке шатуна с подгонкой по поршневому пальцу; окончательная пригонка по шейкам коленчатого вала по отвесу в четырех положениях.

Электропровода автомобилей – установка по схеме.

Слесарю по ремонту автомобилей 5-го разряда поручается:

Регулировка и испытания на стендах и шасси сложных агрегатов, узлов и приборов автомобилей и замена их при техническом обслуживании.

Проверка деталей и узлов электрооборудования на проверочной аппаратуре и проверочных приспособлениях.

Установка приборов и агрегатов электрооборудования по схеме, включая их в сеть.

Выявление и устранение сложных дефектов и неисправностей в процессе ремонта, сборки и испытания агрегатов, узлов автомобилей и приборов электрооборудования.

Сложная слесарная обработка, доводка деталей по 6-7-му квалитетам.

Статическая и динамическая балансировка деталей и узлов сложной конфигурации.

Диагностирование и регулировка систем и агрегатов грузовых и легковых автомобилей и автобусов, обеспечивающих безопасность движения.

Примеры работ, выполняемых слесарем по ремонту автомобилей 5-го разряда.

Агрегаты и приборы электрооборудования – установка по полной схеме, включение в сеть, проверка и регулировка их при техническом обслуживании.

Валы коленчатые с маховиками – балансировка.

Генераторы, статоры, спидометры – ремонт, сборка, испытания, устранение дефектов.

Гидроподъемники самосвального механизма – сборка и испытания.

Гидротрансформаторы – ремонт, сборка.

Двигатели всех типов и марок – испытания на стенде, регулировка, диагностирование.

Приборы для проверки трансмиссии, рулевого управления, расходомеры и газоанализаторы – обслуживание, тарировка, ремонт.

Мосты передние и задние – замена и регулировка подшипников; тормоза, рулевые управления, системы освещения и сигнализации – диагностирование.

Распределители зажигания, реле-регуляторы – проверка на стенде, регулировка, устранение дефектов.

Тормоза гидравлические и пневматические – ремонт, сборка, установка и регулировка.

Цилиндры, коренные и шатунные подшипники – проверка после испытания на стенде, устранение неисправностей и окончательное крепление всех соединений.

Слесарю по ремонту автомобилей 6-го разряда поручается:

Ремонт, сборка, регулировка, испытания на стенде и шасси и сдача в соответствии с технологическими условиями сложных агрегатов и узлов автомобилей различных марок.

Проверка правильности сборки со снятием эксплуатационных характеристик.

Диагностирование и регулировка всех систем и агрегатов легковых и грузовых автомобилей и автобусов.

Оформление приемо-сдаточной документации.

Примеры работ, выполняемых слесарем по ремонту автомобилей 6-го разряда.

Коробки передач автоматические – сборка, регулировка, испытания.

Стенды для проверки тягово-экономических и тормозных качеств автомобилей – обслуживание, ремонт, тарировка.

Приборы для проверки систем электрооборудования, зажигания, пневматических тормозов систем, гидроусилителей рулевого управления – обслуживание, ремонт, тарировка и регулировка.

Слесарю по ремонту автомобилей 7-го разряда поручается:

Диагностика всех механических, электрических и электронных систем и механизмов автотранспортных средств; выявление неисправностей и выполнение работ по их устранению.

Составление рекламаций на гарантийные узлы и агрегаты.

Испытания и регулировка всех узлов, механизмов и систем автотранспортных средств на стендах после проведения ремонтных работ.)

Права

Слесарь по ремонту автомобилей имеет право:

- на обеспечение средствами индивидуальной защиты, инструментом, необходимыми материалами, оборудованным рабочим местом; на создание нормальных условий по охране труда;
- в пределах своей компетенции сообщать непосредственному руководителю обо всех недостатках в деятельности организации (структурного подразделения, отдельных работников), выявленных в процессе исполнения порученной работы, и вносить предложения по их устранению.

Ответственность

Слесарь по ремонту автомобилей несет ответственность за:

- неисполнение (ненадлежащее исполнение) работ, перечисленных в настоящей инструкции;
- несоблюдение правил внутреннего трудового распорядка, правил и норм охраны труда и пожарной безопасности;
- необеспечение сохранности вверенных ему товарно-материальных ценностей;
- причинение материального ущерба организации – в соответствии с действующим законодательством.

СЛЕСАРИ ПО РЕМОНТУ АВТОМОБИЛЕЙ: РАЗРЯДЫ

1-й разряд

Характеристика работ.

Разборка простых узлов автомобилей. Рубка зубилом, резка ножовкой, опиливание, зачистка заусенцев, промывка, прогонка резьбы, сверление отверстий по кондуктору в автомобиле, очистка от грязи, мойка после разборки и смазка деталей. Участие в ремонте под руководством слесаря по ремонту автомобилей более высокого разряда.

Должен знать: основные приемы выполнения работ по разборке отдельных простых узлов; назначение и правила применения используемого слесарного и контрольно-

измерительных инструментов; наименование и маркировку металлов, масел, топлива, тормозной жидкости, моющих составов.

Примеры работ.

Автомобили – слив воды из системы охлаждения, топлива из баков, тормозной жидкости из гидравлической тормозной системы.

Фильтры воздушные и масляные тонкой и грубой очистки – разборка.

2-й разряд

Характеристика работ.

Разборка грузовых автомобилей, кроме специальных и дизелей, легковых автомобилей, автобусов длиной до 9,5 м и мотоциклов. Ремонт, сборка простых соединений и узлов автомобилей. Снятие и установка несложной осветительной арматуры. Разделка, сращивание, изоляция и пайка проводов. Выполнение крепежных работ при первом и втором техническом обслуживании, устранение выявленных мелких неисправностей. Слесарная обработка деталей по 12-14-му квалитетам с применением приспособлений, слесарного и контрольно-измерительных инструментов. Выполнение работ средней сложности по ремонту и сборке автомобилей под руководством слесаря по ремонту автомобилей более высокого разряда.

Должен знать: основные сведения об устройстве автомобилей и мотоциклов; порядок сборки простых узлов; приемы и способы разделки, сращивания, изоляции и пайки электропроводов; основные виды электротехнических и изоляционных материалов, их свойства и назначение; способы выполнения крепежных работ и объемы первого и второго технического обслуживания; назначение и правила применения наиболее распространенных универсальных и специальных приспособлений и контрольно-измерительных инструментов; основные механические свойства обрабатываемых материалов; назначение и применение охлаждающих и тормозных жидкостей, масел и топлива; правила применения пневмо– и электроинструмента; основные сведения о допусках и посадках; квалитеты и параметры шероховатости; основы электротехники и технологии металлов.

Примеры работ.

Автомобили – снятие и установка колес, дверей, брызговиков, подножек, буферов, хомутиков, кронштейнов бортов, крыльев грузовых автомобилей, буксирных крюков, номерных знаков.

Картеры, колеса – проверка, крепление.

Клапаны – разборка направляющих.

Кронштейны, хомутики – изготовление.

Механизмы самосвальные – снятие.

Насосы водяные, вентиляторы, компрессоры – снятие и установка.

Плафоны, фонари задние, катушки зажигания, свечи, сигналы звуковые – снятие и установка.

Приборы и агрегаты электрооборудования – проверка, крепление при техническом обслуживании.

Провода – замена, пайка, изоляция.

Прокладки – изготовление.

Рессоры – смазка листов рессор с их разгрузкой.

Свечи, прерыватели-распределители – зачистка контактов.

Фильтры воздушные, масляные тонкой и грубой очистки – разборка, ремонт, сборка.

3-й разряд

Характеристика работ.

Разборка дизельных и специальных грузовых автомобилей и автобусов длиной свыше 9,5 м. Ремонт, сборка грузовых автомобилей, кроме специальных и дизельных, легковых автомобилей, автобусов длиной до 9,5 м. Ремонт и сборка мотоциклов, мотороллеров и других мото-транспортных средств. Выполнение крепежных работ резьбовых соединений при техническом обслуживании с заменой изношенных деталей. Техническое обслуживание: резка, ремонт, сборка, регулировка и испытание агрегатов, узлов и приборов средней сложности. Разборка агрегатов и электрооборудования автомобилей. Определение и устранение неисправностей в работе узлов, механизмов, приборов автомобилей и автобусов. Соединение и пайка проводов с приборами и агрегатами электрооборудования. Слесарная обработка деталей по 11-12-му классам качества с применением универсальных приспособлений. Ремонт и установка сложных агрегатов и узлов под руководством слесаря по ремонту автомобилей более высокого разряда.

Должен знать: устройство и назначение узлов, агрегатов и приборов средней сложности; правила сборки автомобилей и мотоциклов, ремонт деталей, узлов, агрегатов и приборов; основные приемы разборки, сборки, снятия и установки приборов и агрегатов электрооборудования; регулировочные и крепежные работы; типичные неисправности системы электрооборудования, способы их обнаружения и устранения; назначение и основные свойства материалов, применяемых при ремонте электрооборудования; основные свойства металлов; назначение термообработки деталей; устройство универсальных специальных приспособлений и контрольно-измерительных инструментов; допуски и посадки; качества и параметры шероховатости.

Примеры работ.

Автомобили легковые, грузовые, автобусы всех марок и типов – снятие и установка бензобаков, картеров, радиаторов, педалей тормоза, глушителей, замена рессор.

Валы карданные, цапфы тормозных барабанов – подгонка при сборке.

Вентиляторы – разборка, ремонт, сборка.

Головки блоков цилиндров, шарниры карданов – проверка, крепление.

Головки цилиндров самосвального механизма – снятие, ремонт, установка.

Двигатели всех типов, задние, передние мосты, коробки передач, кроме автоматических, сцепления, валы карданные – разборка.

Контакты – пайка.

Крылья легковых автомобилей – снятие, установка.

Насосы водяные, масляные, вентиляторы, компрессоры – разборка, ремонт, сборка.

Обмотки изоляционных приборов и агрегатов электрооборудования – пропитка, сушка.

Реле-регуляторы, распределители зажигания – разборка.

Седла клапанов – обработка шарошкой, притирка.

Фары, замки зажигания, сигналы – разборка, ремонт, сборка.

4-й разряд

Характеристика работ.

Ремонт и сборка дизельных, специальных грузовых автомобилей, автобусов, мотоциклов, импортных легковых автомобилей, грузовых пикапов и микроавтобусов. Разборка, ремонт, сборка сложных агрегатов, узлов и приборов и замена их при техническом обслуживании. Обкатка автомобилей и автобусов всех типов на стенде. Выявление и устранение дефектов, неисправностей в процессе регулировки и испытания агрегатов, узлов и приборов. Разбраковка деталей после разборки и мойки. Слесарная обработка деталей по 7-10-му квалитетам с применением универсальных приспособлений. Статическая и динамическая балансировка деталей и узлов сложной конфигурации, составление дефектных ведомостей.

Должен знать: устройство и назначение дизельных и специальных грузовых автомобилей и автобусов; электрические и монтажные схемы автомобилей; технические условия на сборку, ремонт и регулировку агрегатов, узлов и приборов; методы выявления и способы устранения сложных дефектов, обнаруженных в процессе ремонта, сборки и испытания

агрегатов, узлов и приборов; правила и режимы испытаний, технические условия на испытания и сдачу агрегатов и узлов; назначение и правила применения сложных испытательных установок; устройство, назначение и правила применения контрольно-измерительных инструментов; конструкцию универсальных и специальных приспособлений; периодичность и объемы технического обслуживания электрооборудования и основных узлов и агрегатов автомобилей; систему допусков и посадок; квалите-тов и параметров шероховатости.

Примеры работ.

Блоки цилиндров двигателей – ремонт и сборка с кривошипношатунным механизмом.

Валы распределительные – установка в блок.

Генераторы, статоры, спидометры – разборка.

Гидроподъемники самосвального механизма – испытания.

Гидротрансформаторы – осмотр и разборка.

Головки блока цилиндров дизельного двигателя – сборка, ремонт, испытания на герметичность, установка и крепление.

Двигатели всех типов – ремонт, сборка.

Колеса передние – регулировка угла сходимости.

Колодки тормозные барабанов, амортизаторы, дифференциалы – ремонт и сборка.

Компрессоры, краны тормозные – разборка, ремонт, сборка, испытания.

Коробки передач автоматические – разборка.

Коробки передач механические – сборка, испытания на стенде.

Кузова автомобилей самосвалов, механизмы самосвалов – установка, регулировка подъема и опускания.

Мосты передние и задние сцепления, валы карданные – ремонт, сборка и регулировка.

Оси передние – проверка и правка под прессом в холодном состоянии.

Подшипники коренные – замена вкладышей, шабрение, регулировка.

Поршни – подбор по цилиндрам, сборка с шатунами, смена поршневых колец.

Приборы и агрегаты электрооборудования сложные – проверка и регулировка при техническом обслуживании.

Редукторы, дифференциалы – ремонт, сборка, испытания и установка в картер заднего моста.

Реле-регуляторы, распределители зажигания – разборка, ремонт.

Сальник коленчатых валов, ступицы сцепления, пальцы шаровые рулевых тяг, поворотные кулачки – замена.

Тормоза гидравлические и пневматические – разборка.

Управление рулевое – ремонт, сборка, регулировка.

Шатуны в сборе с поршнями – проверка на приборе.

Шатуны – смена втулок в верхней головке шатуна с подгонкой по поршневому пальцу; окончательная пригонка по шейкам коленчатого вала по отвесу в четырех положениях.

Электропровода автомобилей – установка по схеме.

5-й разряд

Характеристика работ.

Регулировка и испытания на стендах и шасси сложных агрегатов, узлов и приборов автомобилей и замена их при техническом обслуживании. Проверка деталей и узлов электрооборудования на проверочной аппаратуре и проверочных приспособлениях. Установка приборов и агрегатов электрооборудования по схеме, включая их в сеть. Выявление и устранение сложных дефектов и неисправностей в процессе ремонта, сборки и испытания агрегатов, узлов автомобилей и приборов электрооборудования. Сложная слесарная обработка, доводка деталей по 6-7-му квалитетам. Статическая и динамическая балансировка деталей и узлов сложной конфигурации. Диагностирование и регулировка систем и агрегатов грузовых и легковых автомобилей и автобусов, обеспечивающих безопасность движения.

Должен знать: конструктивное устройство обслуживаемых автомобилей и автобусов; технические условия на ремонт, сборку, испытания и регулировку сложных агрегатов и электрооборудования; электрические и монтажные схемы любой сложности и взаимодействие приборов и агрегатов в них; причины износа сопряженных деталей и способы их выявления и устранения; устройство испытательных стендов.

Примеры работ.

Агрегаты и приборы электрооборудования – установка по полной схеме, включение в сеть, проверка и регулировка их при техническом обслуживании.

Валы коленчатые с маховиками – балансировка.

Генераторы, статоры, спидометры – ремонт, сборка, испытания, устранение дефектов.

Гидроподъемники самосвального механизма – сборка и испытания.

Гидротрансформаторы – ремонт, сборка.

Двигатели всех типов и марок – испытания на стенде, регулировка, диагностирование.

Приборы для проверки трансмиссии, рулевого управления, расходомеры и газоанализаторы – обслуживание, тарировка, ремонт.

Мосты передние и задние – замена и регулировка подшипников; тормоза, рулевые управления, системы освещения и сигнализации – диагностирование.

Распределители зажигания, реле-регуляторы – проверка на стенде, регулировка, устранение дефектов.

1 Тормоза гидравлические и пневматические – ремонт, сборка, установка и регулировка.

1 Цилиндры, коренные и шатунные подшипники – проверка после испытания на стенде, устранение неисправностей и окончательное крепление всех соединений.

6-й разряд

Характеристика работ.

Ремонт, сборка, регулировка, испытания на стенде и шасси и сдача в соответствии с технологическими условиями сложных агрегатов и узлов автомобилей различных марок. Проверка правильности сборки со снятием эксплуатационных характеристик. Диагностирование и регулировка всех систем и агрегатов легковых и грузовых автомобилей и автобусов. Оформление приемосдаточной документации.

Должен знать: конструктивные особенности автомобилей и автобусов различных марок; технические условия на ремонт, испытания и сдачу сложных агрегатов и узлов; способы полного восстановления и упрочнения изношенных деталей; порядок оформления приемо-сдаточной документации; правила ремонта и способы регулировки и тарировки диагностического оборудования.

Примеры работ.

Коробки передач автоматические – сборка, регулировка, испытания.

Стенды для проверки тягово-экономических и тормозных качеств автомобилей – обслуживание, ремонт, тарировка.

Приборы для проверки систем электрооборудования, зажигания, пневматических тормозов систем, гидроусилителей рулевого управления – обслуживание, ремонт, тарировка и регулировка.

7-й разряд

Характеристика работ.

Диагностика всех механических, электрических и электронных систем и механизмов автотранспортных средств; выявление неисправностей и выполнение работ по их устранению. Составление рекламаций на гарантийные узлы и агрегаты. Испытания и регулировка всех узлов, механизмов и систем автотранспортных средств на стендах после проведения ремонтных работ.

Должен знать: устройство, принцип работы, технологию обслуживания механических узлов и электронных систем автотранспортных средств; порядок работы с испытательными стендами и электронным контрольнодиагностическим оборудованием различных типов; порядок работы с технологической документацией на различных носителях (микрофиши, лазерные диски и т. д.).

Требуется среднее специальное (профессиональное) образование.

Примерная программа курса для мастера-приемщика автосервиса

<http://serviceman.by/>

Задачи семинара:

- Сформировать профессиональные подходы к работе мастера-приемщика/ консультанта автосервиса;
- Предоставить нормативную документацию, методические и справочные материалы, необходимые в работе мастера-приемки/ консультанта сервиса;
- Ознакомить слушателя с современными требованиями мировых стандартов и белорусской нормативной документации к работе СТО и мастера-приемки /консультанта автосервиса в соответствии с ключевыми процессами сервиса автомобилей;
- Передать практический опыт и образцовые приемы работы с «трудными» клиентами и «претензиями», включая технику НАП;
- Ориентировать слушателей на удовлетворение ожидания клиентов сервиса;
- Дать представление о качестве услуг автосервиса, способах контроля и управления качеством услуг, а также роли мастера-приемки/ консультанта в системе контроля качества;

Программа курса:

1. Вводная часть

- Рынок автосервиса в РБ;
- Перспективы развития;
- Цели и задачи сервиса автомобилей.

2. Ожидания клиентов автосервиса

- Потребности клиентов
- Каковы чувства клиентов
- Достижение правильного баланса
- Человек на первом месте
- Точка зрения

3. Нормативная документация автосервиса

- Правила бытового обслуживания
- Формирование тарифов на услуги по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей
- Нормы времени (кодировка, содержание, подготовительное и заключительное время, предшествующие и дополнительные операции, сложность работ и требования к квалификации исполнителя, универсальные нормы и законность их применения)
- Сроки гарантийного обслуживания
- Закон о защите прав потребителей

4. Документооборот сервиса

- Схемы документооборота. Плюсы и минусы;
- Шаблоны основных документов сервиса;

5. Структура организации сервиса, службы и поле ответственности

6. Мастер-приемщик/ консультант сервиса

- Задачи

- Функции
- Должностные обязанности (ди)
- Профессиональные требования и навыки
- Рабочее место и его оснащение
- Техника безопасности и риски профессии

7. Ключевые процессы сервиса и всемирные стандарты производителей

А. Планирование загрузки сервиса

- Определение предварительной стоимости, сроков и объемов выполнения работ
- Предварительная запись
- Группировка работ по видам, требованиям к квалификации, по требованиям к оборудованию, по времени, по срокам исполнения
- Подготовка к встрече клиента и резервирование времени, зч, материалов, ресурсов.
- Работа с базой клиентов автосервиса

В. Встреча клиента и приемка автомобиля

- Виды первичной документации и правила ее оформления
- Стандартные этапы и шаги приемки автомобиля в ремонт
- Диагностика неисправностей без приборов
- Опрос клиента и применение алгоритмов диагностического опроса.
- Интерактивная приемка
- Согласования с клиентом
- Информация для отдела запасных частей

С. Ремонт автомобиля

- Согласования
- Риски
- Прогноз

- Цеховая и складская документация
- Движение заказов и их статус
- Учет рабочего времени
- Типовые нарушения и уловки автослесарей
- Клиент в рабочей зоне
- Клиентская зона и удобства для клиентов сервиса

D. Контроль качества

- Этапы контроля
- Зона ответственности мастера-приемки
- Правила контрольной поездки (контрольный выезд)
- Контроль с позиции клиента

E. Выдача автомобиля из ремонта

- Порядок выдачи, документация и правила ее оформления
- Ожидание выдачи
- Расчеты с клиентом
- Скидки
- Гарантии
- Подарки
- Памятки о регламентном обслуживании
- Сервисная книга

F. После-сервисный опрос

G. Работа с рекламациями и жалобами клиентов

- Цели и сроки работы с рекламациями
- Фиксация претензий

- Классификация претензий
- Нормы уровня неудовлетворенности
- Подготовка документации
- Опрос недовольных клиентов
- Разбор ситуации с ответственными
- Принятие рекламации
- Отказ клиенту
- Техническая экспертиза
- Техническая комиссия
- Практические наработки и опыт решения спорных вопросов

Технологические правила для учеников слесарей

Опытными мастерами разработаны правила и технологические приемы, которых не встретишь в учебниках, но которым необходимо обучать новичков. Ниже приведены некоторые из них.

Подготовка к ремонту

Результаты ремонта зависят от отношения к нему. Начав ремонт, делайте его всерьез. Оценивайте состояние и ресурс каждой детали, заменяйте, если надо, не экономьте.

Если ремонт затян лишь для того, чтобы исправить наиболее очевидные недостатки, оставляя “на потом” те, что можно было бы исправить попутно, то очень скоро понадобится новый ремонт.

Если дефектовка деталей проведена невнимательно – не замечены микротрещины, неверно определена степень износа, если намерения ремонтника не подкреплены техническими знаниями, то приняты неверные решения о технологии ремонта.

Кроме оправок и приспособлений, рекомендованных заводом-изготовителем автомобилей, при ремонте необходимо специальное оборудование для тех или иных работ, подъемник или домкрат. Убедитесь, что используемые подъемные приспособления выдержат необходимую для работы нагрузку.

Приготовьте:

♦ фонарик или переносную лампу для высвечивания меток;

- ♦ лупу для высматривания микротрещин;
- ♦ герметик для прокладок;
- ♦ антикоррозийную смазку для крепежа;
- ♦ керосин для промывки и моторное масло для смазки деталей;
- ♦ обтирочные салфетки;
- ♦ поддон или коробку для укладки снимаемых деталей;
- ♦ емкость для промывки деталей;
- ♦ емкости для сбора и последующего удаления из гаража использованных материалов;
- ♦ спецовку и головной убор.

Для протирки деталей используйте безворсовую ветошь. Тряпки, используемые для протирки деталей или вытирания рук, нарежьте заранее на салфетки, размером с носовой платок – примерно 15х15 см. Такие салфетки очень удобны – во многих странах они специально выпускаются, продаются, сдаются напрокат с периодической химчисткой по мере использования.

Предупреждения

Не снимайте клеммы аккумулятора при включенном зажигании и при работающем двигателе – броски напряжения могут повредить электрооборудование, особенно электронное. Не *размыкайте и не подсоединяйте* разъемы жгутов проводов, особенно электронного управляющего устройства, *при включенном зажигании*.

Не подавайте напряжение 12В *непосредственно* на какой-либо из приборов (например, системы впрыска), если это не указано в инструкции. Некоторые устройства работают при напряжении 4–5 В и могут быть *мгновенно повреждены* при напряжении 12 В.

Электронные системы управления двигателем очень чувствительны к электрическому напряжению и неопытный человек может *повредить систему, применив не тот тип контрольного прибора или подсоединив его при включенном зажигании*. При выборе контрольно-измерительной аппаратуры убедитесь, что данный тип совместим с теми типами электронных систем управления, с которыми придется работать. Внимательно изучите инструкции, дважды проверяйте правильность положения контактов и разъемов перед подсоединением.

Снимайте электронный блок управления (бортовой компьютер) при проведении на автомобиле *электросварочных работ или сушки* после покраски при температуре, превышающей 80 °С.

Сбрасывайте давление в топливной системе перед отсоединением любого из топливопроводов. Хотя подача топлива под давлением используется только в автомобилях с системой впрыска, это необходимо делать всегда, когда вы отсоединяете какой-либо топливопровод или топливный шланг, чтобы *вырвавшийся бензин не стал причиной пожара.*

Откручивать болты и гайки крепления головки блока, корпуса подшипников, масляного картера, крышки головки блока, крышек привода распредвала, передней крышки картера сцепления и других *многоточечных* соединений *следует в порядке, обратном порядку затяжки и тоже постепенно, чтобы не вызвать деформации от остаточных напряжений и выбраковки деталей из-за нее.*

Шатуны с их крышками, блок цилиндров с крышками коренных подшипников разукomплектовывать нельзя, остальные сборочные пары или наборы – можно, но если решено продолжать эксплуатацию сопрягаемых элементов без ремонта, то их разукomплектовывать не следует.

Детали из алюминиевых и цинковых сплавов не допускается промывать в щелочных растворах, применяемых для мойки стальных и чугунных деталей, так как алюминий и цинк растворяются в щелочах.

При дефектовке деталей обломы, трещины, вмятины, раковины и другие повреждения обнаруживают внешним осмотром. У ответственных деталей наличие трещин проверяют при помощи дефектоскопа. Размеры деталей необходимо контролировать в местах наибольших износов. Зубья шестерен изнашиваются неравномерно, поэтому при их контроле следует замерять не менее трех зубьев, расположенных примерно под углом 120°. Отколы зубьев и эрозия рабочей поверхности зубьев усталостного характера не допускаются.

При разборке

Если на резьбе болта, который приходится снова использовать, имеется ржавчина или следы старой блокирующей смазки, то резьбу необходимо прочистить проволочной щеткой и растворителем, а при сборке применить новую смазку.

Сальники можно снимать при помощи отвертки с широкой рабочей поверхностью или подобным инструментом. Можно ввинтить в сальник пару самонарезающих винтов и вытянуть за них сальник пассатижами. Если сальник снят с его рабочего места, его необходимо заменить новым.

Заржавевшие гайки и болты необходимо обработать легко просачивающейся жидкостью – керосином, скипидаром или специальной, чтобы облегчить отворачивание и предотвратить поломку. Нанеся жидкость, дайте ей время подействовать, а затем попытайтесь отвернуть гайку или болт. Сильно поржавевшие крепежные детали может потребоваться срубить, отпилить, удалить с помощью специального приспособления – *гайколома или экстрактора сломанных болтов и шпилек.*

Во многих местах используются прокладки для уплотнения стыкуемых поверхностей двух деталей и удержания смазок, жидкостей, вакуума или давления в сборке. Старение, нагрев и давление приводят к настолько прочному слипанию двух частей, что их трудно разъединить. Соединение можно ослабить, постучав молотком с головкой из мягкого материала вблизи поверхностей стыка. Можно воспользоваться и обычным молотком, если бить им по деревянному бруску, положенному на деталь. Не бейте молотком по деталям, которые можно легко повредить. Если узел не поддается разборке, проверьте, все ли крепежные детали были извлечены.

Избегайте пользоваться отверткой или ломиком в качестве рычага при разделении сборки на части – ими легко повредить поверхности стыка деталей, соприкасающиеся с прокладкой, а они должны оставаться гладкими. Если воспользоваться рычагом необходимо, то применяйте деревянный.

После разделения деталей необходимо тщательно отскоблить прокладки и очистить поверхности деталей от их остатков с помощью проволочной щетки. Плохо снимаемый с поверхности материал можно смочить растворителем ржавчины или обработать специальным химическим составом, чтобы размягчить, после чего он легко соскабливается. Скребок можно сделать из отрезка медной трубки, которую нужно сплющить и заточить один конец. Медь обычно мягче, чем те поверхности, которые нужно скоблить, это уменьшает вероятность повреждения детали.

Не царапайте поверхность, на которую надевается шланг, особенно шланг системы охлаждения, т. к. из-за неплотности прилегания может появиться течь. Шланг может приклеиться к металлическому штуцеру, на который надевается.

Снятие шлангов системы охлаждения можно облегчить, *облив стык горячей водой* – она проникнет в слипшееся место и ослабит сцепление. Чтобы снять шланг, зажмите его комбинированными щипцами и поворачивайте его вокруг штуцера. Перемещайте его вперед и назад, пока он не будет двигаться совершенно свободно, а затем снимите. Можно облегчить и снятие других шлангов, если ввести между шлангом и поверхностью штуцера силиконовую или какую-либо другую смазку. Последнее средство – резину разрезать ножом, но будьте осторожны, чтобы не повредить металлическую часть соединения.

При сборке

Почти для всех крепежных деталей применяются какие – либо фиксаторы – пружинные закаленные разрезные стопорные шайбы (они же – “гроверные”), фигурные шайбы, тонкие неразрезные пружинные шайбы, контргайки, шплинты, стопорные лапки или составы, наносимые на резьбу и препятствующие самоотвинчиванию. При ремонте их *необходимо менять на новые.*

Отверстия с поврежденной резьбой восстанавливайте:

♦ **нарезанием резьбы увеличенного размера;**

♦ заваркой отверстий с последующим сверлением и нарезанием резьбы номинального размера;

♦ специальным химическим составом – восстановителем резьбы, например, FAT (FormAThread) (Формэспрэд)(81668) фирмы "Локтайт"(Loktite). Формирователь резьбы – средство для ремонта сорванной резьбы в системах подачи топлива, системах смазки, охлаждения, трансмиссиях, крышке головки блока цилиндров, системах зажигания и т. д.;

♦ установкой ввертышей;

♦ спиральными резьбовыми вставками.

Применение резьбовых вставок целесообразнее – по качеству восстановления и объему трудозатрат. Вставка представляет собой пружинящую спираль из проволоки ромбического сечения, на одном конце спирали загнут технологический поводок, посредством которого вставку заворачивают в отверстие. Ремонт резьбового отверстия при помощи спиральной вставки включает в себя рассверливание дефектного отверстия до определенного размера, нарезание в нем резьбы, соответствующей размеру спиральной вставки, ввертывание спиральной вставки и обламывание технологического поводка по насечке. Для ремонта резьбовых отверстий спиральными вставками продается специальный комплект, включающий: вставки, сверла, специальные метчики, ключи для вворачивания вставок, бородки для срубания технологического поводка.

Резьбовые детали, применяемые для сборки, должны быть чистыми и не погнутыми, с неповрежденной резьбой, с несмятыми углами шестигранной головки. Выработай привычку заменять все поврежденные гайки и болты на новые. Получившие широкое распространение контргайки с фиксирующими вставками из нейлона или синтетического волокна можно использовать, как правило, только один раз – после снятия их вставки деформированы и теряют способность стопорить соединение. Их можно использовать как обычные гайки, применив фиксирующую шайбу.

Не используйте жесткие стопорные шайбы на поверхности из мягкого материала (такого, как алюминий), применяйте шайбы только из тонкого металлического листа или пластмассы.

При сборке деталей, имеющих подвижные посадки, должно быть обеспечено их свободное перемещение, без заеданий.

Если по условиям сборки установка ответственных деталей производится ударом молотка, необходимо применять оправки и молотки из цветных металлов, пластмассы, резины, а также приспособления для запрессовки деталей.

Во всех случаях, предусмотренных руководством, необходимо применять динамометрические ключи, позволяющие ограничивать крутящий момент.

Шпонки должны быть *плотно* посажены в шпоночные пазы валов при помощи молотка или оправки из цветного металла. Люфт шпонок в пазах валов не допускается.

В правильно собранном шлицевом соединении перемещение охватывающей детали должно быть *легким*, без заеданий.

Затягивать болты и шпильки, соединяющие детали, испытывающие динамические нагрузки в процессе работы или требующие герметичности, необходимо *с одинаковым усилием*.

При большом количестве гаек их следует затягивать в определенном порядке. Гайки, расположенные по кругу, надо затягивать *крест-накрест*. Гайки, расположенные по прямоугольнику, затягиваются *от центра детали к краям*.

Болты головки цилиндров, болты поддона картера, и т. п., следует затягивать *в рекомендованной последовательности и поэтапно*, чтобы избежать деформации детали. Сначала болты или гайки следует затянуть от руки. Затем каждую из этих деталей нужно затянуть на один полный оборот, переходя от одной детали к другой крестообразно или по диагонали. После того, как каждая из них будет затянута на один полный оборот, вернитесь к первой детали и, переходя от детали к детали в прежнем порядке, затяните каждую на пол-оборота. Наконец, затягивайте каждую деталь на четверть оборота до тех пор, пока не будет достигнута требуемая величина момента затяжки.

Все гайки или болты одного соединения должны быть затянuty с одним крутящим моментом. Перезатяжка крепежного изделия может привести к уменьшению его прочности или к поломке, в то время как недозатяжка может привести к саморазвинчиванию соединения. Болты, винты и шпильки, в зависимости от материала, из которого они изготовлены, и от их диаметра, имеют определенные моменты затяжки, указанные в технических требованиях. *При отпуске крепежных деталей действуйте в обратной последовательности.*

При затягивании корончатой гайки, чтобы вставить шплинт, затяните гайку до рекомендованного значения момента, а затем затяните дальше к следующему отверстию для шплинта. Никогда *не ослабляйте гайку*, чтобы совместить отверстия для шплинта, если так не указано в инструкции.

При проверке или повторном затягивании гайки или болта до рекомендованного значения момента, ослабьте гайку или болт на четверть поворота, а затем затяните до нужного значения.

Резьбовые соединения полезно *промазать специальной смазкой*, чтобы при следующей разборке не мучиться с отворачиванием. Например, смазка Anti Seize (26722, 15375, 15376) фирмы “Локтайт” – проникающий спрей и паста. Защищает металлы от коррозии, обеспечивает легкий демонтаж даже через годы.

Трущиеся поверхности деталей при сборке смазывать маслом.

Шпильки в резьбовые отверстия должны быть завернуты плотно, без люфта. Детали должны надеваться на шпильки свободно, подгибание шпилек при надевании на них деталей не допускается.

При запрессовке подшипников усилие не должно передаваться через шарики и ролики. Инструмент для запрессовки должен опираться на запрессовываемое кольцо. Усилие запрессовки должно совпадать с осью подшипника во избежание перекоса колец. Правильно установленный подшипник должен плотно упираться торцами своих колец в заплечики вала или корпуса, легко проворачиваться без заедания.

В случае ремонта деталей сваркой и наплавкой сварной шов не должен иметь шлаковых включений, непроваренных участков, подрезов и других дефектов. После сварки шов зачистить. Наплывы металла устранить, чтобы они не мешали установке сопрягаемых деталей.

При сборке цилиндрических зубчатых передач следует проверять радиальное и торцевое биение, расстояние между центрами и боковой зазор между зубьями.

Прилегание рабочих поверхностей зубьев конических шестерен проверяется на краску по отпечатку.

Трубопроводы и шланги перед постановкой должны быть продуты сжатым воздухом, аккуратно проложены, плотно закреплены и не должны касаться двигающихся частей.

Прокладки при сборке необходимо заменять всухую, если в инструкции не указано иначе. Проверь, чтобы все поверхности были чистыми и сухими.

Рабочую кромку сальника легко повредить, и он не будет герметизировать поверхность, с которой соприкасается, если на ней есть царапины или канавки. Если нельзя восстановить качество поверхности уплотняемой детали, а возможности небольшого перемещения сальника относительно уплотняемой поверхности нет, то *деталь* необходимо заменить.

Не допускайте повреждения рабочей кромки сальника во время установки. Пользуйтесь пленкой или конической муфтой, перед подгонкой смажьте рабочую кромку маслом, а на сальниках с двойными кромками заполните пространство между ними густой смазкой. При установке сальников с металлическим корпусом гнездо под сальник смазать тонким слоем герметика.

Если нет других указаний, то сальники должны устанавливаться так, чтобы рабочие кромки были направлены к объему, который они герметизируют, то есть внутрь картера, блока, корпуса.

Для установки сальника пользуйтесь трубчатой оправкой или деревянным бруском подходящего размера и, если в корпусе или держателе сальника есть бурты, заведите его под них. Если буртов нет, то сальник должен быть установлен так, чтобы его поверхность была вровень с поверхностью корпуса или держателя.

В глухих резьбовых отверстиях не должно быть даже следов масла, смазки или какой-либо жидкости – корпус может треснуть из-за давления болта или шпильки при завинчивании.

Если поверхность оказалась поврежденной, то при сборке потребуется использовать герметик для прокладок, слой которого должен иметь толщину, достаточную для того, чтобы заполнить дефект.

После сборки необходимо подождать час, чтобы нанесенный герметик затвердел, после этого можно запускать двигатель.

Наносите силиконовую смазку на внутреннюю поверхность шланга и наружную поверхность штуцера, чтобы облегчить подсоединение шланга.

Прокладки, шплинты, сальники, уплотнения, резиновые манжеты и кольца *следует менять при каждой разборке* соответствующих узлов – они прирабатываются по месту, деформируются и, будучи установлены вновь после разборки, как правило, не исполняют нормально своих функций.

Выполняйте работу в логической последовательности, убеждаясь, что все собрано правильно и все соединения затянуты.

Правила безопасности

Общение с автомобилем опасно не только в движении. Большой вес, твердые поверхности и кромки узлов, вращающиеся детали, качение в незаторможенном состоянии, пожароопасные топливо, масло и краска, ядовитые жидкости, запахи и газы, неисправный инструмент – все это может стать причинами травматизма и несчастных случаев. Следует соблюдать правила личной безопасности и безопасности окружающих при ремонте автомобиля.

Рабочее место должно быть хорошо освещено, иначе придется близко наклоняться к зоне работы или к вредным веществам, увеличивая опасность травматизма, отравления и повреждения глаз.

Содержите в порядке инструменты. Плохо закрепленные головки молотков, расклепанные пробойники, изношенные или плохо заземленные электрические провода, изношенные отвертки, гаечные ключи с непараллельными губками, треснувшие головки ключей, проскальзывающие трещотки ключей или неправильно закрепленные головки могут привести к травме.

Нежелательно давить на ключ, отворачивая или затягивая гайки или болты. Всегда тяните ключ на себя. В ситуации, когда ключ необходимо толкать, толкайте его открытой ладонью, иначе при соскальзывании ключа повредите суставы пальцев. Выбирайте положение, исключая возможность падения.

Убедитесь, что разводные ключи прочно охватывают гайку или болт, и тяните рукоятку так, чтобы неподвижная губка была обращена к вам.

Наносите удары молотком прямо, избегайте скользящих ударов.

Не пытайтесь ослаблять или затягивать гайки, требующие большого усилия, когда машина стоит на домкрате – можно столкнуть машину.

Если работаете в смотровой яме, не проливайте в нее бензин и не оставляйте включенным двигатель, когда машина стоит над ямой, так как выхлопные газы тяжелее воздуха, они будут скапливаться в яме, что может привести к быстрому летальному исходу.

При использовании электроинструмента, переносной лампы и т. п. проверяйте правильность подключения разъемов и при необходимости качество заземления. Не используйте такие устройства во влажных условиях и не допускайте искрения или чрезмерного нагрева вблизи паров бензина.

Не поднимайте тяжелые детали – привлекайте помощников.

Не спешите закончить работу, используя опасные приемы.

Работая в одиночку, попросите кого-нибудь периодически посматривать за вами, чтобы не оказаться без помощи при несчастном случае.

Надевайте защитные очки, работая с такими инструментами, как дрель, шлифовальная машина, заточной станок, при резке, сверлении, шлифовании или извлечении деталей с помощью рычага, а также работая под машиной. Если носите очки, то для того, чтобы их можно было использовать как защитные, они должны быть изготовлены из упрочненного стекла. Можно также надевать защитные очки поверх обычных. Надевайте очки при работах с аккумулятором. Если электролит попал в глаза или на кожу, промойте пораженную часть большим количеством воды или водным раствором пищевой соды и немедленно обратитесь к врачу.

Опасно работать в свободной одежде и с длинными волосами вблизи подвижных деталей двигателя. Ветошь, свисающая из заднего кармана, может намотаться на вращающийся вал или вентилятор. Короткие рукава более безопасны, чем длинные и свободные. Обувь с сильно рифленой подошвой лучше сцепляется со скользкой поверхностью. Перед проведением ремонтных работ снимайте часы, кольца, цепочки и т. п. Длинные волосы убирайте под шапку. Не используйте карманы для переноски инструментов. Падение или удар могут привести к травме.

Не касайтесь высоковольтных проводов системы зажигания при работающем двигателе или во время его прокрутки, особенно, если детали влажные или повреждена изоляция – можно получить электрический удар. Напряжение в выходных цепях электронного зажигания достигает до 40000 вольт и может оказаться смертельным.

В цехе необходимо иметь отдельную нестандартную аптечку со своим набором материалов. Храните огнетушители и аптечку первой помощи в легкодоступном месте.

До подъема автомобиля домкратом устанавливайте клинья под колеса, чтобы автомобиль не покатился при поднятии. На ручной тормоз и включенную передачу не надейтесь. Под домкрат подкладывайте короткую доску, чтобы он не вдавливался в грунт. Кирпичи и цементные блоки не подходят – они легко раздавливаются. Подняв автомобиль, подставляйте под него специальные металлические подставки – с домкрата автомобиль падает от сильного толчка.

Работать под автомобилем желательно на подстилке, чтобы не простудиться, и в очках, защищающих глаза от песка и грязи, падающих с днища.

Не лезьте под автомобиль при работающем двигателе.

Работая вдвоем, согласовывайте действия.

При работе под капотом выключайте двигатель.

Пробку радиатора или расширительного бачка при закипании охлаждающей жидкости открывайте, накрыв ее тряпкой или надев рукавицу и отвернув лицо, постепенно стравливая давление, чтобы не обжечь руку и лицо паром или жидкостью.

Не сливайте масло из горячего двигателя, не убедившись, что оно остыло до безопасной температуры.

Не дотрагивайтесь до деталей двигателя, выхлопных труб, глушителя и катализатора, не убедившись, что они достаточно остыли.

Блокируйте колеса и включайте стояночный тормоз, если для выполнения работы требуется работающий двигатель.

Не используйте самодельные электронагреватели.

Не оставляйте открытыми легковоспламеняющиеся жидкости и промасленный обтирочный материал.

Сбрасывайте давление в топливной системе перед отсоединением любого из топливопроводов. Хотя подача топлива под давлением используется только в автомобилях с системой впрыска, это необходимо делать всегда, когда вы отсоединяете какой-либо топливопровод или топливный шланг, чтобы вырвавшийся бензин не стал причиной пожара.

При зарядке аккумуляторной батареи выделяется водород, образующий с воздухом гремучую смесь, взрывающуюся от искры, поэтому во время подзарядки не пользуйтесь открытым огнем и исключите искрение в зажимах проводов.

Не курите вблизи бензина, очищающих растворителей или других легковоспламеняющихся материалов.

Не приближайтесь к открытому огню в пропитанной бензином и промасленной одежде или с облитыми бензином руками.

Отсоединяйте провода от аккумулятора перед его зарядкой. Не подключайте мощное зарядное устройство к установленному на автомобиле аккумулятору и не пытайтесь использовать 2–4 вольтные устройства для облегчения запуска двигателя. Отсоединяйте провод "массы" от аккумулятора при работе с электрооборудованием.

В цехе нужно иметь большие огнетушители – пожар быстро охватывает большие поверхности. Применяйте самосрабатывающие огнетушители. При нагреве до 120 °С их колба разрывается, образуя порошковое облако объемом в 8 куб. м, которое гасит огонь.

В случае возникновения пожара в цехе независимо от принимаемых мер по его тушению, надо вызывать пожарных.

Используйте искусственную вентиляцию при работе с любыми химическими веществами, вредными для здоровья. Следуйте инструкциям производителя данного вещества. Тормозная жидкость, антифриз, растворители, красители и т. п. соединения являются смертельными ядами при попадании внутрь организма. Держите химикаты и рабочие жидкости в плотно закрытой таре и в местах, недоступных для детей.

Некоторые пары обладают высокой токсичностью и могут быстро вызывать плохое самочувствие и даже смерть, если вдыхать их продолжительное время. Пары бензина относятся к той же категории, что и пары некоторых растворителей. Любой слив или перелив таких летучих жидкостей следует выполнять в хорошо проветриваемом месте.

Краски и растворители выделяют пары, вызывающие отравление, а при попадании на кожу – раздражение и ожоги. Красить детали или автомобили нужно в хорошо вентилируемом помещении. После работы с кислотами, красками и растворителями тщательно мойте руки теплой водой с мылом.

При использовании чистящих жидкостей и растворителей внимательно прочтите инструкцию по их применению. Не используйте вещества из емкостей, не имеющих надписей – возможно, их пары ядовиты.

Бензин вызывает раздражение, попадая на кожу. Оставшиеся в таре его пары взрываются. Не используйте для бензина пластмассовые канистры – некоторые виды пластика электризуются и при отворачивании пробки возникают искры, от которой взрываются пары.

В этилированном бензине содержится тетраэтилсвинец, вызывающий тяжелое отравление организма. Не следует мыть руки и детали таким бензином. Пары этилированного бензина не менее ядовиты, чем сам бензин, поэтому, заправляя автомобиль этилированным бензином, становитесь с наветренной стороны, а при ремонте деталей двигателя,

работающего на этилированном бензине, подержите их в керосине для обезвреживания отложившегося на них тетраэтилсвинца. Этилированный бензин обезвреживается промыванием участка кожи или одежды теплой водой с мылом. При попадании этилированного бензина в глаза промойте их 2 % раствором соды или теплой водой, затем обратитесь к врачу. Для обезвреживания этилированного бензина используют хлорную известь, растворенную в теплой воде. Пол, на который был пролит этилированный бензин, посыпают песком, затем сметают его и наносят слой хлорной извести на 4–5 часов. Не используйте этилированный бензин для мытья рук. Ядовитый свинец может попасть в организм через порез, накапливаясь в нем. Бензин также смывает с кожи слой жира, и такая совершенно сухая кожа всасывает масло и смазку.

Серная кислота, содержащаяся в электролите, разрушает ткань одежды и вызывает ожог кожи. Если электролит попал на кожу, быстро сотрите его и промойте кожу водой или 10 % раствором пищевой соды.

Не всасывайте токсичные жидкости, такие как бензин, антифриз и тормозная жидкость, не допускайте их попадания на кожу.

Избегайте вдыхания пыли от изношенных тормозных накладок и накладок диска сцепления, некоторых прокладок – они содержат асбест, а он является канцерогенным веществом. Удаляйте асбестовую пыль с деталей влажной тряпкой и после использования выбрасывайте ее. Если сомневаетесь, считайте, что деталь содержит асбест.

Не оставляйте на полу разлитое масло или густую смазку – тщательно вытрите ее, чтобы не поскользнуться.

Используйте чистые тряпки и инструменты при работе с открытой топливной системой и не допускайте попадания загрязнений в систему. Тщательно очищайте все детали перед установкой и подготавливайте чистую рабочую поверхность для разборки и осмотра деталей. Для протирки деталей используйте безворсовую ветошь, и избегайте использования для очистки щелочных растворителей.

Не запускайте двигатель в помещении без искусственной вентиляции. Поскольку содержащаяся в отработавших газах двуокись углерода (CO) ядовита и для вывода ее из организма требуется много времени, вы можете накопить смертельную дозу CO, просто вдыхая его понемногу каждый день, причем можете даже не догадываться о том, что медленно отравляете себя. Всегда используйте вытяжные трубы, вентиляторы или открывайте двери цеха перед запуском двигателя. Если нужно, чтобы двигатель работал, делайте это на открытом воздухе или по крайней мере так, чтобы задняя часть машины была снаружи цеха, и чтобы ветер не загонял выхлопы в гараж.

Ремонтируйте кондиционер только в специализированной мастерской. Хладагент нетоксичен, но выделяет смертельно ядовитый газ вблизи открытого пламени.

Избавляясь от отработанных масел, тормозной жидкости, антифриза и т. д. выливайте их в отведенные для этого места, не загрязняйте систему канализации и землю.

Нельзя стоять вблизи натянутого троса. Стальные тросы нельзя брать руками без рукавиц. При погрузке или разгрузке надежно закрепляйте на месте автомобиль, не отлучайтесь от него и не выполняйте ремонтные работы.

Инструкция для слесарей

1. Слесари, прошедшие соответствующую подготовку, имеющие профессиональные навыки перед допуском к самостоятельной работе должны пройти:

♦ **обязательные предварительные (при поступлении на работу) и периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские осмотры (обследования) для признания годными к выполнению работ в порядке, установленным Минздравом России;**

♦ **обучение безопасным методам и приемам выполнения работ, инструктаж по охране труда, стажировку на рабочем месте и проверку знаний требований охраны труда.**

2. Слесари обязаны соблюдать требования безопасности труда для обеспечения защиты от воздействия опасных и вредных производственных факторов, связанных с характером работы:

♦ **подвижные части производственного оборудования;**

♦ **передвигающиеся изделия, заготовки, материалы;**

♦ **острые кромки, заусенцы и шероховатость на поверхностях отделочных работ, материалов и конструкций;**

♦ **расположение рабочих мест вблизи перепада по высоте 1,3 м и более.**

3. Для защиты от механических воздействий слесари обязаны использовать предоставляемые работодателями бесплатно костюмы хлопчатобумажные, рукавицы комбинированные, ботинки кожаные с металлическим подноском.

Кроме того, в зимнее время года костюмы на утепляющей прокладке и валенки.

При нахождении на территории слесари должны носить защитные каски. При работе со сварщиком использовать очки с защитными светофильтрами, а при работе на заточном станке и в смотровой яме – защитные очки.

4. Находясь на территории производственной площадки, в производственных и бытовых помещениях, участках работ и рабочих местах заказчиков слесари обязаны выполнять правила внутреннего распорядка, принятые в данной организации.

Допуск посторонних лиц, а также работников в нетрезвом состоянии на указанные места запрещается.

5. В процессе повседневной деятельности слесари должны:

применять в процессе работы средства малой механизации по назначению, в соответствии с инструкциями заводов-изготовителей;

поддерживать порядок на рабочих местах, очищать их от мусора, снега, наледи, не допускать нарушений правил складирования материалов и конструкций;

быть внимательными во время работы и не допускать нарушений требований безопасности труда.

6. Слесари обязаны немедленно извещать своего непосредственного или вышестоящего руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, о каждом несчастном случае, происшедшем на производстве, или об ухудшении своего здоровья, в том числе о появлении острого профессионального заболевания (отравления).

7. Перед началом работы слесарь обязан:

а) надеть каску, спецодежду, спецобувь установленного образца;

б) предъявить руководителю удостоверение о проверке знаний безопасных методов работы;

в) получить задание на выполнение работы у бригадира или руководителя и пройти инструктаж на рабочем месте с учетом специфики выполняемых работ.

8. После получения задания у бригадира или руководителя работ слесари обязаны:

а) подготовить необходимые средства индивидуальной защиты и проверить их исправность;

б) проверить рабочее место и подходы к нему на соответствие требованиям безопасности;

в) подобрать инструмент, оборудование и технологическую оснастку, необходимые при выполнении работы, проверить и исправность и соответствие требованиям безопасности;

г) при пользовании переносной электролампой проверить ее исправность и целостность изоляции шлангового провода.

9. Слесари не должны приступать к выполнению работ при следующих нарушениях требований безопасности:

а) неисправностях технологической оснастки, средств защиты работающих и инструмента, указанных в инструкциях заводов-изготовителей по их эксплуатации, при которых не допускается их применение;

- б) несвоевременном проведении очередных испытаний (технического осмотра) технологической, оснастки, инструмента и приспособлений;
- в) несвоевременном проведении очередных испытаний или истечении срока эксплуатации средств защиты работающих, установленного заводом-изготовителем;
- г) неустойчивом положении узлов, агрегатов техники;
- д) нахождении вблизи электрических проводов и электроустановок, находящихся под напряжением;
- е) недостаточной освещенности или загроможденности рабочих мест и подходов к ним;
- ж) отсутствии средств пожаротушения.

Обнаруженные нарушения требований безопасности

должны быть устранены собственными силами до начала работ, а при невозможности сделать это слесари обязаны сообщить о них бригадиру или руководителю работ.

10. В процессе работы слесари обязаны соблюдать следующие требования:

- а) при ремонте или техническом обслуживании крупной техники повесить на рулевое колесо или рычаги машины табличку "Двигатель не запускать – работают люди!";
- б) выполнять работы по ремонту или техническому обслуживанию машин при неработающем двигателе, за исключением работ по регулировке карбюратора, проверке электрооборудования и тормозной системы;
- в) залезать под машину и вылезать из-под нее следует со стороны противоположной проезду, а находясь под машиной, следует размещаться между колесами или гусеницами вдоль машины;
- г) до начала производства сварочных работ слить бензин, дизельное топливо и масло, а бензобаки закрыть асбестовыми чехлами;
- д) разборку и сборку агрегатов выполнять в стационарных или передвижных мастерских только на специальных стендах, оснащенных устройствами закрепления;
- е) не производить работы на отдельных узлах машин, поднятых грузоподъемным механизмом;
- ж) опустить на опоры или заблокировать сборочные единицы машин, агрегатов, которые могут перемещаться под действием собственной массы, а также подложить под гусеницы и колеса машин противооткатные упоры (башмаки);

з) не хранить на рабочем месте легковоспламеняющиеся жидкости и обтирочный материал.

11. Домкраты следует устанавливать на прочную и устойчивую деревянную подкладку. Высота подъема домкрата должна соответствовать необходимой высоте подъема машины и ее частей. После подъема машины домкратами следует подставлять козелки. Работать под машиной, поднятой только домкратом, но не установленной на козелки, запрещается.

12. При выполнении работ на самосвале с поднятым кузовом следует предварительно установить кузов на упорную штангу.

13. Слив масла и воды из агрегатов машины необходимо производить только в специальную тару. Случайно пролитое на пол масло или оброненный солидол следует немедленно засыпать опилками или сухим песком и собрать в специально отведенное место.

14. При необходимости ручного вращения коленчатого или карданного валов, слесари должны проверить, выключены ли зажигание и подача топлива (для дизельных машин), поставить рычаг переключения передач в нейтральное положение, освободить стояночный тормоз. После окончания работ следует затянуть рычаг тормозной системы и включить первую передачу.

15. Разборку и сборку колес следует производить на стенде или ровной чистой площадке. Накачивать шины колес следует только при наличии ограждения или страхующего устройства. Осаживать стопорное кольцо молотком или кувалдой запрещается.

16. При ремонте и обслуживании машин с высокой платформой слесари должны пользоваться специальными лестницами-стремянками со ступенями шириной не менее 300 мм. Применять приставные лестницы не допускается.

17. При ремонте машин следует снимать, транспортировать и устанавливать двигатель, коробку передач, задний и передний мосты, кузов и раму с помощью подъемно-транспортных механизмов, оборудованных инвентарными захватными приспособлениями, гарантирующими безопасное выполнение работ.

18. Проверку соосности отверстий при сборке узлов следует выполнять с помощью конусной оправки.

19. Производить осмотр и ремонт машин в осмотровой яме следует в защитных очках.

20. При сметании стружки и пыли с верстака или деталей необходимо пользоваться волосной щеткой и защитными очками. Запрещается сдувать сжатым воздухом металлическую стружку (опилки).

21. При осмотре машин в стационарных помещениях следует пользоваться переносной электролампой напряжением не выше 42 В, а при повышенной влажности или на

открытом воздухе – не выше 12 В. Пользоваться открытым огнем при осмотре машин не разрешается.

22. При работе с электросварщиком следует пользоваться очками с защитными светофильтрами.

23. При применении грузоподъемных механизмов к строповке агрегатов и деталей допускаются слесари, имеющие удостоверение стропальщика.

24. Слесари, работающие с ручными электрическими машинами, должны иметь I группу по электробезопасности и II группу при работе ручными электрическими машинами класса 1 в помещениях с повышенной опасностью.

25. В случае возникновения загорания необходимо работу прекратить, принять участие в тушении пожара (огнетушителями, асбестовыми покрывалами, песком или сильной струей воды), а при невозможности ликвидировать загорание следует вызвать пожарную охрану.

26. При потере устойчивости узлов и агрегатов машин во время ремонтных работ их следует прекратить и сообщить о случившемся бригадиру или руководителю работ. После этого слесари должны принять участие в предотвращении произвольного перемещения частей машин.

27. По окончании работы слесари обязаны:

- а) привести в порядок рабочее место, убрать инструмент, приспособления и материалы;
- б) отключить от сети применяемые в работе электроинструмент, станки и механизмы;
- в) убрать ручной инструмент и спецодежду, спецобувь и средства индивидуальной защиты в предназначенное для хранения место;
- г) обо всех замеченных во время работы неполадках сообщить бригадиру или руководителю.

Профессиональная литература

Волгин В.В. ЭНЦИКЛОПЕДИЯ АВТОБИЗНЕСА. Секреты дилеров. – М.: Ось-89, 2010.

Волгин В.В. ЭНЦИКЛОПЕДИЯ АВТОСЕРВИСА. Секреты бизнеса. – М.: Ось-89, 2010.

Волгин В.В. ЗАПАСНЫЕ ЧАСТИ. Энциклопедия бизнеса. – М.: Ось-89, 2010.

Волгин В.В. АВТОСЕРВИС. Создание и компьютеризация. – М.: ИТК Дашков и К°, 2010.

Волгин В.В. АВТОСЕРВИС. Структура и персонал. – М.:

ИТК Дашков и К°, 2010.

- Волгин В.В. АВТОСЕРВИС. Производство и менеджмент.-М.: ИТК Дашков и К°, 2010.
- Волгин В.В. АВТОСЕРВИС. Маркетинг и анализ. – М.: ИТК Дашков и К°, 2010.
- Волгин В.В. АВТОСЕРВИС. Торговые операции, – М.: ИТК Дашков и К°, 2010.
- Волгин В.В. АВТОСЕРВИС. Стандарты управления. – М.: Autoknigi.ru 2012.
- Волгин В.В. АВТОСЕРВИС. Управление рисками. – М.: Autoknigi.ru, 2012.
- Волгин В.В. Сервис спецтехники. – М.: ИТК Дашков и К°, 2010.
- Волгин В.В. Приемщик автосервиса. – М.: ИТК Дашков и К°, 2010.
- Волгин В.В. Продавец запасных частей. – М.: ИТК Дашков и К°, 2008.
- Волгин В.В. Бесприборная диагностика неисправностей автомобилей – СПб.: Питер, 2011
- Волгин В.В. Малый автобизнес – СПб.: Питер, 2012
- Волгин В.В. Магазин запасных частей. Стандарты управления. – М.: Autoknigi.ru, 2012
- Волгин В.В. Логистические ловушки и решения в договорах. – М.: ИТК «Дашков и К°», 2009.
- Волгин В.В. СКЛАД. Логистика, управление, анализ. – М.: ИТК «Дашков и К°», 2012.
- Волгин В.В. Склад. Стандарты управления. – М.: Autoknigi.ru, 2012
- Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента, СПб, «Питер», 2004
- Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. – Стокгольм, Bookhouse Publishing A.B., 2000

Примечания

1

Allianz Zentrum fuer Technik, Institut Kfz-Technik

2

Reichsausschuss Fur Arbeitsreitstudien – Организации по составлению методик расчета трудоемкости.

3

М. Калинин. «Что это за птица такая – нормо-час?» «Новости авторемонта» № 34, 2009

4

Частичная реставрация детали – это устранение повреждений вытяжкой или правкой с усадкой металла; вырезка участков, не поддающихся ремонту; изготовление ремонтных вставок из выбракованных деталей кузова или запасных частей.

5

Настольная книга священнослужителя. – М... 1988.

6

Например: Соловьев Э.Я. Современный этикет. Деловой протокол. – М.: Ось-89. 1998

7

Орлов Д., "Современный Капитал", № 9-2003

8

По: Ронин Р. «Своя разведка: способы вербовки агентуры, методы проникновения в психику, форсированное воздействие на личность, технические средства скрытого наблюдения и съема ин(Ьопмапии». OCR Палек. 1998

9

Рекомендации Нэллы Власовой.

10

По: Е. Кашеева, опытная телефонистка фирмы «Парус».

11

П. 15 «Поавил»

12

п. 2 ст. 159 ГК РФ, п. 17 Правил

13

п. 2 ст. 400 ГК РФ, п. 1 ст. 16 Закона РФ «О защите прав потребителей»

14

ст. 28 Закона РФ «О защите поав потоебителей»