

В.В. ВОЛГИН

# АВТОСЕРВИС

# СТРУКТУРА И ПЕРСОНАЛ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

- ✓ СТРУКТУРА ТЕХЦЕНТРА
- ✓ ФУНКЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ
- ✓ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА
- ✓ ОБЯЗАННОСТИ ПЕРСОНАЛА
- ✓ НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ



Владислав Волгин

**Автосервис. Структура и  
персонал: Практическое пособие**

«Автор»

2012

## **Волгин В. В.**

Автосервис. Структура и персонал: Практическое пособие /  
В. В. Волгин — «Автор», 2012

При создании предприятий технического обслуживания и ремонта колесной и гусеничной техники возникает немало проблем в проектировании структуры управления, организации работы с персоналом. Настоящая книга предназначена для оказания практической помощи в их решении. Эта книга входит в серию практических пособий как источник профессиональной информации о современных методах организации деятельности сервисных предприятий, обеспечения их конкурентоспособности. Книга подготовлена на основе инструктивных материалов зарубежных производителей техники, практики ремонтных предприятий в разных странах и многолетнего опыта автора в торговле техникой и запасными частями на внешнем рынке. Книга служит надежным советником для принятия стратегических, тактических и текущих решений. Книга написана подробно и доступно для самообразования, адресована владельцам и руководителям сервисных предприятий, рекомендуется в качестве образовательного ресурса для профессионалов автосервиса, студентов вузов и техникумов.

© Волгин В. В., 2012

© Автор, 2012

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| От автора                                  | 6  |
| Структура автотехцентра                    | 8  |
| Цели и задачи автосервиса                  | 8  |
| Примерная структура техцентра              | 11 |
| Общие задачи подразделений                 | 13 |
| Требования к подразделениям                | 14 |
| Дирекция                                   | 14 |
| Функции службы организации техобслуживания | 15 |
| Функции ремонтного цеха                    | 16 |
| Функции службы запасных частей             | 17 |
| Функции службы развития кадров             | 17 |
| Функции службы логистики                   | 19 |
| Функции службы маркетинга и рекламы        | 20 |
| Функции службы компьютеризации             | 23 |
| Функции склада запасных частей             | 23 |
| Функции службы организации филиалов        | 24 |
| Производственные возможности               | 26 |
| Расчет необходимых мощностей               | 26 |
| Персонал                                   | 27 |
| Когда штат должен расти                    | 30 |
| Кадровая политика                          | 31 |
| Интересы участников                        | 31 |
| Гармония взаимоотношений                   | 32 |
| Изучайте сотрудников                       | 33 |
| Закрепление кадров                         | 38 |
| Конец ознакомительного фрагмента.          | 40 |

# **Владислав Васильевич Волгин**

## **Автосервис. Структура и персонал: Практическое пособие**

**Автор:**

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

<http://autoknigi.ru>, <http://volginvv.ru>

## От автора

Мною выполнена принятая на себя миссия – подготовка серии практических пособий для формирования базовых знаний руководителей предприятий авторынка и афтермаркета. Практические пособия удалось подготовить благодаря многолетней работе на внешнем рынке, изучению корпоративных материалов автокомпаний, публикаций и информации, почерпнутой из бесед с дистрибьюторами и дилерами. Мои книги получили высокие оценки бизнесменов, их активно используют для обучения руководящих кадров в авто дилерских и сервисных предприятиях. Они стали основой целевой подготовки специалистов в институтах, техникумах и на различных курсах.

Эта серия книг сделана как образовательный ресурс и ежедневный справочник для начинающих, а также имеющих опыт менеджеров всех уровней. В книге подробно освещены специфические аспекты автобизнеса, а также затронуты некоторые взаимосвязанные темы, общие для всех видов бизнеса, с тем чтобы диапазон информации, необходимой начинающим управленцам, был достаточным для успешного старта. Моя практика консультирования показывает, что большинство менеджеров, включая обучавшихся у зарубежных поставщиков техники, при достаточно высокой квалификации все же нуждаются в углублении и систематизации знаний, расширении кругозора. Это заметно в периоды кризисов, когда требуются тщательно проработанные или нестандартные решения.

Приведенные в книге рекомендации – изложение методов, применяемых дилерами крупнейших автокомпаний в разных странах и на российском рынке. Изучая приведенные рекомендации, учитывайте следующее:

- ◆ конкуренция – не “гримасы” рынка, а естественная среда обитания участников рынка;
- ◆ конкурентная борьба – это соревнование менеджеров, т. е. квалификации, качества логистики и управления;
- ◆ практически все, что должны делать менеджеры для эффективной работы на рынке колесной и гусеничной техники, известно из векового опыта зарубежных коллег – это облегчает задачу нахождения решений.

В этом бизнесе нет волшебных решений и быстрых результатов. Только высокая квалификация и кропотливое применение всей совокупности современных средств маркетинга, менеджмента, логистики, IT-, HR- и PR-технологий служат ключом к рентабельности и устойчивому положению на рынке. Не вкладывая средств и знаний, не следует ожидать прибыли. Модели машин меняются, но рынок будет только ужесточать требования к сервису и обеспечению запасными частями. Условия этого вида деятельности диктует потребитель. Потребность в квалифицированных организаторах и менеджерах всегда будет велика.

Российский рынок техники, запасных частей и сервиса переживает период становления, и почти все руководители предприятий автобизнеса в той или иной степени черпали знания из моих книг или их ксерокопий. До появления моих книг в 1997–2009 гг. подобной литературы в стране не было и пока нет. Первые в истории нашей высшей школы лекции по маркетингу запасных частей были прочитаны мной в МГИУ и МАДИ в мае 1997 г. на основе моих книг, первых по этой проблематике<sup>1</sup>.

Положительные отзывы практиков о моих книгах, включение текстов из них в обучающие системы предприятий, в курсы лекций институтов<sup>2</sup>, десятки дипломов и диссертаций, подготовленных на их основе, ссылки на мои книги в работах других авторов, включение целых

---

<sup>1</sup> Волгин В. В. Автомобильный дилер. – М.: Ось-89, 1997; Волгин В. В. Запасные части: особенности маркетинга и менеджмента. – М.: Ось-89, 1997.

<sup>2</sup> МАДИ, МГИУ, ЛГТУ, Челябинский политехнический и др.

страниц из моих книг без указания моего авторства в книги плагиаторов подтверждают практическую ценность предлагаемой информации и дают основания полагать, что моя миссия важна для России.

*Владислав Волгин*

## Структура автотехцентра

*Сервис – это бизнес по продаже удовлетворения потребителям посредством ремонта их машин.*

## Цели и задачи автосервиса



Цели сервисных предприятий звучат коротко и просто:

- ◆ обеспечивать удовлетворение клиентов как обслуживанием, так и фирмой;
- ◆ обеспечивать лучший сервис в районе.

Автотехцентры автодилерских фирм ориентированы на выполнение следующих задач:

- ◆ предпродажная подготовка новых машин;
- ◆ предпродажный ремонт подержанных машин;
- ◆ гарантийный ремонт проданных новых и подержанных машин;
- ◆ коммерческое регламентное обслуживание техники;
- ◆ коммерческое предупредительное обслуживание (регулировки и т. п.);
- ◆ коммерческое реабилитационное обслуживание (ремонт);
- ◆ коммерческое предоставление (прокат) ремонтных мощностей желающим самостоятельно обслуживать свои машины при условии покупки ими запчастей и материалов у дилера;
- ◆ все виды обслуживания собственного парка техники;

- ◆ предоставление ремонтных мощностей своим сотрудникам, желающим самим ремонтировать личные машины;
  - ◆ ремонт подержанных узлов и агрегатов для фонда восстановленных запасных частей.
- Приоритетные задачи современного сервиса:
- ◆ неукоснительное выполнение персоналом порученных обязанностей;
  - ◆ увеличение прибыли посредством рационального управления предприятием и непрерывного контроля за показателями его эффективности;
  - ◆ постоянная забота об улучшении внешнего вида и интерьеров предприятия, поэтапная модернизация всех зданий, сооружений и оборудования;
  - ◆ приведение количества рабочих мест и персонала в соответствие с реальным наличием заказов;
  - ◆ учет и контроль рабочего времени;
  - ◆ сокращение количества рекламаций за счет повышения качества работы и контроля, выполнение регулярного выборочного контроля;
  - ◆ оказание действенной помощи в аварийных случаях;
  - ◆ организация технической помощи на дороге и эвакуации неисправных автомобилей силами предприятия;
  - ◆ представление гарантии качества;
  - ◆ использование талонов выходного контроля;
  - ◆ проверка послеремонтного состояния автомобиля телефонным звонком клиенту;
  - ◆ применение рекомендованных нестандартных инструментов и приспособлений, аппаратуры и оборудования;
  - ◆ пополнение и эффективное использование имеющихся информационных материалов;
  - ◆ целенаправленное повышение квалификации работников курсовыми, семинарскими и другими видами обучения.

Задачи, приоритетные для предприятия, определяются в зависимости от следующих факторов:

- ◆ результаты выполнения плана истекшего года;
- ◆ тенденции в динамике спроса и предложения в сервисной отрасли в целом, по определенным маркам машин и в конкретном регионе;
- ◆ наличие актуальных поводов для приложения особых усилий в развитии сервиса.

Задачи формулируйте так, чтобы способствовать выявлению и устранению проблем. По результатам опроса клиентуры и сотрудников принимайте надлежащие меры, чтобы и сотрудникам, и клиентам было очевидно стремление к улучшениям в работе.

Хороший сервис по стандартам крупных автокомпаний, предусматривает: высококачественное обслуживание и ремонт техники, доставку машин после обслуживания точно в обещанный день и час, разумные цены, доброжелательное обслуживание заказчиков, эффективную, аккуратную и быструю офисную работу – оформление заказов, подготовку документации и т. д.

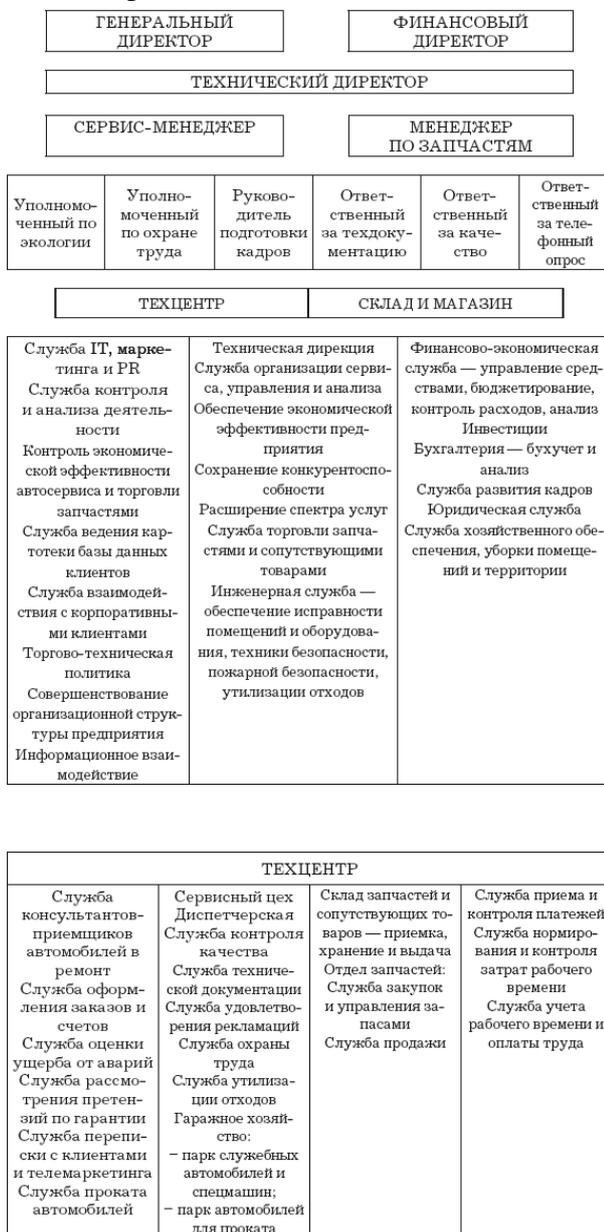
Сервисная служба и служба запасных частей являются самостоятельными и весьма эффективными источниками дохода в автодилерской фирме. Роль этих служб в рентабельности фирмы особенно заметна в периоды спадов в экономике, *которые обычно длятся дольше, чем подъемы*. Агрессивный маркетинг в продаже запасных частей и услуг по ремонту в такие периоды компенсирует негативные последствия снижения продажи машин. Разумеется, потребители тоже хотели бы сократить свои расходы в такие времена. Но обойтись без обслуживания, если машины эксплуатируются, им не удастся, не говоря уж о ремонте и окраске кузова после происшествий.

Сервисная служба способствует образованию сообщества клиентов данного дилера из владельцев определенных моделей машин. Предупредительное отношение, качественный сер-

вис, консультирование потребителей помогает сформировать их мнение в пользу приобретения следующей машины у того же дилера.

## Примерная структура техцентра

Ниже приведена примерная структура фирмы, не имеющей филиалов. Функциональные подразделения названы службами, в службе может быть один эксперт, группа сотрудников или отдел – в зависимости от объема работы.



| СЕРВИС-МЕНЕДЖЕР                                  |  |   | МЕНЕДЖЕР ПО ЗАПЧАСТЯМ |  |
|--|--|---|-----------------------|--|
| Служба приема заказов                            | Служба оформления заказов                  | Ответственный за технику безопасности     | Начальник склада      | Менеджер по закупкам и управлению запасами |
| Приемщики-консультанты                           | Ответственный за соблюдение сроков ремонта | Ответственный за подготовку кадров        | Кладовщики            | Менеджер по продажам                       |
| Ответственный за диагностику и выходной контроль | Инженер по гарантии                        | Ответственный за техническую документацию | Рабочие склада        | Продавцы                                   |
| Оценка ущерба от аварий                          | Работа по рекламациям                      | Ответственный за качество                 |                       |  |
| Предоставление подменного автомобиля             | Служба расчетов и приема платежей          | Ответственный за экологию                 | Учетчица              |  |

| НАЧАЛЬНИК РЕМОНТНОГО ЦЕХА ИЛИ СТАРШИЙ МАСТЕР |                          |                  |                 |                  |
|--|--------------------------|------------------|-----------------|------------------|
| Предпродажная подготовка                     | Ремонт и техобслуживание | Ремонт агрегатов | Кузовной ремонт | Малярный участок |
| Мастер                                       | Мастер                   | Мастер           | Мастер          | Мастер           |
| Механики                                     | Механики                 | Механики         | Жестянщики      | Маляры           |
| Ученики                                      | Ученики                  | Ученики          | Ученики         | Ученики          |

| УЧАСТКИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ |                          |                           |  |               |
|-------------------------------------|--------------------------|---------------------------|--|---------------|
| Служба эвакуации                    | Служба выездного сервиса | Установка допоборудования | Мойка                                    | Шиноремонт    |
| Служба проката автомобилей          | Служба такси             | Служба утилизации машин   | Подготовка к техосмотру, сезонный сервис | Автососметика |

## Общие задачи подразделений

Обычные функции подразделений зарубежных полномочных дилерских фирм приведены ниже.

Служба технического сервиса:

- ◆ предпродажная подготовка новых машин;
- ◆ предпродажный ремонт подержанных машин;
- ◆ гарантийный ремонт проданных новых и подержанных машин;
- ◆ коммерческое профилактическое регламентное обслуживание техники;
- ◆ коммерческое предупредительное обслуживание (регулировки и т. п.);
- ◆ коммерческое реабилитационное обслуживание (ремонт);
- ◆ все виды обслуживания собственного парка техники;
- ◆ ремонт узлов и агрегатов для фонда восстановленных запасных частей;
- ◆ коммерческое предоставление (прокат) ремонтных мощностей желающим самостоятельно обслуживать свои машины;
- ◆ предоставление ремонтных мощностей своим сотрудникам, желающим самим ремонтировать личные машины.

Служба запасных частей:

- ◆ приобретение запасных частей; принадлежностей;
- ◆ передача запасных частей, принадлежностей и расходных материалов службе сервиса для предпродажной подготовки, гарантийных ремонтов, коммерческого обслуживания и ремонтов, ремонта собственного парка фирмы;
- ◆ складская обработка – разгрузка, приемка, размещение, учет, комплектация для выдачи потребителям, упаковка, отгрузка;
- ◆ коммерческая реализация запасных частей, принадлежностей и расходных материалов независимым сервисным фирмам;
- ◆ коммерческая реализация запасных частей, принадлежностей и расходных материалов владельцам техники;
- ◆ складирование фонда восстановленных агрегатов;
- ◆ консультирование клиентов.

Офис:

- ◆ подготовка и обработка документации, счетов и т. п.;
- ◆ оказание дополнительных услуг клиентам по организации регистрации, страхования, перегона.

В зависимости от масштабов фирм существуют и другие подразделения.

## Требования к подразделениям

### Дирекция

Деятельность сервисной службы успешна, если руководители учитывают реалии рынка и возможности своих сотрудников, заглядывает далеко вперед в оценке тенденций рынка и изменений в желаниях потребителей и глубоко знает *коллективный характер* персонала, индивидуальные тенденции, возрастные различия и т. д.

Дирекция обычно исполняет следующие обязанности:

- ◆ стратегическое планирование;
- ◆ привлечение инвестиций;
- ◆ торговая политика;
- ◆ товарная политика;
- ◆ техническая политика;
- ◆ обеспечение рентабельности;
- ◆ повышение конкурентоспособности;
- ◆ расширение гаммы товаров и услуг;
- ◆ повышение репутации предприятия;
- ◆ привлечение и развитие кадров, формирование коллектива;
- ◆ управление качеством;
- ◆ логистика;
- ◆ управление предприятием в соответствии с задачами;
- ◆ разработка программ развития сервиса;
- ◆ исполнение политики работы с рекламациями;
- ◆ кредитование клиентов;
- ◆ направление служащих на собрания, семинары и курсы;
- ◆ 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;
- ◆ проверка месячных сводок непродуктивных затрат времени и принятие мер по их сокращению;
- ◆ проверка выработки и расчетов 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;
- ◆ периодическое обновление материалов для публикаций фирмы о сервисе, обеспечение знания всеми сотрудниками изменений в продукции и методах сервиса;
- ◆ заказ и содержание необходимых информационных материалов, бланков документации, обеспечение надлежащих процедур оформления ремонтов;
- ◆ одобрение предложений бригадиров о закупке оборудования, инструмента, материалов и т. п.;

- ◆ разработка долгосрочных планов удовлетворения текущих и будущих потребностей персонала;
- ◆ подготовка должностных инструкции для всех сотрудников;
- ◆ поиск, выбор и наем персонала в соответствии с потребностями и задачами цеха;
- ◆ установление и изменение 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 обучения;
- ◆ контроль исполнения обязанностей всеми сотрудниками;
- ◆ установление финансовых задач для сервисной службы;
- ◆ анализ ежедневных, недельных и месячных финансовых отчетов.

## **Функции службы организации техобслуживания**

Изучение конструктивных, эксплуатационных и ремонтных особенностей машин.

Формирование технической информационной базы данных.

Консультирование сотрудников всех служб по техническим вопросам.

Сертификация услуг.

Рассмотрение заявок на нестандартный тюнинг, разработка технологии и организация исполнения.

Организация технического обслуживания и ремонта.

Разработка и контроль технологии ремонта и обслуживания, предпродажной подготовки, установки дополнительного оборудования, тюнинга. Подготовка инструкций и технологических карт.

Разработка нормативов трудозатрат по ремонту, обслуживанию, установке дополнительного оборудования, тюнингу.

Организация установки дополнительного оборудования и тюнинга.

Разработка технологий, организационных мер и контроль внедрения специальных видов сервиса (выездные бригады, агрегатный ремонт и т. д.).

Разработка и контроль внедрения “пакетов операций и услуг” и других маркетинговых приемов для привлечения клиентов.

Планирование и координация проведения целевых кампаний по рекламе.

Организация гарантийных ремонтов (если необходимо).

Разработка условий и правил гарантийного обслуживания техники.

Разработка технологических инструкций по гарантийным ремонтам.

Анализ претензий по гарантиям, организация урегулирования и документирования вопросов с покупателями и поставщиками машин, подготовка документов в случае арбитражных или судебных дел по вопросам качества.

Работа с поставщиками по удовлетворению или отклонению претензий заказчиков.

Обеспечение возмещение поставщиками расходов по гарантийным ремонтам.

Ведение учета и статистики гарантийных случаев, расходов по гарантийным ремонтам.

Обеспечение технической информацией.

Накопление и обновление технической информации по моделям машин, по технологии ремонта и обслуживания, по сервисному оборудованию и его применению, каталогов запасных частей, сервисных книжек и т. п.

Ведение и корректировка баз данных по технической информации.

Организация тиражирования технической информации.

Обеспечение корпоративных клиентов технической информацией и документацией.  
Подготовка материалов и методик для обучения механиков.  
Организация обучения механиков.  
Обучение своего персонала силами своих и привлекаемых инструкторов.  
Анализ и прогноз объемов ремонтов и обслуживания в разрезе моделей, модификаций, вариантов тюнинга и т. д.  
Анализ результатов деятельности предприятия на рынке сервиса по установленным критериям.  
Разработка мер по повышению конкурентоспособности предприятия.  
Подготовка аналитических материалов и прогнозов для выработки решений по управлению деятельностью предприятия.  
Постановка задач для применения современных компьютерных технологий в деятельности отдела и предприятия.  
Подготовка прейскурантов.  
Контроль соотношения затрат и доходов.  
Статистика и анализ услуг по группам – коммерческие, гарантийные, предпродажные.  
Статистика и анализ результатов деятельности по установленным критериям.  
Прогноз возможностей на предстоящий период.  
Разработка мер по повышению конкурентоспособности.  
Проведение рекламных мероприятий для привлечения клиентов.  
Принятие мер для закрепления клиентов на постоянное обслуживание.  
Внедрение “пакетов операций и услуг” и других маркетинговых приемов для расширения сбыта услуг и запасных частей.  
Формирование базы данных истории ремонтов каждой машины.  
Формирование базы данных клиентов.  
Поиск, выбор и наем персонала.  
Повышение квалификации персонала отдела.

## **Функции ремонтного цеха**

Коммерческий ремонт и техническое обслуживание.  
Круглосуточный или срочный ремонт.  
Ремонт выездными бригадами.  
Ремонт агрегатов для текущих операций, для обменного фонда и продажи.  
Установка дополнительного оборудования по заказам клиентов, тюнинг.  
Установка декоративных элементов по заказам клиентов.  
Выполнение модификаций узлов по заказам клиентов.  
Коммерческая мойка.  
Коммерческий шиномонтаж.  
Эвакуация неисправных машин.  
Обслуживание и ремонт собственного парка техники.  
Ремонт собственного технологического оборудования.  
Гарантийный ремонт (по договору с продавцом техники):  
◆ проверка претензий клиентов.  
◆ устранение недостатков по признанным претензиям.  
◆ подготовка и предъявление претензий заводу-изготовителю через отдел организации технического обслуживания.  
◆ хранение дефектных деталей и узлов, передача их поставщикам, оформление документации.

Обеспечение жизнедеятельности (ремонт помещений, тепло-, водо-, энергоснабжение и т. д.).

Обеспечение эффективного планирования, адекватного имеющимся мощностям и рабочей силе.

Обеспечение соответствия производственных мощностей требованиям сертификации.

Обеспечение безопасности сотрудников, клиентов, машин, оборудования и собственности фирмы установлением жестких мер по технике безопасности и контролем их исполнения.

## **Функции службы запасных частей**

Содержание собственного склада запасных частей, сопутствующих товаров, материалов для ремонта и обслуживания, отремонтированных агрегатов для продажи.

Содержание магазина или торговой секции.

Заказ, приемка поступивших товаров, проверка количества и качества.

Подбор, упаковка и выдача товаров в цех и в магазин.

Розничная торговля запасными частями и принадлежностями.

Эффективное использование объема склада, оптимизация оборудования.

Соблюдение системы хранения во избежание пересортицы, размещение товаров наиболее экономичным способом.

Своевременная корректировка базы данных при изменении адресов хранения деталей.

Обеспечение сохранности товаров от повреждений и хищений.

Учет и контроль движения товаров.

Перманентная инвентаризация запасов товаров и материалов, выборочная проверка соответствия фактического наличия данным компьютерного учета, установление фактов хищений и порчи товаров.

Контроль изменений номенклатуры запасных частей поставщиками.

Предотвращение накопления неликвидов.

Экспедирование получаемых и отгружаемых партий товаров.

Оформление счетов и товаро-сопроводительных документов. Контроль поступления платежей.

Регистрация упущенных продаж и анализ причин.

Рассмотрение претензий по качеству запасных частей и сопутствующих товаров.

Анализ цен конкурентов, расчет цен.

Анализ и корректировка статистики спроса, заказов на пополнение склада, подготовленных компьютером.

## **Функции службы развития кадров**

Организация и методическое руководство производственного обучения и повышения квалификации работников предприятия.

Организация производственной практики студентов высших и средних специальных учебных заведений (колледжей) и учащихся системы профессионально-технического обучения на договорной основе.

В состав отдела могут входить подразделения (секторы, бюро, группы) и отдельные специалисты по подготовке и повышению квалификации рабочих, руководящих работников, специалистов, служащих, а также научных кадров, по организации производственной практики, профессиональной ориентации и отбору, а также группа инженеров по производственно-техническому обучению, учебный комбинат, учебный цех, учебно-методический совет предприятия.

Разработка на основании расчетов отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, заявок цехов и других подразделений предприятия планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров предприятия и контроль за их выполнением, а также составление сметы расходов на обучение кадров.

Комплектование совместно с начальниками цехов, служб и отделов учебных групп по обучению кадров, подбор преподавателей и инструкторов производственного обучения из состава специалистов и квалифицированных рабочих предприятий, организаций и представление списков подобранных работников на утверждение руководству предприятия.

Осуществление совместно с цехами, службами, отделами мероприятий по производственному обучению учащихся профессионально-технических училищ, а также разработка текущих и перспективных планов по организации производственной практики студентов высших и средних учебных заведений и учащихся системы профессионально-технического обучения на договорной основе.

Разработка и осуществление мероприятий по созданию в соответствии с законодательством РФ необходимых условий для обучающихся без отрыва от производства в вечерних (сменных) общеобразовательных школах, в вечерних и заочных вузах и колледжах.

Организация методической работы с преподавателями и инструкторами производственного обучения, проведение мероприятий по повышению их педагогической квалификации в области методики обучения кадров на производстве.

Организация работы по направлению работников предприятия на учебу в вузы, колледжи, курсы (факультеты, институты) повышения квалификации.

Разработка совместно с квалифицированными специалистами учебных планов, программ и другой учебно-методической документации. Организация приобретения учебной и технической литературы, технических средств обучения, методических и наглядных пособий.

Разработка предложений и принятие мер по созданию и расширению учебно-материальной базы для теоретического и производственного обучения, осуществление методического руководства организацией учебно-технических кабинетов, учебных мастерских и участков.

Обеспечение оснащения кабинетов необходимым учебным оборудованием, инвентарем, наглядными пособиями.

Организация обмена опытом работы по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров на производстве, разработка мероприятий по улучшению подготовки и повышению квалификации кадров на предприятии и представление их на утверждение руководству.

Организация методических семинаров, консультаций, лекций и докладов по повышению педагогической квалификации преподавателей и инструкторов производственного обучения.

Подготовка трудовых соглашений с преподавателями и инструкторами производственного обучения.

Подготовка состава квалификационной комиссии, организация ее работы и участие в проведении квалификационных экзаменов.

Учет движения контингента обучающихся на производстве (прием, выпуск, отсеб), составление по установленной форме статистического отчета о подготовке и повышении квалификации кадров, анализ годовых и квартальных бухгалтерских отчетов о расходах на подготовку кадров.

Контроль расходования средств, ассигнованных на обучение в соответствии с утвержденными сметами и финансовыми планами, представление в бухгалтерию предприятия необходимых документов для оплаты за обучение кадров и за руководство производственной практикой студентов вузов и учащихся техникумов.

Составление установленной отчетности по подготовке и повышению квалификации кадров.

Отдел обязан:

- ◆ осуществлять связь с другими организациями по вопросам повышения квалификации работников предприятия и подготовки научных кадров;

- ◆ заключать по доверенности руководителя предприятия договоры и трудовые соглашения на обучение кадров, составление учебных программ, изготовление наглядных пособий специалистами, квалифицированными рабочими своего предприятия и других предприятий, организаций;

- ◆ выдавать справки, удостоверения и другие документы, связанные с льготами и окончанием срока подготовки, переподготовки установленного образца сотрудникам, окончившим обучение непосредственно на предприятии;

- ◆ контролировать выполнение планов подготовки и повышения квалификации кадров, выполнение учебных программ, качество занятий по теоретическому и производственному обучению, ведение преподавателями и инструкторами журналов учета теоретического и производственного обучения, проверять знания, умение и навыки учащихся в процессе обучения;

- ◆ устанавливать режим занятий для всех видов обучения кадров на производстве в соответствии с действующим законодательством;

- ◆ приобретать в установленном порядке учебно-методическую и техническую литературу, наглядные пособия;

- ◆ контролировать правильность использования цехами и отделами фонда оплаты труда учащихся и фонда оплаты труда нечисленного состава преподавателей и инструкторов производственного обучения.

Указания отдела в пределах его функций являются обязательными к руководству и исполнению подразделениями предприятия.

## **Функции службы логистики**

*В данном примере подразделение логистики понимается не как исполнитель операций по перемещению товаров, а как организатор исполнения всех логистических операций на предприятии.*

Функции логистики пронизывают всю деятельность предприятия, поэтому подразделение логистики имеет властные полномочия для контроля конкретных технологий и методов исполнения бизнес-процессов во всех подразделениях предприятия.

Подразделение логистики осуществляет руководство функциональными направлениями и конкретными бизнес-процессами, поэтому ему подчиняются исполняющие их сотрудники других подразделений, но не подразделения в целом.

Организация внутренних товарных и информационных потоков: обработки грузов, складирования, управления запасами, снабжения цеха и магазина, экспедирования.

Организации внешних товарных потоков: поступления автомобилей в ремонт, закупки и доставки сырья и полуфабрикатов, поставки готовой продукции, транспортных операций.

Планирование и бюджетирование логистических операций, учет и анализ поступления и исполнения заказов, расчеты для стратегического планирования.

Организация обработки заказов, организация контроля за производством, учета запросов потребителей.

Анализ стоимости операций, управления запасами, транспортных тарифов, запросов клиентуры и пр.

Интеграция операций по логистике с другими операциями, осуществляемыми предприятием.

Разработка стратегии для отдела логистики и разработка заданий для персонала отдела логистики.

Интеграция информационных технологий, используемых в области логистики, с информационными технологиями всего предприятия.

Интеграция информационных технологий с предприятиями-партнерами.

Анализ производительности труда в области логистики и качественных показателей исполнения логистических операций.

Контроль эффективности логистических операций:

- ◆ оценка и анализ издержек, связанных с исполнением логистических операций;
- ◆ оценка и анализ производительности операций по логистике – количество автомобилей, обслуженных в смену, затраты рабочего времени на выполнение операций и т. п.

Контроль качества сервиса потребителей:

- ◆ оценка точности и аккуратности в выполнении заказов;
- ◆ оценка соответствия уровня исполнения операций ожиданиям потребителей;
- ◆ оценка характера и типичности ошибок в работе;
- ◆ оценка оперативности, срочности исполнения заказов и т. д.

Контроль процесса управления операциями:

- ◆ оценка четкости и продуктивности организации ежедневной работы;
- ◆ оценка способностей персонала по выявлению проблем и их решению;
- ◆ оценка способностей персонала понимать потребности заказчиков и удовлетворять их.

Использование современных компьютерных технологий:

- ◆ привлечение авторитетных специализированных фирм для поставки программного обеспечения и оборудования;
  - ◆ организация постановки задач системным аналитикам и программистам для адаптации и развития приобретенных программ;
  - ◆ внедрение приобретенных программных продуктов;
  - ◆ организации обучения персонала работе с программным обеспечением;
  - ◆ обеспечение работы системы с удаленными партнерами;
  - ◆ координация развития фирмы и развития программного обеспечения;
  - ◆ обеспечение целостности баз данных;
  - ◆ обеспечение архивации и сохранности информации, содержащейся в компьютерах в случае сбоев по техническим причинам;
  - ◆ обеспечение защиты информации от несанкционированного доступа;
  - ◆ организация обновления оборудования по мере необходимости.
- Оптимизация подготовки и расстановки кадров:
- ◆ постановка задач для компьютеризации подготовки документации для оформления, перемещения и увольнения, учета, статистики, отчетности и анализа информации;
  - ◆ разработка методик собеседований при отборе кандидатов на работу или повышение;
  - ◆ разработка положений о службах, выполняющих соответствующие работы;
  - ◆ разработка должностных инструкций для исполнителей;
  - ◆ разработка и внедрение методов контроля качества исполнения должностных обязанностей;
  - ◆ организация подготовки и повышения квалификации кадров, исполняющих соответствующие операции.

## **Функции службы маркетинга и рекламы**

Планирование и координация маркетинговой деятельности фирмы для достижения установленных целей (по показателям прибыли, удовлетворения потребностей клиентов, удержания и расширения целевых сегментов рынка).

Удовлетворение потребностей фирмы в исследовании товаров, услуг, клиентов, конкурентов.

Участие в разработке маркетинговых стратегий запуска в продажу новых товаров и услуг и увеличения числа клиентов.

Разработка, реализация и координация маркетинговых программ по определенным товарам и услугам.

Изучение тактики, стратегии, экономического положения и тенденций развития конкурирующих компаний, их сбытовых сетей, цен и условий продаж, методов PR.

Анализ рынка аналогичных услуг и товаров.

Определение потенциала рынка.

Разработка проектов формирования и корректировки сервисной политики, анализ ее эффективности.

Разработка проектов формирования и корректировки торговой политики, анализ ее эффективности.

Разработка проектов формирования и корректировки политики публичных отношений, анализ ее эффективности.

Анализ цен, прибыльности, степени удовлетворения спроса, упущенных продаж.

Контроль рентабельности всех видов коммерческой деятельности предприятия.

Анализ результатов деятельности предприятия на рынках.

Прогноз ситуации на рынках для принятия решений.

Обоснование целесообразности или невыгодности практического осуществления намерений руководителей всех уровней, предложений деловых партнеров, предписаний инстанций.

Подготовка аналитических материалов для выработки решений по управлению деятельностью предприятия.

Постановка задач для применения современных компьютерных технологий в маркетинге и управлении.

Периодическое информирование персонала предприятия на собраниях о ситуации на рынке, о положении предприятия на рынке, о необходимых корректировках методов работы и т. д.

Формирование базы данных о частных и корпоративных клиентах.

Формирование базы данных о деловых партнерах – банках, учреждениях, таможнях, транспортных, страховых и др. фирмах.

Формирование цен, систем скидок и бонусов.

Присвоение товарам в базе данных категорий скидок, запаса, спроса и т. д.

Подготовка и контроль прейскурантов, корректировка их в соответствии с изменением цен на рынках и корректировками поставщиков.

Определение “миссии фирмы” – декларируемой социальной цели. Разработка проектов формирования и корректировки политики публичных отношений.

Разработка взаимосогласованных имиджей руководства, фирмы в целом, ее товаров и/или услуг.

Прогнозирование кризисов и планирование контрмер.

Разработка бюджета на PR и рекламу.

Оценка имиджа, товарного знака и других нематериальных активов.

Ведение картотеки удачных и неудачных реклам, PR-акций своей фирмы и конкурентов.

Анализ эффективности используемых методов публичных отношений.

Подготовка аналитических материалов для выработки решений по управлению рекламной политикой предприятия.

Подготовка заданий для развития корпоративной информационной системы.

Сбор и хранение материалов по “истории фирмы”.

Исключение бесконтрольного общения с прессой сотрудников фирмы без участия представителя службы PR по вопросам, касающимся деятельности фирмы.

Согласование содержания любой документации, ориентированной на массового клиента.

Разработка и выполнение “фирменных стандартов”. Внедрение в практику девиза: “За имидж фирмы отвечают все сотрудники, а не только служба PR”.

Участие в подборе персонала, непосредственно работающего с клиентами.

Тренинг персонала для эффективной коммуникации с клиентами и партнерами.

Проведение внутрифирменных конкурсов “на лучшую рекламную идею”, “лучшего менеджера” и т. п.

“Подготовка почвы” для лучшего восприятия приказов и распоряжений руководства (например, при изменении внутреннего распорядка и условий труда, модернизации оборудования, переходе на выпуск новой продукции и оказание новых услуг и т. п.).

Разъяснительная работа при новых назначениях или увольнениях.

Периодическое информирование персонала предприятия на собраниях о корректировках в рекламной политике.

Разъяснение партнерам долговременных целей и политики фирмы, рассеивание неверных представлений или опасений, коррекция отрицательных стереотипов. Прицельная работа по формированию имиджа фирмы с “лидерами мнений”. Обеспечение “кредита доверия” к фирме у властей и партнеров.

Подготовка выступлений руководства на переговорах, в СМИ. Оформление контактов руководства с властями, партнерами и общественными организациями. Организация презентаций, встреч, выставок, семинаров, пресс-конференций и т. п.

Исследование положительных и отрицательных стереотипов имеющихся и потенциальных клиентов.

Коррекция отрицательных стереотипов клиентов.

Мягкое отсечение ненужных клиентов.

Проведение мероприятий по привлечению новых и удержанию постоянных клиентов.

Позиционирование услуг и товаров фирмы для клиентов.

“Подготовка почвы” перед объявлениями об увеличении цен, финансовых убытках, задержке выплаты дивидендов и т. п.

Вопросы спонсорства и благотворительности, в том числе и отказа от них.

Предотвращение ложных слухов и т. п.

Переориентация клиентов от конкурентов.

Работа со СМИ, рекламными и выставочными агентствами.

Организация и обеспечение необходимых деловых, политических, имиджевых контактов.

Исполнительная работа по организации выставок, рекламных акций.

Разработка базовой и текущей информации для использования при контактах, в рекламе и выставках.

Обеспечение соблюдения единого фирменного стиля оформления всех торговых, сервисных и выставочных помещений, а также бланков документации, рекламных изданий и видеороликов.

Выбор средств рекламы, размещение рекламы, привлечение специализированных фирм для исполнения рекламы.

Отслеживание графика выхода в свет рекламы.

Предотвращение конфликтов с прессой.

Оперативная реакция (контрреклама) на появление компрометирующих материалов в прессе.

## **Функции службы компьютеризации**

Основные функции:

- ◆ обеспечение компьютеризации документооборота, учетных, статистических, аналитических, финансовых операций, развитие компьютеризации для поддержания ее на уровне современных требований.
- ◆ использование современных компьютерных технологий;
- ◆ обеспечение работы с удаленными партнерами (дилерами и др.).
- ◆ привлечение авторитетных специализированных фирм для поставки программного обеспечения и оборудования;
- ◆ постановка задач для адаптации и развития купленной системы;
- ◆ внедрение программных продуктов;
- ◆ обучение персонала работе с программным обеспечением;
- ◆ обеспечение целостности баз данных;
- ◆ обеспечение архивации и сохранности информации, содержащейся в компьютерах на случай сбоев по техническим причинам;
- ◆ защита информации от несанкционированного доступа;
- ◆ обеспечение технической исправности оборудования.

## **Функции склада запасных частей**

Складская обработка – разгрузка, приемка, размещение, учет, комплектация для выдачи потребителям, упаковка, отгрузка. Приемка поступивших товаров, проверка количества и качества. Подготовка претензий на поврежденные запасные части и неудовлетворительное исполнение отгрузок поставщиками. Размещение товаров для хранения. Обеспечение сохранности товаров от повреждений и хищений. Соблюдение системы хранения и организации запасов во избежание пересортицы, размещение товаров наиболее экономичным способом. Своевременная корректировка базы данных при изменении адресов хранения деталей. Подбор, упаковка и выдача товаров по заказам клиентов. Ведение оперативного и финансового учета движения товаров. Контроль изменений номенклатуры запасных частей поставщиками. Предотвращение накопления неликвидов. Перманентная инвентаризация запасов, выборочная проверка соответствия фактического наличия данным компьютерного учета, установление фактов хищений и порчи товаров. Экспедирование получаемых и отгружаемых партий товаров. Обеспечение жизнедеятельности склада (ремонт помещений, тепло-, водо- и энергоснабжение и т. д.). Обеспечение эффективного планирования, адекватного имеющимся мощностям и рабочей силе. Обеспечение безопасности сотрудников, клиентов, машин, оборудования и собственности фирмы мерами по технике безопасности и контролем их исполнения.

Анализ результатов деятельности склада по установленным критериям. Эффективное использование объема склада, оптимизация оборудования склада, минимизация расходов, сокращение непродуктивных затрат времени. Разработка мер по повышению конкурентоспособности предприятия. Подготовка аналитических материалов и прогнозов для выработки решений по управлению деятельностью предприятия. Постановка задач для применения современных компьютерных технологий в деятельности склада и предприятия. Повышение квалификации персонала.

Эффективное использование объема склада, оптимизация оборудования. Соблюдение системы хранения во избежание пересортицы, размещение товаров наиболее экономичным способом. Своевременная корректировка базы данных при изменении адресов хранения деталей. Обеспечение сохранности товаров от повреждений и хищений. Учет и контроль движе-

ния товаров. Перманентная инвентаризация запасов товаров и материалов, выборочная проверка соответствия фактического наличия данным компьютерного учета, установление фактов хищений и порчи товаров. Контроль изменений номенклатуры запасных частей поставщиками. Предотвращение накопления неликвидов. Экспедирование получаемых и отгружаемых партий товаров. Оформление счетов и товаро-сопроводительных документов. Контроль поступления платежей. Регистрация упущенных продаж и анализ причин. Рассмотрение претензий по качеству запасных частей и сопутствующих товаров.

## **Функции службы организации филиалов**

Организация центров технического обслуживания и ремонта автомобилей и методическое руководство их работой. Организация исполнения гарантийных ремонтов и предпродажной подготовки. Обеспечение подготовки и повышения квалификации кадров для технического обслуживания и ремонта. Товарно-экспертные операции. Изучение конструктивных, эксплуатационных и ремонтных особенностей машин. Согласование с поставщиками параметров товаров, методов обслуживания, гарантийной политики и т. д. Методическое руководство приемкой новых машин, агрегатов, запасных частей по комплектности и качеству. Испытания машин, организация участия в пробегах и соревнованиях. Изучение конкурирующих моделей машин. Формирование базы данных торговой номенклатуры машин. Формирование технической информационной базы данных. Подготовка материалов для рекламы, выставок, пробегов, ответов на обращения по техническим вопросам. Консультирование сотрудников всех служб по техническим вопросам. Сертификация товаров, сервисных станций, торговых салонов. Рассмотрение заявок на нестандартную комплектацию, разработка технологии и организация исполнения. Разработка рекомендаций по оснащению сервисных центров оборудованием и инструментами. Организация сервисных центров. Разработка и контроль технологии ремонта и обслуживания, предпродажной подготовки, установки дополнительного оборудования, тюнинга, гарантийных ремонтов. Подготовка инструкций. Разработка нормативов трудозатрат по ремонту, обслуживанию, предпродажной подготовке, установке дополнительного оборудования, тюнингу, гарантийным ремонтам. Организация предпродажной подготовки, установки дополнительного оборудования и тюнинга. Разработка технологий, организационных мер и контроль внедрения специальных видов сервиса (выездные бригады, агрегатный ремонт и т. д.). Разработка и контроль внедрения “пакетов операций и услуг” и других маркетинговых приемов для привлечения клиентов. Планирование и координация проведения целевых кампаний по рекламе сервисных станций. Разработка условий и правил гарантийного обслуживания техники. Разработка технологических инструкций по гарантийным ремонтам. Анализ претензий по гарантиям, организация урегулирования и документирования вопросов с покупателями и поставщиками машин, подготовка документов в случае арбитражных или судебных дел по вопросам качества. Работа с поставщиками по удовлетворению или отклонению претензий заказчиков. Обеспечение возмещения поставщиками расходов по гарантийным ремонтам. Ведение учета и статистики гарантийных случаев, расходов по гарантийным ремонтам. Накопление и обновление технической информации по моделям машин, по технологии ремонта и обслуживания, по сервисному оборудованию и его применению, каталогов запасных частей, сервисных книжек и т. п. Ведение и корректировка баз данных по технической информации. Организация издания или тиражирования технической информации. Обеспечение автосалонов, СТО, дилеров, субдилеров, агентов и корпоративных клиентов технической информацией и документацией. Руководство работой учебного центра. Подготовка материалов и методик для обучения механиков. Организация обучения механиков. Обучение своего персонала силами своих и привлекаемых инструкторов. Анализ и прогноз объемов ремонтов и обслуживания в разрезе моделей, модификаций, вариантов тюнинга и т. д.

Анализ сбыта услуг по каналам сбыта – дилерам, СТО, сервисным агентам. Анализ результатов деятельности предприятия на рынке сервиса по установленным критериям. Разработка предложений по повышению конкурентоспособности предприятия. Подготовка аналитических материалов и прогнозов для выработки решений по управлению деятельностью предприятия. Постановка задач для применения современных компьютерных технологий в деятельности отдела и предприятия. Повышение квалификации персонала отдела.

## Производственные возможности

### Расчет необходимых мощностей

Ниже приведены методы расчета необходимых мощностей, рекомендуемые некоторыми автокомпаниями для односменной работы.

Количество рабочих постов зависит от количества произведенных ремонтов в день или от частоты прохождения автомобилей через пост (время, необходимое для ремонта одного автомобиля).

*Количество постов для обслуживания и ремонта машин заказчиков = Парк, который реально намерены обслуживать x Частота заказов каждого клиента в год x Среднее количество часов на ремонт одной машины x Отношение количества постов общего ремонта к количеству механиков): Количество рабочих часов механиков в год*

Пример расчета:

*1600 (парк) x 3 (раза в год) X 2,5 (часа) x (1,3 поста на 1 механика): 2000 часов = 7,8*

Необходимо 8 постов для общего ремонта.

Это количество не включает мойку, кузовной пост, окрасочную камеру, места для диагностики и приемки.

По другой методике количество постов, включая кузовные, но без окрасочных, определяется моделью:

*Необходимое количество постов = Обслуживаемый парк машин x Среднее количество часов на один ремонт x Процент парка, находящийся в ремонте в день: Рабочих часов в день x 100*

Процент парка в ремонте в день получают эмпирически и принимают, например, для легковых автомобилей, равным 3 %.

*Необходимое количество постов = 1000 (парк) x 2,5 (часов на ремонт) X 3 % (Процент парка в ремонте в день): 8 (рабочих часов в день) x 100 = 9,3*

Третья методика базируется на количестве клиентов, количестве часов в ремонте в год и годовом фонде рабочего времени.

*Количество постов = Обслуживаемый парк x Количество часов в ремонте в год: Годовой фонд рабочего времени одного рабочего*

В данном случае количество постов равно количеству рабочих.

*Необходимое количество постов = 1000 (парк) x 12 (часов в ремонте в год): 2000 (рабочих часов в год) = 6*

Количество часов ремонта в год принято для легковых автомобилей. Для грузовых это время может доходить до 100 часов в год.

Четвертая методика основана на фонде рабочего времени, средней трудоемкости ремонта одного автомобиля и пропускной способности цеха.

*Количество общеремонтных постов = (нормативная пропускная способность цеха, автомобилей в смену × средняя нормативная трудоемкость ремонта одного автомобиля, часов) / сменный фонд рабочего времени, часов*

Расчетные значения сравнивают с реальными, взятыми у существующих СТО. Результат сравнения выявляет реальную загрузку предприятия, указывая на возможные резервы в будущем.

Количество приемно-диагностических постов должно соответствовать штату мастеров-приемщиков. Диагностика должна производиться по возможности на самом автомобиле.

Для рентабельной работы автосервиса необходима оплачиваемая загрузка каждого поста в объеме около 60 % пропускной способности.

## Персонал

Товаром сервисной службы является работа механиков. Этот товар *характеризуется определенным количеством и качеством, зависящим от квалификации, темпов и качества труда* сотрудников и возможностей оборудования.

Потребности в рабочей силе определяются:

- ◆ политикой управления,
- ◆ планом продаж сервисной службы,
- ◆ спросом на сервис,
- ◆ общим количеством продуктивных часов, производительностью и эффективностью,
- ◆ количеством постов, планировкой цеха и возможностями оборудования,
- ◆ возможностями обеспечения требуемой рабочей силой,
- ◆ спецификой района или местности.

Для обеспечения эффективной деятельности службы требуется несколько видов должностей с компетентным персоналом. В малых предприятиях может быть слишком дорого нанимать людей на каждый вид должности. В этих случаях обязанности объединяют, но группировку функций стараются сохранить. Например, сервисная служба может иметь общего подсобного рабочего со складом запчастей и отделом продаж машин, но не должна заставлять механиков выполнять подсобные работы.

Один из методов расчета необходимого производственного персонала приведен ниже.

*Количество необходимого производственного персонала = Количество постов: Норматив количества постов на 1 механика*

Пример:

Количество постов общего ремонта – 10

Норматив количества постов на механика – 1,3

Необходимое количество механиков  $10 : 1,3 = 7,7$

Общее количество необходимого в этом случае производственного персонала принимают таким: механиков – 7, электрик – 1, помощников – 2, всего 10 чел. Количество производственного персонала не должно превышать 30 % производственного, т. е. в данном случае 3 человек, например, сервис-менеджер, бригадир, приемщик.

В малых фирмах, где выполняют 10 и менее ремонтных заказов в день, бригадир выполняет функции приемщика, диспетчера и функции управления, как сервис-менеджер. В цехах, где выполняют в среднем 14–16 ремонтных заказов в день, есть и сервис-менеджер, и бригадир, а функции приемщика и диспетчера они делят между собой. В службах, которые выполняют в среднем от 17 до 30 ремонтных заказов в день, есть еще один бригадир и приемщик. Затем, по мере увеличения объема работ, нанимают диспетчера и оформителя документации, приемщика и бригадира.

Рекомендации некоторых автомобильных компаний по стандартным схемам организации и штата для малых, средних и больших сервисных служб дилеров приведены ниже в таблицах. Эти ориентиры базируются на предположении, что сервисная служба имеет *операционную эффективность 100 %, продуктивность от 85 до 90 %*. Эффективность и продуктивность отличаются в разных местностях и нужно принимать во внимание систему управления фирмой, местную практику работы и традиции. Не включен непроизводственный персонал, обслуживающий всю фирму. Рекомендации корректируются согласно местным условиям. Работа в одну смену.

Малая сервисная служба, 1 вариант. Ремонтных заказов в день 12, количество постов для общего ремонта 8, штат 7 человек (см. табл. 1).

Таблица 1

| Руководство, приемка, диспетчеризация  | Бригадир               |
|--|------------------------|
| Общий ремонт   | 2 механика, 1 помощник |
| Диагностика, быстрый сервис, подготовка новых машин, ремонт подержанных машин, мойка, смазка, шиномонтаж | 2 механика, 1 помощник |

Малая сервисная служба, 2 вариант. Ремонтных заказов в день 20, количество постов для общего ремонта 10, кузовных и окраски 6, штат 18 человек (см. табл. 2).

Таблица 2

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| Общее руководство службой   | Сервис-менеджер                    |
| Руководство   | Бригадир                           |
| Приемка, диспетчеризация  | Приемщик                           |
| Общий ремонт  | 4 механика, 1 помощник             |
| Диагностика и срочный сервис  | 2 механика, 1 электрик, 1 помощник |
| Кузовные и окрасочные работы  | 2 жестянщика, 1 маляр, 1 помощник  |
| Подготовка новых машин, ремонт подержанных машин, мойка, смазка, шиномонтаж | 1 механик, 1 помощник              |

Средняя служба. Ремонтных заказов в день 30, количество постов для общего ремонта 25, кузовных и окраски 16, штат 42 человека (см. табл. 3).

Таблица 3

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Общее руководство службой    | Сервис-менеджер  |
| Работа с претензиями         | Клерк  |
| Руководство                  | Старший бригадир   |
| Приемка                      | 2 приемщика  |
| Диспетчеризация              | 1 диспетчер  |
| Общий ремонт                 | бригадир, старший механик, 5 механиков, 1 электрик, 1 помощник                         |
| Диагностика и срочный сервис | бригадир, 2 старших механика-руководителя групп, две группы по 3 механика, 1 помощнику |

|   |   |
|---|---|
| Кузовные и окрасочные работы  | бригадир, 5 жестянщиков,<br>3 маляра, 3 помощника |
| Подготовка новых машин, ремонт подержанных машин, мойка, смазка, шиномонтаж | бригадир, 3 механика,<br>1 помощник               |

Большая служба. Ремонтных заказов в день 110, количество постов для общего ремонта 52, кузовных и окраски 34, штат 92 человека (см. табл. 4).

Таблица 4

|   |  |
|---|--|
| Общее руководство службой   | Сервис-менеджер  |
| Руководство   | Помощник сервис-менеджера  |
| Работа с претензиями и документацией  | 3 клерка   |
| Технологическое руководство   | Инструктор по обучению   |
| Руководство   | 2 старших бригадира  |
| Приемка   | 4 приемщика  |
| Диспетчеризация   | 2 диспетчера   |
| Ремонт агрегатов  | бригадир, старший механик, 4 механика, 1 помощник  |
| Ремонт электрооборудования и дополнительного оборудования                   | 2 электрика, 2 механика, 1 помощник  |
| Общий ремонт  | бригадир, 2 старших механика-руководителя групп, две группы из 4 механиков, 2 помощников |
| Диагностика и срочный сервис  | бригадир, 3 старших механика-руководителя групп, три группы по 4 механика, 1 помощник    |
| Кузовные работы   | бригадир, 10 жестянщиков, 3 помощника  |
| Окрасочные работы   | бригадир, 6 маляров, 3 помощника   |
| Подготовка новых машин, ремонт подержанных машин, мойка, смазка, шиномонтаж | бригадир, 3 механика, 5 помощников   |

Если систематизировать данные о рекомендуемых различными компаниями мощностях и штатах производственного персонала техцентра, занимающегося легковыми автомобилями в одну смену, то они могут быть сведены в следующую таблицу (табл. 5).

Таблица 5

| Обслуживаемый парк        | 500  | 1500 | 2500 | 5000  |
|---------------------------|------|------|------|-------|
| Ремонтных заказов в месяц | 180  | 460  | 720  | 1400  |
| Общая территория          | 2300 | 5000 | 7000 | 14000 |
| в т.ч. застроенная        | 600  | 1600 | 2600 | 4405  |
| Сервисный цех             |      |      |      |       |
| Постов:                   |      |      |      |       |
| общих                     | 4    | 9    | 15   | 29    |
| мойка                     | 1    | 1    | 1    | 1     |
| Всего                     | 5    | 10   | 16   | 30    |
| Рабочих:                  |      |      |      |       |
| Механиков                 | 3    | 7    | 11   | 22    |
| Прочих                    | 1    | 3    | 4    | 7     |
| Всего                     | 4    | 10   | 15   | 29    |
| Служащих:                 |      |      |      |       |
| Менеджер                  |      | 1    | 1    | 1     |
| Бригадир                  |      | 1    | 2    | 4     |
| Приемщик                  |      | 1    | 1    | 3     |
| Диспетчер                 |      |      | 1    | 1     |
| Прочие                    |      |      |      | 2     |
| Всего                     |      | 3    | 5    | 11    |
| Кузовных постов           |      | 4    | 6    | 12    |
| Малярных постов           |      | 2    | 4    | 8     |
| Всего                     |      | 6    | 10   | 20    |
| Жестянщик                 |      | 2    | 3    | 6     |
| Маляр                     |      | 1    | 2    | 4     |
| Прочие                    |      | 1    | 2    | 4     |
| Всего                     |      | 4    | 7    | 14    |

Расчетам штатной численности могут помочь расчеты, приведенные в Нормативах численности работников, занятых техническим обслуживанием и текущим ремонтом подвижного состава автомобильного транспорта, строительных и специальных машин на предприятиях и в организациях жилищно-коммунального хозяйства, утверждены приказом Госстроя России от 1 октября 1999 г. № 69.

## **Когда штат должен расти**

Оптимального отношения количества механиков к непроизводственному персоналу (3:1) возможно добиться, если максимальное количество проблем клиента будет решать один человек – мастер. Однако, чтобы передать многие решения вниз, нужно, чтобы мастера имели достаточные полномочия, но они должны работать так, чтобы не разорить компанию.

Устойчивое положение на рынке, рентабельность и предпосылки для развития техцентр может обеспечить, лишь располагая надежным, работоспособным коллективом, не испытывающим дефицита мастеров-приемщиков, мастеров сервисного цеха, автомехаников и молодых кадров. Ниже перечислены контрольные ситуации, повторяемость которых диктует необходимость увеличения штатов сервисного центра. Повторяемость одной или нескольких из приведенных ситуаций уже делает работу предприятия нерентабельной, так как ни интересы клиентов, ни интересы работников не удается соблюдать.

### *Ситуации в отделе приема заказов*

Непредвиденное отсутствие одного из работников сбивает графики ремонтов.

Несмотря на все меры по распределению нагрузок – каждый день в определенное время в отделе приема заказов образуется большая очередь. Одному мастеру-приемщику (приемщику-консультанту) приходится оформлять более 12–15 заказов в день. Для спокойного консультативного диалога с заказчиком, который должен проводиться возле его автомобиля, просто нет времени. Не проводятся из-за дефицита времени выходные контроль и опробование автомобиля на ходу, не разъясняется содержание счетов. Из-за недостатка работников невозможно сделать режим работы предприятия более гибким, приспособленным к потребностям заказчиков.

### *Ситуации в сервисном цехе*

Запись производится за много дней до приемки в ремонт. Постоянный дефицит времени срывает установленные сроки завершения ремонтов. Вынужденная спешка вызывает частые рекламации и повторные ремонты. Оборудование не удается загрузить, а рабочие места – использовать из-за нехватки кадров. Дефицит кадров не дает возможности развивать дополнительные услуги. За неимением времени не проводятся регулярные совещания и учебные мероприятия с исполнителями. Подготовка кадров и повышение квалификации персонала сводятся к минимуму. Молодым работникам оказывается недостаточная поддержка.

## **Кадровая политика**

### **Интересы участников**

В деятельности каждого предприятия в той или иной степени заинтересованы группы участников. Руководство компании решает задачи удовлетворения интересов всех групп, сохраняя каждого участника внутри зоны толерантности. Каждый участник имеет определенные границы интересов, за пределами которых резко возрастает риск разрушения бизнеса:

– акционеры надеются на высокие дивиденды и на повышение рыночной стоимости компании, что является результатом прибыльности и роста компании, – неспособность компании удовлетворить надежды владельцев акций является причиной их недоверия руководству компании;

– сотрудники склонны к долгосрочной лояльности компании при стабильности трудоустройства, конкурентоспособной заработной плате и удовлетворении от работы – неспособность компании удовлетворять подобные интересы может стать причиной утраты мотивации и лояльности, проблем набора персонала, различных форм социального протеста работников;

– клиенты: их спрос – причина деятельности компании, и неспособность удовлетворять запросы клиентов создает риск утраты бизнеса;

– поставщики заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве, участии в продвижении новых товаров и в своевременной оплате – неспособность компании предоставлять им эти преимущества приводит к срывам поставок или повышению цен;

– общество заинтересовано в высокой гражданской ответственности компании и долгосрочных перспективах деятельности в данном регионе в качестве работодателя и налогоплательщика – неспособность компании отвечать этим интересам может привести к затруднениям в получении разрешений в различных органах, к судебным искам, например, по экологическим нарушениям и т. д.;

– правительство заинтересовано в компании как в работодателе, источнике создания материальных ценностей для экономики страны, источнике налоговых поступлений – неспособность компании выполнять законы может привести к судебным преследованиям и к принудительной ликвидации компании.

## Гармония взаимоотношений

Бизнес, ориентированный на долгосрочное развитие, будет конкурентоспособным лишь при профессиональном менеджменте, опирающемся на гармонию взаимоотношений внутри фирмы. Успех фирмы зависит не от действий одного человека, а складывается из взаимодействия между всеми сотрудниками. Если клиенты вспоминают о предприятии, то вспоминают своих конкретных собеседников.

Кадры – основной капитал предприятия. Если оно располагает квалифицированными и старательными исполнителями, то можно считать это большой удачей.

Не следует полагать, однако, что хороший коллектив – просто счастливый случай или результат надлежащей оплаты труда. Он формируется под влиянием множества факторов, основные из которых: *тщательно продуманное перспективное планирование кадрового состава, взвешенная кадровая политика, учитывающая интересы работников, здоровая обстановка в коллективе предприятия, надлежащие возможности обучения и повышения квалификации.*

Общие положения, касающиеся кадровой политики, дополняются следующими аспектами, также оказывающими на нее существенное влияние: *высокие темпы технического прогресса в автомобилестроении, в технологии ремонта и в компьютеризации, связанной с решением прикладных задач, повышенные запросы клиентуры, требующей высокого качества работы, консультативной поддержки и обслуживания при взвешенном подходе к ценообразованию, обостряющиеся условия конкурентной борьбы.*

Приведенные выше положения не новы. Однако их значимость все более возрастает, если учитывать следующие тенденции: уровень информированности людей повсюду повышается, растет их самосознание, отчетливо проявляются требования к уважению личности, желание участвовать в принятии решений, в том числе касающихся условий труда; вопросы кадровой политики становятся предметом все более пристального внимания общественности; затраты на содержание персонала существенно возросли и продолжают увеличиваться; именно в людях почти всегда кроются истинные резервы и возможности, которые часто не используются из-за недооценки человеческого фактора.

Вот мнение человека, организовавшего автосервис и бросившего это дело по причине проблем с персоналом:

“Большинство исполнителей в большинстве автосервисов – необразованные и безответственные. Клиентам надеяться на личные связи с такими “специалистами” бесполезно. Они все и всем делают плохо, потому что не умеют по-другому. Обучать персонал владельцы считают невыгодным, опасаясь, что после обучения он разбежится в поисках более высокой зарплаты. Люди способные и знающие не задерживаются в нижнем звене, их просто не хватает в руководстве.

В фирменных автосервисах цены потому и высоки, что каждого исполнителя учат и контролируют бригадиры, мастера, менеджеры – обученные и хорошо оплачиваемые, умеющие подавлять основной инстинкт безответственного “работяги” – сделать коекак и уйти на перекур”.

На предприятие приходит не абстрактная “рабочая сила”, а конкретный человек со всеми присущими ему качествами, особенностями и недостатками. Менеджерам всех уровней рекомендуется предпринимать необходимые усилия для удовлетворения нужд персонала. Это учитывается зарубежными менеджерами в кадровой политике. Ниже приведен перечень нужд сотрудников, которые рекомендуется держать в сфере внимания руководителей.

*Физические нужды:* люди желают обедать в стороне от рабочих мест, в чистой и уютной столовой, пользоваться чистыми, хорошо освещенными, хорошо вентилируемыми раздевалками, туалетами, душевыми.

*Стабильность и безопасность:* служащие и рабочие предпочитают работать на удобных и чистых рабочих местах, быть защищенными от травматизма, от простоев при сдельной системе оплаты труда из-за несвоевременной доставки к рабочим местам материалов для ремонта или малого количества заказов.

*Социальные нужды:* многие хотят развиваться, учиться новым навыкам, готовиться к использованию более широких возможностей.

*Оценки:* в коллективе сотрудники пересматривают свои самооценки, учатся уважать мнение других, помогать друг другу.

*Надежды:* квалифицированные сотрудники надеются со временем быть выдвинутыми на более высокооплачиваемую должность, или организовать собственную мастерскую, или добиться удачи другим способом.

Всегда есть разрыв между тем, что люди хотят и что действительно необходимо или возможно. Прежде всего рекомендуется внимательно выслушивать обращающихся к руководству. До 40 % обратившихся, как утверждают социологи, бывают удовлетворены уже тем, что их терпеливо выслушали. В ответ следует оценить обоснованность требований. Но чтобы быть готовым к такой оценке, необходимо знать как можно больше обо всех сотрудниках – об их семьях, жилищных условиях, проблемах, интересах, хобби, а также анализировать развитие их требований во времени. Если фирма слишком большая, чтобы высшие руководители могли лично знать всех, этого требуют от руководителей подразделений, чтобы при необходимости они могли подготовить высшего руководителя к разговору с тем или иным сотрудником.

## Изучайте сотрудников

В фирмах работают люди разных типов и характеров. Их поведение часто трудно понять и предсказать. Одна из проблем, с которой сталкиваются руководители, – их собственная субъективность. Знание руководителями мотивов поведения и потенциала людей, работающих под их руководством, позволяет им лучше мотивировать, управлять и использовать кадровые ресурсы для достижения целей фирмы, максимизируя индивидуальную производительность, сотрудничество, творческий потенциал и вовлеченность людей в процессы, улучшая коммуникабельность и психологический климат, отбирать лучших квалифицированных людей для рабочих мест на всех уровнях. Одна из проблем – это “оценка степени вписываемости” нового сотрудника в коллектив. Даже прекрасный профессионал не всегда уживается в коллективе. И дело даже не в том, что он обладает скверным характером, – возможно, он не подходит для компании с данной корпоративной культурой.

Необходимо знать как можно больше обо всех сотрудниках – об их семьях, жилищных условиях, проблемах, интересах, хобби, а также анализировать развитие их требований.

О сотрудниках, от которых зависит устойчивость фирмы, необходимо знать все. Для ориентира ниже приведены выдержки из стандартного досье, используемого в разведке<sup>3</sup>.

“Жизненные привычки.

Уважаемая музыка и литература, обожаемые напитки и кушанья, тип используемых сигарет, доминирующее настроение, режим сна, читаемые газеты и журналы, темы разговора, способы траты свободного времени, излюбленные маршруты, наиболее посещаемые

---

<sup>3</sup> См.: *Рошин Р.* Своя разведка: способы вербовки агентуры, методы проникновения в психику, форсированное воздействие на личность, технические средства скрытого наблюдения и съема информации. – М.: OCR Палек, 1998.

места, избегаемые места, предпочитаемая одежда, обычная прическа, ношение бороды и усов, использование глазных линз и очков, носимые украшения, тип людей, с которыми предпочитает встречаться, проведение отпуска.

Взгляды и их устойчивость.

Политические, моральные, житейские, эстетические: разнятся ли высказывания в официальной обстановке и личном кругу...

Отношение к происходящим событиям: безразличное, ироничное, экстремистское...

Национализм: скрывание национальности, превознесение своей нации, соблюдение национальных традиций, отношение к другим национальностям...

Отношение к родным и близким: степень привязанности, частота и тип контактов...

Отношение к себе: требовательность, попустительство, ироничность, мнение о себе (адекватное, повышенное, низкое)...

Возможности:

– внешние – по причине делового положения, знакомств, родственных связей...

– внутренние – в силу личностных качеств, образования, тренировки...

Увлечения, с учетом их профессионализма и притягательности: женщины, алкоголь, кухня, деньги, путешествия, спорт, коллекционирование, порнография, музыка, театр, телевизор, компьютер, христианство, язычество, восточные религии, азиатское военное искусство, нетрадиционная медицина, оккультизм, история, астрология, йога, охота, собаки, шахматы, азартные игры, автомобиль, радиолюбительство, народные промыслы...

Всевозможные умения: водить машину, чинить машину, пилотировать самолет, ремонтировать телевизор, драться, стрелять, плавать, соблазнять женщин, класть печи, ориентироваться на местности...

Странности: вера в приметы, особые ритуалы, необычность в манерах, одежде, прическе...

Отношение к разным аспектам жизни: к женщинам, алкоголю, деньгам, приключениям, литературе и искусству, моде, торговле, материальной выгоде, проституции, гомосексуализму, наркомании, терроризму, ценам, акциям, приватизации, религии, партиям, политическим деятелям...

Мотивации и иерархия: потребность в безопасности и понимании, любовь к детям, сексуальная неудовлетворенность...

Слабости и уязвимости:

– внутренние – слабости характера, физические недостатки, некоторые привычки, “мелкие” радости и пороки, сильные привязанности...

– внешние – щекотливые моменты биографии, тщательно скрываемые аспекты личной и деловой жизни...

Затруднения: денежные, сексуальные, информационные...

Честолюбивые замыслы: стремление к деловой или политической карьере, тайной или явной власти, всяческой известности...

Враждебность: к человеку, организации, стране, нации, образу мыслей, определенному поведению...

Неудачи: семейные, профессиональные, деловые, любовные, престижные...

Методы действий: словом, делом, прямой атакой, хитростью, компромиссом, чужими руками...

Поведение в пьяном виде: контролируемость, слезливость, добродушие, агрессивность...

Поведение в экстремальной ситуации: “бросается в бой”, убегает, выжидает, замирает...

Поведение в группе: стремление к лидерству, подчинению, анархии, равноправию, изолированности...

Эмоциональное реагирование: речевое поведение, уровень скрываемости чувств, характерные для определенной эмоции жесты и психофизические реакции...

Сексуальные нюансы: степень мотивации, отклонения от нормы, контролируемость, привычки...

Психологические и интеллектуальные качества:

- мышление (конкретное – абстрактное);
- эрудиция (общая и частная);
- интеллект (догматичность – гибкость);
- способность к анализу – верхоглядство;
- сообразительность – тупость;
- проницательность – поверхностность;
- критичность мышления – легкоеверие;
- практичность – фантазийность;
- консерватизм – новаторство;
- рискованность – нерешительность;
- уступчивость – агрессивность;
- одержимость – пассивность;
- стремление к лидерству – подчиняемость;
- приспособленчество – независимость;
- маневренность – прямолинейность;
- легкоеверие – подозрительность;
- любознательность – безразличие;
- внушаемость – способность преодолеть внушение;
- совестливость – практичность;
- принципиальность – конформность;
- снисходительность – требовательность;
- альтруизм – эгоизм;
- вера в себя – вера в обстоятельства;
- открытость (экстравертность) – замкнутость (интровертность);
- склонность хитрить – бесхитрость;
- хладнокровие (как в опасности, так и в ожидании) – импульсивность;
- сдержанность (в поступках, разговорах, выдаче информации) – распушенность;
- уверенность в своих силах – беспомощность;
- жестокость – мягкость (доброта);
- храбрость – трусливость;
- отношение к угрозе (ярость – безразличие – страх);
- работоспособность в стрессовой ситуации;
- переносимость боли и стрессовых ситуаций;
- быстрота реагирования (на внезапное изменение темы разговора, на отдельные действия);
- эмоциональная уступчивость;
- сила и длительность эмоций;
- способность долго скрывать свои чувства;
- уровень притязаний;
- наблюдательность;
- обязательность;
- тревожность;
- лживость;
- мстительность;

- чувство благодарности;
- тщеславие;
- сексуальность”.

Согласно рекомендациям одной из компаний, оценивая качество работы сотрудника, необходимо правильно сформулировать ответы на следующие вопросы:

- какую деятельность служащий может выполнять наиболее успешно;
- как служащий понимает свои задачи;
- как, по мнению служащего, он должен применять свои навыки и как он старается исполнять свои функции;
- манера, в которой служащий фактически относится к работе;
- почему служащий относится к работе именно так;
- как тщательно служащего нужно контролировать;
- самостоятелен ли служащий, компетентен ли, аналитичен и независим в принятии решений;
- каков служащий в сотрудничестве с другими;
- чувствует ли служащий себя членом команды и будет ли следовать за лидером;
- присущи ли служащему энтузиазм, восприимчивость, оптимизм;
- способен ли служащий делегировать ответственность и полномочия;
- имеет ли творческие способности;
- какова степень самоорганизации;
- насколько терпелив, стабилен и методичен;
- как быстро служащий исполняет задания;
- насколько хорошо переносит длительные перегрузки;
- может ли проявлять независимую инициативу и энергию, чтобы сделать работу быстро;
- может ли легко и эффективно изменять приоритеты;
- насколько требователен и точен в мелочах;
- будет ли исполнять политику фирмы;
- насколько хорошо может работать без инструкций;
- гибок ли в спорных ситуациях;
- может ли быстро добиваться продаж;
- насколько знающ и чуток;
- насколько стоек и вынослив для длительной работы в случаях напряженных ситуаций;
- каковы его моральные устои и почему;
- какие стимулы наиболее пригодны для мотивации его труда;
- какие методы управления наиболее полезны для получения от него большей отдачи;
- какие знания и навыки необходимы для исполнения поручаемой работы;
- как он должен применять навыки для исполнения поручаемой работы;
- в каком развитии нуждается, чтобы соответствовать требованиям поручаемой работы;
- как получить наибольшую отдачу от сотрудника;
- кто из сотрудников имеет наибольший потенциал, чтобы исполнять успешно эту работу.

В тех же рекомендациях предлагается составлять примерный психологический портрет для каждой должности, чтобы при подборе людей ориентироваться на него. В качестве примера ниже приведены краткие психологические портреты оператора-диспетчера и инженера по гарантии из руководства по работе с кадрами этой компании.

#### *Оператор диспетчер*

Это должен быть общительный, дружелюбный и благожелательный человек, свободно чувствующий себя при контактах с любыми клиентами, хорошо работающий в коллективе.

Он должен быть гибким и убедительным в переговорах с клиентами, способным побуждать клиентов на решения, искренне интересуясь их потребностями. Ему свойственно удовлетворение от выполнения услуг для других людей.

Он терпелив, мягок и внимательный слушатель. Люди находят, что с ним легко говорить, ни давления, ни нетерпения не чувствуется.

Его бескорыстный, не критичный интерес к другим полезен в развитии и поддержании персональных отношений. Он хорош в повторяющихся контактах и подчиняет собственные интересы интересам других, включая руководство компании или бригады. Работая стабильно, но не в быстром темпе, он достаточно терпелив, чтобы кропотливо, из месяца в месяц, делать однотипную работу. Его работа прежде всего требует коммуникабельности.

Имея устойчивый характер, он работает лучше всего в знакомой обстановке среди знакомых людей, но менее эффективен для работы в часто изменяющихся ситуациях или условиях. Он плохо приспосабливается к изменяющимся ситуациям и требовал бы более длительного инструктажа и привыкания, чтобы выполнять работу.

Будучи скромным человеком с относительно невысокой инициативностью и конкурентоспособностью, он имеет сильные качества – понимание других и способности срабатываться с другими.

Он менее эффективен в работе технического характера, которая требует высокой квалификации и точности исполнения.

*Рекомендации для управления сотрудниками такого психологического типа:*

Дайте ему возможности для контактов с другими в области оказания услуг. Поручите ему работу, операции которой хорошо описаны в инструкциях, последовательны и предсказуемы. Он нуждается в полном обучении каждой новой работе и практике, а затем – в поддержке дружелюбного, полезного, сильного менеджера. Социальное признание – для него достаточная мотивация в работе.

#### *Инженер по гарантии*

Это должен быть серьезный, думающий, аналитичный, дисциплинированный человек, аргументирующий свои поступки и решения. Иногда, будучи сосредоточен, настолько занят своими размышлениями, что кажется отсутствующим, даже находясь среди других сотрудников.

Добросовестный человек, его подход к работе систематический, методический, хорошо организован, основан на высокой квалификации и уважении к документированию. При работе с фактической и технической информацией он выполняет работу, тщательно обдумав, с высоким качеством и точностью.

Поскольку он обеспокоен точностью выполнения работы, он предпочитает делать ее сам. Ему трудно делегировать кому-либо свою работу или работать вместе с другими.

Несколько застенчив и несвободно чувствует себя в некоторых житейских ситуациях. Однако в сфере своей квалификации ведет себя уверенно при обсуждении технических вопросов.

По мере накопления опыта становится специалистом высшей квалификации.

Относится к своим обязанностям очень серьезно, вплоть до беспокойства за них и в неурочное время. Это беспокойство плюс его старания к качеству выполнения работы делают его особенно чувствительным к критике его работы и отзывчивым на похвалу. Он инициативен, у него появляется много идей, однако он не торопится их излагать или внедрять, именно потому, что хочет избежать возможной критики или споров, которые они могли бы вызвать.

*Рекомендации для управления этим типом человека:*

Он будет наиболее эффективен в выполнении самостоятельной работы, без участия или с минимальным участием других. Поручайте ему специализированную работу, которой он обучен и которая использует его дисциплинированное, аналитическое мышление и систематизированный, терпеливый стиль работы.

Он предпочитает структурированную и формализованную работу, без срочности и спешки, без зависимости и ответственности от работы других сотрудников.

При мотивации труда для этого индивидуума важно признание его высокой квалификации и склонности выполнять работу только отлично.

## Закрепление кадров

Увольнение сотрудника – всегда провал или в подборе кадров, или в работе с кадрами. В то же время: *“Вашу жизнь портят не те люди, которых вы уволили, а те, которых вы не уволили”<sup>4</sup>*.

Выращиванием эффективных команд должны заниматься сами предприятия, не жалея средств на отбор и обучение сотрудников. Замена сотрудника стоит 3–5 тыс. долларов, если учесть расходы на объявления, оплату кадровых агентств, отбор, обучение, низкую производительность труда в первые месяцы. Но после того как предприятие потратит время и средства на обучение работника, его могут переманить конкуренты. Чтобы этого не происходило, надо обеспечивать хорошим работникам постоянное продвижение по служебной лестнице внутри фирмы.

Специалисты часто меняют место работы, и причины их ухода различны – невозможность профессионального или служебного роста, неудовлетворенность зарплатой, отсутствие или скудость “социального пакета”, конфликты с сотрудниками или с руководством и т. п. Сотрудники настолько лояльны к своей фирме, насколько она хорошо к ним относится. Если персонал будет получать удовольствие от работы, то устойчивости фирмы угрозы нет. Порой достаточно создать сотруднику более комфортные условия труда, чтобы он не ушел.

Одна из рекомендаций зарубежных специалистов направлена на вовлечение сотрудников в процесс принятия решений – они становятся творцами своей фирмы. А это искомый ресурс ее гибкости и приспособляемости. В деловых играх две команды – “настоящего” и “будущего” – пишут два разных проекта, как это принято при стратегическом планировании. В какой команде играть, выбирает сам сотрудник в соответствии со своими личными склонностями. Один сценарий – какой фирма будет сегодня и завтра, если устранить существующие недостатки, и второй – какой могла бы быть компания, если бы ее заново создавали. Проекты анализируют и выбирают оптимальные в соответствующей ситуации решения<sup>5</sup>.

Стратегия управления фирмой должна формировать привлекательный образ будущего, в котором есть место для каждого сотрудника. Руководство, которое этого не делает, консервирует иждивенчество персонала. Наряду с хорошими личными взаимоотношениями внутри фирмы, грамотно выстроенные процедуры и правила должны делать максимально комфортным существование сотрудников.

Для повышения качества работы с кадрами следует:

- ◆ беречь квалифицированные кадры;
- ◆ пользуясь конъюнктурой рынка рабочей силы, переманивать квалифицированных специалистов от конкурентов;
- ◆ создать кадровый резерв, открыв платные курсы соответствующих специалистов;

---

<sup>4</sup> Бенджамен Франклин.

<sup>5</sup> См.: *Бланчард К., Вэгхорн Т.* Миссия возможного, или Как стать компанией мирового класса / Пер. с англ. – Челябинск: Урал LTD, 1998.

- ◆ принять меры для обучения руководителей подразделений современному менеджменту, пригласив преподавателей читать лекции в офисе и обязав сотрудников пройти обучение во внерабочее время;

- ◆ уточнить компетенции – ввести в должностные инструкции требования к профессиональной квалификации специалистов;

- ◆ увеличить детальность контроля и частоту отчетности;

- ◆ уйти от поощрений за количественные показатели, перейти на поощрения за положительную динамику качественных показателей;

- ◆ поощрять качество исполнения и способности находить нестандартные решения.

Зарубежные компании работу с персоналом обязательно включают в программу мероприятий PR:

Активный подбор кадров, создание кадрового резерва, организация обучения и повышения квалификации специалистов.

Эффективная система оплаты труда с очевидной перспективой для каждого.

Создание “корпоративного духа” путем морального стимулирования хорошей работы, обеспечивающей качество обслуживания клиентов, совместных праздничных мероприятий, внутрифирменных конкурсов, разработки фирменного гимна, флага.

Выработка системы продвижения кадров.

Сбор и хранение материалов по истории фирмы.

Исключение бесконтрольного общения с прессой сотрудников фирмы без участия представителя службы PR по вопросам, касающимся деятельности фирмы.

Согласование содержания любой документации, ориентированной на массового клиента.

Разработка и выполнение “фирменных стандартов”. Внедрение в практику девиза “За имидж фирмы отвечают все сотрудники, а не только отдел PR”.

Участие в подборе персонала, непосредственно работающего с клиентами.

Тренинг персонала для эффективной коммуникации с клиентами и партнерами.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.