Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова»

Кафедра Автомобили и автомобильное хозяйство

Организация управления производством ТО и ремонта автомобилей

на малом предприятии автосервиса

Пояснительная записка

к дипломной работе

по дисциплине «Организационно-производственные структуры технической эксплуатации автомобилей»

Барнаул 2010

Техническое задание

1. Произвести технологический расчёт СТО на 6400 автомобилей со среднегодовым пробегом 11600 км.
2. Описать организационную и производственную структуру СТО.
3. Перечислить документы, используемые при работе СТО.
4. Описать систему управления качеством ТО и Р, составить СТП.

Реферат

В данном проекте произведен технологический расчёт малого предприятия автосервиса, описана организационная и производственная структура, приведен функциональная схема работы. Перечислены формы технической документации, используемые при работе. Описана структура управления качеством, составлен СТП предприятия по обеспечению качества обслуживания клиентов.

Содержание

Введение

1. Технологический расчёт СТО

1.1 Исходные данные

1.2 Расчёт годового объёма работ

1.2.1 Годовой объём работ по ТО и ремонту

1.2.2 Годовой объём УМР, выполняемых перед ТО и ремонтом

1.3.1 Технологически необходимое количество рабочих

1.3.2 Штатное количество ремонтных рабочих

1.4 Расчёт количества постов и автомобиле-мест

1.4.1 Расчёт количества рабочих постов

1.4.2 Расчёт количества вспомогательных постов

1.4.3 Расчёт количества автомобиле-мест ожидания и хранения

1.5 Технологичнское оборудование и инструменты

1.6 Расчёт площадей помещений

1.6.1 Расчёт площадей производственных помещений

1.6.2 Расчёт площадей складских помещений

1.6.3 Расчёт площадей вспомогательных помещений

2. Организационная и производственная структура СТО

3. Документооборот на СТО

4. Комплексная система управления качеством ТО и Р

4.1 Назначение СТП

4.2 Стандарт предприятия

4.3 Организационно-функциональная база управления качеством

4.4 Планирование качества

4.5 Обеспечение качества

4.6 Контроль качества

5. Система управления персоналом. Стимулирование труда

5.1 Мотивация

5.2 Памятка самоконтроля для руководителя

5.3 Оплата труда

5.4 Поощрение рационализаторов

Заключение

Список использованных источников и литературы

Приложения

Введение

Автомобильный транспорт настолько прочно вошёл во все отрасли народного хозяйства, что нормальная жизнедеятельность страны не представляется возможной без его участия. Кроме того, автомобиль сегодня стал реальным и неотъемлемым социальным фактором, органично вписываясь в ритм современной жизни.

Число личных легковых автомобилей не идёт ни в какое сравнение с количеством служебного транспорта. С каждым годом конструкция автомобиля становится сложнее, как следствие растут требования к качеству их обслуживания и ремонта. Чтобы соответствовать этим требованиям современная СТО должна иметь соответствующее оборудование и квалифицированный персонал. Кроме того, выжить в условиях конкуренции, должно обеспечиваться не только качество ремонта, а качество услуги, то есть должна проводиться соответствующая работа с клиентами.

Технологический расчет выполнен по методике и нормативам, приведенным в методических указаниях [ 1 ]

1. Технологический расчёт СТО

1.1 Исходные данные

1) Количество автомобилей, обслуживаемых станцией в год, NСТО.

NСТО =6400 (дано в техническом задании).

2) Среднегодовой пробег обслуживаемых автомобилей, LГ.

LГ =11600 км (задан в техническом задании).

3) Тип станции (универсальная или специализированная).

Рассчитывается универсальная СТО.

4) Число заездов автомобилей на СТО в год, d.

Принимаем d =4.

5) Режим работы станции.

Определяется количеством дней работы в году ДРАБ.Г и продолжительностью рабочего дня ТОБ.. Он зависит от назначения станции, её месторасположения (городская или дорожная), и видов выполняемых услуг. Для универсальной городской СТО примем ДРАБ.Г =305. Продолжительность рабочего дня: для ремонтной зоны ТОБ. =16 ч (две смены по 8 часов), а для участка УМР ТОБ =24 ч (3 смены по 8 часов).

1.2 Расчёт годового объёма работ

Годовой объём работ городских СТО включает ТО, ремонт, уборочно-моечные работы и, если на станции предусматривается продажа автомобилей, выполняются работы по предпродажной подготовке.

1.2.1 Годовой объём работ по ТО и ремонту

Определяется из выражения (1.2):

Т Г=NСТО ·LГ ·tУД /1000, чел –ч, (1.2)

где tУД – удельная трудоёмкость работ по ТО и ремонту автомобилей, чел-ч/1000 км.

Значение удельной трудоёмкости работ по ТО и ремонту определяется по формуле (1.3):

, чел-ч, (1.3)



где - нормативная удельная трудоёмкость ТО и текущего ремонта, чел-ч/1000 км;



для автомобилей особо малого класса =2,2 чел-ч/1000 км;



для автомобилей малого класса =2,6 чел-ч/1000 км;



для автомобилей среднего класса =3,0 чел-ч/1000 км.



Примем, что 20%, 30% и 50% - процент машин особо малого, малого и среднего классов соответственно, следовательно, с учётом того, что среднегодовой пробег машин всех классов одинаковый:

=2,2·0,2+2,6·0,3+3,0·0,5=2,72 чел-ч/1000 км;



к3 – коэффициент, учитывающий природно-климатические условия эксплуатации, к3 =1,2 (для холодного климата);

к5 – коэффициент, учитывающий размер СТО, к5 =0,85;

=2,72·1,2·0,85 =2,77 чел-ч/1000 км.



Т Г=6400·11600·2,77/1000=205645 чел-ч.

1.2.2 Годовой объём УМР, выполняемых перед ТО и ремонтом

, чел-ч, (1.4)



где tУМ – трудоёмкость уборочно-моечных работ, tУМ =0,5 чел-ч;

d – число заездов одного автомобиля в год;

так как выполнение уборочно-моечных работ предусматривается как самостоятельный вид услуг, то количество заездов одного автомобиля в год примем из расчёта один заезд на 800 км пробега, d=14.

=6400·0,5·14=44800 чел-ч.



1.2.3 Годовой объем работ по предпродажной подготовке

Т ГПП =NП · tПП , чел-ч.

Т ГПП = 500 · 3,5 = 1750 чел-ч.

где NП - количество продаваемых автомобилей на СТО в год;

tПП - трудоемкость предпродажной подготовки; tПП = 3,5 чел-ч.

1.3 Расчёт численности производственных рабочих

На основании годового объёма работ по ТО и ремонту автомобилей рассчитывается технологически необходимое (явочное) и штатное (списочное) количество рабочих. Технологически необходимое число рабочих обеспечивает выполнение суточного объёма работ, а списочное – годового объёма.

1.3.1 Технологически необходимое количество рабочих

Определяется по формуле:

, (1.5)



где - годовой объём работ i-ой производственной зоны или цеха;



ФН – номинальный годовой фонд времени ремонтного рабочего, ФН =2070 ч (для рабочих окрасочного участка 1830 ч).

Результаты расчёта явочного количества рабочих на участке ТО и ремонта, и участке УМР приведены в таблице 1.1.

1.3.2 Штатное количество ремонтных рабочих

Рассчитывается по формуле (1.6):

, (1.6)



где - действительный фонд времени ремонтного рабочего, учитывающий продолжительность отпуска и невыходы на работу по уважительной причине, для мойщиков автомобилей =1860 ч, для рабочих зоны ТО и ремонта примем =1820 ч (в среднем для всех рабочих зоны ТО и ремонта).



Результаты расчёта штатного количества рабочих на участках приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Расчёт численности производственных рабочих

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование зон и цехов | Годовая трудоёмкость работ по зоне, чел-ч | Расчётное количество технологи-чески необходимых рабочих, чел | Принятое количество технологически необходимых рабочих | | | | Годовой фонд времени штатного рабочего, ч | Принятое количество штатных рабочих, чел |
| Всего | По сменам | | |
| 1 | 2 | 3 |
| Зона УМР | 44800 | 21,64 | 22 | 10 | 8 | 6 | 1860 | 24 |
| Зона ТО и ремонта | 205645 | 99,35 | 100 | 56 | 56 | - | 1830 | 112 |
| Зона ПП | 1750 | 0,85 | 1 | 1 | - | - | 1840 | 1 |

1.4 Расчёт количества постов и автомобиле-мест

1.4.1 Расчёт количества рабочих постов

Общее количество рабочих постов для выполнения работ по ТО и ремонту легковых автомобилей на СТО определяется по формуле (1.7).

, (1.7)



где - годовой объём постовых работ по ТО и ТР, чел-ч;



- коэффициент неравномерности поступления автомобилей на станцию, =1,25;



- число рабочих дней в году, =305;



- продолжительность рабочей смены, =8 ч;



- количество рабочих смен, =2;



- численность одновременно работающих на одном посту,



=2;



- коэффициент использования рабочего времени поста, =0,95;



Х=165646·1,25/(305·8·2·2·0.95)=27,7, примем 28 постов.

1.4.2 Расчёт количества вспомогательных постов

Количество постов приёмки автомобилей определяется по формуле:

ХПР =NСТО ·/(ДРАБ.Г ·ТПР ·АПР), (1.8)

где - коэффициент неравномерности поступления автомобилей на станцию, =1,25;

ТПР – продолжительность работы участка приёмки в течение суток, ТПР =15;

АПР – пропускная способность поста приёмки, АПР =5 авт./час;

ХПР =6400·1,25/(305·15·5)=0,35.

Количество постов выдачи автомобилей определяется по формуле:

ХВ =NСТО/(ДРАБ.Г ·ТВ ·АВ), (1.9)

где ТВ – продолжительность работы участка выдачи автомобилей в течение суток, ТВ =16;

АПР – пропускная способность поста выдачи, АПР =5 авт./час;

ХВ =6400/(305·16·5)=0,26.

Можно организовать по одному посту для приёмки и выдачи автомобилей.

1.4.3 Расчёт количества автомобиле-мест ожидания и хранения

Общее количество автомобиле-мест ожидания ТО и ремонта ХОЖ на производственных участках СТО определяется из расчёта 0,3 автомобиле-места на один рабочий пост.

ХОЖ =0,3·Х, (1.10)

ХОЖ =0,3·22=6,6 (принимаем ХОЖ =7)

Число автомобиле-мест для хранения готовых к выдаче автомобилей определяется в зависимости от суточного количества автомобиле-заездов по формуле (1.11).

ХХР =NСТО ·ТПР/(ДРАБ.Г ·ТВ ), (1.11)

где ТПР – среднее время нахождения автомобиля на станции после его обслуживания до выдачи владельцу, ТПР =4 ч;

ТВ – продолжительность работы участка выдачи автомобилей в течение суток, ТВ =16.

ХХР =6400·4/(305·16)=5,25 (принимаем ХХР =6)

Количество автомобиле-мест хранения для готовых, но не полученных клиентами автомобилей принимается в размере 25% от величины ХХР :

ХНП =0,25· ХХР  (1.12)

ХНП =0,25·5,25=1,31 (примем ХНП = 2)

Количество автомобиле-мест для хранения принятых на обслуживание и ремонт автомобилей принимается из расчёта 2 автомобиля на один рабочий пост:

ХПРИН =2·Х (1.13)

ХПРИН =2·28=56

Общее число автомобиле-мест хранения автомобилей на СТО принимается из расчёта 3,5 места на один рабочий пост:

(1.14)



=3,5·28=98



Количество мест стоянки автомобилей клиентов и персонала станции принимается из расчёта 1,5 места на один рабочий пост:

ХСТ =1,5·Х (1.15)

ХСТ =1,5·28=42

Количество автомобиле-мест хранения на открытой стоянке магазина определяется из выражения

ХО = NП ·ДЗ/ДРАБ.М ,

где NП - число проданных автомобилей в год, шт.;

ДЗ - число дней запаса, ДЗ =20;

ДРАБ.М - число дней работы магазина в году.

ХО = 500·20/305=32,8 (примем 33)

1.5 Технологическое оборудование и инструменты

Таблица 1.2 – Технологическое оборудование и инструменты

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование оборудования | Краткая характеристика | Число единиц | Площадь, м2 |
| Зона ТО и ТР | | | |
| 1 Подъемник для  легковых авто-  мобилей ППД2 | Тип - стационарный двухстоечный с электроприводом. Грузоподъемность - 3000 кг; высота подъема – 1650 мм; мощность электродвигателя - 7,4 кВт; габаритные размеры - 2450х4100х3200 мм; масса - 1275 кг. | 18 | 180,81 |
| 2 Станок свер-  лильный | Тип - настольный, электромеханический, вертикальный. Мощность электродвигателя - 3,2 КВт; габаритные размеры - 710х390 мм | 1 | 0,273 |
| 3 Установка пе-  редвижная для  сбора отработанных масел модель С-508 | Емкость бака - 63 л; длина сливного шланга – 600 мм; габаритные размеры - 730х550х1080 мм; масса – 34 кг | 1 | ,401 |
| 4 Компрессор  передвижной  модель К-2 | Производительность - 0,63 м/мин; давление сжатого воздуха – 1 Мпа; емкость рессивера - 0,15 м; мощность электродвигателя - 5,5 кВт; габаритные размеры - 1300х620х1250 мм; масса - 270 кг | 1 | 0,780 |
| 5 Стенд для ре-  гулировки и сборки сцепления, мод.Р-748 | Тип - настольный, габаритные размеры - 625х565х405 мм; масса – 57 кг | 1 | 0,353 |
| 6 Шкаф для инструмента и  материала | Металлический разборный, габаритные размеры - 880х500х1600 мм; масса – 20 кг | 2 | 0,880 |
| 7 Ларь для отра-  ботавших деталей и отходов | Металлический, габаритные размеры - 400х800х450 мм; масса - 20 кг | 2 | 0,640 |
| 8 Ванна для промывки деталей и узлов | Металлическая, габаритные размеры - 400х800х450 мм; масса – 10 кг | 1 | 0,320 |
| 9 Тележка  передвижная | Металлическая, габаритные размеры - 1000х400х400 мм; грузоподъемность – 116 кг | 2 | 0,800 |
| 10 Слесарный верстак | Габаритные размеры - 600х1420х1200 мм; масса – 95 кг | 8 | 6,800 |
| Кузовной, сварочный, жестяницкий участки | | | |
| 1 Шлифовальный станок | Тип - настольный, электромеханический, мощность - 3,7; Вт; габаритные размеры - 312х72х238 мм; масса – 40 кг | 1 | 0,020 |
| Стенд для  правки кузовов | Электромеханический, мощность – 22 Вт; габаритные размеры - 1850х800 мм; масса – 260 кг | 1 | 1,480 |
| 3 Шкаф для ин-  струментов и  материала | Металлический разборный; габаритные размеры - 700х1625х1800 мм; масса – 15 кг | 1 | 1,340 |
| 4 Стол жестянщика | Металлический разборный; габаритные размеры -700х1625х1800 мм; масса – 55 кг | 2 | 1,740 |
| 5 Шкаф для ин-  струментов и  материалов | Металлический разборный; габаритные размеры - 1300х800х450 мм; масса – 40 кг | 1 | 0,525 |
| 6 Слесарный  верстак | Габаритные размеры - 600х1420х1200 мм; масса – 95 кг | 4 | 3,408 |
| 7 Стол газоэлек-  тросварщика | Металлический разборный, габаритные размеры - 1300х800х450 мм; масса – 40 кг | 1 | 1,041 |
| 8 Сварочный  трансформатор | Мощность – 20 кВт; напряжение тока – 380 В; максимальный ток сварки – 200 А; постоянный ток сварки – 100 А; габаритные размеры - 1050х400х500 мм | 1 | 0,42 |
| 10.Противопо-жарный щит | Металлический передвижной, масса - 28 кг | 1 | - |
| Участок диагностики | | | |
| 1 Шкаф для ин-  струмента и  материалов | Металлический разборный, габаритные размеры, мм, 600х240 800; масса, кг, - 40 | 1 | 0,144 |
| 2 Слесарный  верстак | Габаритные размеры, мм, 600х1420х1200б; масса, кг, - 95 | 3 | 2,556 |
| 3 Вентилятор | Электрический передвижной. Масса, кг, - 20; мощность, ВТ, - 5,2; напряжение тока, В, - 220; габаритные размеры, мм, - 1000х300х100 | 1 | 0,300 |
| 4 Диагностический  стенд (пульт) | Габаритные размеры, мм, - 20х550х1800; масса, кг, - 40 | 1 | 0,380 |
| 5 Передвижной  домкрат | Тип гидравлический, грузоподъемность, т, - 1,5; масса, кг, - 75; размеры, мм, -200х200х300 | 1 | 0,040 |
| Шиномонтажный, вулканизационный участки | | | |
| 1 Электровулка-низатор, мод. 6134 | Электрический, напряжение 220 В; габаритные размеры со столом 450х400х1200 мм; масса 14,5 кг | 1 | 0,180 |
| Слесарный верстак | Габаритные размеры 1380х600х1200 мм. Масса 95 кг | 3 | 2,460 |
| 3 Ларь для отходов | Металлический, габаритные размеры 300х500х500 мм, масса 9 кг | 1 | 0,150 |
| 4 Ванна для про-  верки камер | Металлическая, габаритные размеры 600х500 мм | 1 | 0,300 |
| 5 Компрессор  мод.К-2 | Передвижной, электрический. Производительность 0,63 м/мин, давление сжатого воздуха 1 Мпа, мощность 5,5 кВт, габаритные размеры 1300х650х600, масса 270 кг | 1 | 0,780 |
| 6 Клеть для на-  качки шин | Металлическая разборная, габаритные размеры 240х650х600 мм, масса 20,5 кг | 1 | 0,108 |
| 7 Стенд для де-  монтажа шин,  мод.Ш-516 | Источник питания 380 в, производительность 20-24, габаритные размеры 1005х520х1080мм, масса 260 кг | 1 | 0,522 |
| 8 Стеллаж для  покрышек | Металлический, разборный, габариты 500х800х1600, масса 16 кг | 2 | 0,080 |
| 9 Настенная вешалка | Металлическая, разборная, масса 6 кг | 1 | - |
| 10 Шероховаль-  ный станок | Электромеханический, нанстольный, габариты со столом 450х280х1100 мм, масса 13 кг | 1 | 0,126 |
| 11 Шкаф для ин-  струмента | Металлический, разборный, габариты 1000х450х1200, масса 40 кг | 1 | 0,450 |
| 12 Стенд для ба-лансировки колес | Электрический, напряжение 220 в, габариты 250х650х1200 мм, масса 30 кг | 1 | 0,162 |
| Инструмент | | | |
| 1 Комплект гаечных ключей, двухсторонних,  мод.Н-153 | 9 ключей размером от 7 до 30 мм, масса 17кг | 2 | -- |
| 2 Комплект клю-  чей с привод-  ными часами,  мод.2336 м-1 | 9торцевых головок от 10 до 27 мм, ключ трещоточного типа, шарнирная рукоятка, удлинитель, вороток и шарнир, масса 4,3 кг | 1 | - |
| 3 Комплект ключей кольцевых, мод. Н-153 | 9 ключей размером от 7 до 30 мм, масса 1,5 кг | 1 | -- |
| 4 Комплект ин-  струмента ме-  ханика,мод.  Н132 | 7 гаечных ключей, 11 сменных торцевых головок, шпильковерт, шарнир и др. инструмент ,масса 59 кг | 1 | - |
| 5 Набор обору-дования и ин-  струмента для  ручной правки  кузова мод. Н-151-1 | 14 наименований, рихтовальные молотки, оправки, масса 18 кг | 1 | -- |
| 6 Ключ момент-  ный, мод.Н332 | Диапазон измерения 25-140 Н м, масса 0,82 | 1 | -- |
| 7 Привод шеро-  ховального станка , мод. 6225 | Электромеханический, мощность 1,1 кВт, габариты 240х210х2230 мм | 1 | -- |
| 8 Дрель электри  ческая | Частота вращения 800 об/мин,  мощность 0,18 кВт, масса 2 кг | 2 |  |
| 9 Набор инстру-  ментов для об  работки местных повреждений шин, мод. Ш-308 | Набор состоит из вспомогательного инструмента. Всего 39 наименований, масса 12,5 кг | 1 | -- |

1.6 Расчёт площадей помещений

1.6.1 Расчёт площадей производственных помещений

Площадь зон ТО, ТР и диагностирования определяется по формуле (1.16).

F0 =fa ·Х0 ·КП , м 2, (1.16)

где fa – площадь автомобиля в плане, fa =10 м 2;

Х0 – количество постов;

КП – коэффициент плотности расстановки постов, учитывающий наличие проходов и проездов, КП =6

F0 = 10·28·6=1680 м 2

Площадь производственных участков рассчитывается по формуле (1.17):

FУЧ =fОБ ·КП , м 2, (1.17)

где fОБ – площадь цеха, занимаемая оборудованием в плане, м 2, fОБ =30 м 2;

КП – коэффициент плотности расстановки оборудования, КП =4;

FУЧ =30·4=120 м 2

Окончательно площадь цеха определяется планировочным решением, учитывающим нормы размещения технологического оборудования.

1.6.2 Расчёт площадей складских помещений

Площади складских помещений для городских СТО определяются по удельной площади склада на каждые 1000 комплексно обслуживаемых автомобилей.

FСКЛ =NСТО ·fУД /1000, м 2, (1.18)

где fУД – удельная площадь складских помещений на 1000 комплексно обслуживаемых автомобилей, fУД =10 м 2;

FСКЛ =6400·10/1000=64 м 2

Площадь кладовой для хранения автопринадлежностей, снятых с автомобилей на время выполнения работ, принимается из расчёта 1,6 м 2 на один рабочий пост.

FВР =1,6 ·ХО , м 2 (1.19)

FВР =1,6·28=44,8 м 2

Площадь для хранения запасных частей автопринадлежностей, автокосметики, предназначенных для продажи на станции, принимается в размере 10% от площади склада запасных частей и деталей.

FПРОД =0,1 · FСКЛ , м 2  (1.20)

FПРОД =0,1·64=6,4 м 2

1.6.3 Расчёт площадей вспомогательных помещений

Площади административных помещений рассчитываются исходя из штата управленческого аппарата (таблица 1.3), а площади общественных помещений – исходя из списочного количества работающих в наиболее многочисленной смене.

Таблица 1.3 – Численность ИТР и служащих на СТО

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование функций управления персонала | Численность персонала |
| Общее руководство | 1 |
| Технико-экономическое планирование | 2 |
| Организация труда и заработной платы | 1 |
| Бухгалтерский учёт и финансовая деятельность | 3 |
| Комплектование и подготовка кадров | 1 |
| Общее делопроизводство и хозяйственное обслуживание | 2 |
| Материально-техническое снабжение | 2 |
| Производственно-техническая служба | 9 |
| Младший обслуживающий персонал | 4 |

Площади рабочих комнат отделов определяются из нормы 4 м 2 на одного работающего. Площадь кабинетов административно-управленческого персонала принимается равной 12-15 м 2.

FИТР =15+15+12+3·4+12+2·4+2·4+9·4+4·4=122 м 2

Площади общественных и бытовых помещений вычисляем из расчёта 0,2 м 2 на одного работающего.

FОБП =0,2·Р, м 2 (1.21)

где Р – общее количество работающих в наиболее многочисленной смене (с учётом ИТР и МОП), Р=75

FОБП =0,2·90=18 м 2

Площадь комнаты для клиентов принимается из расчёта 6 м 2 на один рабочий пост;

FКЛ =6·Х, м 2 (1.22)

FКЛ =6·28=168 м 2.

2 Организационная и производственная структура СТО

Так как СТО достаточно крупное, то структуру управления и схему СТО можно представить как на рисунках 2.1 и 2.2 соответственно.

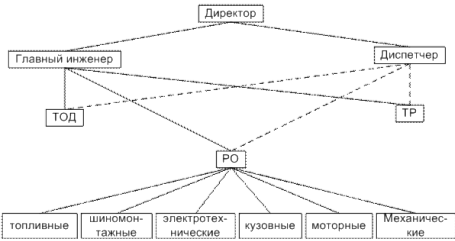


Рисунок 2.1 – Структура управления СТО:

административное;

- - - - - - оперативное

Комплекс ТОД – выполняет ТО, регламентные работы, сопутствующие работы и работы по диагностике автомобилей.

Комплекс ТР – объединяет подразделения, производящие работы по замене неисправных агрегатов, узлов и деталей автомобилей на исправные, а также крепёжно-регулировочные работы по ТР непосредственно на автомобилях.

Комплекс РО – объединяет подразделения, производящие работы по обслуживанию и ремонту снятых с автомобилей агрегатов, узлов и деталей, а также другие работы, не связанные с непосредственным выполнением их на автомобилях.

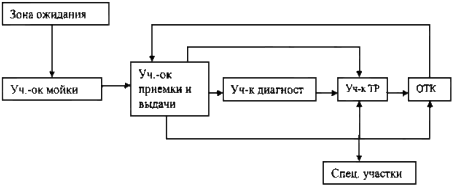


Рисунок 2.2 – Функциональная схема СТО

Поступающие на ТО и ремонт автомобили проходят через мойку и поступают на участок приемки для определения технического состояния автомобиля, необходимого объема работ и их стоимости. Чистые автомобили поступают на приемку, минуя мойку. Мастером заполняется наряд-заказ, назначается ремонтный рабочий на данный автомобиль. Клиенту выдается акт - приемки автомобиля в ремонт. В нем указывается неисправность, дата приемки, дата выполнения заказа, исполнитель, список оснастки автомобиля. После этого клиент получает пропуск на территорию.

После приемки автомобиль отправляется на рабочие посты соответствующих производственных участков, в случаи их занятости автомобиль находится в зоне ожидания. После завершения работ и проверки качества автомобиль направляют в зону хранения, а далее непосредственно выдается клиенту. Пропуск на выезд выписывается в том случаи, если клиентом оплачены полностью все работы.

Участок приемки и выдачи совмещены, они являются начальным и конечным пунктом пребывания автомобиля на станции. При приемке выполняется комплекс контрольно - осмотровых работ по определению общего технического состояния автомобиля и необходимого объема работ. Производятся следующие работы: внешний осмотр автомобиля и проверка его комплектности; проверка агрегатов и узлов, на которые указывает владелец; проверка технического состояния автомобиля для выявления дефектов, не заявленных владельцем; определение и согласование с заказчиком ориентировочного объема работ, стоимости и сроков выполнения, а также способа устранения дефекта; оформление приемочных документов. При выдаче автомобиля после проведения всех работ, указанных в наряд-заказе, производится контроль качества, внешний осмотр автомобиля, проверка комплектности и сдача автомобиля владельцу.

Как было сказано выше, для оказания качественных услуг очень важна слаженность работ управленческого персонала, что немыслимо без четкого понимания процесса оказания услуг и четкого его документирования. Успешное планирование и безупречное выполнение каждой фазы оказания услуги строит удовлетворение клиента и обеспечивает повышение прибыли. Необходимо, чтобы работа выполнялась правильно, эффективно и последовательно с целью удовлетворения клиента и получения прибыли. Большинство проблем с клиентом возникают из-за того, что кто-то из работников станции не выполнил одно из необходимых действий, или эти действия были выполнены непоследовательно.

Разделим условно весь процесс оказания услуги на этапы:

Этап 1 – Определение бюджета времени.

Этап 2 – Назначение на обслуживание.

Этап 3 – Встреча клиента и проведение диагностики автомобиля.

Этап 4 – Оформление заказ-наряда.

Этап 5 – Непосредственное выполнение ремонта или обслуживания.

Этап 6 – Выдача готового автомобиля

Этап 7 – Контроль удовлетворения клиента.

2.1 Организация труда на предприятии

На данный момент существуют три вида организации труда:

- Индивидуальная работа

- Работа в бригадах

- Многоуровневый метод организации труда

Индивидуальный метод

Индивидуальный метод представляет собой закрепление механиков за рабочим местом или рабочих мест за механиком.

Недостатками такой модели работы является:

-Рабочее место долго занято одной машиной

-низкое качество взаимообучения механиков из-за отсутствия взаимодействия

-недостаточная гибкость в планировании работ

-недостаточная экономичность

-длительный период ожидания

-недостаточные возможности контактов сотрудников с ожидающими клиентами

-отсутствие совместной работы и взаимопомощи

-большая текучесть кадров

-высокие нагрузки на руководство

Бригадный метод

Работа в группах или бригадах дает

-большую гибкость в использовании кадров

-ускорение процесса обучения

-рост командного чувства

Многоуровневый метод

Метод многоуровневых рабочих мест – метод при котором очерёдность работ планируется так, чтобы при минимуме времени нахождения автомобиля на подъемнике или другом посту выполнить максимальное количество работ разными специалистами.

Преимущества

-короткое время на ремонт

-высокая экономичность использования постов

-высокая пропускная способность СТО

-хорошее качество обучения участников бригад

-низкий уровень текучести кадров

-меньшие потребности в площадях

Таблица 2.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Современные требования | Индивидуальная работа | Бригадная работа | Бригадная работа на многоуровневых рабочих местах |
| Удовлетворенность сотрудников | Неудовлетворительно | Хорошо | Отлично |
| Скорость обучения | Неудовлетворительно | Удовлетворительно | Отлично |
| Уровень качества | Удовлетворительно | Хорошо | Отлично |
| Гибкость цеха | Неудовлетворительно | Удовлетворительно | Отлично |
| Использование площадей | Неудовлетворительно | Хорошо | Отлично |
| Снижение инвестиций | Неудовлетворительно | Хорошо | Отлично |
| Осознание ответственности | Удовлетворительно | Хорошо | Отлично |
| Командный дух | Неудовлетворительно | Хорошо | Отлично |
| Контакт с ожидающими клиентами | Удовлетворительно | Удовлетворительно | Отлично |
| Сокращение времени на ремонт | Неудовлетворительно | Хорошо | Отлично |
| Преимущества перед конкурентами | Неудовлетворительно | Удовлетворительно | Отлично |

Форма индивидуальной работы не соответствует духу времени. Она не даёт возможности сотрудникам и различным отделам СТО взаимно дополнять работу друг друга. Необходимы чувство команды и всё более тесная связь между отделами. Очень важны контакты с ожидающими клиентами, если они используются для продаж товаров и услуг.

Командная работа повышает возможность СТО к выживанию. Важно занять большое количество механиков на малой и дорогой площади цеха. Ускоренное обучение и ярко выраженная удовлетворенность сотрудников является основой для появления довольных клиентов.

Если одновременно с бригадами организуются многоуровневые рабочие места, то получают максимально возможную результативность менеджмента в цеху.

2.2 Группировка работ

Операции и загрузка в цеху не стабильны и меняются в зависимости от местности, сезона, поэтому их стремятся систематизировать для обеспечения лучшей организации труда и загрузки мощностей.

Виды работ группируются по нескольким категориям. Количество заказов, приходящихся на каждую категорию, берется из бланков заказов.

Работы, включенные в примерно 80% всех заказов, относят к категории А.

Работы, включенные в 15% - к категории В, остальные – к категории С.

Классификация помогает оптимизировать распределение рабочей силы, выбор оборудования, выбор тем для обучения и т.д.

Задачи сервис-менеджера по организации эффективного использования рабочей силы, площадей и оборудования, для достижения максимальной производительности.

Направление группировки – по квалификации, по затратам времени, по времени удовлетворения клиентов.

Группировка по квалификации

Выполнение одного ремонтного заказа требует участия рабочих разных уровней – от высококвалифицированных, до помощников. Помощникам обычно поручается мойка, полировка, замена масла и шин. Квалифицированным механикам поручается диагностика, регулировка двигателя, регулировка тормозов, разборка-сборка агрегатов и т.д.

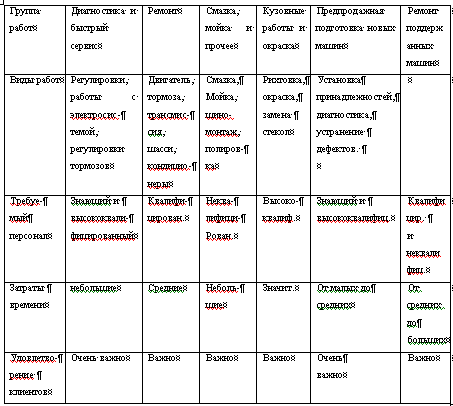
Группировка по времени

Группировка по времени, необходимому для ремонта, предусматривает рациональное размещение машин в цехе. Машину, требующую длительного ремонта, не ставят на такие посты, где она в хоть малой степени будет мешать перемещению других машин и людей, предусматривая её ремонт например в угловом посту.

Группировка по срокам исполнения

Клиенты обычно чувствительны к срокам получения новой машины или машины после сервиса, к неуважительному обращению и нарушению обещаний. Поэтому работа должна поручаться рабочим, которые не сорвут назначенных сроков. Если операции сервисной службы сгруппировать на базе вышеприведенных требований, они могут быть разделены на шесть групп, показанных в таблице 2.2

Таблица 2.2



В малых сервисных службах на 6 групп может не хватить персонала, тогда меньшему числу групп укрупняют объем операции.

Группировке операции должна сопутствовать специализация сервисных участков. Нерационально, например, ремонт агрегатов делать на каждом посту, для каждого вида ремонта должно быть свое место и необходимое оборудование. Специализация участков зависит, конечно, от условий помещения.

Специализация участков способствует:

-минимизации непродуктивных затрат времени и повышению производительности оборудования и площадей.

-повышению загрузки оборудования при концентрировании однородных работ на одном участке, следовательно, минимизации инвестиции в оборудование.

-упорядочению передвижения машин и людей по помещениям, что повышает безопасность и эффективность труда.

-выявлению видов работ, которые будут расти

-облегчению контроля.

2.3 Общая организация работы групп оперативного управления

1. Прием смены

2. Ознакомление по записям в журнале ОУП (организация управления планированием) о состоянии производства, возникшими за истекшую смену помехами, отклонениями и выполненными работами по их устранению.

Помехи: нарушение сроков постановки автомобилей на ТО, поставка автомобилей не указанных в плане, выход из строя оборудования, отсутствие электроэнергии, опоздание или преждевременный уход рабочих, отсутствие запасных частей.

3 Проверка соответствия записей о состоянии производства в подготовленном для него оперативном плане фактическому состоянию производства.

4 Оформление журнала ОУП и оперативного плана.

5 Проверка оборудования и оснастки в помещении ОУП.

6 Оперативный контроль выполнения планов ТО и диагностирования.

7 Контроль своевременности поступления автомобилей запланированных на ТО.

8 Выявление отклонений в ходе выполнения ТО.

9 Получение необходимых сведений о фактическом выполнении планов.

10 Оперативное планирование, регулирование, учет и контроль выполнения ТР.

11 Прием листков учета ТО и ТР на автомобили требующие ремонта.

12 Открытие заказов (в оперативном плане) на проведение ТО-2 и ремонта.

13 Установление очередности выполнения работ.

14 Определение плановой продолжительности работ.

15 Обеспечение своевременной постановки автомобилей на посты ТР.

16 Выдача заданий ремонтным рабочим на выполнение конкретных работ.

17 Выдача заданий рабочим участка комплектации на доставку необходимых запчастей с промсклада на рабочие посты.

18 Заполнение всех форм технической документации.

19 Организация и контроль выполнения работ по своевременной подготовке запчастей и материалов для выполнения предстоящих работ.

20 Сдача смены.

21 Оформление оперативного плана за прошедшую смену, и открытие оперативного плана на следующую смену, куда переносится информация о незавершённом производстве.

22 Оформление журнала ОУП.

23 Оформление отчета ОУП.

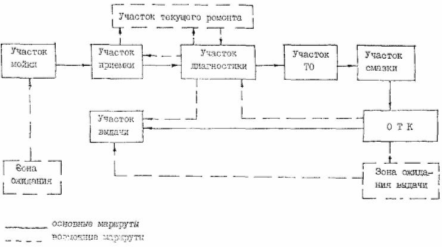


Рис. 2.3 Схема производственного процесса ТО и Р.

3. Документооборот на СТО

В соответствии с положением о техническом обслуживании и ремонте легковых автомобилей, принадлежащих гражданам, документы, используемые для организации и учета СТОА, делят на первичные и сводные.

Первичные документы составляют при совершении хозяйственных операций, например, при передаче автомобиля заказчиком на СТОА, при получении запасных частей и т.п.

Сводные документы в основном отчетные, являются сводной нескольких первичных документов, обобщающей и группирующей их показатели для сокращения количества записей и систематизации отчета, например, при получении отчета расхода запасных частей.

Основанием для открытия заказа служит заявка на проведение ТО и Р, которая находится у мастера - приемщика (инженера - технолога по работе с клиентами) и мастера подготовки производства. Она заполняется приемщиком в 3-х экземплярах, один из которых прилагается к производственному заказу - наряду для дальнейшей передачи в бухгалтерию. В заявке оформляется заказ на ТО и Р, в ней же указывается причина отказа.

Журнал предварительной записи на ТО и Р находится у мастера -приемщика и ведется им в одном экземпляре. В начале текущей смены диспетчер заполняет 2-ой экземпляр, который используется и в качестве диспетчерской карты. Диспетчер в журнале отмечает линией срок выполнения работ: начало и конец линии соответствуют началу и окончанию работ.

Журнал предварительной записи для выполнения кузовных и окрасочных работ находится у мастера подготовки производства и ведется в одном экземпляре.

Заказ-наряд является бланком строгой отчетности, находится у оператора (мастера - приемщика), печатается в 4-х-экземплярах. Продолжение заказ-наряда (оборотная сторона) применяется, если в заказ-наряде недостаточно места для перечисления работ и материальных ценностей, а также в случае необходимости выполнения дополнительных работ.

Заказ-квитанция оформляется на основании заказ-наряда, находится в подотчете у мастера - приемщика, заполняется в 3-х экземплярах, первый из которых остается в кассе и прикладывается к кассовому отчету, второй передается в производство, третий заказчику.

Приемосдаточный акт находится у мастера - приемщика и мастера подготовки производства. Заполняется в 2-х экземплярах, первый из которых прикладывается к заказ-наряду, второй находится у заказчика.

На основании заказ-нарядов и приемосдаточных актов составляются суточные и месячные графики загрузки участков.

Документом, сопровождающим совершение сделки купли-продажи, оказания услуг и т.п. является счет-фактура. В ней указываются банковские реквизиты юридических лиц обоих сторон, описывается род выполненных работ. Оформляется в 2-х экземплярах, где указывают стоимость и выделяют сумму НДС.

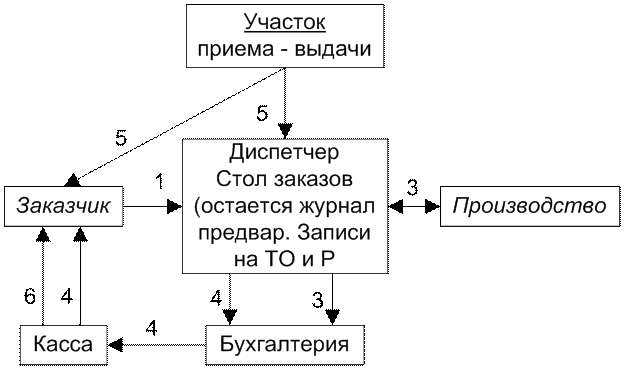


Рисунок 2.4 – Схема документооборота:

1 - заявка на ТО и Р; 2 - журнал предварительной записи на ТО и Р; 3 – заказ-наряд; 4 – заказ-квитанция; -приемо-сдаточный акт; 6 – чек

Данные документы служат базой для деятельности СТО и подтверждают документально выполненные работы данным предприятием.

Данные документы должны соответствовать ГОСТам и заполняться в соответствии с правилами оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автомототранспортных средств. Данные правила разработаны в соответствии с законом РФ "О защите прав потребителей» и регулируют отношения, возникающие между исполнителями и потребителями при оказании услуг (выполнении работ) по ТО и ремонту автомототранспортных средств и их составных частей.

4. Комплексная система управления качеством ТО и ТР

Качество ТО и ремонта автомобилей – совокупность свойств обслуженных или восстановленных автомобилей, обуславливающих их пригодность удовлетворять потребности в соответствии с назначением.

Уровень качества определяется сопоставлением показателей качества сравниваемой продукции или результатов труда с эталонными при планировании, учёте, контроле и анализе степени удовлетворения конкурентных потребностей.

Упроавление качеством ТО и ремонта автомобиля – это установление, обеспечение и поддержание необходимого уровня его качества при обосновании, разработке и организации выполнения, осуществляемые путём систематического контроля качества и целенаправленного воздействия на влияющие условия и факторы.

Система управления качеством ТО и ТР автомобилей – совокупность взаимно согласованных инженерно-технических, организационных, снабженческих, экономических, технологических, контрольных и других процессов, направленных на улучшение технического состояния подвижного состава.

4.1 Назначение СТП

Стандарт предприятия (СТП) – основной нормативно-технический документ предприятия, устанавливающий комплекс норм, правил, требований к объекту стандартизации, регулирующий порядок взаимодействия объектов стандартизации и субъектов производственных отношений. СТП утверждается руководителем организации, обязателен для исполнения в рамках данной организации. СТП имеет целью обеспечение качества на всех этапах производственного цикла, а так же в период гарантийных отношений с потребителем (продавцом) продукции. СТП – составная часть системы стандартизации организации. Применение СТП способствует улучшению качества продукции, повышению уровня унификации и взаимозаменяемости, развитию автоматизации производственных процессов, эффективности эксплуатации и ремонта изделий.

Стандарты предприятий могут разрабатываться субъектами хозяйственной деятельности в следующих случаях:

а) для обеспечения применения на предприятии государственных стандартов, стандартов отраслей, международных, региональных и национальных стандартов других стран, стандартов научно-технических, инженерных обществ и других общественных объединений;

б) на создаваемые и применяемые на данном предприятии продукцию, процессы и услуги, в том числе:

1) составные части продукции, технологическую оснастку и инструмент;

2) технологические процессы, а также общие технологические нормы и требования к ним, с учетом обеспечения безопасности для окружающей среды, жизни и здоровья;

3) услуги, оказываемые внутри предприятия;

4) процессы организации и управления производством

Стандарты предприятий не должны нарушать обязательные требования государственных стандартов.

Порядок разработки, согласования, утверждения, учета, издания (тиражирования), применения, обновления (изменения или пересмотра) и отмены стандартов предприятий субъекты хозяйственной деятельности устанавливают самостоятельно с учетом ГОСТ Р 1.0 (7.3.2).

Построение, изложение, оформление, содержание и обозначение стандартов предприятий - по ГОСТ Р 1.5.

Стандарты предприятий утверждает руководитель (заместитель руководителя) предприятия (объединения предприятий) приказом или личной подписью на первой странице стандарта.

В случае утверждения стандарта предприятия приказом в нем устанавливают дату введения стандарта в действие и утверждают, при необходимости, организационно-технические мероприятия по подготовке к применению стандарта.

Стандарты предприятий утверждают, как правило, без ограничения срока действия. По решению субъекта хозяйственной деятельности срок действия стандарта предприятия может быть ограничен.

4.2 Стандарт предприятия

Стандарт предприятия

Комплексная система управления качеством технического СТП РММ содержания автомобилей 026-2008

Положение об «Отличник качества То и ТР автомобилей»

Приказом по ОАО МПП №124

Срок введения определён с 01.01.2009.

Настоящий документ определяет показатели качества технического обслуживания и текущего ремонта автомобилей, при выполнении которых производственным рабочим присваивается звание «Отличник качества ТО и ТР автомобиля»

1. Общие положения

1.1 Соревнования за звание «Отличник качества ТО и ТР автомобилей» повышает материальную и моральную заинтересованность производственных рабочих в высоком качестве выполняемых работ.

1.2 Итоги соревнования за звание «Отличник качества ТО и ТР автомобилей» подводятся по результатам работы за 1-е и 2-е полугодие на расширенном заседании комиссии по качеству с последующим утверждением месткомом профсоюзов.

2. Показатели качества ТО и ТР автомобилей

Присвоение звания «Отличник качества ТО и ТР автомобилей» по итогам полугодия производится при выполнении работником следующих показателей:

2.1 Ежемесячное выполнение установленных заданий по производству ТО и ТР автомобилей (агрегатов) и выпуску их на линию.

2.2 Отсутствие случаев брака и некачественного выполнения работ.

2.3 Отсутствие нарушений трудовой и технологической дисциплины.

2.4 Содержание в чистоте и порядке своих рабочих мест.

2.5 Ежемесячное поддержание интегрального коэффициента качества выполняемых работ не ниже, чем 0,90

2.6 Поддержание среднего уровня безопасности труда не ниже, чем 0,90.

3. Моральное и материальное стимулирование

3.1 Производственным рабочим, добившимся вышеперечисленных показателей качества по итогам работы за полугодие, присваивается звание «Отличник качества ТО и ТР автомобилей», вручается Почётная грамота и денежная премия в зависимости от уровня качества работы:

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень качества | Размер премии |
| 0,90-0,92 | 75% |
| 0,93-0,94 | 85% оклада |
| >0,95 | 100% оклада |

3.2 Рабочему подтвердившему звание «Отличник качества ТО и ТР автомобилей», и по итогам года выплачивается дополнительная премия 100 и его фотография помещается на доску почета.

Область применения

Стандарт предназначен для сертификации системы качества услуг, а также оценки системы качества на предприятии по оказанию услуг населению.

Определения

В настоящем стандарте применяют следующие термины:

Услуга – результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя.

Качество услуги – совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя.

Система качества – совокупность организационной структуры, ответственности, процедур, процессов и ресурсов, обеспечивающая осуществление общего руководства качеством.

Система качества услуг

Политика в области качества

Политика в области качества услуг направлена на реализацию следующих основных задач:

Удовлетворение потребителя с точки зрения профессиональных стандартов и этики, непрерывное повышение качества услуги, учет требований общества и защиты окружающей среды, эффективность предоставления услуги.

Работы по обеспечению качества

ОТК должен осуществлять контроль деятельности, влияющей на качество услуг:

а) выявлением и регистрацией претензий, жалоб, рекламаций со стороны потребителей услуг;

б) проведением мероприятий, направленных на их устранение и предупреждение;

в) проверкой выполнения решений.

г) предприятием приобретается необходимое контрольно-техническое оборудование, оснастка, материальные ресурсы.

д) осуществляется подбор квалифицированного персонала, а также его обучение

Взаимодействие с потребителем

До потребителя доводится информация:

- о характеристике услуги, ее области деятельности, доступности и затратах времени на ее предоставление;

- об ожидаемой стоимости услуги;

- о взаимосвязи между качеством услуги, условиями ее предоставления и стоимостью;

- о возможности влияния потребителей на качество услуги;

Устанавливается взаимосвязь между предложенной услугой и реальными потребностями потребителя.

Материально-техническое обеспечение качества услуг

а) обеспечивается соответствие установленным требованиям используемых инструментов, материалов, а также закупаемых запасных частей и агрегатов;

б) поставщики материалов и др. должны быть способны обеспечивать соответствующее качество;

Контроль и оценка качества услуги

а) обеспечить самоконтроль персонала, предоставляющего услугу, как составную часть процесса контроля;

б) обеспечить приоритет потребителя в оценке качества услуг;

в) ввести практику регулярной оценки степени удовлетворенности потребителя услуг путем проведения социологических опросов.

Показатели, характеризующие качество эксплуатационной деятельности СТО, объединяются в группы:

а) качество услуг обслуживания автомобилей;

б) эффективности эксплуатационной деятельности (рациональное использование основных фондов, трудовых, материальных и финансовых ресурсов).

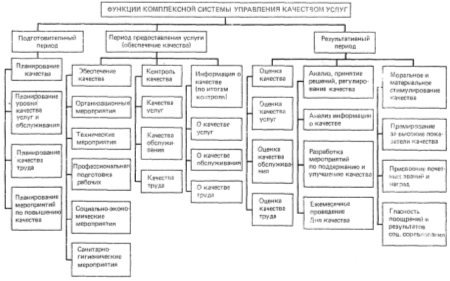


Рисунок 4.1 - Схема функций комплексной системы управления качеством услуг на СТО

Оценка качества эксплуатационной деятельности СТО производится по приведенной выше системе показателей, а также с помощью балльной системы.

4.3 Организационно-функциональная база управления качеством

КС УКУ дает возможность планомерно воздействовать на факторы, влияющие на обеспечение качества услуг и обслуживания на всех стадиях эксплуатации.

Комплексная система охватывает основные функциональные связи процесса управления качеством услуг и обслуживания.

Принципиальная схема этих связей представлена на рисунке 4.2.

Разработка КС УКУ требует строгой регламентации деятельности всех участников оказания услуг с учетом всего многообразия управленческих процессов и специфики каждого объекта управления.

Для обеспечения централизованного и единого подхода к вопросу управления качеством услуг на предприятии используются стандарты предприятия (СТП), которые служат организационно-методической базой и правовой основой КС УКУ. СТП являются содержанием комплексной системы управления качеством услуг. Стандарты предприятия вступают в действие после утверждения руководителем предприятия. Они разрабатываются на основе государственных и отраслевых стандартов и с течением времени пересматриваются и корректируются в связи с внедрением передового опыта, средств механизации и автоматизации, новых форм организации производства и труда. Цель СТП - регламентировать порядок работы каждого подразделения предприятия по повышению качества услуг и обслуживания, обеспечения рациональной организации и эффективного использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, повышения ответственности всех работников СТО за улучшение качества услуг, обслуживания и труда.

Стандарты предприятия предназначаются для упорядочения процесса управления качеством услуг и установления степени и места участия каждого работника в этом процессе.

В общем виде можно привести следующую группировку стандартов:

- основной, который определяет систему управления качеством услуг, объекты управления, цели, критерии, структуры, перечень ГОСТов и ОСТов по управлению качеством услуг;

- общие, определяющие порядок внедрения ГОСТов и ОСТов, проведения Дней качества, организации работы аттестационной комиссии;

- функциональные, устанавливающие цели и порядок участия каждого в процессе управления качеством услуг;

- организационные, определяющие обязанности каждого в процессе управления качеством услуг;

- производственно-исполнительские, выявляющие влияние работников на качество;

- производственно-технологические, определяющие, что влияет на качество услуг;

- параметрические, характеризующие качество услуг и обслуживания.

Как указывалось выше, стандарты предприятия являются содержанием КС УКУ и предусматривают:

- сбор, обработку и анализ информации о качестве услуг, обслуживания и труда, а также о ходе и состоянии эксплуатационного процесса, организации труда, влияющих на качество услуг;

сравнение практических результатов деятельности подразделений предприятий в области качества услуг с установленными ГОСТами, правилами, нормативами;

- подготовку и принятие решений на основе оперативной и накопленной информации обо всех факторах и условиях, в той или иной мере влияющих на качество услуг, осуществление управляющих воздействий на эти факторы и условия;

- организацию разработки мероприятий по улучшению качества.

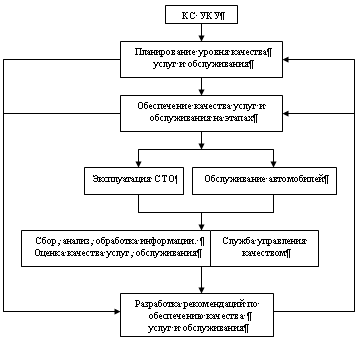


Рисунок 4.2 - Принципиальная схема функциональных связей процесса управления качеством услуг и обслуживания на СТО

СТП призваны не только обеспечивать организационно-техническую сторону эксплуатации, но и совершенствовать методы управления качеством услуг.

Управлением качеством услуг занимаются высококвалифицированные специалисты всех подразделений предприятия и общественные организации.

Структура и содержание стандартов предприятия должны соответствовать требованиям ГОСТ 1.4-68 с изм. и ГОСТ 1.5-68 с изм. и отраслевой нормативно-технической документации.

Основной стандарт предприятия - Комплексная система управления качеством услуг. Основы положения - характеризуют КС УКУ в целом и разрабатываются на начальном этапе создания системы. Основной стандарт корректируется по мере разработки общих и специальных стандартов предприятия.

Основной стандарт включает в себя:

- вводную часть, в которой отмечается, что СТП распространяется на все подразделения и службы предприятия;

- общие положения, где дается определение комплексной системы управления качеством услуг и ее организационно-технической основы, а также перечень стандартов предприятия;

- задачи КС УКУ, которые состоят в повышении качества услуг и обслуживания на СТО;

- общие функции комплексной системы управления качеством услуг, которые способствуют реализации процесса управления качеством, причем по каждой функции указываются ответственные исполнители;

- службы предприятия по управлению качеством услуг.

Общие стандарты предприятия регламентируют общесистемные вопросы информационного обеспечения, порядок внедрения государственных и отраслевых стандартов, проведения Дней качества, организацию работы аттестационных комиссий.

Специальные стандарты предприятия подразделяются на:

- функциональные, устанавливающие цели и порядок участия каждого в процессе управления качеством услуг;

- организационные, регламентирующие выполнение функций управления качеством услуг;

- производственно-исполнительские, выявляющие, кто из работников влияет на качество на каждой стадии эксплуатационной деятельности, и определяющие методы оценки качества труда;

Общие и специальные стандарты предприятия должны содержать:

- вводную часть, указывающую область распространения стандарта;

- общие положения;

- задачи;

- специализированные разделы, в которых указываются последовательность и содержание работ, условия функционирования, связи и т.д.;

- приложения, которые содержат методики выполнения работ, формы, бланки расчетов и документов, нормы, таблицы и т.д.

Комплекс стандартов, входящих в состав КС УКУ, рекомендуется ежегодно пересматривать при утверждении плановых заданий на следующий год с целью внесения в СТП изменений, обусловленных плановыми заданиями по повышению качества; накопленным опытом внедрения СТП; задачами совершенствования КС УКУ.

Те стандарты предприятия, которые не требуют изменений, переутверждаются.

В течение года в СТП могут вноситься изменения в оперативном порядке.

Внесение изменений в СТП и отмена СТП должны соответствовать требованиям ГОСТ 1.0-68 с изм. и ГОСТ 1.21-75 с изм.

Стандарты предприятия выполняют двоякую роль:

- воздействуют на организационно-техническую сторону эксплуатации;

- совершенствуют методы управления качеством услуг.

Координация и контроль за деятельностью предприятия по выполнению функций управления качеством осуществляется специально созданной для этой цели груп пой, которая носит название координационно-рабочая группа (КРГ). Эта группа создается на общественных началах. Деятельность группы включает в себя:

- сбор и анализ накапливаемой информации о качестве, несоблюдении производственной дисциплины;

- осуществление подготовки мероприятий, направленных на повышение качества услуги обслуживания;

- организацию работы по совершенствованию системы управления качеством.

Координационно-рабочая группа возглавляется главным инженером предприятия. В состав группы входят наиболее квалифицированные специалисты. КРГ подчиняется непосредственно директору предприятия, который несет ответственность за исполнение всего комплекса организационно-технических, экономических и социальных мероприятий, направленных на обеспечение высокого качества услуг.

В КРГ выделяются группы или ответственные исполнители:

- по сбору, учету и анализу информации о качестве;

- по стандартизации, планированию показателей качества;

- по контролю за качеством услуг и обслуживания автомобилей, качеством труда и внедрения мероприятий, направленных на повышение качества услуг, обслуживания и труда.

Этапы разработки и внедрения КС УКУ

Разработка и внедрение КС УКУ осуществляется в три этапа:

- подготовка к разработке и составление технического задания на КС УКУ;

- разработка проекта КС УКУ;

- внедрение КС УКУ.

На рисунке 3 приведена схема этапов разработки, внедрения и совершенствования КС УКУ.

На первом этапе выполняются следующие виды работ:

- издается приказ по предприятию об организации работ, связанных с разработкой КС УКУ, и создании координационной рабочей группы.

- организуется техническая учеба руководителей и специалистов, которые будут участвовать в разработке документации по системе, а также изучение опыта управления, качеством услуг на предприятиях отрасли и социально-психологическая подготовка коллектива;

- разрабатывается программа анализа деятельности предприятия;

- проводится комплексный анализ деятельности предприятия;

- создается фонд нормативной документации; составляется техническое задание на КС УКУ.

Важной стороной первого этапа является анализ деятельности предприятия, результаты которого служат основанием для разработки плана мероприятий по улучшению деятельности СТО и для составления технического задания на КС УКУ.

Начальная стадия анализа заключается в определении его цели и вида. Затем составляется программа анализа, определяющая последовательность его выполнения, разрабатывается методика сбора и обработки материалов для анализа, намечаются ответственные исполнители и сроки выполнения работ, а также приводится система показателей, характеризующая все стороны деятельности СТО.

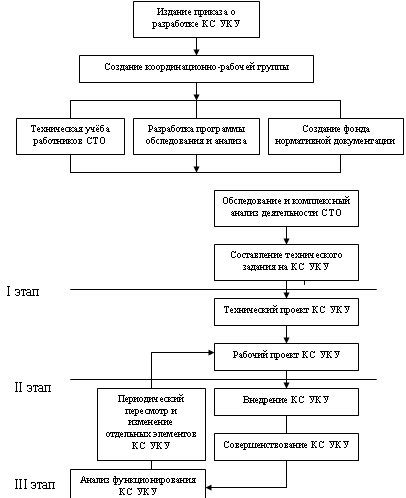


Рисунок 4.3 - Схема этапов разработки, внедрения и совершенствования КС УКУ

Анализ проводится двух видов:

- полный (комплексный), охватывающий все стороны деятельности предприятия;

- локальный, ограничивающийся изучением отдельных конкретных вопросов.

Полный (комплексный) анализ включает в себя:

- анализ эксплуатационной деятельности предприятия (проводится по системе

показателей, в результате анализа дается обобщающая оценка эксплуатационной деятельности предприятия и разрабатываются мероприятия по повышению ее эффективности; качества услуг, обслуживания и труда);

- анализ социального развития коллектива предприятия (выполняется анализ социально-демографической структуры и изменения структуры коллектива предприятия, идейно-политического, общеобразовательного и культурного уровня работников СТО, участия коллектива в управлении и общественной деятельности предприятия, состояния условий и охраны труда, быта и отдыха трудящихся, социально-культурных и жилищно-бытовых условий работающих, потребностей и интересов коллектива; выводы анализа являются основанием для разработки мероприятий по дальнейшему улучшению социального развития коллектива);

- анализ системы управления, организации производства и труда (проводится анализ структуры управления предприятием, выявляются функции управления, изучается организация трудовых процессов, состав и содержание используемой информации, изучается состояние организации эксплуатации и труда; результаты анализа являются основанием для разработки соответствующих мероприятий по улучшению системы управления, внедрению передовых методов и научной организации эксплуатации и труда);

- анализ организации контроля.

На основании обследования и комплексного анализа разрабатываются предложения по устранению выявленных недостатков и улучшению организации работ с целью повышения качества эксплуатационной деятельности СТО; дается характеристика степени готовности предприятия к разработке и внедрению КС УКУ; проводятся предложения по срокам разработки и внедрения КС УКУ. На базе этих материалов составляется техническое задание на КС УКУ, которое оформляется в виде пояснительной записки с необходимыми предложениями.

Техническое задание разрабатывают, с целью установления основных требований к КС УКУ и порядку ее разработки. Техническое задание на КС УКУ должно включать разделы:

- основание для разработки,

- цель разработки КС УКУ,

- принципы построения системы,

- характеристика предприятия (исходные данные),

- стандарты предприятия на КС УКУ,

- организационно-технические мероприятия,

- основные нормативные и методические источники,

- этапы разработки и сроки их выполнения,

- перспектива продолжения работ по КС УКУ,

- дополнительные указания.

В разделе "Основание для разработки'" указывают директивные документы, на основании которых разрабатывается КС УКУ (приказ по министерству, обл (край) упркомхозу, объединению, предприятию и др.).

В разделе "Цель разработки КС УКУ" кратко излагают основную цель создания системы. Например, с целью разработки КС УКУ является создание условий позволяющих систематически и планомерно обеспечивать дальнейшее совершенствование работы предприятий в части круглосуточного обслуживания автомобилей, улучшать экономические показатели деятельности предприятия.

Задачи КС УКУ должны формулироваться, исходя из цели системы, реальных возможностей предприятия и основных директивных документов.

В разделе "Принципы построения системы" указывают ориентировочный перечень функций (содержание управления), задачи, решаемые по каждой функции, закрепление их за конкретными подразделениями.

В разделе "Характеристика предприятия" приводят структуру предприятия с кратким описанием структурных подразделений и основных направлений их работы, организационную структуру управления, описание видов работ по функциям управления, характеристику качества услуг и обслуживания.

В разделе "Стандарты предприятия на КС УКУ" дают перечень разрабатываемых стандартов, входящих в проект системы. По каждому СТП указывают сроки начала и окончания разработки, ответственного исполнителя.

В разделе "Организационно-технические мероприятия" дают перечень основных мероприятий по повышению организационно-технического уровня; по каждому из которых указываются ответственные исполнители и сроки исполнения.

В разделе "Основные нормативные и методические источники" перечисляют обязательные источники, которыми следует руководствоваться при разработке КС УКУ, ГОСТы и ОСТы.

В разделе "Этапы работ и сроки их выполнения" указывают этапы работ по созданию всей системы, очередность и сроки выполнения каждого этапа. В частности, может быть предусмотрена разработка технического проекта КС УКУ или основного СТП системы, выполняющего роль технического проекта, поочередная разработка стандартов предприятия и других элементов системы. В этом же разделе указывают, что внедрение системы осуществляется поэтапно, по мере разработки СТП путем выполнения мероприятий по внедрению каждого стандарта.

В разделе "Перспектива продолжения работ по КС УКУ" указывают дальнейшие направления совершенствования системы, перспективу разработки и внедрения более широкого состава СТП и перехода к автоматизированной подсистеме управления качеством.

В разделе "Дополнительные указания" вносят дополнительные требования предприятия и вышестоящих организаций, не изложенные в других разделах.

Одновременно с разработкой технического задания составляется Пояснительная записка, в которой дают краткий обзор существующего положения дел по качеству, обоснование необходимости проведения работ. Пояснительная записка служит приложением к техническому заданию.

На этапе подготовки проекта комплексной системы управления качеством услуг осуществляется разработка:

- технического проекта,

- рабочего проекта.

Технический и рабочий проекты от технического задания отличаются степенью детализации и глубиной проработки системы.

Технический проект разрабатывают с целью определения основных принципиальных организационно-технических решений, дающих полное представление об общей структуре КС УКУ и связях различных элементов в системе.

Технический проект должен содержать следующие разделы:

- основание для разработки,

- цель создания КС УКУ,

- принципы и общая структурно-функциональная схема КС УКУ,

- средства обеспечения КС УКУ,

- стандарты предприятия по управлению качеством,

- мероприятия по повышению организационно-технического и экономического предприятия.

В разделе "Основание для разработки" указывают наименование, номер и цату утверждения технического задания на КС УКУ.

В разделе "Цель создания КС УКУ" в случае необходимости уточняют формулировку цели, данную в техническом задании на разработку КС УКУ. Если необходимость в уточнении отсутствует, то формулировка цели в техническом проекте повторяет формулировку цели, данную в техническом задании.

В разделе "Принципы и общая структурно-функциональная схема КС УКУ" дают уточненный (по сравнению с техническим заданием) перечень функций управления качеством услуг с указанием должностных лиц, ответственных за выполнение каждой функции, общую структурную схему предприятия с указанием функций, выполняемых подразделениями и должностными лицами.

В этом же разделе указывают стадии эксплуатационного процесса, на которых предприятие осуществляет управление качеством; порядок координации деятельности при функционировании КС УКУ; подразделение, отвечающее за координацию; его структуру и подчиненность.

В разделе "Средства обеспечения КС УКУ" указывают те средства, на которые могут

и должны ориентироваться разработчики стандартов предприятия и системы в целом. К ним в первую очередь относятся средства:

- информационного обеспечения,

- оргтехники,

- фонды материального стимулирования за качество услуг.

В этом же разделе указывают возможности и направления совершенствования организации эксплуатации, внедрения новой техники, на которые следует ориентироваться при разработке КС УКУ.

В разделе "Стандарты предприятия по управлению качеством" перечисляют стандарты предприятия КС УКУ и дают сводный график их разработки.

Основой для разработки данного раздела технического проекта служит перечень СТО, предусмотренный техническим заданием на КС УКУ, и предложения по его изменению, возникшие в ходе разработки технического проекта. Стандарты предприятия должны быть сгруппированы по определенному принципу (по стадиям эксплуатационного процесса, по функциям и т.д.).

В технический проект в виде приложений включают технические задания на разработку каждого стандарта предприятия КС УКУ, Технические задания на разработку стандартов должны соответствовать требованиям ГОСТ 1.11-75 с изм.

Эти технические задания служат основой для составления сводного графика разработки СТП.

В разделе"Мероприятия по повышению организационно-технического уровня предприятий" дают перечень мероприятий с указанием сроков их выполнения и ответственных исполнителей. В этот перечень в первую очередь включают мероприятия, намеченные по результатам анализа состояния дел по качеству на предприятии. Включению подлежат пункты плана мероприятий, не реализованные к моменту утверждения технического проекта КС УКУ.

Кроме того, в перечень могут быть включены дополнительные мероприятия, необходимость в которых выявляется при разработке технического проекта.

К техническому проекту должны быть приложены:

- копия технического задания на КС УКУ, комплект технических заданий на разработку всех стандартов предприятия КС УКУ.

Для небольших СТО роль технического проекта может выполнять основной стандарт предприятия "Комплексная система управления качеством услуг. Основные положения".

Рабочий проект КС УКУ представляет собой комплект нормативно-технических документов, необходимых для обеспечения функционирования системы, а также план мероприятий по внедрению этих документов.

Рабочий проект состоит из:

- государственных, республиканских, отраслевых стандартов, технических условий и другой межотраслевой и отраслевой нормативно-технической документации, используемой на данном предприятии;

- утвержденных стандартов предприятия КС УКУ (основного, общих, специальных) и действующих на предприятии положений, регламентирующих вопросы управления качеством;

- утвержденных планов основных мероприятий по внедрению каждого нормативного документа, входящего в состав рабочего проекта КС УКУ.

На этапе внедрения КС УКУ:

- издаются приказы о введении в действие утвержденных стандартов предприятия и выполнений мероприятий по их внедрению;

- выполняются мероприятия по внедрению СТП (обучение руководящего состава и исполнителей, подготовка всех служб к внедрению СТП, проверка и отработка отдельных элементов КС УКУ);

- организуется контроль за внедрением системы;

- разрабатываются методы материального и морального стимулирования повышения качества;

- разрабатываются мероприятия по дальнейшему совершенствованию КС УКУ.

Руководство внедрением КС УКУ осуществляет главный инженер предприятия. Организация специальной координационно-рабочей группы, функционирующей на общественных началах, не снимает ответственности со всех структурных подразделений, за выполнение возложенных на них функций, оказывающих влияние на управление качеством.

4.4 Планирование качества

Планомернее улучшение качества услуг и обслуживания проживающих обеспечивается на основе плановых заданий.

Задачей планирования качества услуг и обслуживания является повышение качества ремонта, качество дополнительных платных и бесплатных услуг, культуры обслуживания; рациональное использование основных фондов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов; отсутствие жалоб со стороны клиентов.

Планирование осуществляется на основе изучения показателей качества эксплуатационной деятельности СТО, достигнутых за предыдущий год, и анализа состояния работы по повышению качества.

План повышения качества эксплуатационной деятельности разрабатывается ежегодно и отражается в соответствующем разделе техпромфинплана.

Основой планирования повышения качества на предприятии является стандарт предприятия "СТП\_\_\_\_\_. Комплексная система управления качеством услуг. Планирование повышения качества услуг".

4.5 Обеспечение качества

Для обеспечения высокого качества услуг и обслуживания автомобилей необходимо выполнение комплекса мероприятий: организационных, технических, профессиональной подготовки, социально-экономических, санитарно-гигиенических.

Организационные мероприятия позволяют наиболее рационально и эффективно сочетать процессы живого труда с эксплуатационным процессом в целях повышения эффективности и качества работы.

Организационные мероприятия включают в себя: разработку надежных графиков работы оборудования и его ремонтов, своевременное и качественное материально-техническое снабжение, внедрение научной организации труда, создание координационно-рабочей группы, организацию контроля за качеством обслуживания автомобилей.

Технические мероприятия призваны обеспечить оснащенность СТО современным оборудованием, средствами механизации и автоматизации.

Мероприятия по профессиональной подготовленности включают: подбор и расстановку кадров в соответствии с потребностью и квалификационными требованиями предприятия; обучение и подготовку кадров; повышение квалификации и овладение смежными профессиями и т.д.

К социально-экономическим мероприятиям относятся: совершенствование организации социалистического соревнования, разработка положения о моральном и материальном стимулировании качества, выбор критериев, определяющих работу исполнителей.

Санитарно-гигиенические мероприятия сводятся к обеспечению соответствующего здорового психологического микроклимата; повышения культуры обслуживания, охраны труда и техники безопасности, эстетики производства.

Функциями КС УКУ, обеспечивающими высокое качество услуг и обслуживания, являются:

- обеспечение всех структурных подразделений СТО нормативно-технической документацией,

- разработка и внедрение стандартов,

- внедрение мероприятий по обеспечению качественного обслуживания автомобилей.

За обеспеченность предприятия нормативно-технической документацией и за разработку и внедрение стандартов отвечает руководитель предприятия.

4.6 Контроль качества

Основными задачами контроля являются:

- установление качества услуг и обслуживания автомобилей в соответствии с действующими правилами а инструкциями,

- изучение обоснованных жалоб клиентов,

- организация учета, анализа и информации о качестве.

Контроль осуществляется по качеству услуг, качеству обслуживания, культуре обслуживания и качеству труда.

Существует несколько видов работ по контролю качества на предприятии:

- входной,

- сплошной,

- выборочный,

- оперативный (внеплановый).

Входной контроль предусматривает установление соответствия качества поступивших материалов требованиям стандартов, технических условий, инструкций и т.д.

Сплошной контроль осуществляется во всех службах СТО и на всех этапах предоставления услуги. Сплошной контроль осуществляют исполнители каждой службы.

Ответственность за самоконтроль несет исполнитель. В контроле за качеством работы исполнителя участвуют начальники служб, администраторы, старшие механики и т.д. Самоконтроль осуществляется ежедневно.

Выборочный контроль может быть:

- поэтапный (на любой стадии эксплуатационной деятельности),

- финальный (результативный).

Все виды контроля замыкаются на клиентах.

Дня систематического контроля качества услуг и обслуживания ведутся журналы, в которых отражаются результаты учета качества, наличия и состояния нормативно-технической документации, условий труда и т.д.

5. Система управления персоналом. Стимулирование труда

5.1 Мотивация

Существуют три мотивационные составляющие. Первая — вера подчиненных в то, что их усилия повлияют на результат; вторая — уровень зарплат и комиссионных и третья — нематериальные стимулы. Но при этом у каждого свои ожидания и надежды, связанные с работой.

При недостаточном стимулировании сотрудники не работают с должной отдачей, даже имея надлежащую профессиональную подготовку и навыки.

Низкая отдача чаще всего объясняется следующими причинами:

\* хочется, но не получается;

\* хочется, но не нужно;

\* получается и нужно, но не хочется.

Если что-то не получается, то либо сотруднику не хватает квалификации, либо предприятие не обеспечивает на лежащих условий для работы.

Во втором случае либо человек не на своем месте, способности сотрудника недооцениваются или отсутствуют возможности их использовать в данный момент. Желание работать пропадает из-за отсутствия удовлетворенности результат своего труда, это состояние часто передаётся и коллегам.

Третий случай типичен при недостаточном стимулировании — проблема связана с жизненной позицией или с отношением к труду. Причины нежелания работать должны выяснены прежде всего в личной беседе с сотрудником, полезно сначала показать причины в работе предприятия или его руководства.

В двух последних случаях польза от какого бы то было обучения наверняка сомнительна, поскольку учиться, а значит, и ожидаемый результат тесно связан с внутренней мотивацией, т. е. личным отношением к предприятию, к руководителю, к окружающим и не в последнюю, очередь к собственным обязанностям.

Стимулирование может быть недостаточным по раз причинам, не только из-за низкой оплаты труда. Более значичимы долговременные факторы:

\* признание успехов и ценности работника;

\* раскрытие его личных возможностей;

\* социальная защищенность;

\* возможность продвижения по службе;

\* нормальный микроклимат в трудовом коллективе;

В этих факторах большие резервы стимулирования которые на каждом предприятии реализуются по своему.

Весьма полезно соблюдение руководителями следующих требований:

\* положительный настрой по отношению к сотрут

\* проницательность, позволяющая правильно оцеп и учитывать чувства, пожелания и потребности конкретных работников;

\* готовность к общению со всеми сотрудниками, умение внимательно слушать и относиться к собеседнику с пониманием.

5.2 Памятка самоконтроля для руководителя

Рекомендуется регулярно просматривать листок самоконтроля и самокритично оценивать соответствие своей работы нормативным требованиям. Неудовлетворительные оценки требуют улучшить положение. Намечаемые меры следует записывать в личный план

Пример приказа о стимулировании труда:

В связи с необходимостью поощрять дополнительные усилия работников по увеличению реализации, ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Ввести с 1 мая с.г. новую систему оплаты труда во всех подразделениях предприятия.

2. Установить оклады сотрудников в соответствии с новым штатным расписанием. Штатное расписание является документом для конфиденциального пользования, содержащим секретную коммерческую информацию и доводится до сведения установленного круга ответчиц.

3. Оклады сотрудников устанавливаются с учетом должности, стажа работы в предприятии, образования, инициативности. Размер оклада фиксируется в трудовом I или в дополнении к нему. Предприятие принимает на себя обязательство выплаты окладов независимо от результатов комой деятельности.

4. Заработная плата будет выдаваться в закрытых конвертах с вложением расчетного листка. Размер заработной платы является конфиденциальной информацией и доводится только до сведения соответствующего сотрудника. Руководители подразделений, сотрудники бухгалтерии и компьютерной службы, связанные с начислением заработной платы дают расписки о неразглашении коммерческой тайны, обязавшись не сообщать кому бы то ни было размеры зарплаты сотрудников. Нарушившие данное обязательство будут уволены.

5. Ввести с 1 мая с.г. следующую систему премирования сотрудников:

5.1. Премирование сотрудников, работа которых влияет на объем реализации услуг и товаров, производится в зависимости от выполнения плана подразделения или предприятия ежемесячно.

Каждому подразделению, бригаде или сотруднику будет устанавливаться годовой план с разбивкой по месяцам в тех показателях, которые являются определяющими для характера деятельности подразделения и специальностей сотрудников, при этом месячные планы будут различными в зависимости от сезона.

При выполнении установленного месячного плана на 60% или менее, сотрудники будут получать установленные оклады.

При выполнении месячного плана более чем на 60% предприятие будет премировать сотрудников выплатой процентов от уставов ленных окладов. Процент премии будет равен проценту выполнен плана минус 60%: при выполнении плана на 80% процент премии составит 80% - 60% = 20% от оклада. При выполнении плана: 100% размер премии составит 100% - 60% = 40% от оклада.

Перевыполнение месячного плана не отражается на месячной премии, так как в следующем месяце план может быть не выполнен, но вознаграждается дополнительной премией по итогам года.

При перевыполнении годовых планов подразделений и при условии перевыполнения плана предприятия в целом по валовому ходу предприятие может поощрять сотрудников выплатой дополнительной премии в размере процентов от месячных окладов, равной процентам перевыполнения планов подразделений.

5.2. Сотрудники, выполняющие работы, не влияющие на реализацию, будут премироваться поквартально в размерах, устанавливаемых руководством подразделений в пределах 20% месячных окладов.

5.3. Сотрудники, приложившие дополнительные усилия и внёсшие значительный вклад в увеличение оборота предприятия повышение качества его работы, будут премироваться разовыми премиями в размерах, устанавливаемых руководством предприятия. 5.4. Сотрудники будут премироваться разовыми премиями за ведренные рационализаторские предложения, направленные на увеличение оборота и повышение качества обслуживания клиентов.

6. Установить следующие показатели для подведения итогов в теме премирования:

6.1. Для сотрудников, непосредственно влияющих на объем реализации. К этой категории относятся сотрудники сервисного цеха и службы запчастей, кроме исполняющих вспомогательные работы.

6.2. Для сотрудников склада, непосредственно влияющих на объемы обработки товаров, объем переработанных груза (приемка и отгрузка) в штуках и в количестве приходных и годных накладных, включая возвраты и перемещения из одного в другой.

6.З. Для сотрудников служб, непосредственно влияющих на величину объема валового дохода, объем валового дохода целом.

6.4. Для сотрудников, выполняющих неформализованные творческие операции, деятельность которых непосредственно влияет на перспективные результаты деятельности фирмы (руководители основных подразделений и служб, маркетологи, аналитики менеджеры по закупкам и управлению запасами), темпы I объема валового дохода.

6.З. Для сотрудников отделов, непосредственно влияющих на переменных расходов предприятия, величина экономически переменных расходов по сравнению с бюджетом.

6.6. Для сотрудников, опосредованно влияющих на результаты деятельности фирмы сотрудники бухгалтерии, референты, учетчики, перегонщики машин, оформители счетов и документации, рабочие склада запчастей и т. п. объем валового дохода предприятия в целом.

6.7. Для сотрудников подразделений, работа которых не на товарооборот и состоит в создании нормальной рабочей обстановки (уборщики, дворники, кладовщики расходных, канцелярских, и других хозяйственных материалов, работники столовой буфета, завхозы, специалисты по обеспечению жизнедеятельно фирмы (тепло-водо-энергоснабжение, текущие ремонты и т.п.), объем валового дохода предприятия.

7. Ввести с 1 мая с.г. следующую систему взысканий:

7.1. Взыскания накладываются на сотрудников, допустивших действия, повлиявшие на результаты или качество работы пор деления.

7.2. Взыскания накладываются руководителями подразделе

7.3. Показатели качественной или некачественной работы устанавливаются руководством предприятия и подразделений.

7.4. Взыскания могут накладываться в виде уменьшения размера премий или лишения премий. Этот вид взыскания разовый и 1 имеет административных последствий.

7.5. Взыскания могут накладываться в виде устных выговоров 1 выговоров в приказах по предприятию по представлению руководителей подразделений. Этот вид взыскания имеет накопительный характер при наличии двух устных выговоров третий выговор выносится в приказе, при наличии трех выговоров в приказе рассматривав вопрос о понижении сотрудника в должности или увольнении.

7.6. Сотрудники, которым объявлен выговор в приказе, лишаются премии за тот месяц, в котором был издан приказ.

5.3 Оплата труда

Основное в политике оплаты труда держать уровень оплаты труда ведущих специалистов, да и всего персонала несколько выше, чем у конкурентов, чтобы не было текучести кадров.

Уходят не только люди, с ними уходит опыт, который порой невозможно зафиксировать на бумаге и передать, уходят их личные деловые связи, наконец информация, которую нежелательно выпускать за пределы фирмы.

Уйти специалисты могут только к конкурентам, если не будут менять профессию, это значит, что конкуренты усилятся и вам нужно будет предпринимать дополнительные меры по повышению конкурентоспособности, а это - расходы.

Дешевле повысить зарплату нужному специалисту, не дожидаясь, когда он сам будет на этом настаивать, ибо нередко люди остро поднимают вопрос о повышении зарплаты либо морально готовые к тому, чтобы уйти, либо уже нашедшие место и предпринимающие последнюю попытку, 1чтобы оправдать свое решение в своих глазах и в глазах ; коллег.

Платить человеку только оклад значит в конечном счете окружить себя середнячками

Систему оплаты труда в зарубежных компаниях предпочитают делать такой, чтобы каждый сотрудник знал, что заработная плата будет регулярно увеличиваться по мере повышения квалификации, при добросовестной работе и т. п. и через, скажем, пять лет он будет получать на столько-то больше оставаясь в той же должности, если не хочет или не может претендовать на продвижение по служебной лестнице. По этой причине на фирмах можно увидеть, что работающий 15 лет на этой фирме слесарь получает оклад больше (при временной оплате), чем недавно работающий инженер или начальник отдела, хотя оклад начинающего инженера или начинающего начальника отдела намного больше оклада начинающего слесаря.

Система поощрений строится так, чтобы дополнительную оплату люди получали за дополнительные усилия. Премирование за выполнение плана, т. е. за нормальную раб оту, развращает людей, завышает их мнение о своей значимости для фирмы, приводит к падению производительности труда.

Систему наказаний стараются сделать как можно однозначнее ,чтобы не нарываться на судебные дела, возбужденные сотрудниками или профсоюзами. Обычно наказания укладываются в лишение премий или дополнительных выплат, обычно трудовыми контрактами не оговариваются обязательные. Лишь при нанесении сотрудником ущерба фир ме, который можно будет доказать в суде, с него могут удерживать разумные суммы в возмещение убытков с его, иначе ему придется оплачивать еще и судебные издержки. Если же ущерб так велик, что не может быть возмещен из зарплаты, фирма может подать в суд для обращения взыскания на имущество виновного.

Система оплаты должна быть как можно проще и понятнее. Система может усложниться, если она будет вознаграждать сотрудника в зависимости от его достижений по нескольким направлениям. Полностью фиксированная зарплата привлекательна для неуверенных в себе и ленивых сотрудник а для предприимчивых и способных такая зарплата нежелательна, так как она устанавливает для них несправедливый потолок вознаграждения.

Фирма может менять систему оплаты при изменении условий рынка или при внутренних реорганизациях, но част изменения нежелательны у опытных работников мог возникнуть трудности адаптации к новой системе, а сам фактор» изменения системы оплаты означает, что она может изменяться и в будущем, а это снижает доверие персонала.

Методы оплаты труда всех сотрудников стараются разработать так, чтобы задания были достижимы и предусматривали вознаграждения именно за дополнительные успехи.

Нереальные задания бессмысленны. Задания и метод оплаты должны обеспечивать справедливость выплат как для сотрудников, так и для фирмы.

Во многих странах принято при выполнении сверхурочных работ помимо повышенной оплаты обеспечивать сотрудников бесплатным ужином.

Оплата персонала комплекс быстроменяющихся параметров. Важность достойной оплаты труда растет во всех странах в последние годы по нескольким причинам:

\* общее повышение уровня доходов; большая мобильность рабочих;

\* растущее влияние профсоюзов и правительственных

мер в социальной области; растущее внимание людей к дополнительным льготам;

\* рост конкуренции внутри автосервисной отрасли при

ограниченных трудовых ресурсах.

Оплата труда в настоящее время это не только оклад сдельные ставки. Персонал также имеет право на:

\* стабильность дохода;

\* достижение желаемого уровня жизни;

\* надежность и постоянство работы;

\* признание вклада в успехи фирмы;

\* стимулирование увеличения производительности;

\* конкурентоспособные льготы;

\* безопасную и приятную среду, в которой приходится работать.

В обмен на обеспечение перечисленных преимуществ еры ожидают от персонала:

\* регулярного присутствия на работе с минимальными потерями времени;

\* нормальных производительных усилий;

\* отношений сотрудничества с коллегами;

\* согласия с целями фирмы;

\* справедливого валового дохода от реализации его труда;

\* удовлетворительной отдачи от вложений в оплату труда;

\* стабильного роста бизнеса.

Оклад - это система фиксированных почасовых, понедельных или помесячных выплат.

Лучший способ использования:

а) 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;

б) оклад хорош в тех ситуациях, когда цена товара в столько низка, а объем продаж настолько высок, что становится невозможным или непрактичным проводить подсчет комиссионных.

Бонусы - это специальный вид вознаграждения, назначаемый за точно оговоренный объем работ, например, за продажу товаров на определенную сумму, или определена количества единиц товара, или количество продаж определенного вида товара.

Преимущества:

а) хороши для стимулирования кратковременных усилий и усилий специального характера (например, программы поиска новых клиентов);

б) хороши как средство «раскрутки» нового товара или как средство, поощряющее к поиску новых клиентов -могут преодолеть нежелание персонала прикладывать сверх усилия;

в) способны поднять дух рабочих групп, и поощрить их

членов к взаимопомощи и взаимному обучению.

Недостатки:

а) действие бонуса непредсказуемо: хороший продавец может приложить массу усилий и все-таки не получить бонуса, а плохой продавец может забросить свои основные обязанности и целиком сосредоточиться на программе, которая сулит ему бонус;

б) в зависимости от того, как спланирован бонус, он может стать причиной ненужной внутренней конкуренции.

Специальные призы и награды - напоминают бонусы, носят более кратковременный характер - от месяца до квартала. В отличие от бонуса, могут выплачиваться не деньгами, а товарами, круизами и т. д. Награда может выдаваться абсолютному победителю, так и тому, кто достиг самых высоких относительных результатов (например, превысил) обычную месячную норму на определенное или наибольшее число процентов).

Преимущества:

а) эта программа предназначена для увеличения краткосрочных усилий или для концентрации усилий на определенных направлениях (например, продвижение нового товара или поиск новых клиентов);

б) программа полезна для стимулирования работы во время неудачных для вашей компании периодов.

Недостатки:

а) чтобы правильно стимулировать активность персонала, необходимо вводить своеобразные форы, те, у кого нет шансов тягаться с лидерами, просто не станут участвовать в соревновании; однако создание системы уравнивания шансов работа очень сложная;

б) награды воспринимаются людьми по-разному;

в) в ряде случаев соревновательность может привести внутренним конфликтам и нанести вам моральны ущерб.

Далее приведены формы оплаты, применяемыми автодилерскими фирмами, по информации, собранной у различных зарубежных фирм, в том числе действующих нашем рынке.

Вспомогательный персонал, работа которого не влияет или влияет лишь фактом создания нормальной рабочей обстановки на результаты деятельности фирмы, уборщики, кладовщики расходных, канцелярских, и других хозяйственных материалов, работники столовой или буфета, специалисты по обеспечению жизнедеятельности фирмы (тепло-, водо-, энергоснабжение, текущие ремонты и т.д.)

Оплата труда этой категории сотрудников обычно фиксирована в виде окладов. Может применяться премирован при положительных результатах деятельности всей фирм причем размер премии фиксирован либо в виде суммы, в виде процента от оклада.

Рабочий день нормирован. При необходимости обеспечивается дополнительная оплата.

Персонал, деятельность которого опосредованно влияет на результаты деятельности фирмы сотрудники бухгалтерии, секретари-референты учетчики, перегонщики машин, оформители счетов и документации, рабочие склада запчастей и т. п.

Оплата труда этого персонала ставится в зависимость от (результатов деятельности всей фирмы. Обычно она состоит из гарантированного оклада и значительной стимулирующей расти, выплачиваемой при выполнении фирмой планов. Соотношение гарантированной и стимулирующей части может быть 70-80% : 30-20%.

Может применяться премирование при перевыполнении плановых результатов деятельности фирмы, причем размер премии фиксирован либо в виде суммы, либо в виде процента от гарантированного оклада.

Рабочий день нормирован. При необходимости переработки обеспечивается дополнительная оплата.

Персонал, выполняющий формализованные (стандарт-е) операции, деятельность которого непосредственно влияет на результаты деятельности фирмы, розничные продавцы запчастей, приемщики в сервисе.

Оплата труда этих сотрудников ставится в прямую зависимость от результатов их личной деятельности и дополнительных усилий.

Применяются различные варианты следующей схемы расчета заработной платы:

Фиксированный оклад + Основная зарплата + Доплата за пере'выполнение плана + Доплата за выполнение заданий с планируемым валовым доходом или с планируемой прибылью

Фиксированный оклад обеспечивает достаточную зарплату при простоях не по вине сотрудников.

Основная зарплата зависит от выполнения плана продаж, I не в процентах от суммы продаж, а в процентах от выполненного плана. Если план выполнен на 90%, то и основная зарплата составит 90% от обещанной.

Доплата за перевыполнение плана устанавливается в центах к сумме основного оклада, равных проценту переценил плана. Если план перевыполнен на 5%, то доплата составит 5% от суммы основного оклада.

Доплата за превышение плановых показателей валов дохода или прибыли стимулирует продажи с минимальными из допустимых скидками или по максимально ценам и рассчитывается как процент от основного оклада.. планом предусмотрен валовой доход (наценка) или прибыль не ниже 25%, а получен валовой доход в размере 28%, сотрудник получает дополнительно 3% от основного.

Соотношение фиксированной, основной и дополнительной зарплаты встречается в пределах: 40-50% : 50-40% доплаты за перевыполнение плана и за превышение показателей валового дохода или прибыли.

Месячного премирования в этом случае нет, так как , зарплата за перевыполнение плана и является премией.

Годовое премирование применяется при положительных результатах деятельности фирмы.

Рабочий день нормирован. Заработанные за дополнительное время средства попадают в расчеты основных дополнительных зарплат.

Проценты от сумм реализации доплачивать нежелательно, так как деятельность продавцов зависит не только от : но и от всей фирмы и высокие заработки отдельных продавцов не считаются справедливыми в коллективах.

Впрочем, разовые премии за особо удачные сделки меняются широко, но они не обещаны в трудовых контрактах.

Персонал, выполняющий неформализованные (нестандартные) творческие операции, деятельность которого непосредственно влияет на текущие и перспективные результаты деятелъности фирмы, руководители основных подразделений всех уровней, маркетологи, аналитики, сервис-менеджеры, руководители служб запчастей, организаторы отдельных коммерческих, рекламных и других разовых важных акций. Оплата труда этих сотрудников ставится в прямую зависимость от результатов деятельности фирмы и личных усилий.

Применяются различные варианты следующей схемы заработной платы: фиксированный оклад + Доплата за выполнение заданий с планируемым валовым доходом или с планируемой прибылью + Доплата за перевыполнение плана Фиксированный оклад обеспечивает достаточно солидную зарплату для обеспечения творческой ненормированной работы, без погони за процентами выработки. Доплата за достижение планируемых показателей валового дохода или прибыли стимулирует организацию закупок и по оптимальным ценам и с минимальными расходами. Доплата за перевыполнение плана устанавливается в процентах к сумме фиксированного оклада, равных проценту перевыполнения плана.

Соотношение фиксированной зарплаты и доплат встречаются в пределах: 70-80% : 20-30% плюс доплата за перевыполнение плана.

Месячного премирования в этом случае нет, так как доп-I за перевыполнение плана и является фактически премией.

Производственный персонал сервисных цехов электрики и т. д.

применяются методы оплаты: повременная, комиссионная и сдельная, три способа могут применяться раздельно или комбинированно, особенно часто объединяются первые два.

Повременная оплата общеизвестна каждый сотрудник получает почасовую ставку. Она умножается на часы отработанные в месяц. 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. Недостатком является и то, что в автосервисе расходы фиксированные, независимо от наличия заказов на ремонт.

При комиссионной оплате механикам платят фиксированный процент, до 40-50% от выручки за стоимость работ ремонтным заказам. Общая выручка от законченных ремонтных

заказов суммируется за платежный период и рассчитывается заработная плата каждого механика. Механикам плат только за реальную работу. Требует минимум контроля, как механики заинтересованы в повышении эффективное труда и квалификации, чтобы выполнять более сложную боту быстрее. Этот способ прямо связывает выручку и оплата рабочих, но резко уменьшает гибкость, которая необходима цеху для установления индивидуальных размеров оплаты труда. Еще один недостаток заключается в том, что при увеличении выплат по льготам, выросшие расходы фирмы долями покрываться тем же доходом, который был ранее. Негативное влияние этого метода на валовой доход весьма болезнен. 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 взять 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. Сдельная оплата по нормативным часовым ставкам предусматривает индивидуальные ставки почасовой оплаты определенного уровня квалификации. Если механик выполнил работу, нормируемую как 1,5-часовую за один час, он получает полную полуторачасовую ставку, независимо от того, сколько получено с клиента, так как клиент платит по другим ставкам. Механики оплачиваются в прямой пропорции производительности, снижается потребность в контроле они сами заинтересованы в хорошей работе. Возможно установить гибкие расценки для клиентов, так как оплата труда не связана с выручкой за ремонт. Этот метод позволяет регулировать ставки, чтобы обеспечить необходимые доход и прибыль службы, дает возможность устанавливать дифференцированную оплату в зависимости от уровня квалификации, тем самым предложить реальные стимулы .Обеспечивает удовлетворение клиентов и конкурентоспособные цены, стимулирует низко квалифицированных 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. Недостаткам метода относят: качество снижается из-за стрем-механиков переключиться на следующий заказ, нужна тесная оценка механиков, необходима стандартизация заявок и четкая система контроля времени, нужна более сложная административная работа для расчета зарплаты. Оплата приемщиков производится различными методами но все направлены на стимулирование труда этого сотрудника.

Важно, чтобы запасные части и принадлежности то входили в общую базу для начисления процента. Исключен составляют принадлежности с очень низкой долей прибыли иначе вся прибыль уйдет в зарплату приемщика. В этих чаях применяют указание суммы премии с каждого проданного, например, кондиционера, чтобы стимул остался. Указанный процент может быть небольшим, как основа, и увеличен доплатой уже суммы со всего проданного установленного объема.

Вариантом такого способа является увеличение процента, начисляемое после достижения установленного оборота продаж ранее конца месяца. Это предусмотрено для чтобы стимулировать продажи после достижения установленного объема.

Другой формой компенсации усилий приемщика является бонус (премия) за продажи конкретных принадлежностей или специального сервиса. Это обеспечивает дополнительное стимулирование приемщика и службы запасных частей, особенно в периоды сокращения количества заказов на ремонт или для снижения запасов каких-либо товаров. В фирмах применяют групповой платежный метод.

Оплата сервис-менеджера. Его обязанности более разнообразны и труднее оцениваемы, чем обязанности любого служащего. Система оплаты его труда обычно не только поощряет рост объема продаж, но и стимулирует снижение расходов, за которые он отвечает. Оплата обычно состоит из и стимулирующей части, основанной на планируемых продажах и прибыли. Если плановые задания превышены, стимулирующая часть увеличивается, а если задачи не достигнуты, стимулирующая часть уменьшается.Заслуживает внимания метод некоторых фирм, применяющих постепенное увеличение заработной платы новым сотрудникам, независимо от должности. Принятым на раб сотрудникам сообщается, что полный оклад они будут получать через два месяца, при условии успешной работы. В новый месяц им устанавливают оклад, равный 30-40% от того. Во второй месяц зарплату увеличивают до 60-1 обещанного размера. На третий месяц, если сотрудник справляется с работой и показал себя перспективным, ему выплачивают зарплату в полном размере по предусмотренной этой должности схеме. Если находят, что сотрудник не справляется с делами, его предупреждают о служебном соответствии и предстоящем увольнении и еще месяц закону), он работает на зарплате второго месяца, если; ушел сам ранее. Повышение зарплаты отдельным сотрудникам применяется и чаще раза в год, если сотрудники явно работают с энтузиазмом и добиваются неоспоримых успехов. Дополнительно или вместо месячного премирования могут применяться премирование по результатам года, обычно приурочиваемое к Рождеству или Новому году. Вариантом эго премирования могут быть разовые подарки в виде ценных бумаг, путевок с проездными билетами, дома или базы отдыха. Моральное поощрение применяется обязательно поздравления с днями рождений и другими значимыми датами, ей могут отмечаться за счет фирмы, система оплаты труда должна быть построена так, что служащий благожелательно относился к каждому клиенту если он будет понимать, что его благополучие от того, придут ли снова клиенты на сервис или поели в магазин или пройдут мимо и знакомым отсовету-кодить, он поневоле научится по-другому относиться к поситителям.

5.4 Поощрение рационализаторов

Предприятие, поощряющее рационализацию, имеет преимущества:

\*положительное влияние на атмосферу внутри предприятия сотрудников радует, что востребуется их мнение, а не только их рабочая сила, это усиливает желание работать и сознание ответственности.

\*Внимание руководителей привлекается к не замеченным ими недоработкам.

Но руководители должны рассматривать каждое рацпредложение, независимо от личности автора и возможных шансов на внедрение. И помнить, что каждое полезное предложение должно быть вознаграждено хотя бы похвалой, высказанной на совещании.

Формирование у сотрудников чувства сопричастное общему делу стимулирует возникновение у них на основе опыта и интуиции предложений, позволяющих что-то у шить или удешевить в работе предприятия.

Рассматривая рационализаторские предложения, необходимо учитывать следующие особенности.

Внутренняя потребность каждого исполнителя обдумывать имеющиеся проблемы или возникающие у него ид формулировать на их основе свои предложения постпенно теряет остроту в рутине повседневной работы и нуждается в регулярном стимулировании.

Сотрудники должны знать, что рассматриваются предложения, содержащие конкретные методы или те логии решения проблем.

Оценка рацпредложений требует объективности и пристрастности лиц, принимающих решения.

Если предложение не может быть реализовано, то должен быть аргументированным, не отбивающим у исполнителя навсегда желания что-либо предлагать.

Заключение

В курсовой работе выполнен технологический расчет станции технического обслуживания на 4600 автомобилей со среднегодовым пробегом 13000 км, где было рассчитано необходимое количество рабочих, количество постов, а также был произведён расчёт производственных и складских помещений. В этой же разделе проекта были подобраны технологическое оборудование и инструменты.

Во второй части проекта представлена организационная и производственная структура СТО, приведен функциональная схема работы.

В третей части перечислены необходимые документы и их оборот на СТО.

В четвертом и последнем разделе проделанной работы расписана комплексная система управления качеством технического обслуживания и ремонта автомобилей.

В последнем разделе рассмотрена системе управления персоналом.

В приложение представлены основные стандарты предприятий.

Список использованных источников и литературы

1. Панин А.В. Технологическое проектирование станций технического обслуживания автомобилей: Учебное пособие/Алт. политехн. ун-т. им. И.И. Ползунова. – Барнаул: Б.и.,1990.-86 с.
2. Клейнер Б.С., Тарасов В.В. Техническое обслуживание и ремонт автомобилей. Организация и управление. – М. Транспорт, 1986 - 237 с.

Приложения

Приложение А

Стандарт предприятия.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Приказом по предприятию СТО

от"\_\_\_"\_\_\_\_\_\_\_200\_\_г. №\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Срок введения установлен с "\_\_\_"\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_\_\_г.

Настоящий стандарт распространяется на управление качеством услуг и устанавливает основные принципы и структуру построения системы, функциональные обязанности подразделений предприятия по управлению качеством услуг.

Стандарт является основополагающим в комплексе стандартов КС УКУ.

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Комплексная система управления качеством услуг на СТО - КС УКУ - представляет собой совокупность взаимосвязанных мероприятий, методов и средств управления, направленных на организацию планомерной деятельности предприятия по установлению, обеспечению и поддержанию необходимого уровня качества при оказании услуги.

1.2 Комплексная система управления качеством услуг охватывает все стороны деятельности предприятий и направлена как на повышение качества собственно услуг и качества обслуживания автомобилей, так и на повышение на этой основе эффективности эксплуатационной деятельности и экономию материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

1.3 КС УКУ является частью системы управления предприятием и строится в полном соответствии с ее структурой.

1.4 Основные положения КС УКУ определяются и регламентируются стандартами предприятия (СТП), которые являются организационно-технической основой КС УКУ и разрабатываются в полном соответствии с государственными, отраслевыми, республиканскими и другими нормативно-техническими документами, регламентирующими нормы и правила в области организации работ по управлению качеством услуг и обслуживания.

Примерный перечень типовых стандартов предприятия и область их распространения представлены в приложении 1 к данному стандарту.

Перечень ГОСТов и других нормативных документов приведен в приложение 2.

1.5 Стандарт предприятия отражает результаты специальных работ, направленных на выявление, установление и применение правил, обеспечивающих упорядочение деятельности подразделений предприятия в области управления качеством и общую координацию этой деятельности.

Приложение Б

ЗАДАЧИ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Основными задачами КС УКУ на предприятиях СТО являются:

* определение и уточнение требований к качеству услуг и обслуживания на основе систематического изучения потребительского спроса и достижений в области улучшения качества;

- планирование качества услуг и обслуживания автомобилей и качества эксплуатационной деятельности;

- разработка организационно-технических мероприятий, направленных на достижение запланированного уровня качества;

- контроль за внедрением мероприятий, направленных на достижение запланированного уровня качества, анализ результатов внедрения;

- сбор и анализ информации о качестве услуг и обслуживания на всех этапах оказания услуги;

- регистрация отклонений от заданного качества, разработка и осуществление мероприятий, направленных на устранение отклонений от заданного качества;

- применении прогрессивной технической эксплуатации СТО, оборудования и их совершенствование;

- разработка и внедрение совершенных систем контроля и оценки уровня качества услуг и обслуживания.

Процесс управления качеством услуг и обслуживания на СТО состоит в последовательном и регулярном выполнении определенных видов деятельности - функций управления, которые условно могут быть разделены на три составляющих общего процесса:

- подготовительный (планирование повышения качества);

- предоставление услуги (обеспечение качества);

- результативный (оценка результатов деятельности и разработка рекомендаций по обеспечению качества).

Функции планирования повышения качества включают:

- изучение достижений науки, техники и передового опыта лучших предприятий СТО;

- изучение существующего уровня качества услуг и обслуживания, выявление отклонений от заданного уровня качества и анализ их причин;

- изучение и анализ эффективности эксплуатационной деятельности предприятия и его подразделений;

- планирование мероприятий по повышению качества услуг и обслуживания и эффективности эксплуатационной деятельности.

3.3 Функции обеспечения качества осуществляются на этапах:

- проектирования и строительства для предприятий, в которых намечается реконструкция или расширение;

- эксплуатации;

-обслуживания автомобилей;

и сводится к следующему:

- обеспечение всех структурных подразделений предприятия нормативно-технической документацией;

- разработкам внедрение стандартов;

- внедрение мероприятий организационно-технических, профессиональной подготовки, социально-экономических, санитарно-гигиенических, обеспечивающих бесперебойное обслуживание автомобилей;

- контроль качества с целью установления соответствия качества услуг и обслуживания требованиям стандартов и другой нормативно-технической документации;

- изучение обоснованных жалоб клиентов;

- организация сбора, учета и анализа информации о качестве.

Функции оценки результатов деятельности и разработки рекомендаций по обеспечению качества включают:

- сбор, анализ и обработку информации о качестве;

- оценку качества услуг и обслуживания;

- моральное и материальное стимулирование за повышение уровня качества услуг и обслуживания;

- анализ эффективности эксплуатационной деятельности;

- разработку рекомендаций, направленных на поддержание или повышение качества услуг, обслуживания и труда, а также на повышение эффективности эксплуатационной деятельности,

Полный комплекс работ по управлению качеством услуг, обслуживания и труда на СТО, состоящий из развернутых функций системы, сгруппированных по трем составляющим общего процесса, приведен в таблице 1-3.

В каждом конкретном предприятии этот комплекс работ может быть уточнен, дополнен в зависимости от специфики его деятельности.

Таблица А.1 - Функции системы во время подготовительного периода

|  |  |
| --- | --- |
| Функции | Ответственный исполнитель\* |
| Изучение достижений науки, техники и передового опыта лучших предприятий СТО  Изучение и анализ существующего уровня качества, выявление отклонений от заданного уровня качества:  услуг  обслуживания  труда  Анализ результатов эффективности эксплуатационной деятельности предприятия и его подразделений  Планирование повышения качества проектирования и строительства\*\*  Планирование мероприятий по повышению качества:  услуг  обслуживания  труда  Планирование мероприятий по повышению эффективности эксплуатационной деятельности  Разработка плана повышения качества эксплуатационной деятельности предприятия |  |

\*Ответственным за выполнение каждой функции может быть структурное подразделение или отдельный специалист (функциональный исполнитель) в зависимости от величины предприятия и его организационной структуры управления.

\*\*Дня предприятий, в которых намечены реконструкция или расширение.

Таблица А.2 - Функции системы на стадии предоставления услуги

|  |  |
| --- | --- |
| Функции | Ответственный исполнитель |
| I. Обеспечение качества  Обеспечение всех структурных подразделений предприятия нормативно-технической документацией  Разработка и внедрение стандартов предприятия  Внедрение мероприятий:  организационных:  а) разработка графиков ремонта оборудования и помещений;  б) внедрение НОТ;  в) организация контроля за качеством услуг и обслуживания автомобилей;  технических:  а) внедрение новых методов работы;  б) рациональное использование основных фондов;  в) подготовка СТО к эксплуатации;  профессиональной подготовленности:  а) подбор и расстановка кадров:  б) обучение и подготовка кадров;  в) повышение квалификации и совмещение профессий;  социально-экономических:  а) совершенствование организации социалистического соревнования;  б) оценка качества труда;  в) моральное и материальное стимулирование;  социально-гигиенических:  а) обеспечение требуемого психологического климата;  б) повышение культуры обслуживания;  в) охрана труда и техники безопасности;  г) эстетика производства  II. Контроль качества по СТО и ее структурным подразделениям  III. Организация сбора, учета и анализа информации о качестве:  Услуг  обслуживания |  |

Таблица А.3 - Функции системы в результативный период

|  |  |
| --- | --- |
| Функции | Ответственный исполнитель |
| Сбор, анализ и обработка информации о качестве  Оценка качества:  услуг  обслуживания  труда  Анализ эффективности эксплуатационной деятельности СТО  Моральное и материальное стимулирование за повышение качества услуг, обслуживания и труда  Разработка рекомендаций, направленных на повышение качества:  услуг  обслуживания  труда  Разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности эксплуатационной деятельности |  |

Приложение В

Таблица А.4 - Перечень типовых стандартов предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Обозначение и наименование стандарта предприятия | | Область распространения |
| Основной стандарт предприятия | | |
| СТП\_\_\_\_\_\_\_ | Комплексная система управления качеством услуг. Основные положения | Управление качеством услуг и эффективное использование ресурсов |
| Общие стандарты предприятия | | |
| СТП\_\_\_\_\_\_\_ | Комплексная система управления качеством услуг. Порядок проведения Дня качества на предприятии | Совещания по качеству в объединениях, предприятиях и их подразделениях |
| СТП\_\_\_\_\_\_\_ | Комплексная система управления качеством услуг. Организация и порядок работы постоянно действующей комиссии по качеству | Деятельность постоянно действующей комиссии по качеству |
| Специальные стандарты предприятия | | |
| СТП\_\_\_\_\_\_\_ | Комплексная система управления качеством услуг. Информационное обеспечение. Основные положения | Информационное обеспечение |
| СТП\_\_\_\_\_\_\_ | Комплексная система управления качеством услуг. Планирование повышения качества услуг и обслуживания | Планирование повышения качества услуг и обслуживания автомобилей, повышение эффективности эксплуатационной деятельности |
| СТП\_\_\_\_\_\_\_ | Комплексная система управления качеством услуг. Материально-техническое обеспечение качества услуг | Материально-техническое снабжение |
| СТП\_\_\_\_\_\_\_ | Комплексная система управления качеством услуг. Оценка и контроль качества труда | Учет, оценка и контроль качества труда работников подразделений и предприятия в целом |
| СТП\_\_\_\_\_\_\_ | Комплексная система управления качеством услуг. Стимулирование повышения качества услуг и обслуживания | Материальное и моральное стимулирование |
| СТП\_\_\_\_\_\_\_ | Комплексная система управления качеством услуг. Порядок проведения планово-предупредительного ремонта оборудования и помещений | Планирование планово-предупредительных ремонтов оборудования и помещений |
| СТП\_\_\_\_\_\_\_ | Комплексная система управления качеством услуг. Организация социалистического соревнования за повышение качества услуг и обслуживания | Организация социалистического соревнование в подразделениях предприятия за повышение качества услуг |
| СТП\_\_\_\_\_\_\_ | Комплексная система управления качеством услуг. Подбор, расстановка, воспитание и обучение кадров в предприятиях гостиничного хозяйства | Организация работ по подбору, расстановке, воспитанию и обучению кадров на СТО |

Приложение Г

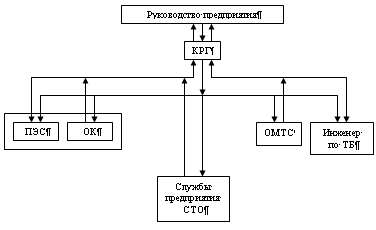


Рисунок А.1 - Структурная схема управления качеством услуг

КРГ - координационно-рабочая группа; ПЭО - планово-экономический отдел; ОК - отдел кадров; ОМТС - отдел материально-технического снабжения (в предприятиях с небольшим объемом работ, выполнение их возлагается на функциональных исполнителей)

## Приложение Д

## ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ДНЯ КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Приказом по предприятию СТО

от"\_\_\_"\_\_\_\_\_\_\_200\_\_г. №\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Срок введения установлен с "\_\_\_"\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_\_\_г.

Настоящий стандарт устанавливает цель и единый порядок подготовки и проведения Дня качества на предприятиях СТО.

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 День качества (ДК) - краткое совещание, посвященное рассмотрению достигнутого уровня качества услуг и обслуживания и выработке мероприятий, направленных на повышение качества.

1.2 Целью ДК является координация и руководство работами по качеству услуги обслуживания.

1.3 Основными задачами ДК является подведение итогов работы предприятия по внедрению системы управления' качеством, обсуждение проблем управления качеством, технических новшеств в области контроля качества, экономической эффективности повышения качества услуг и обслуживания.

1.4 День качества проводится ежемесячно в соответствии с графиком, утвержденным директором предприятия.

1.5 В развитие настоящего стандарта издается приказ по предприятию, назначающий:

- председателя Дня качества и технического секретаря, которыми, как правило, являются председатель и секретарь ПДКК.

1.6 Председатель ДК имеет право привлекать к работе любого сотрудника и подразделение предприятия..

1.7 Подготовку и проведение Дня качества осуществляют ПДКК и отдел управления качеством.

1.8 Вопросы, рассматриваемые на ДК, и принятые на них решения оформляются протоколом по форме.

1.9 Протокол заседания ДК имеет силу приказа и обязателен для всех исполнителей, до которых он должен быть доведен в двухдневный срок.

1.10 Контроль выполнения решений ДК осуществляет технический секретарь.

1.11 При невыполнении решений Дня качества в указанный в протоколе срок председатель и технический секретарь ДК представляют директору предприятия предложения о дисциплинарном взыскании и полном или частичном депремировании конкретных виновников.

1.12 Проведение ДК базируется на материалах анализа информации о качестве эксплуатационной деятельности предприятия, приказах по повышению качества, планах новой техники и оргтехмероприятий.

1.13 По результатам ДК. проводимых в течение года, издается итоговый приказ, в котором отмечаются результаты работ по повышению качества, показатели качества

Приложение Е

Таблица Б.1 - План повышения качества эксплуатационной деятельности СТО на 200\_\_\_\_год

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели качества эксплуатационной деятельности | № строки | Код | Критерии качества эксплуатационной деятельности | | Уровень показателя качества эксплуатационной деятельности | | Заполняется ВЦ |
| измеритель | величина | ожидаемый | план на 200 г. |
| Коэффициент использования пропускной способности СТО | 01 | коэф. |  |  |  |  |  |
| Соблюдение норм расхода топлива | 02 | кг. усл. топлива |  |  |  |  |  |
| Соблюдите норм расхода электроэнергии | 03 | кВт ·ч |  |  |  |  |  |
| Соблюдение норм расхода материалов | 04 |  |  |  |  |  |  |
| 05 |  |  |  |  |  |  |
| 06 |  |  |  |  |  |  |
| 07 |  |  |  |  |  |  |
| Численность работников основных профессий | 08 | чел. |  |  |  |  |  |
| 09 |  |  |  |  |  |  |
| 10 |  |  |  |  |  |  |
| 11 |  |  |  |  |  |  |
| 12 |  |  |  |  |  |  |
| Квалификация работников основных профессий | 13 | разряд по ТКС |  |  |  |  |  |
| 14 |  |  |  |  |  |  |
| 15 |  |  |  |  |  |  |
| 16 |  |  |  |  |  |  |

Таблица Б.2 - План материально-технического снабжения на 200\_\_\_\_\_г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование материалов, оборудования, топлива | Единица измерения | № строки | Код | Остаток на начало планируемого года | Потребность на планируемый год | Плановый остаток на конец года | К заготовке на планируемый год | | | | | | | Источник получения материально-технических ресурсов | Заполняется ВЦ |
| количество | цена за единицу, руб-коп. | сумма, всего, тыс.руб. | в том числе по кварталам | | | |
| I | II | III | IV |
| Топливо |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Таблица Б.3 - Расчет потребности в материально-технических ресурсах на 200\_\_\_\_г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Единица измерения | № строки | Код | | Объем работ | | | | | Норма расхода на единицу работ | Потребность в материально-технических ресурсах | | | | | Заполняется ВЦ | |
| всего | в том числе по кварталам | | | |
| I | II | III | IV | всего | в том числе по кварталам | | | |
| I | II | III | IV |
| I. Текущий ремонт | тыс. руб. | 01 |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| II. Капитальный ремонт | тыс. руб. | 08 |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| Перечень основных материалов, оборудования и запасных частей |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| III. Работы выполняемые pf счет централизованных капиталовложений | тыс. руб. |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| Главный инженер (инженер, техник) | | | |  | | | | | | | | | | | | |
| Начальник планового отд. (экономист) | | | |  | | | | | | | | | | | | |
| Главный (старший) бухгалтер | | | |  | | | | | | | | | | | | |

Таблица Б.4- Расчет потребности и стоимости топлива на 200\_\_\_\_г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Единица измерения | № строки | Код | Общая потребность | В том числе по кварталам | | | | Заполняется ВЦ |
| I | II | III | IV |
| I. Отопление помещений |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Объем здания по наружному обмеру | м3 | 01 |  |  |  |  |  |  |  |
| Норма расхода условного топлива на 1 м3 | кг | 02 |  |  |  |  |  |  |  |
| Общий расход условного топлива | т | 03 |  |  |  |  |  |  |  |
| Расход топлива в натуральном выражении: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| дрова | м3 | 04 |  |  |  |  |  |  |  |
| уголь (по маркам) | т | 05 |  |  |  |  |  |  |  |
| газ | м3 | 07 |  |  |  |  |  |  |  |
| теплоэнергия | Гкал | 07 |  |  |  |  |  |  |  |
| Цена за единицу топлива (франко-гостиница): |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| дрова | руб. | 08 |  |  |  |  |  |  |  |
| уголь (по маркам) | ” | 09 |  |  |  |  |  |  |  |
| газ | ” | 10 |  |  |  |  |  |  |  |
| тепло энергия | ” | 11 |  |  |  |  |  |  |  |
| Стоимость топлива: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| дрова | ” | 12 |  |  |  |  |  |  |  |
| уголь (по маркам) | ” | 13 |  |  |  |  |  |  |  |
| газ | ” | 14 |  |  |  |  |  |  |  |
| теплоэнергия | ” | 15 |  |  |  |  |  |  |  |
| Расход топлива на горячее водоснабжение: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| дрова | м3 | 16 |  |  |  |  |  |  |  |
| уголь (по маркам) | т | 17 |  |  |  |  |  |  |  |
| газ | м3 | 18 |  |  |  |  |  |  |  |
| теплоэнергия | Гкал | 19 |  |  |  |  |  |  |  |
| Стоимость топлива для горячего водоснабжения | руб. | 20 |  |  |  |  |  |  |  |
| Затраты на подготовку топлива к употреблению: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| дрова | ” | 21 |  |  |  |  |  |  |  |
| уголь (по маркам) | ” | 22 |  |  |  |  |  |  |  |
| газ | ” | 23 |  |  |  |  |  |  |  |
| Общая стоимость топлива | ” | 24 |  |  |  |  |  |  |  |