

Podręcznik do kształcenia w zawodzie

• technik pojazdów samochodowych

Kwalifikacja M.42

według nowej
podstawy
programowej

Urszula Jastrzębska

Organizacja i nadzorowanie obsługi pojazdów samochodowych



Wydawnictwa Komunikacji i Łączności
Warszawa

Projekt okładki i wnętrza książki: *Dariusz Litwiniec*
Opracowanie językowe: *Małgorzata Ciecierska*
Redaktor merytoryczny: *Jacek Łęgiewicz*
Redaktor techniczny: *Ewa Kęsicka*
Korekta: *Zespół*
Fot. na okładce: *Škoda*

Podręcznik dopuszczony do użytku szkolnego przez ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania oraz wpisany do wykazu podręczników przeznaczonych do kształcenia w zawodach na podstawie opinii rzeczoznawców: *dr. Tomasz Karpowicza, mgr. inż. Edwarda Rymaszewskiego i mgr. inż. Roberta Wanica.*

Typ szkoły: **technikum.**
Zawód: **technik pojazdów samochodowych.**
Kwalifikacja: **M.42. Organizacja i prowadzenie procesu obsługi pojazdów samochodowych.**
Rok dopuszczenia: **2016.**

629.08:658

Ilustrowany podręcznik wchodzący w skład zestawu podręczników umożliwiających zdobycie kwalifikacji M.42 *Organizacja i prowadzenie procesu obsługi pojazdów samochodowych* przeznaczonego dla zawodu *technik pojazdów samochodowych* (311513), napisany zgodnie z nową podstawą programową kształcenia w tym zawodzie. W podręczniku, w zakresie niezbędnym dla technika pojazdów samochodowych, opisano: organizację przedsiębiorstwa samochodowego, organizację procesu obsługowo-naprawczego, gospodarkę częściami zamiennymi, materiałami eksploatacyjnymi i akcesoriami, zasady recyklingu i postępowania z odpadami użytkowymi, wyposażenie serwisu, systemy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie samochodowym, analizę pracy serwisu oraz posługiwanie się dokumentacją serwisową.

Odbiorcy: uczniowie techników samochodowych zdobywający kwalifikację M.42, jak również osoby zdobywające kwalifikację M.42 w ramach kształcenia indywidualnego i zajmujące się praktyczną działalnością w zakresie obsługi pojazdów samochodowych.

ISBN 978-83-206-1967-6

© Copyright by Wydawnictwa Komunikacji i Łączności sp. z o.o., Warszawa 2016

Podręcznik szkolny dotowany przez Ministra Edukacji Narodowej.

Znaki handlowe oraz nazwy firm i produktów zaprezentowane lub wymienione w książce należą do ich właścicieli i zostały użyte tylko w celach informacyjnych lub ilustracyjnych.

Utwór ani w całości, ani we fragmentach nie może być skanowany, kserowany, powielany bądź rozpowszechniany za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, w tym również nie może być umieszczany ani rozpowszechniany w postaci cyfrowej zarówno w internecie, jak i w sieciach lokalnych bez pisemnej zgody posiadacza praw autorskich.

Wydawnictwa Komunikacji i Łączności sp. z o.o.

ul. Kazimierzowska 52, 02-546 Warszawa

tel. 22-849-27-51; fax 22-849-23-22

Dział handlowy tel./fax 22-849-23-45

tel. 22-849-27-51 w. 555

Prowadzimy sprzedaż wysyłkową książek

e-mail: wkl@wkl.com.pl

Pełna oferta WKŁ w INTERNECIE: <http://www.wkl.com.pl>

Wydanie 1. Warszawa 2016.

Objętość 14 ark. wyd. Nakład 1500 egz.

Spis treści

Wprowadzenie	5
1 Organizacja przedsiębiorstwa samochodowego	7
1.1 Schemat organizacyjny przedsiębiorstwa	7
1.2 Zakres obowiązków pracownika	10
1.3 Zarządzanie zasobami ludzkimi	14
1.4 Kompetencje personalno-społeczne	16
1.5 Systemy motywacyjne	17
1.6 Wynagradzanie pracowników	18
1.7 Organizacja przestrzeni w serwisie	22
1.8 Sprawdzenie wiadomości	29
2 Organizacja procesu obsługowo-naprawczego	30
2.1 Rodzaje obsługi	30
2.2 Umówienie klienta do serwisu	33
2.3 Przyjęcie pojazdu do serwisu	37
2.4 Proces naprawy/przeglądu	47
2.5 Wydanie pojazdu po naprawie	52
2.6 Organizacja naprawy blacharsko-lakierniczej	57
2.7 Programy komputerowe	80
2.8 Sprawdzenie wiadomości	87
3 Gospodarka częściami zamiennymi, materiałami eksploatacyjnymi i akcesoriami	93
3.1 Dostawy	93
3.2 Rotacja zapasów magazynowych	96
3.3 Marża	97
3.4 Rabat	97
3.5 Dokumenty magazynowe	98
3.6 Organizacja przestrzeni magazynowej	101
3.7 Identyfikacja części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych	103
3.8 Dobór części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych	104
3.9 Sprawdzenie wiadomości	106
4 Zasady recyklingu i postępowania z odpadami użytkowymi	108
4.1 Podstawowe pojęcia	108
4.2 Odpady produkowane w przedsiębiorstwie samochodowym	109
4.3 Gospodarka odpadami	110
4.4 Recykling pojazdów samochodowych	113
4.5 Sprawdzenie wiadomości	118

5	Wyposażenie serwisu	119
5.1	Warunki, jakie powinno spełniać wyposażenie serwisu	119
5.2	Dozór techniczny	122
5.3	Prawna kontrola metrologiczna	123
5.4	Okresowa kontrola i wzorcowanie	125
5.5	Obsługa i konserwacja urządzeń, przyrządów i narzędzi warsztatowych	126
5.6	Wyposażenie stacji kontroli pojazdów	127
5.7	Badania techniczne pojazdów	129
5.8	Sprawdzenie wiadomości	131
6	Systemy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie samochodowym	133
6.1	Geneza kontroli jakości	133
6.2	System zarządzania jakością ISO 9001	135
6.3	Badanie stopnia zadowolenia klientów	138
6.4	Zarządzanie reklamacjami	145
6.5	Sprawdzenie wiadomości	146
7	Analiza pracy serwisu	148
7.1	Parametry pracy serwisu	148
7.2	Wskaźniki pracy serwisu	148
7.3	Optymalizacja pracy serwisu	150
7.4	Sprawdzenie wiadomości	151
8	Posługiwanie się dokumentacją serwisową – ćwiczenia	152
	Bibliografia	181
	Źródła fotografii	182
	Załącznik	183

Wprowadzenie

Niniejszy podręcznik jest przeznaczony dla uczniów szkół ponadgimnazjalnych i słuchaczy kursów kwalifikacyjnych kształcących się w zawodach związanych z motoryzacją. Ma na celu zapoznanie Czytelnika z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa samochodowego. Zawiera opis organizowania i nadzorowania obsługi i naprawy pojazdów samochodowych oraz procedur i dokumentów wykorzystywanych w serwisach samochodowych.

Pojęcie „przedsiębiorstwo samochodowe” jest bardzo szerokie i obejmuje działalność zarówno małych, jednoosobowych firm, jak i dużych, jedno- lub wielomarkowych serwisów. Mogą się one różnić zakresem działania i rodzajami obsługiwanych pojazdów.

Podręcznik opisuje kolejne etapy procesu obsługowo-naprawczego na przykładzie średniej wielkości serwisu, który ze względu na stosowane procedury oraz zakres działalności może być reprezentatywny dla branży motoryzacyjnej z korzyścią dla zrozumienia funkcjonowania tworzących ją przedsiębiorstw.

Wiadomości podawane w książce stanowią tylko podstawę, nie wyczerpują całości tematyki. Mogą być pomocą dla osób wkraczających na rynek pracy i rozpoczynających działalność gospodarczą, jak również dla pracodawców lub pracowników. Podręcznik ma również zachęcić do dalszego samodzielnego kształcenia się, korzystania z publikacji branżowych oraz poszukiwania informacji w zasobach internetu.

Na cytrynowym tle podano dodatkowy materiał, przeznaczony dla uczniów pragnących pogłębić swoją wiedzę.

W podręczniku przywołuje się konkretne uregulowania prawne zawarte w odpowiednich przepisach (m.in. ustawach i rozporządzeniach). Ich treść z biegiem czasu podlega zmianom. Niezbędne jest więc śledzenie tych zmian i każdorazowe sprawdzanie aktualności przepisów przed ich zastosowaniem. Umożliwiają to wyszukiwarki internetowe oraz strony agend i stowarzyszeń działających w dziedzinie motoryzacji, jak również czasopisma branżowe. Treść wszystkich ustaw i rozporządzeń jest dostępna w internecie, np. pod adresem <http://dziennikustaw.gov.pl>.

Bardzo szybki rozwój techniki i technologii w dziedzinie motoryzacji przekłada się na konieczność ciągłego doskonalenia swoich umiejętności i zdobywania nowej wiedzy. Jak powiedział Johann Wolfgang von Goethe: *Kto nie idzie do przodu, ten się cofa.*



Organizacja przedsiębiorstwa samochodowego

1

W tym rozdziale dowiemy się:

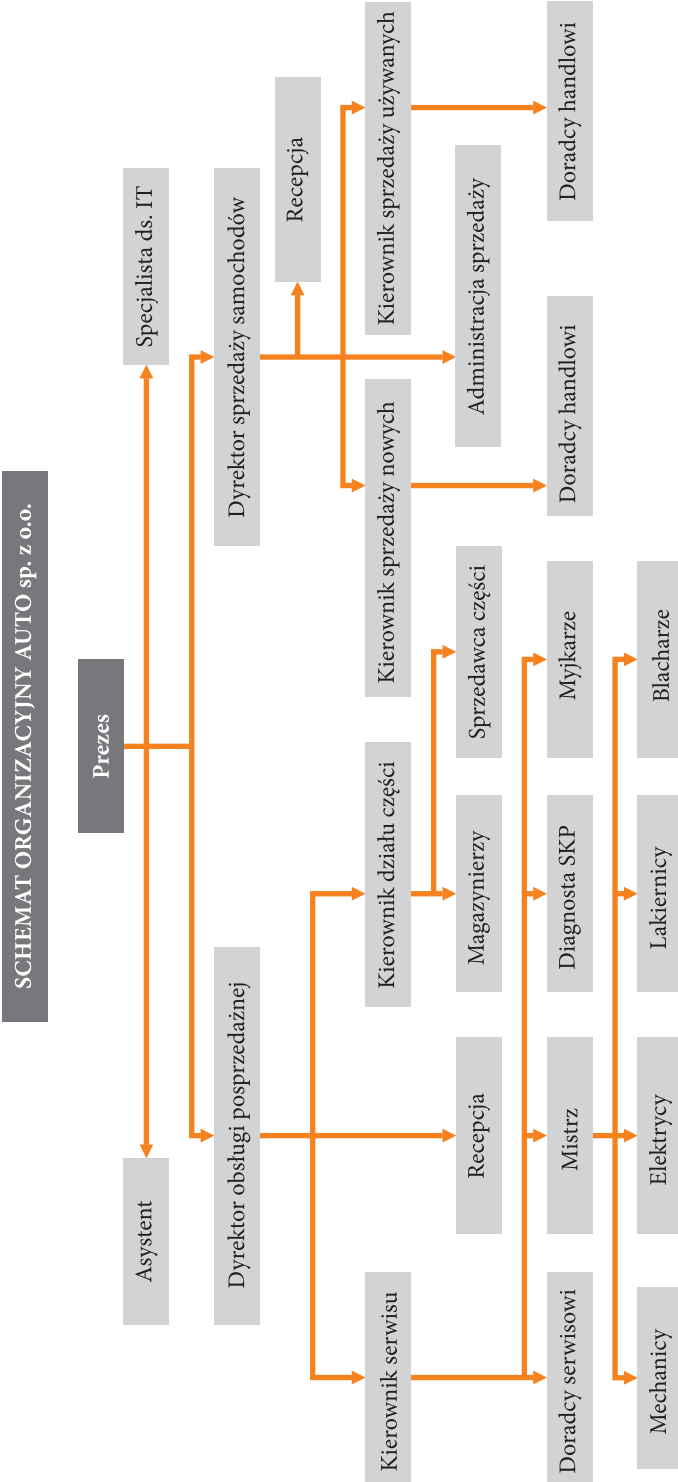
- co to jest schemat organizacyjny,
- co zawiera zakres obowiązków pracownika,
- co oznacza pojęcie „delegowanie uprawnień”,
- jak zatrudniać, szkolić i motywować pracowników,
- jak wynagradzać pracowników,
- co to jest ergonomia,
- jak rozmieścić stanowiska pracy w serwisie.

Schemat organizacyjny przedsiębiorstwa

1.1

Organizacja przedsiębiorstwa samochodowego zależy od rodzaju, zakresu i skali jego działalności, struktury właścicielskiej, liczby zatrudnionych pracowników oraz innych czynników. Jeżeli skala działalności jest niewielka, to nie ma potrzeby tworzenia struktur organizacyjnych, wydziałania działów i tworzenia stanowisk nadzoru. Często organizacja zostaje wymuszona przez procedury obowiązujące w sieci przedsiębiorstw lub przez podmiot autoryzujący działalność. Tak jest np. w sieci autoryzowanych serwisów danej marki.

Rozpatrywany przez nas przykładowy, średniej wielkości serwis zatrudnia ok. 50 pracowników. W takim przypadku stworzenie odpowiedniej struktury organizacyjnej jest niezbędne. Jej graficzny obraz to **schemat organizacyjny przedsiębiorstwa**. Przedstawiono na nim zależności i podległości służbowe, określono podział przedsiębiorstwa na poszczególne działy oraz podano zakres odpowiedzialności poszczególnych stanowisk. Każde stanowisko ma swoje określone miejsce w schemacie organizacyjnym. Na schemacie może być również podana liczba osób zatrudnionych na danym stanowisku. Przykładowy uproszczony schemat organizacyjny pokazano na rysunku 1.1. Linie poziome łączą stanowiska lub działy mające takie samo miejsce w hierarchii firmy, linie pionowe oznaczają podległość. Z tego schematu można np. odczytać, że bezpośrednim przełożonym pracownika magazynu jest kierownik działu części, a z kolei jego przełożonym – dyrektor obsługi posprzedażnej. Widać również, jaką działalność prowadzi serwis – myjnię, stację kontroli pojazdów, sprzedaż części zamiennych i magazyn oraz naprawy mechaniczne i blacharsko-lakierni-



Rys. 1.1 Przykładowy schemat organizacyjny przedsiębiorstwa samochodowego

cze. Oczywiście każde przedsiębiorstwo wymaga również obsługi kadrowej i księgowej, serwisu sprzątającego, ochrony, obsługi informatycznej i in. Prac tych nie muszą wykonywać osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie. Istnieje obecnie wiele specjalistycznych firm świadczących takie usługi i często przedsiębiorstwa samochodowe korzystają z nich na zasadzie tzw. outsourcingu (ang. *outside-resource-using*). Henry Ford, pionier masowej motoryzacji, powiedział już w 1923 r.: *Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili, i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej niż my*. Dlatego niektóre czynności są przekazywane do wykonania firmom zewnętrznym.

Dobrze opracowany schemat organizacyjny pozwala udoskonalić zarządzanie oraz podział zadań i odpowiedzialności pomiędzy poszczególnych pracowników lub pomiędzy ich grupy.

Zgodnie ze schematem organizacyjnym w serwisie pracują wymienione poniżej osoby.

- **Doradcy serwisowi** – pracownicy odpowiedzialni za umawianie klientów do serwisu, przyjmowanie samochodów do serwisu, ustalanie z klientami zakresu, czasu i kosztu naprawy, komunikację z klientem podczas naprawy i po jej zakończeniu, sporządzanie dokumentów niezbędnych do naprawy (np. zlecenia, kosztorysy, faktury) oraz wydanie samochodu klientowi po naprawie lub obsłudze.
- **Mistrzowie** – pracownicy odpowiedzialni za planowanie pracy w hali warsztatowej, rozdzielanie zadań mechanikom, kontrolowanie jakości wykonanych prac (wykonywanie jazd próbnych), kontrolowanie technologii wykonywanych napraw, dbałość o wyposażenie, narzędzia i urządzenia w hali warsztatowej oraz przestrzeganie przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy jak również wypełnianie dokumentów serwisowych (np. zlecenia, rozszerzenia zlecenia, karty kontroli jakości, protokoły kontroli pojazdu).
- **Mechanicy, elektrycy, lakiernicy, blacharze** – pracownicy odpowiedzialni za wykonywanie napraw zgodnie z technologią oraz zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy, wypełnianie dokumentów warsztatowych (np. zlecenia, karty pracy, wykazy części zamiennych, karty przeglądowe) oraz pobieranie części zamiennych.
- **Diagności** – pracownicy odpowiedzialni za wykonywanie badań technicznych w stacji kontroli pojazdów. Uprawnienia diagnosty nadaje właściwy starosta po spełnieniu ustawowych wymagań (opisanych w rozdz. 5). Obowiązki diagnosty mogą być łączone z obowiązkami mechanika.
- **Pracownicy działu części zamiennych** – pracownicy odpowiedzialni za wydawanie części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych, przyjmowanie zakupionych części i materiałów, rozmieszczanie ich według ustalonego systemu na regałach magazynowych oraz sporządzanie dokumentów magazynowych (np. PZ, RW, MM, WZ, faktura; patrz p. 3.5).
- **Recepcjonista** – pracownik odpowiedzialny za udzielanie klientom informacji (telefonicznie i osobiście), przyjmowanie i przekierowywanie rozmów telefonicznych, przyjmowanie i przekazywanie informacji oraz przekazywanie dokumentów.

- **Kierownik** – pracownik odpowiedzialny za nadzorowanie podległych mu pracowników, organizowanie ich pracy i motywowanie ich, infrastrukturę działu, kontakty z klientami oraz tworzenie strategii podległego mu działu.
- **Dyrektor, dyrektor obsługi posprzedażnej** – pracownik odpowiedzialny za tworzenie strategii i wizji rozwoju podległych mu działów, kontakty z klientami i kontrahentami, nadzorowanie i organizowanie pracy podległych mu pracowników oraz zarządzanie nimi. Dyrektorowi obsługi posprzedażnej podlegają wszystkie działy obsługujące pojazdy i sprzedające części zamienne i akcesoria, z wyłączeniem działów zajmujących się sprzedażą pojazdów.

Przedsiębiorstwem zarządza właściciel, prezes albo dyrektor zarządzający w zależności od struktury właścicielskiej przedsiębiorstwa i jego wielkości.

1.2 Zakres obowiązków pracownika

Opisane zadania grup pracowników dają tylko ogólne pojęcie o ich pracy. W zależności od przedsiębiorstwa mogą występować różne nazwy stanowisk, dodatkowe zadania wynikające ze specyfiki działalności oraz szczegółowe obowiązki danego pracownika.

Szczegółowe informacje o zadaniach zawiera *Zakres obowiązków (czynności)*, jaki powinien otrzymać każdy pracownik rozpoczynający pracę. Dokument ten określa czynności, które pracownik będzie wykonywał (poza obowiązkami wynikającymi z *Kodeksu pracy*), jego uprawnienia i podległość służbową. Przykładowy zakres obowiązków mechanika przedstawiono na rysunku 1.2, a przykładowy zakres obowiązków doradcy serwisowego – na rysunku 1.3. W dokumencie opisano, komu

Nazwa stanowiska:	MECHANIK
Pracownik podlega merytorycznie:	mistrzowi zmianowemu
dyscyplinarnie:	mistrzowi zmianowemu
Bezpośrednio podlegli pracownicy	brak

Kompetencje	Spełn. + / -	Uwagi
Wykształcenie: średnie techniczne	+	
Doświadczenie (rodzaj): W zakresie techniki samochodowej, w pracy w serwisie branży samochodowej	+	
Umiejętności: 1. Umiejętność pracy w zespole 2. Wiedza techniczna i znajomość produktów 3. Znajomość procedur technologicznych w obrębie części zamien- nych i warsztatu	+	

Kontakty w zakresie obowiązków służbowych:

Klient:	Wspieranie doradcy serwisowego podczas przyjęcia / wydania pojazdu i jazd próbnych.
Mistrz zmianowy:	Realizacja zleceń, zgłaszanie zagrożeń terminowości wykonania zlecenia oraz konieczności rozszerzenia zlecenia.
Doradca techniczny	Uzgodnienie bardziej skomplikowanych napraw.
Magazyn części zamiennych	Zamówienie i odbiór części zamiennych.

Lp.	Zakres obowiązków służbowych
1.	Pomiar czasu <ul style="list-style-type: none"> ■ Rzetelna rejestracja czasu pracy oraz pozostałych kategorii czasu zgodnie z przyjętym i zainstalowanym systemem pomiaru czasu pracy. ■ Omawianie z mistrzem przyczyn ewentualnej własnej zbyt niskiej produktywności i wydajności, np. wyjaśnienie przydzielenia zadań nieadekwatnych do przygotowania i doświadczenia zawodowego.
2.	Realizacja zlecenia <ul style="list-style-type: none"> ■ Profesjonalne przeprowadzanie diagnoz w obszarze specjalizacji przy użyciu urządzeń, narzędzi i innych pomocniczych środków diagnostycznych oraz dokumentacja diagnozy. ■ Samodzielne wykonanie naprawy i kontrola jakości wykonania prac przy użyciu urządzeń, narzędzi i innych pomocniczych środków i informacji technicznej. ■ Poprawne wypełnianie całej dokumentacji warsztatowej, w tym – zlecenia warsztatowego, karty pracy i arkuszy przeglądowych. ■ Dbalność o wysoką jakość wykonywanej pracy. ■ Zgłaszanie konieczności rozszerzenia zlecenia i jego realizacja po uzyskaniu zgody od klienta przez doradcę serwisowego. ■ Przygotowanie raportów technicznych, zapytań technicznych. ■ Przestrzeganie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy. ■ Używanie narzędzi i urządzeń warsztatowych zgodnie z ich przeznaczeniem, dbalność o ich czystość oraz przechowywanie zgodnie z ustalonymi regułami. ■ Zgłaszanie mistrzowi ewentualnych uszkodzeń narzędzi i niesprawności urządzeń. ■ Dbalność o czystość własnego stanowiska pracy.
3.	Szkolenia <ul style="list-style-type: none"> ■ Udział w szkoleniach technicznych organizowanych przez importera i dealera. ■ Zgłaszanie potrzeb szkoleniowych, wynikających z oceny własnej pracy pod kątem wydajności i jakości.
4.	Zabezpieczenie pojazdu przed kradzieżą <ul style="list-style-type: none"> ■ Szczególna dbalność o zabezpieczenie kluczyków od samochodów i związanej z tym dokumentacji oraz zgodne z instrukcją przekazywanie ich wyznaczonym osobom.
Data i podpis przełożonego	Data i podpis pracownika

Rys. 1.2 Przykładowy zakres obowiązków mechanika

Nazwa stanowiska DORADCA SERWISOWY

Pracownik podlega

merytorycznie: kierownikowi serwisu

dyscyplinarnie: kierownikowi serwisu

Bezpośrednio podlegli pracownicy brak

Kompetencje	Spełn. +/-	Uwagi / wytyczne
Wysztalcenie: Min. średnie techniczne		
Doświadczenie (rodzaj): W zakresie techniki samochodowej, w pracy w serwisie branży samochodowej		
Umiejętności: 1. Komunikatywna znajomość języka niemieckiego i/ lub angielskiego 2. Talent organizacyjny, umiejętność pracy w zespole, łatwość nawiązywania kontaktów, zdolność do myślenia analitycznego, podstawy wiedzy ekonomicznej, znajomość produktów		

Kontakty w zakresie obowiązków służbowych:

Klienci:	Ciągły kontakt z klientem od momentu zgłoszenia naprawy do momentu wydania pojazdu, a także po naprawie – w celu pełnego zadowolenia klienta.
Mistrz :	Terminowa realizacja zleceń. Zapewnienie wykonania zlecenia klienta zgodnie z jego życzeniem.
Magazyn części zamiennych:	Współpraca w zakresie zamawiania części zamiennych oraz informacji o realizacji zamówienia

Lp.	Zakres obowiązków służbowych, główne zadania
1.	Opieka nad klientami <ul style="list-style-type: none"> ■ Przyjmowanie pojazdów do warsztatu. ■ Przeprowadzanie jazd próbnych celem potwierdzenia zgłaszanych przez klienta usterek. ■ Informowanie klientów o stanie ich pojazdów, przypominanie o terminach przeglądów, badań diagnostycznych, doradzanie w sprawie zakresu naprawy, szacowanie kosztów, przyjmowanie zgłoszeń wstępnych, informowanie o programach marketingowych serwisu.
2.	Przyjmowanie zgłoszeń wstępnych przez telefon i osobiście <ul style="list-style-type: none"> ■ Przeprowadzenie wywiadu z klientem w celu ustalenia szczegółów usterki. ■ Proponowanie oraz notowanie w planie pracy serwisu terminów obsługi pojazdu z uwzględnieniem rezerwacji pojazdu zastępczego oraz zamówienia części potrzebnych do naprawy.
3.	Sporządzanie i realizacja zleceń <ul style="list-style-type: none"> ■ Sporządzanie zleceń zgodnych ze standardami firmy i zaleceniami importera marki, ewentualnie ustalenie zakresu prac gwarancyjnych i w ramach rękojmi (w szczególnych przypadkach uzgodnienia z kierownikiem serwisu oraz mistrzem zmianowym).

Lp.	Zakres obowiązków służbowych, główne zadania
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Przygotowywanie zleceń dla zgłoszeń wstępnych. ■ Wypełnianie podstawowych danych na formularzach i protokołach dla warsztatu a następnie przekazanie zlecenia mistrzowi w celu realizacji naprawy. ■ Ustalanie terminów zakończenia naprawy z uwzględnieniem życzeń klientów. ■ Konsultacje z klientem i ewentualnie ustalenie nowego terminu zakończenia naprawy w przypadku rozszerzenia zakresu naprawy. ■ Prowadzenie rozmów z klientami na temat wysokości przewidywanych kosztów oraz sposobie płatności. ■ Prowadzenie zestawień dziennej przepustowości pojazdów. ■ Sporządzanie rachunków na podstawie dokumentów przekazanych przez mistrza po zakończeniu naprawy. ■ Archiwizacja dokumentacji warsztatowej.
4.	<p>Przekazanie pojazdu/ naprawy</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Przekazywanie pojazdu klientowi i ewentualnie wykonanie jazdy próbnej z klientem. ■ Ewentualnie zalecanie i omawianie z klientem kolejnych napraw, względnie uzgodnienie terminu następnej wizyty. ■ Wyjaśnienie klientowi elementów składowych rachunku. ■ Przyjmowanie reklamacji klientów i przekazywanie ich mistrzowi, ewentualnie – kierownikowi serwisu.
5.	<p>Kartoteka klientów</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Uzupelnianie danych, wprowadzanie zmian. ■ Dbałość o pełną aktualną dokumentację dotyczącą klientów.
6.	<p>Szkolenia</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Udział w szkoleniach organizowanych przez importera oraz dealera.
7.	<p>Pozostałe</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wydawanie, odbiór oraz sporządzanie i archiwizacja dokumentacji w przypadku użyczenia/najmu samochodu zastępczego. ■ Realizacja pomocy dla klientów w ramach pakietów mobilnościowych zgodnie z zaleceniami importera. ■ Obowiązkowe zapoznawanie się ze wszystkimi akcjami serwisowymi prowadzonymi przez firmę. ■ Szczególne dbanie o przestrzeganie procedury zabezpieczenia pojazdu przed kradzieżą i ochrony danych osobowych.
8.	<p>Inne obowiązki</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Prowadzenie terminarza rezerwacji samochodów zastępczych. ■ Dbałość o stan techniczny samochodów zastępczych oraz zlecenie napraw i przeglądów oraz uzupełnienia materiałów eksploatacyjnych.
Data i podpis przełożonego	Data i podpis pracownika

Rys. 1.3 Przykładowy zakres obowiązków doradcy serwisowego

bezpośrednio podlega dany pracownik, z kim współpracuje w zakresie swoich obowiązków i jakie są jego szczegółowe zadania.

Każdy pracownik powinien wiedzieć, czego oczekuje od niego pracodawca i jakie czynniki będą wpływały na ocenę jego pracy. Jeżeli pracownik nie ma precyzyjnie określonych zadań i nie wie, za co odpowiada, trudno jest poprawnie zorganizować proces obsługowo-naprawczy. Prowadzi to do sytuacji, kiedy odpowiedzialni są wszyscy, czyli nie odpowiada nikt.

Bardzo ważną rolę w organizacji procesu obsługowo-naprawczego odgrywa **delegowanie uprawnień**. Jest to przekazywanie podległym pracownikom zadań należących do przełożonego wraz z uprawnieniami do ich wykonania i odpowiedzialnością za ich wykonanie. Delegowanie uprawnień powoduje, że nie wszystkie decyzje należą do przełożonego. Niektórzy utożsamiają je z utratą kontroli nad procesem przez kierownika, dyrektora lub inną osobę zarządzającą. Jednak jeżeli będzie ono dotyczyło nie decyzji o strategicznym znaczeniu, lecz tych decyzji odnoszących się do bieżących spraw, poprawi i przyspieszy wykonywanie zadań. Pracownicy w ramach swoich uprawnień będą mogli podejmować decyzje i brać za nie odpowiedzialność. W konsekwencji przełożony zostanie odciążony od bieżących spraw i będzie mógł zająć się ważniejszymi, ogólniejszymi problemami, podczas gdy pracownik sprawnie i szybko wykona delegowane zadania.

Przykładem może być przekazanie przez kierownika serwisu wyznaczonemu doradcy serwisowemu obowiązku opieki nad samochodami zastępczymi. Doradca kontroluje wówczas stan techniczny pojazdów, podejmuje decyzje o ich naprawach, przeglądach i ubezpieczeniach oraz prowadzi grafik wypożyczeń.

1.3 Zarządzanie zasobami ludzkimi

Kluczową rolę w każdym przedsięwzięciu odgrywają ludzie (tzw. **zasoby ludzkie**, czyli w skrócie ZL). W praktyce przyjęło się pojęcie *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* (ZZL). Jest to rozumiane jako zbiór działań i decyzji związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa i zaspokojenie potrzeb oraz rozwoju pracowników. Zaangażowanie pracowników w działalność przedsiębiorstwa oraz osiągnięte przez nich wyniki ilościowe i jakościowe są podstawą sukcesu pracodawcy.

Kolejnymi etapami procesu zarządzania zasobami ludzkimi są:

- planowanie zasobów ludzkich – planowanie bieżących i przyszłych potrzeb kadrowych przedsiębiorstwa;
- rekrutacja pracowników – proces gromadzenia puli kandydatów i ich selekcji na podstawie dokumentów, rozmów kwalifikacyjnych, testów i prób pracy oraz dokonywanie wyboru i dwustronna decyzja o zatrudnieniu oraz o przyjęciu oferty zatrudnienia;

- wdrożenie pracowników – program mający na celu bezkonfliktowe włączenie się nowo przyjętych pracowników do zasobów ludzkich przedsiębiorstwa;
- ocenianie efektów pracy pracowników – nieustanny proces dostarczania podwładnym informacji o efektywności i jakości ich pracy;
- nagradzanie pracowników – związane z procesem oceniania;
- szkolenie pracowników (rozwój) – proces służący utrzymaniu lub poszerzeniu wiedzy i umiejętności oraz zwiększeniu wydajności na obecnie zajmowanym stanowisku;
- motywowanie pracowników – wykorzystywanie mechanizmów zapewniających zaangażowanie pracowników na rzecz sukcesu przedsiębiorstwa i zachęcanie ich do podnoszenia kwalifikacji, a także zapewnianie im satysfakcji z pracy.

Przedsiębiorstwa w branży motoryzacyjnej zatrudniają na różnych stanowiskach pracowników o zróżnicowanym wykształceniu i umiejętnościach. Często są wykonywane **opisy stanowisk** funkcjonujących w przedsiębiorstwie. Zawierają one informacje o pożądanym wykształceniu i umiejętnościach oraz uprawnieniach i obowiązkach pracownika na danym stanowisku. Jest to podstawa do zatrudnienia właściwej osoby. Niektóre przedsiębiorstwa korzystają z usług specjalistycznych agencji zajmujących się rekrutacją pracowników. Najczęściej dzieje się tak w przypadku zatrudniania wykwalifikowanej kadry menedżerskiej. Osoby na niższe stanowiska są rekrutowane zazwyczaj przez dział personalny przedsiębiorstwa i przedstawiane do akceptacji przełożonemu danego pracownika. Niejednokrotnie jest praktykowane zatrudnienie na **okres próbny**. Dzięki temu można sprawdzić umiejętności pracownika w rzeczywistych warunkach pracy. Bardzo duże znaczenie ma wybór właściwej osoby – o odpowiednim wykształceniu, doświadczeniu zawodowym i kwalifikacjach. Często formalne wykształcenie nie odpowiada poziomowi wiedzy i umiejętności kandydata. Natomiast sprawdzanie ich dopiero w procesie pracy, już po zatrudnieniu, generuje koszty, np. związane z odzieżą roboczą, szkoleniami i narzędziami.

Każdy zatrudniony pracownik musi przejść badania lekarskie potwierdzające zdolność do wykonywania danej pracy, odbyć szkolenie w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz otrzymać środki ochrony indywidualnej. Wszystkie te działania stanowią koszt pracodawcy. Poza tym nowo zatrudniony pracownik przechodzi zazwyczaj serię szkoleń (finansowanych przez pracodawcę), które są niezbędne do podjęcia pracy na danym stanowisku. Przykładowo: mechanik pracujący dotychczas w autoryzowanym serwisie Forda, który został zatrudniony w autoryzowanym serwisie BMW, musi podczas szkoleń zapoznać się z marką BMW, modelami jej pojazdów, stosowanymi przez tego producenta rozwiązaniami technicznymi oraz technologią napraw i narzędziami. Dlatego jest bardzo ważne, aby zatrudniać pracownika, który dysponuje największą wiedzą, umiejętnościami i dodatkowymi kwalifikacjami wymaganymi na danym stanowisku oraz ma największy potencjał w zakresie uczenia się. Nie należy się spodziewać, że zatrudniona osoba będzie w pełni odpowiadać opisowi danego stanowiska.

1.4 Kompetencje personalno-społeczne

Pracodawcy uznają, że najważniejsze spośród innych predyspozycji ważnych w zawodach usługowych są **kompetencje personalno-społeczne**. Definiuje się je jako

zdolność do autonomicznego i odpowiedzialnego wykonywania powierzonych zadań; gotowość do uczenia się przez całe życie; sprawność komunikowania się; umiejętność współdziałania z innymi w roli zarówno członka, jak i lidera zespołu.*

Kształcenie ustawiczne, charakterystyczne dla współczesnego rynku pracy, pozwala na przyswojenie w bardzo krótkim czasie wiedzy merytorycznej lub konkretnych umiejętności na szkoleniach, kursach, w szkołach czy na studiach. Natomiast kompetencje społecznych bardzo trudno się nauczyć. Są one związane z wrażliwością społeczną, otwartością na drugiego człowieka, zdolnościami negocjacyjnymi, empatią, asertywnością, zdolnościami komunikacyjnymi. Podlegają kształtowaniu od wczesnego dzieciństwa, w domu, w szkole, w pracy.

Często w ogłoszeniach rekrutacyjnych jako wymaganie pracodawcy pojawiają się **umiejętności interpersonalne**. Są one związane z kompetencjami personalno-społecznymi i należą do grupy tzw. kompetencji miękkich, psychospołecznych.

Kluczowe umiejętności interpersonalne to zdolności do:

- nawiązywania kontaktu z innymi,
- komunikacji (słuchania, mówienia, przemawiania),
- zarządzania przekazem niewerbalnym i werbalnym,
- prowadzenia negocjacji,
- rozwiązywania konfliktów,
- pracy zespołowej,
- zachowań asertywnych,
- wywierania wpływu,
- delegowania uprawnień,
- adaptacji społecznej.

Umiejętności interpersonalne pomagają pracownikowi dobrze funkcjonować na rynku pracy.

Działalność usługowa w branży motoryzacyjnej jest zawsze pracą zespołową i dopiero harmonijna praca i współpraca całego zespołu zapewni sukces przedsiębiorstwu. Dlatego pracodawcy coraz większą wagę przywiązują do zarządzania zasobami ludzkimi – nie tylko do zatrudniania, lecz także do szkolenia, oceniania i motywowania pracowników.

* Definicja Krajowej Ramy Kwalifikacji przyjęta Uchwałą nr 7/VII/10 Komitetu Sterującego do spraw Krajowych Ram Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie w dniu 29 lipca 2010 r.

Systemy motywacyjne

1.5

W przedsiębiorstwach bardzo często powstają **systemy motywacyjne**, których celem jest zachęcanie pracowników do podejmowania zachowań korzystnych i unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Bodźce, które powinny wywoływać konkretne reakcje, są dobierane odpowiednio do konkretnej grupy pracowników. Mogą to być bodźce materialne (płacowe) i pozamaterialne (pochwała, przykład osobisty). Premia lub prowizja wypłacana pracownikom jest składnikiem systemu motywacyjnego.

Dla określonych grup pracowników motywatorami są różne grupy czynników, np.:

- dla pracowników fizycznych (mechaników, pracowników myjni) – dobre warunki pracy, wysokie zarobki, stabilność zatrudnienia, dobre stosunki międzyludzkie;
- dla pracowników umysłowych (doradców serwisowych, kadry menedżerskiej, pracowników biurowych) – prestiż, możliwość awansu, praca odpowiadająca wykształceniu, szanse rozwoju, wysokie zarobki, dobre stosunki międzyludzkie.

Typowymi działaniami motywującymi są: wyjazdy integracyjne pracowników, imprezy firmowe, kursy językowe, wycieczki dla najlepszych pracowników, nagrody rzeczowe, samochody służbowe, samochody na weekend dla najlepszego pracownika, bilety na imprezy kulturalne i sportowe, możliwość awansu, nagrody finansowe i premie, karnety wstępu do obiektów sportowych itp.

Jeżeli chcemy nagrodzić pracownika i zmotywować go do dalszych wysiłków, powinniśmy wybrać odpowiedni czynnik motywujący, np. pracownikowi, który nie jeździ na nartach, nie powinniśmy w ramach nagrody dać skierowania na turnus wczasów narciarskich. Ktoś, kto nie lubi piłki nożnej, nie powinien dostać biletów na mecz piłkarski, a osoba mająca trudności w poruszaniu się – biletów do kregielni.

Zmotywowani pracownicy nie wymagają ciągłej kontroli i osiągają lepsze wyniki. Pracodawca może wówczas ograniczyć koszty swej działalności, zmniejszając liczebność personelu kontrolującego. Motywowanie jest więc dobrą inwestycją. Można zrealizować je bez ponoszenia dużych nakładów finansowych, bo pieniądze nie są wcale najważniejszym z motywatorów. W tym celu należy stworzyć spójny system, obejmujący całe przedsiębiorstwo, sprawiedliwy i czytelny. Każdy pracownik musi umieć odpowiedzieć sobie na pytania: *Co muszę zrobić, aby zostać docenionym?* oraz *Czego oczekują ode mnie przełożeni?*

Sprawdzoną metodą motywacji jest przykład osobisty – zwłaszcza pochodzący od osób stojących wyżej w hierarchii przedsiębiorstwa i opiniotwórczych członków zespołu pracowników. Dlatego kadra menedżerska powinna konsekwentnie realizować swoje zalecenia i nie stwarzać wrażenia, że nie dotyczą jej własne polecenia i procedury przez nią tworzone.

1.6 Wynagradzanie pracowników

W serwisach samochodowych wynagrodzenie pracowników jest zazwyczaj kilku-składnikowe. Oznacza to, że mają oni zagwarantowaną w umowie o pracę pewną stałą kwotę, niezależną od ich czasu pracy i wydajności. Dodatkowo mogą otrzymywać wynagrodzenie prowizyjne, czyli zależne od wyników ich pracy, oraz premię regulaminową wynikającą z realizacji zadań określonych w regulaminie wynagrodzeń. Ponadto, zależnie od wyników finansowych działu, serwisu lub przedsiębiorstwa, może przysługiwać im dodatkowa premia (bonus).

Przykład 1

Wynagrodzenie mechanika w serwisie obejmuje:

- wynagrodzenie stałe, zgodnie z umową o pracę, w wysokości płacy minimalnej w Polsce;
- premię, zgodnie z regulaminem premiowania, w wysokości 15 zł za każdą godzinę zafakturowaną przez mechanika;
- premię, zgodnie z regulaminem premiowania, w wysokości 0,05% miesięcznego obrotu serwisu;
- dodatek za telefoniczny dyżur weekendowy, w wysokości 100 zł.

Wykonajmy obliczenia dla mechanika X, który w danym miesiącu pełnił telefoniczny dyżur weekendowy dwa razy i zafakturował 140 godzin, a serwis osiągnął obrót (robocizna i części) w wysokości 840 000 zł zgodnie z fakturami netto.

Należy pamiętać, że w umowie o pracę jest podane **wynagrodzenie brutto**, czyli zawierające także wszystkie obowiązkowe składki, które są z niego odprowadzane przez pracodawcę. W dniu wypłaty otrzymuje się **wynagrodzenie netto** po potrąceniu składek, czyli realnie zarobione pieniądze.

Godziny zafakturowane to z kolei liczba godzin robocizny, za które zapłacił klient, umieszczona na fakturze. Są to godziny zgodne z cennikami pracochłonności dla danej operacji, a nie rzeczywiście poświęcone przez mechanika na jej wykonanie; np. według cennika wymiana przekładni kierowniczej wymaga 1,2 godziny, podczas gdy jeden mechanik wykona tę operację w 1,3 godziny, a inny – w 1,1 godziny. W obu przypadkach klienci zapłacą za 1,2 godziny, zgodnie z cennikiem. Liczba godzin pomnożona przez obowiązującą w danym serwisie stawkę za roboczogodzinę da koszty robocizny.

Wynagrodzenie miesięczne brutto mechanika X

Wynagrodzenie stałe	– w 2015 r. minimalne wynagrodzenie wynosiło 1750 zł.
Premia I	– $140 \times 15 \text{ zł} = 2100 \text{ zł}$.
Premia II	– $840\,000 \text{ zł} \times 0,05\% = 420 \text{ zł}$.
Dodatek	– $2 \times 100 \text{ zł} = 200 \text{ zł}$
Razem	– $1750 \text{ zł} + 2100 \text{ zł} + 420 \text{ zł} + 200 \text{ zł} = \mathbf{4470 \text{ zł brutto}}$

Jak widać z przedstawionego przykładu, najwięcej pieniędzy mechanik zarobił za swoją wydajną pracę (premia I). Stały składnik wynagrodzenia nie jest motywujący, ponieważ pracownik nie ma wpływu na jego wysokość. Natomiast jeżeli będzie pracować wydajnie, może zwiększyć swoje wynagrodzenie, a pracodawca osiągnie wtedy największy obrót. Druga (II) premia jest związana z działaniem całego serwisu. Jej wysokość zależy od wszystkich pracowników; ma ona w zamyśle pracodawcy skłonić ich do pracy zespołowej, pomagania sobie nawzajem i współodpowiedzialności za całościowe funkcjonowanie firmy. Na tę wysokość wpływa również wartość części zamiennych zamontowanych w samochodach. Pełnienie telefonicznych dyżurów weekendowych jest bardzo korzystne ze względu na możliwe awarie samochodów i wpływa na podniesienie jakości obsługi klienta. Płynący z tego tytułu dodatek może być źródłem dodatkowych przychodów dla mechanika.

Składniki wynagrodzenia mogą być różne w zależności od serwisu i od tego, jakie skutki chce za ich pomocą wywołać kadra kierownicza w tych przedsiębiorstwach. Każde rozwiązanie ma swoje wady i zalety. W niektórych systemach pracownicy są dodatkowo wynagradzani za jakość pracy określaną na podstawie liczby reklamacji, wyników ankiet zadowolenia klienta lub raportów z wizyt „tajemniczego klienta” (patrz p. 6.3). Można również w systemie premiowym uwzględnić koszty – każdy pracownik odpowiada za generowanie kosztów w obrębie swojego stanowiska i w ramach swoich uprawnień. Im więcej składników ma wynagrodzenie, tym trudniej pracownikowi obliczyć jego wartość końcową oraz znaleźć parametr, który najbardziej wpływa na tę wartość. Jest to zjawisko niekorzystne, ponieważ wynagrodzenie traci wtedy funkcję motywującą.

Niektóre serwisy stosują system premiowania, w którym za jakość obsługi klienta i obrót serwisu odpowiadają doradca serwisowy, mistrz i kierownik, natomiast mechanik ma premię obliczaną od kwoty, jaką zarobił dla serwisu. Premia może być również wypłacana po przekroczeniu założonego progu wydajności – liczby godzin zafakturowanych lub tzw. kwoty przerobu mechanika (wyrażonej w zł wartości robocizny danego mechanika, za którą zapłacił klient według faktury). Wadą takiego rozwiązania jest to, że jeżeli pracownik wie, że z jakiegoś powodu (np. trudne naprawy, zbyt wysoki próg) nie przekroczy progu, może przestać wydajnie pracować. Cele wyznaczone pracownikom powinny być osiągalne; cele nieosiągalne demoralizują ich i mogą powodować chęć oszukiwania klientów i pracodawcy.

System premiowy, który kładzie nacisk tylko na wydajność indywidualną mechanika, może skutkować wzrostem reklamacji i spadkiem jakości pracy oraz brakiem współpracy z innymi pracownikami. W przypadku bardziej skomplikowanych napraw lub trudnej i długotrwałej diagnostyki mechanik zarobi mniej, więc traci motywację do wykonywania takich czynności i wybiera raczej łatwe przeglądy czy proste naprawy. Mała wysokość składnika wynagrodzenia związanego z wydajnością przełoży się z kolei na brak chęci do sprawnej pracy i nie zawsze na wzrost jej jakości.

Jeżeli mechanik otrzymuje wynagrodzenie prowizyjne w wysokości ustalonego procentu od kwoty, jaką zarobił dla serwisu (przerób), to przy zazwyczaj mniejszych

stawkach za roboczogodzinę gwarancyjną i wewnętrzną (praca dla innych działów przedsiębiorstwa) może to spowodować niechęć do wykonywania napraw gwarancyjnych i wewnętrznych. Brak składnika opartego na kosztach lub zysku może prowadzić do braku dbałości o urządzenia, narzędzia i przyrządy. Brak składnika związanego z całym zespołem (zmianą, działem, serwisem) może skutkować niechęcią do pomocy kolegom lub do szkoleń wewnętrznych.

System wynagradzania powinien być zatem prosty i czytelny, musi premiować zachowania korzystne dla przedsiębiorstwa i powodować wzrost motywacji wewnętrznej każdego pracownika.

Przykład 2

SYSTEM PREMIOWANIA PRACOWNIKÓW SERWISU

Premia jest dodatkowym składnikiem wynagrodzenia pracowników serwisu uzależnionym od indywidualnych wyników pracy. Nalicza się ją po zakończeniu każdego miesiąca i wypłaca razem z wynagrodzeniem za dany miesiąc. Dalej przedstawiono sposób naliczania premii.

1. Warsztat

Mechanicy

Podstawą do wyliczenia premii są godziny zafakturowane przez każdego mechanika, wykazane w raporcie „Rozliczenie mechaników”. Raport ten sumuje godziny z dokumentów płatnych przez klienta, gwarancyjnych i wewnętrznych, wykazanych jako przepracowane przez danego mechanika. Wartość premii wynosi:

Liczba godzin zafakturowanych	0–100	101–150	151 i więcej
Premia w zł za każdą godzinę (brutto)	0	10	20

- Liczba godzin zafakturowanych – 90, premia wynosi 0 (nieprzekroczony próg 100 godzin)
- Liczba godzin zafakturowanych – 120, premia wynosi $(120 - 100) \times 10 = 200$ zł brutto
- Liczba godzin zafakturowanych – 170, premia wynosi

$$(150 - 100) \times 10 + (170 - 150) \times 20 = 50 \times 10 + 20 \times 20 = 500 + 400 = 900 \text{ zł brutto}$$

Elektrycy

Podstawą do wyliczenia premii są godziny zafakturowane przez każdego elektryka, wykazane w raporcie „Rozliczenie mechaników”. Raport ten sumuje godziny z dokumentów płatnych przez klienta, gwarancyjnych i wewnętrznych, wykazanych jako przepracowane przez danego elektryka. Wartość premii wynosi:

Liczba godzin zafakturowanych	0–50	51–100	101 i więcej
Premia w zł za każdą godzinę (brutto)	0	10	20

- a. Liczba godzin zafakturowanych – 40, premia wynosi 0 (nieprzekroczony próg 50 godzin)
 b. Liczba godzin zafakturowanych – 70, premia wynosi $(70 - 50) \times 10 = 200$ zł brutto
 c. Liczba godzin zafakturowanych – 120, premia wynosi

$$(100 - 50) \times 10 + (120 - 100) \times 20 = 50 \times 10 + 20 \times 20 = 500 + 400 = 900 \text{ zł brutto}$$

Pracownik myjni

Wartość premii jest uzależniona od liczby umytych samochodów wykazanej w miesięcznym rejestrze. Za każdy umyty samochód pracownik otrzymuje 3 zł brutto, a za każdy umyty i wyczyszczony – 5 zł brutto.

Mistrz

Podstawą do wyliczenia premii są średnie wartości godzin zafakturowanych przez dwie grupy pracowników (mechaników i elektryków) obliczane na podstawie raportu *Rozliczenie mechaników*. Wartość premii jest sumą dwóch składników: premii za średnią liczbę godzin zafakturowanych przez mechaników i premii za średnią liczbę godzin zafakturowanych przez elektryków, według progów właściwych dla obu grup.

Wartość premii wynosi:

Średnia liczba godzin zafakturowanych przez mechaników	0–100	101–150	151 i więcej
Premia w zł za każdą godzinę (brutto)	0	10	20
Średnia liczba godzin zafakturowanych przez elektryków	0–50	51–100	101 i więcej
Premia w zł za każdą godzinę (brutto)	0	10	20

- a. Średnia liczba godzin zafakturowanych przez mechaników – 120.
 Średnia liczba godzin zafakturowana przez elektryków – 40.

Premia wynosi:

$$(120 - 100) \times 10 + 0 = 20 \times 10 = 200 \text{ zł brutto.}$$

- b. Średnia liczba godzin zafakturowanych przez mechaników – 170.
 Średnia liczba godzin zafakturowana przez elektryków – 120.

Premia wynosi:

$$(150 - 100) \times 10 + (170 - 150) \times 20 + (100 - 50) \times 10 + (120 - 100) \times 20 = \\ = 500 + 400 + 500 + 400 = 1800 \text{ zł brutto.}$$

W razie nieobecności pracownika z powodu choroby, urlopu lub szkolenia progowe wartości godzin zafakturowanych podlegają przeliczeniu i zostają dopasowane do dni obecności danego pracownika.

Liczba dni roboczych w miesiącu – 21.

Liczba dni obecności w pracy 16 (5 dni urlopu).

$$100 \times 16/21 = 76.$$

$$150 \times 16/21 = 114.$$

Pracownik otrzyma: do 76 godzin 0 premii, od 77 do 114 – 10 zł za rbg, od 115 – 20 zł za każdą rbg.

2. Biuro obsługi klienta

Doradca serwisowy

Podstawą do wyliczenia premii są wartości obrotu z robocizny i części sprzedanych przez serwis, wykazane w raporcie *Raport obrotu*. Wartość premii stanowi suma dwóch składników: 1% obrotu z robocizny przekraczającego 120 000 zł i 1% obrotu z części zamiennych przekraczającego 180 000 zł.

Obrót z robocizny – 160 000 zł.

Obrót z części zamiennych – 220 000 zł.

Premia wynosi:

$$(160\,000 - 120\,000) \times 0,01 + (220\,000 - 180\,000) \times 0,01 = 400 + 400 = 800 \text{ zł brutto.}$$

1.7 Organizacja przestrzeni w serwisie

Na sprawną organizację procesu obsługowo-naprawczego wpływa również **usytuowanie stanowisk pracy**. Bardzo ważna jest również właściwa organizacja stanowiska pracy i środowiska pracy, ponieważ przekłada się na zwiększenie wydajności pracy i poprawę jej jakości. Nieprawidłowa organizacja stanowiska może w dłuższej perspektywie czasowej stać się powodem odejścia pracownika z firmy lub przyczyną chorób związanych z pracą. O tym, jak poprawnie zorganizować stanowisko pracy, mówi **ergonomia**. Według definicji sformułowanej przez Polskie Towarzystwo Ergonomiczne ergonomia to

nauka zmierzająca do optymalnego dostosowania narzędzi, maszyn, urządzeń, technologii, organizacji i materialnego środowiska pracy oraz przedmiotów powszechnego użytku do wymagań i potrzeb fizjologicznych, psychicznych i społecznych człowieka.

Oznacza to, że każde stanowisko pracy powinno być zorganizowane ergonomicznie, tzn. dostosowane do danego pracownika – do jego wzrostu, długości rąk itp. Musi także być zgodne z zasadami i przepisami bezpieczeństwa i higieny pracy (bhp).

Przykładowy plan serwisu przedstawiono na rysunku 1.4. (na wklejce po s. 24) Każde stanowisko naprawcze jest umieszczone tak, aby umożliwić wjazd i wyjazd samochodu oraz przemieszczanie się wokół niego mechanika z wózkiem narzędziowym. Odległość między poszczególnymi stanowiskami zależy od wielkości obsługiwanych pojazdów. Każde z nich powinno mieć dostęp do wyciągu spalin (rys.



Rys. 1.5 Wyciąg spalin

1.5). Często stanowiska umieszcza się ukośnie w stosunku do ścian hali warsztatowej, ponieważ ułatwia to wjazd i wyjazd pojazdów. Również używanie podnośników podpodłogowych (kasetowych), przedstawionych na rysunku 1.6., pozwala na zaoszczędzenie miejsca w warsztacie i umożliwia zastosowanie na tej samej przestrzeni większej liczby podnośników w porównaniu z podnośnikami kolumnowymi, a tym samym – na zwiększenie wydajności pracy warsztatu.

Na rysunku 1.4 widać, że usytuowanie magazynu części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych zapewnia dobrą komunikację pomiędzy pracownikami magazynu i hali warsztatowej. Dzięki temu usprawnia się przepływ dokumentów oraz części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych. W niewielkiej odległości od magazynu znajduje się biuro obsługi klienta (BOK), czyli miejsce, gdzie pracują doradcy serwisowi i przebywają klienci. Dzięki oddzieleniu od hali warsztatowej w biurze jest ciszej, a jednocześnie doradcy są blisko stanowisk, na których naprawia się przyjęte przez nich samochody.

W większości serwisów samochodowych klienci nie są wpuszczani na halę napraw. Ta zasada jest podyktowana bezpieczeństwem osób postronnych oraz dążeniem do uniknięcia dezorganizacji napraw. Często poczekalnie dla klientów (patrz rys. 1.7) są tak usytuowane, aby można było z nich obserwować naprawiane samochody.

Czytelne oznakowanie stref parkowania na terenie serwisu oraz zapewnienie odpowiedniej do liczby naprawianych samochodów liczby miejsc parkingowych ułatwiają odbiór oraz wydawanie pojazdów.



Rys. 1.6 Podnośnik podpodłogowy (kasetowy) w pozycji spoczynkowej (a) i roboczej (b)

Biuro obsługi klienta

Biuro obsługi klienta (BOK) to przestrzeń, w której pracują doradcy serwisowi oraz pracownicy recepcji, wyposażona w biurka, krzesła, komputery, drukarki i urządzenia kopiujące (rys. 1.7). Często również w tym miejscu zostaje wydzielone miejsce dla klientów – poczekalnia (rys. 1.8). W BOK odbywa się przyjęcie pojazdów do naprawy i ich wydanie po naprawie oraz sporządza się związane z tym dokumenty – zlecenia, kosztorysy, faktury itp. Doradcy ustalają z klientami warunki naprawy i obsługi pojazdów: określają zakres, koszt i termin wykonania usługi. Wiele serwi-



Rys. 1.7 Biuro obsługi klienta

sów preferuje przyjmowanie samochodów do naprawy na stanowisku podnośnikowym. W tym celu zostaje zorganizowane wydzielone stanowisko z podnośnikiem, na którym można podnieść pojazd i wspólnie z klientem ustalić zakres naprawy, określić wstępnie stan techniczny pojazdu oraz jego ewentualne uszkodzenia. Często w tym czasie jest wypełniany dodatkowy formularz, dokumentujący przebieg samochodu, ilość paliwa w zbiorniku, widoczne uszkodzenia nadwozia, działanie oświetlenia, stan płynów eksploatacyjnych, opon i wycieraczek oraz obecność ewentualnych wycieków. Taki system przyjmowania pojazdu pozwala precyzyjnie określić usterki zgłaszane przez klienta, ustalić zakres naprawy i zlokalizować uszkodzenia.



Rys. 1.8 Poczekalnia dla klientów

Jeżeli objawy usterki występują podczas jazdy, doradca wykonuje również jazdę próbną z klientem.

W jednym z serwisów ustalono, że pracownicy BOK muszą być tak usytuowani, aby mieć ze sobą kontakt wzrokowy. Dzięki temu mogą porozumiewać się wzajemnie bez potrzeby używania głosu. Usprawnia to obsługę klientów. Przy użyciu gestów lub innych sygnałów odbieranych wzrokiem można bowiem porozumieć się ze współpracownikiem albo zwrócić jego uwagę na jakąś osobę lub sytuację. Dlatego w tym serwisie biurka zostały ustawione w półkole.

Hala warsztatowa

Hala warsztatowa (rys. 1.9) to przestrzeń, w której są wykonywane naprawy zespołów i podzespołów mechanicznych, układów elektrycznych i elektronicznych, wymiana opon i wyważanie kół oraz operacje sprawdzenia i regulacji ustawienia geometrii podwozia i nadwozia. Na hali warsztatowej znajdują się stanowiska podnośnikowe i płaskie (bez podnośnika). Często jest tam także zlokalizowane pomieszczenie dla mistrza nadzorującego pracę mechaników. Obecnie coraz częściej na hali są zorganizowane stanowiska komputerowe, umożliwiające pracownikom dostęp do internetu. Większość dokumentacji serwisowej (instrukcje, informacje, schematy) występuje dziś bowiem w formie elektronicznej i dostęp do komputera ułatwia i usprawnia wykonanie naprawy.



Rys. 1.9 Hala warsztatowa

Stacja kontroli pojazdów

W niektórych serwisach istnieje dodatkowo możliwość wykonania badań technicznych pojazdów. Dzięki temu można kompleksowo obsługiwać klientów. Zazwyczaj działa tam podstawowa (rys. 1.10) lub okręgowa stacja kontroli pojazdów. Jej wypo-



Rys. 1.10 Podstawowa stacja kontroli pojazdów

sażenie jest określone w rozporządzeniach właściwych ministrów. W dalszej części podręcznika określono wymagania, jakie muszą zostać spełnione w celu prowadzenia stacji kontroli pojazdów.

Myjnia

Zazwyczaj jest to myjnia pracująca na potrzeby serwisu. Może ona jednak świadczyć usługi również klientom zewnętrznym. Standardem staje się dziś mycie samochodów po naprawie i obsłudze. W myjni samochody mogą być myte ręcznie lub automatycznie (patrz rys. 1.11). Niektóre serwisy, jako premię dla stałych klientów, wykonują bezpłatne mycie i czyszczenie (odkurzanie) wnętrza.

Magazyn części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych

Magazyn (patrz rys. 1.12) może działać tylko na potrzeby serwisu lub prowadzić także sprzedaż części zamiennych klientom zewnętrznym. W tym drugim przypadku w biurze obsługi klienta musi być zorganizowane dodatkowe stanowisko, obsługujące klientów kupujących części. Wydawanie części mechanikom odbywa się zazwyczaj na stanowisku zlokalizowanym od strony hali warsztatowej.

Miejsce składowania odpadów wytwarzanych w serwisie

Na hali warsztatowej zazwyczaj zlokalizowane jest stanowisko składowania odpadów – zużytych części zamiennych, opon, elementów z tworzyw sztucznych, akumulatora



Rys. 1.11 Myjnia samochodowa

rów, płynów eksploatacyjnych i in. (rys. 1.13). Odpady te są gromadzone w pojemnikach dostosowanych do ich rodzaju i odpowiednio oznakowanych, a następnie przekazywane do recyklingu i utylizacji upoważnionej firmie.



Rys. 1.12 Magazyn części zamiennych

**Rys. 1.13**

Pojemniki na odpady

Sprawdzenie wiadomości

1.8

Pytania kontrolne i polecenia

1. Co to jest schemat organizacyjny przedsiębiorstwa i jakie zawiera informacje?
2. Co zawiera zakres obowiązków pracownika?
3. Co oznacza delegowanie uprawnień?
4. Wyjaśnij pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi.
5. Wyjaśnij pojęcie kompetencji personalno-społecznych.
6. Dlaczego pracodawcy chcą zatrudniać pracowników z rozwiniętymi kompetencjami personalno-społecznymi?
7. Wyjaśnij cele stosowania systemów motywacyjnych.
8. Jakie są składniki wynagrodzenia mechaników?
9. Wyjaśnij pojęcie ergonomii.
10. Jakie czynniki decydują o wzajemnym usytuowaniu stanowisk w serwisie?

Ćwiczenia

1. Na podstawie schematu organizacyjnego przedstawionego na rysunku 1.1 określ, komu podlega mechanik. Uwzględnij wszystkich jego przełożonych.
2. Sporządź listę wymagań wobec zatrudnianego doradcy serwisowego, uwzględniając jego kompetencje personalne i społeczne.
3. Wykonaj projekt systemu motywacyjnego pracowników serwisu – mistrzów i mechaników. Uwzględnij sposób obliczania premii.
4. Sporządź zakres obowiązków mistrza pracującego w serwisie omawianym w treści podręcznika, posługując się schematem organizacyjnym przedstawionym na rysunku 1.1 i zakresem obowiązków doradcy przedstawionym na rysunku 1.3.