

одномітному режимі роботи) виробничої потужності. Ефективність використання потужності становить 42,5 % (втрати – 57,5 %).

Таблиця 5.

Порівняльна характеристика фактичної і максимальної виробничої потужності

Ділянка	Можливі показники			Фактичні показники		
	Явочна кількість працівників	Штатна кількість працівників,	Річний виробіток, USD	Явочна кількість працівників	Річний виробіток, USD	Недоотриманий виробіток, USD
Діагностики	1,125	1,75	33005	1	22632	19331
Шиномонтаж	1,125	1,71	29412	1	20640	17699
Поточний ремонт	12,5	16,9	394128	11	255024	139104
Ремонт двигуна	3,5	4,85	112442	3	69552	42890
Регулювання геометрії коліс	1,25	1,68	38384	1	22848	15536
Ремонт електрообладнання	1	1,35	35381	1	26208	9173
Ремонт паливної апаратури	1	1,39	30124	1	21672	8452
Фарбування автомобілів	12	16,5	418968	3	76176	342792
Рихтування / зварювання	13,8	19	275890	3	59976	215914
Арматурні роботи	2,9	3,9	86673	2	44448	42225
Усього	50,2	69,3	1454407	27	619176	835231
Питома вага	100		100		42,5	57,5

УДК 658.7 – (075.8)

АВТОСЕРВІС – ПРОБЛЕМИ ПЕРСОНАЛУ

Марков О.Д. кандидат технічних наук
Веретельнікова Н.В.
Вінарчук І.В.
Грищенко В.М.

Постановка задачі. Найскладніша для підприємств автомобільного ринку - проблема персоналу. Щонайменше, з наступних причин. По-перше, автомобільний ринок інтенсивно розвивається. По-друге, сучасні автомобілі значно складніше тих, до яких звичні наші фахівці. По-третє, з'явилися нові напрямки діяльності, потрібні нові спеціальності, які ніхто не готує. Потрібні нові підходи, нові форми і новий зміст. Потрібна законодавча база. І, нарешті, яким би не було актуальним питання персоналу, ним, окрім самих підприємств і навчальних закладів, мало хто переймається.

Почнемо з того, що аналізом проблем персоналу автосервісу ніхто не займається. Це досить складна і трудомістка задача. Відсутня достовірної інформації про підприємства автосервісу в органах державної статистики. Наприклад, відділ праці враховує чисельність персоналу з транспортних послуг у цілому, не поділяючи їх за видами. Державні органи статистики дають інформацію про чисельність підприємств автосервісу, яка навіть при першій прикидці на кілька порядків відрізняється від фактичної. Практично немає жодної інформації про чисельність і структуру персоналу підприємств автосервісу. Немає ніякого аналізу щодо перспективної потреби в ньому. Спроба отримати цю інформацію через підприємства, пов'язана зі складнощами, які можна звести до формули "комерційна таємниця". Таким чином, ми приходимо до висновку, що прямого обліку персоналу на рівні вище підприємства просто не існує. Облік може бути спотворений і на рівні підприємства.

Відповіді на перераховані вище питання на рівні експертних оцінок можуть дати безпосередньо практики. Не складно порахувати чисельність підприємств, які необхідні для

виконання робіт з обслуговування і ремонту автомобілів. Наприклад, в Україні налічується близько 7 млн. легкових автомобілів. На 100 автомобілів потрібен 1 слюсар. Таким чином, безпосередньо виробничих робітників тільки на станціях технічного обслуговування потрібно 70 тис. чоловік. Враховуючи управлінський, торговий, допоміжний персонал, який у більшості випадків досягає або навіть перевищує 50% чисельності виробничого, загальна чисельність працівників в автосервісі досягає 140 тис. осіб. Ця чисельність щорічно повинна зростати на 6 - 7 тис. чоловік. Окрім безпосередньо СТО значний розвиток отримали автосалони, фірми з продажу запасних частин і матеріалів, фірми з продажу гаражного обладнання, з виробництва матеріалів і запасних частин, з продажу шин, які займаються експертизою і оцінкою транспортних засобів, страхові компанії. Серед цих підприємств є досить великі, які налічують до 2000 працівників. Чисельність працівників у фірмах, зайнятих продажем запасних частин, матеріалів, шин, аксесуарів, гаражного і діагностичного устаткування, експертизою, страхуванням, не менша а ніж працівників безпосередньо в автосервісі. Загальна чисельність працівників в автосервісі з урахуванням цих фірм орієнтовно складає 250 тис. чоловік. Якщо до цього додати 3400 автозаправних станцій і комплексів, на кожній з яких працює не менше 15 осіб, тобто у цілому, більше 50000 чол., то отримуємо загальну чисельність 300 тис. працюючих. Для отримання достовірної інформації про персонал потрібно вирішити два завдання: 1. мати дані про персоналу на всіх підприємствах автомобільного ринку, а для початку, сам перелік цих підприємств. (У розвинених країнах ці питання давно і міцно вирішені: по-перше, звіти про діяльність підприємств друкуються в періодичній пресі, а, по-друге, для підприємств, що входять до асоціації автомобільного бізнесу одним з умов членства є надання статистичних даних про підприємств); 2. потрібно проводити спеціальні маркетингові дослідження.

Основні проблеми. Основна проблема персоналу автосервісу полягає в тому, що вона не може бути вирішеною в умовах ринку, що розвивається. Пояснимо цю тезу. В ринку, що розвивається домінуюча кількість проданого парку йде на поповнення при практичній відсутності його вибуття. Приріст 1 млн. автомобілів потребує приросту 10000 кваліфікованих робітників. Якщо й можна знайти десять тисяч бажаючих вчитися, їх неможливо зробити кваліфікованими за один рік. Але за першим роком приходиться наступний, ситуація повторюється і буде повторюватися доти, доки не стабілізується парк автомобілів (в стабільному ринку на заміну йде біля 80 % проданих автомобілів).

Проблема персоналу не раз піднімалася на сторінках преси. І, незважаючи на те, що багато чого робиться для вирішення цієї проблеми, її актуальність змушує ще раз повернутися до цієї теми. Перерахуємо проблеми, які реально існують в галузі персоналу.

Перша з них, - брак кваліфікованих кадрів для підприємств автомобільного ринку. Ця проблема має перспективи подальшого загострення з тієї простої причини, що кількість підприємств автосервісу зростає швидше, ніж з'являються нові, тим більше, кваліфіковані фахівці. Щорічний приріст парку і перспектива подальшого збільшень обсягів продажів автомобілів будуть ставити цю проблему все більш гостро. Крім того, сучасні автомобілі все більше "начинені" електронікою. У їхній пристрій вводяться нові системи і додаткове устаткування, у зв'язку з чим, має підвищуватися кваліфікація, широта і глибина знань, більш повної і всебічної повинна бути базова підготовка. Іншими словами, механік, який займається діагностикою, обслуговуванням і ремонтом автомобілів не може бути просто слюсарем, знання якого закінчуються системою певних навичок.

Друга проблема - необхідність перепідготовки вже наявних 90% працівників, зайнятих на підприємствах автомобільного ринку, як таких, які не мають профільної освіти. Ця проблема не менш актуальна в порівнянні з першою. Багато працівників, які зайняті в автосервісі, мають освіту, яка дозволяє вирішувати запропоновані функціональними обов'язками завдання більш ніж кваліфіковано. Сьогодні на багатьох підприємствах на робочих посадах працюють фахівці з вищою освітою та навіть кандидати наук, і не тому, що інший вид діяльності для них закритий, але, частіше за все, тому, що для виконання такої роботи (діагностика, ремонт автомобільної електроніки, логістика, управління запасами, створення інформаційних систем, робота з клієнтурою, організація продажу) вимагають глибоких теоретичних знань, без яких ефективно виконувати такі функції неможливо. Більша частина таких фахівців зосереджена в основному на фірмових станціях. Більша ж частина персоналу не має спеціальної підготовки і знань, необхідних для кваліфікованого виконання робіт, пов'язаних з наданням послуг, технічним обслуговуванням та ремонтом автомобілів. Ці працівники в більшості випадків вважають себе фахівцями. і не бачать необхідності в перепідготовці або підвищенні кваліфікації. Але практика, показує, що

вони часто виконують роботу неякісно. Неякісне виконання робіт нерідко веде до негативних наслідків, а у випадках, пов'язаних з безпекою руху, і до сумних. З урахуванням цих обставин необхідність сертифікації персоналу більш ніж очевидна. Наслідки неякісного обслуговування і ремонту автомобілів занадто значні для того, щоб пускати це питання на самоплив. Непрофільні фахівці вирішують питання на рівні "домашньої заготовки". Просто, вони розуміють практичну значимість питання і вирішують їх на рівні свого розуміння, очевидної логіки і знань із загальної або спеціальної підготовки. Практика показує, що ці методи рішень і самі рішення далеко не завжди ефективні. Спеціальні знання для вирішення практичних завдань потрібні і для використання більш досконалих способів вирішення практичних питань, і для підвищення ефективності цих рішень, і для вирішення їх з урахуванням впливу інших факторів, тобто системно. Якщо теорія і практика виробила систему знань і методів розв'язання практичних проблем, то, очевидно, для того, щоб забезпечити більшу ефективність і продуктивність. Фахівці завжди вирішують завдання більш ефективно і з меншими витратами ніж не фахівці.

Фахівці, яких ніхто не готує. Наступна очевидна проблема - відсутність деяких необхідних для підприємств спеціальностей. Наприклад, навчальні заклади України не готують фахівців з автомобільної електроніки, продавців автомобілів (мається на увазі і керівники салонів, продавці магазинів. За наявними даними в Луганській області самі підприємства організували підготовку продавців автомобілів, створивши для цього свої навчальні плани і програми та запрошуючи для навчання викладачів різних навчальних закладів обласного центру), продавці запасних частин та управління запасами, фахівців по гаражному і діагностичному устаткуванню, по проектуванню підприємств автосервісу й індустріальному дизайну, фахівців в області сервісних технологій, тобто по роботі з клієнтурою, фахівців у галузі автомобільних експлуатаційних матеріалів, фахівців для автозаправних комплексів, фахівців з експертизи та оцінки автомобілів, фахівців у галузі страхування автомобілів. Мало того, їх просто немає в переліку спеціальностей, затвердженому Кабінетом Міністрів. Тому той, хто візьме на себе завдання підготовки таких фахівців, повинен буде пройти складний шлях їх легалізації. За це не беруться існуючі навчальні заклади, маючи на те вагомі причини. Реально питання персоналу вирішуються двома шляхами: 1. переманювання, перекупування кваліфікованих фахівців, один у одного або з інших галузей, (наприклад, авіації, електронної промисловості), і 2. навчання персоналу в навчальних центрах самої фірми. Останній напрям є непорушною вимогою до діяльності будь-якої фірмової станції, будь-якого дистриб'ютора або імпортера. На посаду працівника з навчання персоналу приймаються фахівці дуже високої кваліфікації, які мають високу теоретичну підготовку, знають англійську або іншу іноземну мову, здатні до постійного оновлення своїх знань, а також до навчання інших. Що ж стосується універсальних станцій, (а їх 90% із загального числа), які не пов'язані з технічною політикою жодного продуцента, то для них проблема персоналу вирішується, частіше за все, шляхом передачі досвіду або шляхом проб і помилок. Незважаючи на те, що в Євросоюзі прийнятий новий закон про конкуренцію в галузі продажів автомобілів та автомобільного сервісу, які розширює доступ не дилерів до технологічної інформації автомобілебудівників, в тому числі і до навчання персоналу, скористатися цією можливістю більшість СТО не можуть. Причини - неприйнятність умов цього доступу, просто кажучи, дорожнечі навчання персоналу за кордоном, незнання того, що таке право вони мають і відсутність механізму такої взаємодії. Найчастіше універсальні станції не вважають проблему персоналу актуальною. Вони просто надають послуги на тому рівні якості, який забезпечує наявний персонал, і виконують ці послуги для тих, хто згоден з такою якістю. Вони дуже рідко ставлять перед собою завдання підготовки чи підвищення кваліфікації персоналу. Вони, просто, підходять до вирішення своїх проблем з іншого кінця: "під наявний персонал". Якщо універсальна станція, справді, потрібно підготувати конкретного фахівця, що буває рідко, вона домовляється з іншим підприємством, яке за гроші за допомогою стажування готує такого фахівця. Є ряд навчальних центрів фірм, які за гроші або безкоштовно готують фахівців на своїй базі. Як правило, це вузько спеціалізовані центри, наприклад, фарбування, систем впорскування, діагностики. Безкоштовно навчання проводиться у разі прагнення фірми через навчання просувати свій товар на ринок. Наприклад, "Глазурит", "Пі-Пі Джі", або "Стандокс" навчають безкоштовно фахівців для того, щоб, знаючи технології, вони купували матеріали і обладнання цих фірм.

Хто і як управляє підприємством автосервісу. Коли ми ведемо мову про персонал, ми маємо на увазі не тільки робітників, зайнятих технічним обслуговуванням і ремонтом, а й керівників, інших фахівців. Якщо раніше керівником могла стати тільки перевірена та віддана радянській систем людина, то в наш час підприємцем або керівником може стати будь-хто,

незалежно від рівня підготовки, кваліфікації, спеціальності та інших якостей. Найчастіше на практиці складається така ситуація, коли власник сам є керівником підприємств та здійснює управління ним на свій страх і ризик на рівні свого розуміння того, як і що робити. Він формує цілі і реалізує їх на свій розсуд. Практика, та й світовий досвід показує, що це далеко не кращий і не ефективний спосіб управління бізнесом. Принаймні, промислово розвинені країни, зіткнувшись на певному етапі з цією проблемою, прийшли до необхідності відділення управління від капіталу, іншими словами, зрозуміли, що управляти підприємством від імені акціонерів або власників повинні професіонали. Ми поки не готові до вирішення цього завдання, хоча і втрачаємо на цьому дуже багато. Це особливо важливо для перших керівників, які приймають або не приймають доленосні рішення, помилка яких коштує дуже дорого. Можна навести безліч прикладів. Ось один з них. Керівник однієї великої і серйозної фірми, не приділяючи увагу підготовці персоналу, ставив перед ним завдання, для виконання яких навчання просто було не потрібним. Він настільки деформувала цілі і систему управління, що досягти ефективності в роботі фірми просто було неможливо. Ставлячи на главу свої швидкоплинні цілі, він успішно вів фірму до загибелі, у чому досяг чималих успіхів.

Ще один аспект проблеми управління полягає в тому, що підприємства автосервісу - це малі підприємства, в яких працює від 4-5 до 50-60 чоловік, а в більшості випадків це сімейний бізнес, в якому підбираються люди не за ознакою їх професійної підготовки. В Україні, про це свідчить аналіз структури підприємств по деяких областях: 80% станцій технічного обслуговування - це маленькі підприємства, в яких працює не більше 5 осіб, в якому управління просто не виділено в окрему функцію, а виконується тим, (найчастіше, робочим), хто має кращі організаторськими здібностями, або має велику частку в статутному капіталі, або є власником підприємства. Ця ситуація віддаляє управління від будь-яких знань в цій галузі, рівно як і в галузі трудового законодавства, безпеки праці, захисту прав споживачів, екології, економіки і фінансів. Тому що в такому сервісі затребувані, в основному, робітничі професії, то, в цілому, не доводиться розраховувати на їх підготовку у перерахованих галузях знань. Відсутність же таких негативно позначається і на результатах бізнесу, і на якості продукту і на задоволенні клієнтів. Очевидно, що такі знання, рано чи пізно, повинен мати кожен, хто зайнятий у цьому бізнесі. При підготовці робітників фахівців для автосервісу програми повинні включати підготовку і за цими напрямками знань. Іншими словами, сьогодні навчальні заклади і та навчальні центри фірм при підготовці фахівців робітничих професій повинні виходити з того, що ці фахівці у більшості випадків будуть стикатися з проблемами управління підприємством, законодавства, трудового законодавства, охорони навколишнього середовища, охорони праці, управління персоналом

Проблеми сервісу. Все, що пов'язано з обслуговуванням і ремонтом автомобілів, вимагає, перш за все, технічних знань. Але автосервіс - це сфера обслуговування людей. Тому вміння працювати з клієнтурою - найважливіша вимога до персоналу автосервісу. Практика показує, що в галузі саме сервісу ми значно відстаємо від світових стандартів. Конкуренція змушує підприємство підвищувати якість, знижувати ціну, поліпшувати обслуговування. Якість обслуговування та ремонту автомобілів практично у всіх знаходиться приблизно на однаковому рівні, ціни коливаються в незначних межах, якість обслуговування клієнтів мають суттєві відмінності. Сьогодні це той фактор, який у багато визначає конкурентоспроможність підприємства. Наскільки успішно вирішується проблема обслуговування клієнтів, настільки успішно працює підприємство. Проблема якості обслуговування клієнтів - це, перш за все, проблема якості і культури персоналу. Через якість персоналу ми йдемо до корпоративної культури та клієнто орієнтованості. Керівники та фахівці підприємств повинні мати хорошу спеціальну підготовку в галузі сервісних технологій, психології споживача і психології впливу й вмінні застосовувати знання на практиці. Їх завдання полягає в тому, щоб створити атмосферу позитивного ставлення до клієнтів, забезпечити певний рівень корпоративної культури та етики. Крім цього актуальними стають "сервісні" характеристики персоналу, тобто їх культура, знання сервісних технологій, вміння працювати на клієнта. На жаль, в даний час ці проблеми не вирішені, і за даними розрахунків через невміння працювати з клієнтами, втрачають до 70% їх. Часто це завдання не вирішується через відсутність спеціальних знань, а дії керівника зводяться до "розборок" з приводу негативних фактів, тобто шляхом усунення відхилень. Очевидно, що для вирішення цієї проблеми сервісні технології і психологія взаємовідносин з клієнтурою повинні бути включені в навчальні програми фахівців автосервісу, в тому числі і робітників.

Тенденції у підготовці фахівців. Почнемо з підходів до освіти і сучасних його тенденцій. Радянська вища школа мала ту беззаперечну перевагу, що вона давала досить серйозну

фундаментальну підготовку і сприяла всебічному розвитку особистості. Але вона йшла від конкретних знань з тієї причини, що ці знання не були реально затребувані. Це не слід вважати досягненням радянської педагогіки, це просто наслідок об'єктивної ситуації: у деформованій плановій економіці спеціальні знання в багатьох галузях не знаходили застосування. Вищими досягненнями теорії були вказівки партії. Держава брала на себе турботу про те, кого вчити, чому вчити і як ці знання використовувати.

В даний час підходи до освіти корінним чином змінилися. Затребувані, перш за все, конкретні знання, які дозволяють людині на високому професійному рівні виконувати свою роботу. Будь-яка фірма, приймаючи людину на роботу влаштовує йому іспит, який йому і не снився у суворого професора. Приватна фірма "надає честь" будь-якому випускникові вузу якщо вона бере його на роботу і зовсім не бере до уваги те, що цей фахівець підготовлений за державні гроші. Але якщо фірма змушена готувати фахівця за свій рахунок, то вона готова платити тільки за ті конкретні знання, які необхідні для виконання конкретної роботи.

Таким чином, формується новий погляд на підготовку фахівців - нічого зайвого. Це шлях до західної системи освіти, яка здалеку завжди викликала у нашого обивателя невимовні захоплення, а при більш близькому розгляді виявилася багато в чому неефективною. Негативні наслідки вузької спеціалізації полягають у тому, що працівник не здатний зробити крок убік. Освіта це те, що залишається, коли всі вивчене вже забуто. Фундаментальна підготовка вчить людину мислити іншими категоріями Це перехід кількості в якість.

Слідом за фірмами-замовниками тенденцію спрощенства проповідують комерційні навчальні заклади, завдання яких - задовольняти потреби своїх клієнтів. Таким чином, складається об'єктивна тенденція до зміни системи освіти в бік "ремісництва". Вона чітко прийнята на озброєння комерційними навчальними закладами. Від неї не відмовляються і вузи, що мають давні традиції. Поки не проглядаються управлінські впливи або об'єктивні передумови, здатні змінити цю тенденцію. Таким чином, ми можемо зробити невтішний висновок, про два фактори деградації нації: демографія, яка веде до фізичного вимирання населення (за 12 років чисельність населення України зменшилася на 4,5 млн.чол., більше, ніж за час Другої світової війни) і утворення, яке веде до інтелектуального зубожіння.

Ще одна характерна тенденція розвитку сучасної освіти - ухил у бік гуманітарної освіти. Якщо перерахувати ново виявлені вузи, то серед них більшість-гуманітарні. Обумовлено це, щонайменше, двома причинами: по-перше, воно не потребує створення технічної лабораторної бази, а по-друге, сьогодні технічні знання менш затребувані ніж комерційні. І, тим не менш, автомобільний ринок все з більшою настійністю вимагає підготовки технічних фахівців. Найпростіший хоча і не найкращий шлях вирішення цієї проблеми - введення у навчальні плани навчальних закладів обов'язкової стажування учнів і студентів на передових підприємств, а також створення на них спільних лабораторій, кафедр.

Що можуть навчальні заклади? Фірма яка більш-менш поважає себе, має свій навчальний центр або спеціаліста, зайнятого навчанням персоналу. Це не випадково. Кожна фірма має свою технічну та ринкову політику і просуває її на ринок. Цього не можуть зробити навчальні заклади, якщо вони не пов'язані в своїй роботі з діяльністю цієї фірми. У принципі, часто, це і не є їхнє завдання. Вони повинні підготувати фахівця високої кваліфікації і дати йому фундаментальні та спеціальні знання, познайомити з останніми досягненнями в області конструкції автомобілів, перспективами їх розвитку, новими технологіями.

Що ж можуть навчальні заклади, і які їхні проблеми? Перш за все, у них немає сучасної технічної та навчальної бази; вони не мають доступу до технологічної інформації; вони не мають припливу молодих талантів, тому вони "тримаються" за пенсіонерів і старих викладачів. Як би не був цінний їхній досвід і знання, вони, все-таки, "система з негативним зворотним зв'язком", тобто така, яка вже наповнена певним змістом і об'єктивно не здатна сприймати нове з тією інтенсивністю і повнотою, з якого це властиво системі в початковій стадії розвитку, тобто молоді. Вони, в більшості випадків, не пов'язані у своїй діяльності з реальною практикою і не знають її проблем. Вони цінують те, що зроблено ними, старі добрі традиції, у них є корпоративна солідарність "основоположників".

Недостатнє бюджетне фінансування державних навчальних закладів обмежує їх розвиток і змушує братися за ті форми навчання, які дають якісь гроші. Вони не в змозі братися за щось нове, адже сил не вистачає на вже існуючі завдання. Адаптація навчальних закладів до вимог ринку в таких умовах йде в більшій мірі через форму, але не через зміст. Створюються кафедри, у назві яких зустрічається слово "автосервіс". На базі наявного переліку спеціальностей створюються

спеціалізації, (наприклад, "менеджмент в системах автосервісу" на базі спеціальності "менеджмент організацій"). Відкриваються спеціальністю "менеджер автосервісу" на рівні молодшого спеціаліста. Але якщо запитати у практиків, які фахівці їм потрібні і з якими знаннями, то виявиться, що далеко не завжди навчальні заклади готові запропонувати потрібний продукт.

Навіть якщо бюджетне фінансування виділиться в повному обсязі, воно передбачає покриття найнеобхідніших витрат, інші доводиться заробляти. Через науково-дослідні роботи, які раніше у великому обсязі виконували вищі навчальні заклади, сьогодні не затребувані, тому основний спосіб заробляти гроші - це контрактна система навчання. Навіть при повному дотриманні законів, навчальні заклади мають можливість і зацікавлені взяти на цю форму навчання переважна більшість бажаючих. Результати цього очевидні - нерідко таке навчання перетворюється на формальність, видачу дипломів. Сьогодні зустріти людину з вищою освітою, яка торгує на базарі дуже легко і не тільки тому, що бракує робочих місць, а й тому, що вона, по суті, ні до чого іншого не придатна.

Проблема технічного оснащення не вирішується з тих же причин і має ті ж самі наслідки. Це найскладніше завдання, яке важко вирішувати тому, що вона найдорожча. Це завдання якщо і буде вирішене, то нескоро. Потрібні альтернативні методи вирішення цієї проблеми, наприклад, через введення у навчальні плани стажування на сучасних передових підприємствах, починаючи з другого, третього курсу. Цей спосіб адаптації фахівця до вимог сучасних технологій вітають і самі підприємства, які зацікавлені у високій їх кваліфікації. Реально доступ до високих технологій можливий, якщо викладачі навчальних закладів будуть пов'язані безпосередньою діяльністю з передовими підприємствами. Відомо, що в розвинених країнах така практика широко поширена. І це слід розглядати (навіть на законодавчому рівні) як обов'язковий елемент діяльності, але не як додатковий заробіток. Що ж стосується навчальних центрів фірм або комерційних структур, то вони вузько спеціалізовані і в цілому вирішують вузькі питання підготовки фахівців.

Ставлення керівників підприємств до підготовки фахівців. Кожен керівник мріє знайти готових кваліфікованих фахівців і буває незадоволеним, якщо це йому не вдається. Знаючий ж керівники розуміють, що фахівець на 70% відповідає вимогам посади - ідеальна знахідка. Вони дають йому певний період для адаптації і обов'язково навчають в цей період і після нього. Така схема роботи з персоналом типова для авторизованих дилерів. У них цей процес стандартизований і налагоджений з такою ж процедурною і технологічною точністю, як і будь-який виробничий процес. Фірми-лідери, які інтенсивно розвиваються, а це багато в чому залежить від керівника, приділяють розвитку персоналу першорядне значення. Є приклади. коли на розвиток персоналу витрачається до 70% прибутку. Ці фірми використовують і розвивають нові технології, сучасні методи менеджменту, сервісні технології. За рахунок цього вони і є лідерами. Є фірми послідовники, які вже прийшли до розуміння того, що без розвитку персоналу подальші успіхи неможливі. Вони відчували появу фактора ризику, а потім зрозуміли, що причина - недостатня якість персоналу. Вони ще не відпрацювали систему перепідготовки кадрів, але вже почали цю роботу.

Що ж стосується універсальних станцій і рядових фірм, то характеризувати їх діяльність у напрямку навчання персоналу можна висловом директора однієї авторизованої станції: - "Я не боюся, коли від мене йде фахівець. Через два роки він, не навчаючись, безнадійно відстане і не складе мені конкуренцію". Більш ємну характеристику системи навчання на універсальних станціях дати неможливо.

Як же йде справа з навчанням на цих підприємствах? Досвід організації навчання персоналу на таких станціях показує, що це завдання не лежить у полі зору керівників. Навіть якщо керівництво компанії ініціює цю роботу, то керівники підприємств не виявляють до неї зацікавленості. Вони розглядають цю роботу як щось відволікає і заважає роботі. Найскладніше завдання - навчання слюсарів (механіків). Щонайменше, з двох причин: 1. вони не звикли вчитися, 2. є складнощі з відволіканням їх з робочого місця. Практика навчання персоналу дає можливість виявити певну закономірність: чим вище освітній рівень працівника і чим відповідальніше його посада, тим охочіше він навчається. Інакше, чим більше людина знає, тим більше він хоче знати. Ось приклад: у навчанні беруть участь 85% директорів підприємств, 76%-їх заступників, 57% майстрів і приймальників, 30% продавців магазинів 10% робітників. Є ті підприємства, які навчанням персоналу просто не займаються. Є ті керівники, які розглядають навчання як непотрібні витрати. Слюсар повинен вчитися на робочому місці, а якщо він на те не здатна, то і робити йому тут нічого. Вони оцінюють працівника за його віддачі, його продуктивністю, скільки у нього клієнтів (до хорошого лікаря йдуть пацієнти, до хорошого фахівця стоїть черга клієнтів), але не беруть на себе відповідальність за фахівця, не вкладають кошти в його розвиток.

Що робити? Перш за все, потрібна законодавча база, що дозволяє підняти цю проблему на значущий рівень. У її рамках необхідно ввести обов'язкову сертифікацію персоналу автосервісу, а, краще, і самих підприємств, як об'єктів обслуговування і ремонту техніки, яка є джерелом підвищеної небезпеки.

Потрібна також законодавча база, механізми і структури, які могли б накопичувати, аналізувати і робити доступною узагальнену інформацію про автосервіс, його підприємствам, видах діяльності, обсяги ринку, персонал.

Необхідно організувати навчання нових спеціальностей, які перераховані вище.

У навчальних закладах ввести в навчальні плани з другого, третього курсу стажування студентів на передових підприємствах. Зробити її обов'язковою як для навчальних закладів, так і для підприємств.

Робота провідних викладачів прикладні дисципліни на передових фірмах і підприємствах повинна Законодавчо розглядатися як основний вид діяльності, а не як сумісництво.

Законодавчо витрати на навчання персоналу повинні відноситися на собівартість і не обмежуватися 2% квартального фонду заробітної плати.

І головне, чи не слід нам використовуючи світові досягнення недосяжно піднятися над ними.

УДК 658.7 – (075.8)

МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОТУЖНОСТІ АВТОСЕРВІСУ ДИЛЕРСЬКОГО ЦЕНТРУ

Марков О.Д., кандидат технічних наук

Веретельнікова Н.В.

Грищенко В.М.

Низьковолосов В.В.

Вельбовец Є.А.

Загально прийняті методики визначення потужності автосервісу передбачають розрахунок кількості постів, площ та робітників виходячи з кількості автомобілів, що знаходяться в експлуатації. При цьому в якості нормативної бази приймають нормативи трудомісткості, що встановлюються заводами – виробниками з урахування коректуючи коефіцієнтів, які враховують умови експлуатації. На практиці ці методики стосовно автосервісу приводять до помилкових результатів з наступних причин:

1. Вони не враховують потужності, які необхідні для виконання передпродажної підготовки, ремонтних робіт та робіт по установці додаткового обладнання, тюнінгу, які виконуються на дилерських авто центрах при продажі автомобілів;

2. Треба розрізнати технічну потребу в обслуговуванні та ремонті автомобілів та ринковий попит на послуги автосервісу; як свідчать дослідження, тільки 48% технічної потреби в обслуговуванні та ремонті стають ринковим попитом автосервісу. Тому нормативи трудомісткості неприйнятні для визначення потужності автосервісу. Потужність визначається за реальним ринковим попитом.

3. Для розрахунку потужності автосервісу приймають річну трудомісткість обслуговування та ремонту на один автомобіль, яку визначають по автомобіле-заїздам постійних клієнтів, тобто тих клієнтів, які виконують на авто центрі всі без винятку роботи по ТО та ремонту протягом року.

4. Потужність автосервісу залежить від кількості автомобілів, що обслуговується. Виходячи з загальної кількості автомобілів та річної трудомісткості обслуговування та ремонту одного автомобіля визначають потенціал ринку авто центру.

Потужність авто центру визначають виходячи з загальної кількості автомобілів з урахуванням коефіцієнту лояльності клієнтів, тобто тієї частини клієнтів, яка віддає перевагу цьому авто центру та не користується послугами конкурентів. В умовах реальної конкуренції цей коефіцієнт ніколи не може дорівнювати 1 і по суті, і по законодавству.

За даними досліджень та практики на дилерських центрах в період гарантії обслуговуються від 84 % до 90 % проданих автомобілів, а після його закінчення – в перший рік дилера покидає 40 % автомобілів, на другий рік – 50 %, в третій – 60%. Крива, що відображає питому вагу автомобілів що обслуговується з числа проданих, у залежності від терміну служби