

УДК 638.7.(075.8)
UDC 638.7.(075.8)

ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ РОЗУМОВОЇ ПРАЦІ У СФЕРІ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ АВТОСЕРВІСУ)

Марков О.Д., кандидат технічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна,

FAKTOY, AFFECT THE PERFORMANCE OF MENTAL WORK IN THE SERVICE SECTOR (CAR-CARE CENTER FOR EXAMPLE)

Markov O.D., Ph.D., National Transport University, Kyiv, Ukraine

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ УМСТВЕННОГО ТРУДА В СФЕРЕ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ АВТОСЕРВИСА)

Марков О.Д., кандидат технических наук, Национальный транспортный университет, Киев, Украина

Постановка задачі.

Як і товар, послуги це те, що задовольняє певні потреби, надає блага чи вирішує проблему споживача. Послуга відрізняється від товару тим, що цінність для споживача створює надавач і чим ця цінність більшою мірою відповідає потребам та очікуванням споживача, тим більш лояльним буде споживач в наслідок чого продуктивність надавача послуг може зростати. Таким чином аксіоматичним є висновок у відповідності до якого продуктивність праці у сфері послуг тісно пов'язана з їх якістю. Якість послуг – це якість процесу обслуговування, яка залежить не від кількості праці, а, перш за все, від її якості. Враховуючи те, що у переважній більшості випадків споживач оцінює послуги як особистість, (по критерію ставлення до нього), продуктивність праці надавача послуг залежить від якості не стільки фізичної а, перш за все, розумової праці.

Якість послуг складається з якості обслуговування та ремонту автомобіля та якості обслуговування клієнта. Якість ремонту автомобіля забезпечується, в першу чергу, роботою механіка, тобто – результатом фізичної праці. Якість обслуговування клієнтів, яка включає в себе соціальні, психологічні складові та інші нематеріальні елементи процесу обслуговування, можуть бути забезпечені результатом кваліфікованої розумової праці персоналу.

Рівень якості обслуговування клієнтів залежить від створених розумовою працею процесів та кваліфікованого (на основі, знову ж таки, розумової праці чи інших надбань інтелектуального характеру) їх виконання, а також від стану середовища, в якому відбувається обслуговування. Саме середовище також створюється та є продуктом розумової праці. Його якість та спрямованість також залежить від кількості та якості кваліфікованої розумової праці, що втілена в його створення. Таким чином, ми приходимо до висновку, що продуктивність праці в сфері обслуговування залежить не стільки від результатів стандартних операцій фізичної праці фахівців з ремонту автомобілів, скільки від кваліфікації та розумової творчої праці персоналу підприємства, яка спрямована на задоволення потреб клієнтів. В умовах конкуренції не автомобіль, а клієнт має альтернативи, з яких він вибирає найкращу та найпривабливішу. Висновок – продуктивність у сфері послуг залежить від кількості та якості розумової праці, спрямованої на якість обслуговування клієнта.

Коли надавач має споживача він здійснює процес обслуговування, тобто виконує певні операції у відповідності з технологією та стандартами обслуговування. Для того ж, щоб надавач послуг мав споживача, він повинен зробити так, щоб споживач мав бажання користуватися його послугами, був лояльним до нього. А для цього йому треба дати цінність, яка перевищує таку у інших надавачів. Досягнення переваг залежить не лише від того, що надавач робить, (це роблять однаково всі надавачі), а і, перш за все, від того як він це робить. Інакше кажучи, продуктивність праці надавача залежить від якості праці, тому що кількість праці також залежить від її якості. (надавач має клієнтів у разі їх задоволеності).

Таким чином, продуктивність розумової праці у сфері послуг залежить від її якості, можливість самої праці також залежить від її якості. В автосервісі, підприємства якого мають в середньому 5 –

10 робітників і де присутність розумової праці в переважній більшості випадків не відділена від фізичної, виникає питання, яким чином можна забезпечити якість результатів якраз розумової праці, які забезпечують наявність самої праці, а простіше кажучи – клієнтів.

Результати досліджень.

1. Продуктивність в автосервісі.

Продуктивність праці – це те, від чого залежить розвиток суспільства, добробут та якість життя людей. В суспільстві вона вимірюється національним валовим доходом на душу населення. В розвинутих країнах НВД знаходиться на рівні 20 – 50 тисяч доларів США, в Україні він не перевищує 2,5 тисяч доларів США. Продуктивність праці в Україні в тричі нижча ніж в Білорусії, в 4 рази нижча ніж в Європі та в 6,5 рази нижча ніж в США. НВД в Україні з 1991 року по 2013 рік зменшився на 30%.

В цілому продуктивність – це відношення виробленої продукції до витрат на її виробництво. Продуктивність праці – це кількість продукції випущеної за час роботи.[1]

Продуктивність праці в автосервісі – це дохід поділений на кількість працюючих чи кількість основних робочих. Цей дохід залежить від багатьох факторів, але автосервіс, як і будь-яка інша сфера послуг в першу чергу залежить від клієнтів. Клієнт є головною постаттю бізнесу.

Аналіз діяльності автосервісу свідчить про те, що продуктивність його працівників (дохід на одного працюючого протягом року) формується на рівні ефективності, яка не перевищує 60 – 70%.

Під ефективністю ми розуміємо міру використання ресурсів відносно можливих 100%. В автосервісі ефективність умовно можна оцінити продуктивністю працюючих віднесеною до потужності СТО. Наприклад, Bosch Car Service, який має 16500 автосервісів в 150 країнах світу та в якому працює понад 90 000 працюючих та який обслуговує протягом року 50 млн. автомобілів, має продуктивність 550 - 600 автомобіле-заїздів на одного працюючого чи приблизно 1600 -1700 нормо – годин продуктивності.[2]

При мінімальному фонді часу поста 2500 годин на рік коефіцієнт ефективності дорівнює 0,65 – 0,7 (1600/2500) Це світова практика, яка свідчить про те, що сфера послуг, зокрема, автосервіс, виходить з концепції надлишкових потужностей заради забезпечення якості обслуговування клієнтів. Можна зробити висновок, що продуктивність працівників на рівні 1600 – 1700 нормо - годин протягом року є нормальною з погляду завантаження авто сервісного підприємства.

Якщо розглядати продуктивність безпосередньо механіків, тобто основних робочих, то її фактична (не звітна, яка основана на приписах, обмані клієнтів та на такій, що не відповідає фактам статистиці) величина коливається в межах 70 – 130% норми продуктивності, але середнє її значення ближче до 100%.

Пояснюється це тим, що на практиці з 10 механіків, один має найвищу продуктивність, наприклад 130%, два мають продуктивність 120%, один – 110%, один – 100%, два – 90%, один – 80%, один – 70%. Цей розподіл не придуманий, від відображує нормальний закон розподілу нормального явища – продуктивності механіків. Середня зважена величина продуктивності в наведеному прикладі дорівнює 91%. Втрати продуктивності дорівнюють 9%. Виходячи з цього прикладу можна зробити висновок, що продуктивність безпосередньо механіків немає суттєвого впливу на продуктивність підприємства в цілому і вирішення задачі підвищення продуктивності механіків не є складною задачею. Ця задача лежить в іншій площині – в якості послуг від якої залежить кількість та лояльність клієнтів.

Розглянемо рівень завантаженості потужностей СТО. Він в окремі періоди (сезони) дні неділі та години доби має суттєві коливання, які значною мірою впливає на продуктивність підприємства в цілому.

В таблиці 1 наведений приклад аналізу завантаження 60 механіків станції протягом місяця.

Як видно з таблиці 1, протягом місяця з 60 механіків не мали завантаження 16 (27%).

А це означає, що втрати продуктивності за рахунок недостатньої кількості клієнтів і, як наслідок, недостатнього завантаження механіків в 3,85 рази перевищують втрати їх продуктивності.

$$(1600:12=133 \text{ н/г}); (133 \times 0,91 = 121 \text{ н/г}); (133 - 121) \times 60 = 720 \text{ н/г}; 2772,9 / 720 = 3,85$$

Можна зробити простий висновок: продуктивність станції залежить від ефективної роботи з клієнтами, правильної маркетингової та торгівельної політики, інакше кажучи, від наявності клієнтів.

Таблиця 1

| № | дата | Сумма н. годин по ЗН | Потужність, люд/год | Недостат -), надлишок (+), час | К-сть незаван механіків (человек) |
|--------|----------|----------------------------|------------------------|------------------------------------|---|
| 1 | 1.02.14 | 420,67 | 496 | - 75,33 | 9,4 |
| 2 | 2.02.14 | 450,55 | 496 | - 45,45 | 5,7 |
| 3 | 3.02. 14 | 354,4 | 496 | - 141,6 | 17,7 |
| 4 | 4.0214 | 167,2 | 496 | - 328,8 | 41 |
| 5 | 5.02 | 507 | 496 | + 11 | 1,4 |
| 6 | 6.02 | 514,1 | 496 | + 18,1 | |
| 7 | 7.02 | 392 | 496 | - 104 | 13 |
| 8 | 8.02 | 314,5 | 496 | - 181,5 | 22,6 |
| 9 | 9.02 | 320,7 | 496 | - 175,3 | 22 |
| 10 | 10.02 | 396 | 496 | - 100 | 12,5 |
| 11 | 11.02 | 199,4 | 496 | - 296,6 | 37 |
| 12 | 12.02 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | 13.02 | 676,3 | 496 | + 180,3 | |
| 14 | 14.02 | 262,8 | 496 | - 233,2 | 29 |
| 15 | 15.02 | 401,8 | 496 | - 94,2 | 12 |
| 16 | 16.02 | 564,8 | 496 | + 68,8 | |
| 17 | 17.02. | 328,5 | 496 | - 167,5 | 21 |
| 18 | 18.02 | 248,6 | 496 | - 247,4 | 31 |
| 19 | 19.02 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20 | 20.02 | 605,4 | 496 | + 109,4 | |
| 21 | 21. 02 | 459,9 | 496 | - 36,1 | 4, 5 |
| 22 | 22/02 | 312,2 | 496 | - 183,8 | 23 |
| 23 | 23/02 | 392,8 | 496 | - 103,1 | 12,8 |
| 24 | 24/03 | 306 | 496 | - 190 | 24 |
| 25 | 25.02 | 159,4 | 496 | - 159,4 | 20 |
| 26 | 26.02 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 27 | 27.02 | 578,9 | 496 | + 82,9 | |
| 28 | 28.02 | 607,7 | 496 | +111,7 | |
| Всього | | 9627,1 | 12400 | - 2772,9 | 387 людино/змін |

2. Теоретичні аспекти прихильності клієнтів

Теорія та практика сфери послуг, зокрема, автосервісу, має достатньо напрацювань в галузі формування якості послуг. Одним з важливих висновків є те, що лояльність клієнтів, як важливий показник їх прихильності до надавача послуг залежить, в першу чергу, від ставлення до них. Як свідчать результати досліджень, 68% клієнтів лишають станцію з цієї причини. Виникає питання, що означає «належне» чи «неналежне» ставлення. Не вдаючись в подробиці поняття «належне» ставлення можна зробити очевидний висновок, який зводиться до того, що клієнт лише в тому випадку сприймає автосервіс як такий, що має «належне» ставлення, якщо від повністю, без сумніву довіряє йому та впевнений в тому, що ставлення до нього щире, таке, як до самого себе. При такому ставленні, надавач послуг забезпечує якість не лише базової послуги – ремонту автомобіля, а і широкого спектру додаткових послуг, наявність яких є вагомим внеском в отримання конкурентних переваг.

Цей висновок ставить перед керівником станції, окрім інших, питання: яким чином можна досягти такого сприйняття клієнтом результатів роботи СТО. Найважливіша задача полягає в тому, щоб видалити з свідомості клієнта будь - які сумніви стосовно щирої турботи про нього. Станція має довести, що щире ставлення – це не разова показна акція, а політика взаємовідносин, в основі якої лежить справжнє, щире бажання вирішити проблеми клієнта. Питання це зрозуміле: немає нічого простішого, а ніж насправді щиро турбуватися про клієнта. Запорукою довіри клієнта є довгострокові підтверджені якістю послуг стосунки.

Пояснимо механізм сприйняття. Психологічно людина на рівні підсвідомості відрізняє щире ставлення від будь-якого іншого, наприклад, такого, що несе в собі загрозу та викликає недовіру, тому, що щире ставлення спрямоване на задоволення певних життєво важливих потреб. Розуміння щирого ставлення чи ставлення, яке несе в собі загрозу та викликає внутрішню емоційну напругу ґрунтується на інстинкті самозбереження. В цьому інстинкті природа не дала людині права на помилку; цей інстинкт безпомилково відрізняє будь-які загрози і призводить до мобілізації усіх можливих внутрішніх сил для захисту від неї. Будь-які фактори сприйняття не можуть вплинути на прояв інстинкту самозбереження людини і він проявляється абсолютно і безпомилково. І якщо в межах терміну психологічного сприйняття зовнішнього впливу можна обійти інстинкт самозбереження, то він протягом короткого часу спрацює та виявить загрозу, у якому б виді вона не проявлялась та включити механізми самозахисту. Якщо надавач послуг має бажання обійти інстинкт самозбереження заради створення економічної вигоди для себе чи обману клієнта, то єдине, що він може отримати – це обманути самого себе тому, що, в кінцевому результаті, втрати понесе саме він. Клієнт, навіть на рівні підсвідомості має можливість правильно оцінити ставлення до себе, а це приведе до втрати клієнта. Клієнту не потрібно розуміти, в чому може проявлятися загроза; йому достатньо на рівні підсвідомості відчути можливість її виникнення, чого достатньо для того сприйняття ставлення як нещирого та прийняти рішення не на користь подальших взаємин.

В сфері послуг, зокрема, автосервісі, механізми самозахисту – це втрата лояльності, прихильності та зміна надавача послуг.

За даними досліджень 38% клієнтів побоюються їхати на сервіс, так як не довіряють його співробітникам. У США, та в Росії, 66% автовласників вважають, що їм нав'яжуть непотрібні додаткові роботи. 77% жінок вважають, що з їх машинами проведуть більше непотрібних операцій. Проведені в Росії дослідження показали, що недовіра при зверненні в сервісний центр відчувають 56% взяли в опитуванні власників автомобілів. З них 64% побоюються обману і нав'язування додаткових робіт.[8]

Таким чином, є лише один шлях підвищення продуктивності в галузі обслуговування (в автосервісі) – це щире ставлення до клієнта та виконання його потреб. Прагнення надавача послуг до щирої турботи про клієнта є найважливішою передумовою зростання продуктивності розумової праці.

Щире ставлення до клієнта має особливе значення в сфері ремонту автомобіля у зв'язку з тим, що він не може оцінити якість ремонту складної технічної системи, про яку він, у переважній більшості випадків, не має будь-якої уяви, і тому єдиний спосіб такої оцінки – це довіра до надавача послуг. Чим складніший ремонт та чим вища його вартість – тим більше значення набуває феномен довіри.

Практика передових сервісних фірм в різних галузях обслуговування повністю підтверджує той факт, що клієнт практично не помиляється у сприйнятті щирого сервісу та щирої турботи про нього і у цьому випадку практично не має приводу (за винятком об'єктивних причин) змінювати надавача послуг. Недовіра володіє клієнтом на рівні підсвідомого інстинкту самозбереження, задача надавача послуг полягає в тому, щоб завоювати довіру. Вона вимагає рішення двох питань: 1. усунути недовіру, 2. створити довіру.

3. Фактори продуктивності

Їх можна розділити на об'єктивні, суб'єктивні, зовнішні та внутрішні. Об'єктивні – це ті, які створилися за певних умов та не залежать від підприємств автосервісу. До них відносяться: рівень розвитку економіки, платі здатність власників автомобілів, структура сегментів ринку, яка залежить, наприклад, від структура парку, економічна ситуація, (наприклад, фінансова чи економічна криза), структура попиту (наприклад, обслуговування, регламентне обслуговування чи ремонти), сезонні коливання.

До суб'єктивних факторів відносяться ті, які формуються на різних рівнях економічної системи органів влади та підприємств. До них відносяться законодавство та підзаконні регламентуючі акти, маркетингова політика – (що та де продавати), ринкова політика – (кому та як продавати). Зрозуміло, що суб'єктивні фактори розділяються на зовнішні – ті, що приймаються на рівні вище підприємства, та внутрішні – ті, що приймаються на рівні підприємства. Враховуючи те, що продуктивність автосервісу розглядається стосовно внутрішньої структури автосервісу країни, можна стверджувати, що всі вони (автосервіси) знаходяться практично в однокових умовах з погляду впливу зовнішніх об'єктивних та суб'єктивних факторів, та їх продуктивність залежить в основному від внутрішніх суб'єктивних факторів, тобто системи управління та конкурентних переваг. Цей

висновок підтверджується практикою: незважаючи на складні економічні умови, в яких на даний момент працюють підприємства автосервісу, є багато тих хто має високу продуктивність, і є ті, які мають низьку продуктивність. Таким чином можна зробити висновок, що продуктивність залежить, в першу чергу, від факторів якості праці в аспекті впливу на лояльність та прихильність споживачів.

Внутрішні фактори продуктивності можна, в свою чергу, розділити на *організаційні*, тобто ті, які відповідають на питання, що робити, та *суттєві*, тобто такі, які відповідають на питання як робити, – як реалізувати процеси, процедури та забезпечити виконання обумовлених та латентних потреб клієнтів.

Про те, що робити ми знаємо із стандартів та процедур обслуговування клієнтів, форм організації підприємства та його структурних підрозділів, принципів менеджменту якості, місії та цілей підприємства, корпоративної культури, цінностей організації та її персоналу, його мотивації, структури ресурсів, техніки та технологій обслуговування та ремонту автомобілів та обслуговування клієнтів, методів та системи управління підприємством, системи управління якістю.

Для того, щоб знати, що робити ми створюємо систему маркетингу – від дослідження ринку, вивчення потреб клієнтів до маркетингової та ринкової стратегії, вносимо інновацій та постійно покращуємо процес обслуговування, створюємо систему обслуговування клієнтів, обслуговування та ремонту автомобілів; створюємо систему моніторингу рівня задоволеності клієнтів, навчаємо персонал та підвищуємо його кваліфікацію тощо.

Стосовно того, як робити ми не завжди вирішуємо (а частіше – і не можемо вирішувати) питання, віддаючи це на розсуд того, хто надає послугу. А «він», той хто це робить, має своє уявлення про те, як він це повинен робити, а, можливо, взагалі не переймається таким питанням. У нього є своє уявлення про те, що добре та що краще; він, частіше за все, навіть не вислуховує клієнта та приймає своє бачення за його потребу.

«Він» – це перший керівник, який формує та формулює місію, ставить цілі та формує корпоративну культуру, підбирає персонал та благословляє систему його мотивації. «Він» вносить своє бачення в стандарти обслуговування, формує структуру ресурсів та несе відповідальність за результати роботи підприємства.

«Він» – це майстер – прийомщик, який безпосередньо представляє станцію перед клієнтом, який працює у відповідності зі стандартами обслуговування, який впевнений в тому, що якраз те, як він це робить і є зразком виконання стандартів та бажань клієнта

«Він» – це механік, який ремонтує автомобіль та маючи досвід такої роботи вважає образую особистої гідності спів ставлення свого досвіду з вимірюванням моменту затяжки динамометричним ключем.

«Він» – це бухгалтер, який знає, що йому треба здати документи в податкову та робить це в час максимального напливу клієнтів, яким він має підписати податкову накладну.

«Він» – це охоронець, який «більше католик, ніж Папа Римський» у ставленні до клієнтів.

«Він» – це кожен працюючий на підприємстві.

Тому – «як робити» – є чи не основною проблемою, яку має вирішувати підприємство заради підвищення продуктивності. Якщо підприємство створило найбільш досконалу систему організації, але не створило середовища, в якому ця досконала система організації має таку ж досконалу систему реалізації, то воно не буде приваблювати та утримувати клієнтів, а відтак, не буде продуктивним.

В основі того, як робити, лежить Правила «4 по 100» відповідно до якого 100% співробітників на 100% відповідають за 100% задоволеності клієнтів у 100% випадків.

Чому це важливо? Розглянемо процес обслуговування клієнтів з погляду виконання стандартів та встановлених правил. (таблиця 2): відповідь на питання: чи ідентифіковані потреби клієнтів насправді, чи ми видаємо наше уявлення про них за таке, тягне за собою правильну чи неправильну відповідь на питання про відповідність стандартів потребам клієнтів. Чи є у нас механізми, які дозволяють відслідковувати зміну потреб клієнтів в часі. Чи достатньою мірою ми вивчили потреби клієнтів та чи приклали ми достатньо зусиль та кваліфікації для розробки стандартів. Наступне на шляху до реалізації стандартів та форм організації є питання стосовно того, наскільки виконуються стандарти обслуговування. На це питання можна дати позитивну відповідь у разі, якщо той, хто обслуговує клієнтів знає стандарти, розуміє їх у контексті процесного підходу до обслуговування, знає потреби клієнта та володіє методами їх задоволення, щиро прагне задовольнити ці потреби. Особиста інтерпретація процесу обслуговування є природною та необхідною умовою пристосованості виконавця до конкретної ситуації та конкретних потреб клієнта. Ця конкретність потребує від виконавця не лише бажання задовольнити потреби клієнта, не лише знань, як це робити

краще, але й щирого бажання зробити для клієнта все, щоби вирішити його проблеми та задовольнити його потреби. *Оце і є момент істини:* щире бажання чи формальне виконання стандартів. Розбіжності на цьому етапі ведуть чи до довіри клієнта, чи до недовіри. Надавач послуг маючи навички роботи з клієнтами може видати свої вигоди за щире ставлення до клієнта, але це, в кінцевому результаті, обернеться тим, що клієнт, з часом, прийде до розуміння істини і назавжди залишить станцію в разі виявлення відхилень. Клієнт навіть не буде прагнути до розуміння того, що насправді надавач послуг зробив не так; йому достатньо розуміти, чи, навіть, просто відчувати, що щось зроблено не так, для того, щоб нічого не висловлюючи більш ніколи не користуватися послугами цієї станції. Якщо виконання не відповідає обіцянкам, то очікування клієнта не оправдовуються.

Таблиця 2 – Відхилення в процесі надання послуг

| Потреби Клієнта | Стандарти обслуговування | Виконання стандартів обслуговування | Обіцянки | Очікування клієнта |
|-------------------------------------|--|--|--|---|
| 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Рівень ідентифікації потреб клієнта | Відповідність стандартів потребам клієнтів | Рівень виконання стандартів обслуговування | Відповідність обіцянок та їх виконання | Відповідність очікувань та сприйняття послуги |
| 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,96 |
| 0,9 | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 0,656 |
| 0,8 | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 0,41 |
| 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,24 |
| 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0 | 0 |

Як видно з таблиці 1 навіть за умов мінімальної розбіжності вимог та реалізації рівень очікувань клієнта катастрофічно зменшується, а у випадку невиконання бодай одного з елементів обслуговування – очікування не оправдовуються.

Етап реалізації стандартів є переломним моментом системи реалізації всього, в що вкладено багато зусиль, знань та ресурсів. Якщо дія з реалізації не буде спрямована на вирішення потреб клієнтів, то вони, ці потреби, не будуть задоволені. Таким чином, все що було зроблено в рамках організації процесів, залишиться просто паперами, які нічого не варті. Внаслідок – простий висновок: *велика робота з створення системи обслуговування перетворюється у незворотні втрати у разі, якщо не створена система реалізації, а безпосередні виконавці не мають системи цінностей та, до того ж, відсутнє середовище, яке спонукає кожного виконавця до щирої турботи про клієнта.*

Розглядаючи всі системи, які необхідні для того, щоб залучати та утримувати клієнтів можна констатувати, що самою простою та зрозумілою є технічна та технологічна система тому, що ми її просто закупаємо у готовому вигляді разом з інструкціями та рекомендаціями щодо розміщення, експлуатації та використання. Що ж стосується систем управління, організації та стандартів, то і в цьому випадку є очевидні рішення, які може реалізувати будь-який керівник. В разі необхідності удосконалення процесів та процедур підприємство може скористатися послугами спеціалізованих фірм, консультантів чи літературою. Що ж стосується системи цінностей, щирого сервісу та клієнтоорієнтованого середовища, то у цьому випадку вся складність, невизначеність, неоднозначність, динамічність, ентропія явища та процесу повністю покладатиметься на конкретних виконавців, першого керівника та його команду і значною мірою залежить від його зусиль, особистого рівня можливостей та зацікавленості у вирішенні питання.

Керівників, які здатні створити клієнто орієнтоване середовище щирого сервісу значно менше тих, хто цього зробити не може чи не ставить перед собою таку задачу. Прикладами створення клієнтоорієнтованого середовища є деякі фірми готельного бізнесу чи авіаційні перевізники, які за рахунок відмінностей у сервісі та сервісного середовища забезпечують конкурентні переваги у довгостроковій конкуренції. Прикладом клієнтоорієнтованого середовища є автосервіс Тойота Сіті Плаза (Київ) – дилер Тойоти в Україні, в основі організації якого лежить японський менеджмент.

Створення клієнтоорієнтованого середовища не є разовою акцією, а є постійною, повсякденною роботою з його формування та розвитку. Задача зводиться до формування клієнто орієнтованої корпоративної культури. Корпоративна культура, в основі якої лежить ідея щирої

турботи про клієнта, зовні формує імідж та репутацію підприємства щирого сервісу. Першорядне значення в формуванні іміджу мають відгуки клієнтів, особливо в умовах інтенсивного та широкого розвитку соціальних мереж, в яких реферальна інформація швидко та інтенсивно поширюється та набуває значення якраз тому, що вона втрачає персоніфіковане значення, а стає узагальненою. Навіть ті, хто не може бути клієнтом конкретного автосервісу, мають можливість при нагоді сформулювати своє ставлення до нього.

На практиці не існує встановлених правил, які регламентують способи подолання складностей у встановленні клієнтоорієнтованої культури – кожна організація напрацьовує свою стратегію. [3]. Щоб створити середовище щирого сервісу треба сформулювати систему цінностей як у кожного співробітника, так і в цілому в колективі, а також змінити поведінку в цілому та кожного. Треба створити середовище, в якому прийняті норми ставлення до клієнта не можуть бути порушені.

Реально те, що має відбуватися, складається наступним чином.

1. Будь-яке нововведення спочатку сприймається з ентузіазмом, а в подальшому ставлення до нього погіршується, відбувається повернення до звичного.

2. Керівник, не стає лідером в реалізації нововведень, у нього безліч нагальних та більш важливих проблем.

3. Без безпосередньої участі першого керівника ніхто не бере на себе право та відповідальність за вирішення цього питання, а реакція персоналу в цьому разі відсторонена тому, що всі реагують на ставлення до неї першого керівника. За таких умов заведений (чи такий, що склався) порядок дій домінує та не сприяє змінам.

4. Співробітники, які бачать відстороненість першого керівника від програми покращення, не вірять в її необхідності.

5. Стабільність внутрішніх проблем відсторонює проблеми клієнтів на задній план і на них ніхто не звертає уваги та працює з ними в рамках вирішення своїх обов'язків та внутрішніх оперативних задач.

6. Звична діяльність на рівні зрозумілих та звичних операцій, які постійно повторюються та не потребують додаткових зусиль приваблює тому, що виконавець відчуває себе комфортно у разі, якщо він виконує те, що йому зрозуміло.

7. Навіть стикаючись з бар'єрами в оперативних задачах ніхто не бере на себе відповідальність за їх усунення у зв'язку з чим все залишається як було.

8. Навчання персоналу відбувається не з погляду створення середовища, а з погляду виконання своїх обов'язків службою підготовки персоналу.

Таким чином, висновок зводиться до того, що тільки перший керівник є натхненником і організатором змін і лише він може довести цю справу до кінця. Чи є у першого керівника важливіша задача, це має вирішувати він. Якщо станція має достатню кількість клієнтів та достатньою мірою завантажена, то питання начеб-то вирішене. Якщо ні – то ця задача прирівнюється до існування бізнесу: без її вирішення він має мало шансів на успіх, існування та розвиток.

ПЕРЛІК ПОСИЛАНЬ:

1. Хакссевер К, Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг. 2-е изд./Пер. с англ. Под ред. В.В. Кулибановой. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.: ил.

2. Новости рынка автозапчастей и автосервиса. Автосервисные концепции Bosch: успех мирового масштаба. Автопортал carway.com.ua

3. Кук Сара Клиент в фокусе. Как поместить интересы клиента в центр внимания вашей организации / Пер. с англ.: – Днепропетровск. Баланс-Клуб, 2004. – 272.

4. Недякин М.В. Искренний сервис, Как мотивировать сотрудников сделать для клиента больше, чем достаточно. Даже когда шеф не смотрит./Максим Недякин. – М.:Манн, Иванов и Фарбер, 2014. – 192 с.

5. Чалдини Р. Психология влияния. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 272 с.

6. Хьелл Л., Зиглер Д. Теория личности (Основные положения, исследования и применение). – СПб Пите Ком. 1999. – 1999. – 608 с.

7. Психология человека. Сайт Максима Власова. Инстинкт самосохранения. <http://psichel.ru/instinkt-samosoxraneniya>.

8. Чего боятся автовладельцы при посещении автосервиса? Интернет ресурс. Режим доступа Info-Parts.com.ua

REFERENCES

- 1 Hakssever K Render B., Russell R., R. Merdyk. Management and Organization in the sphere of services. 2nd ed. / Per. with English. Ed. VV Kulybanovoy. - SPb .: Peter, 2002. - 752 p .: ill. (Rus)
2. News and avtoservysa Spare parts market. Avtoservysnye concept Bosch: Success magistrate scale. Avtoportal carway.com.ua (Rus)
3. Cook Sara client focus. How to put the client's interests in the spotlight your organization / Trans. with Eng .: - Dnepropetrovsk. Balance Club, 2004. - 272. (Rus)
- 4Nedyakin MV Sincere service, How to motivate employees to do for the customer more than enough. Even when the boss is not looking. / Maxim Nedyakin. - Moscow: Mann, Ivanov and Farber, 2014. - 192 p. (Rus)
5. Robert Cialdini Psychology influence. - SPb .: Peter Kom, 1999. - 272 p. (Rus)
6. Ньелл L. Zyhler D. Theory of personality (Basic Situation, Research and Application). - St. Petersburg pitey Com. 1999. - 1999. - 608 p. (Rus)
7. Psychology person. Website Maxim Vlasov. Samosohranenyaya instinct. <http://psichel.ru/instinkt-samosoxraneniya>. (Rus)
- 8 What are afraid of car owners when visiting a service center? Internet resource. Access Mode Info-Parts.com.ua(Rus)

РЕФЕРАТ

Марков О.Д. Фактори, що впливають на продуктивність розумової праці у сфері послуг (на прикладі автосервісу) / О.Д. Марков // Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки». Науково-технічний збірник. – К. : НТУ, 2017. – Вип. 1 (37).

Розглянуті питання продуктивності в сфері обслуговування на прикладі автосервісу. Дано порівняння впливу на продуктивність факторів фізичної та розумової праці. Доведена домінуюча залежність продуктивності автосервісу від результатів розумової праці, перш за все, забезпечення якості обслуговування клієнтів та ставлення до них.

Показано, що продуктивність розумової праці тісно пов'язана з якістю результату, який ця праця забезпечує. Для автосервісу це досягнення розумових результатів в середовищі зовнішньої взаємодії, тому, що клієнти знаходяться якраз в цьому середовищі, та в створенні на основі розумової праці середовища щирого сервісу, завдяки чому досягається головний результат – створюється цінність для клієнтів, які є основою продуктивності тому, що вони приносять прибутки. Показано, що більше половини клієнтів не довіряють персоналу автосервісу і це є основна причина низької його продуктивності. Дано порівняння втрат продуктивності фізичної праці при ремонті автомобілів та розумової праці, результатом якої є наявність та довіра клієнтів.

Втрати від низької продуктивності розумової праці майже в чотири рази перевищують втрати від недостатньої продуктивності фізичної праці.

Показана залежність продуктивності від сервісного середовища та системи цінностей, спрямованих на вирішення проблем клієнтів. Дані пропозиції щодо підвищення продуктивності в автосервісі на основі моделі створення клієнтоорієнтованого середовища. Продуктивність розумової праці – це довіра та лояльність клієнтів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПРОДУКТИВНІСТЬ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, АВТОСЕРВІС, КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ, СЕРВІСНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, ПОТРЕБИ, ЗАГРОЗИ.

ABSTRACT

Markov O.D. Factors affecting the performance of mental work in the service sector (on the example of car-care center). Visnyk National Transport University. Series «Technical sciences». Scientific and Technical Collection. – Kyiv: National Transport University, 2017. – Issue 1 (37).

The questions of productivity in the service sector for example car service. Given comparing the impact on performance factors of physical and mental work. Proven Performance Car dominant dependence on the results of mental work, above all, quality customer service and attitude towards them.

It is shown that the productivity of knowledge workers is closely related to the quality of outcome that this work provides. Car service is to achieve mental results among external cooperation, so that customers are just in this environment, and to create based mental work environment sincere service, thus fulfilling the main result □ creating value for customers is the basis of performance is they bring profits. It is shown that more than half of customers do not trust the staff service centers and this is the main cause of low productivity. Given the loss of performance comparison of physical work in the repair of cars and mental work, which results in the presence and confidence of customers.

Losses from low productivity of mental work is almost four times larger than the loss of insufficient physical labor productivity.

Dependence performance of the service environment and value system designed to solve customer problems. These proposals for improving productivity in the service station on the model of creating client-oriented environment. □ The performance of mental work is trust and customer loyalty.

KEYWORDS: PERFORMANCE, SAFETY, AUTO REPAIR, SERVICE, ENVIRONMENT, NEEDS, THREATS.

РЕФЕРАТ

Марков О.Д. факторы, влияющих на производительность умственного труда в сфере услуг (на примере автосервиса) / О.Д. Марков // Вестник Национального транспортного университета. Серия «Технические науки». Научно-технический сборник. – К. : НТУ, 2017. – Вып. 1 (37).

Рассмотрены вопросы производительности в сфере обслуживания на примере автосервиса. Дано сравнение влияния на производительность факторов физического и умственного труда. Доказана доминирующая зависимость производительности автосервиса от результатов умственного труда, прежде всего, качества обслуживания клиентов и отношение к ним. Показано, что производительность умственного труда тесно связана с качеством результата, который эта работа обеспечивает. Для автосервиса это достижение умственных результатов в среде внешнего взаимодействия, потому что клиенты находятся как раз в этой среде, и в создании на основе умственного труда среды всего сервиса, благодаря чему создается ценность для клиентов, – достигается главный результат которые и являются основой производительности том, что они приносят прибыль. Показано, что более половины клиентов не доверяют персонала автосервиса и это основная причина низкой его производительности. Дано сравнение потерь производительности физического труда при ремонте автомобилей и умственного труда, результатом которой является наличие и доверие клиентов.

Потери от низкой производительности умственного труда почти в четыре раза превышают потери отнедостаточной производительности физического труда.

Показана зависимость производительности от сервисного среды и системы ценностей, направленных на решение проблем клиентов. Данные предложения по повышению производительности в автосервисе на основе модели создания клиентоориентированного среды.

Производительность умственного труда это доверие и лояльность клиентов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА, АВТОСЕРВИС, КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ, СЕРВИСНОЕ СРЕДА, ПОТРЕБНОСТИ, УГРОЗЫ,

АВТОР:

Марков О.Д., кандидат технических наук, Национальный транспортный университет, доцент кафедры технической эксплуатации автомобилей та автосервісу. Електронна пошта: markovod@mail.ru; тел. 050-334-11-44, Україна, м. Київ-01010, Печерський район, вул. Суворова, 1

AUTHOR:

Markov O.D., Ph.D., National Transport University, Associate Professor of the technical operation of vehicles and service centers. e-mail: markovod@mail.ru; tel. 050-334-11-44, Ukraine, city Kiev 01010, pecherskyi district have. Suvorov, d. 1.

АВТОР:

Марков О.Д., кандидат технических наук, Национальный транспортный университет, доцент кафедры технической эксплуатации автомобилей и автосервиса. e-mail: markovod@mail.ru ; тел. 050-334-11-44, Україна, г. Киев-01010, Печерський район, у. Суворова, д. 1

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Бідняк М.Н., доктор технічних наук, професор, Національний транспортний університет, завідувач кафедри Менеджменту м. Київ, Україна м. Київ, Україна

Хабутдінов Р.А., доктор технічних наук, професор, Національний транспортний університет. Завідувач кафедри транспортних технологій, м. Київ, Україна.

REVIEWER:

Bidnyak M.N., technical Doctor of Science, professor, National transport University, Department of Management zaviduvach m. Kyiv, Ukraine m. Kyiv, Ukraine

Habutdinov R.A., Doctor technical Sciences, professor, National Transport University. Zaviduvach tehnologiy Department of Transport, m. Kyiv, Ukraine.