



Некоторые вопросы управления

Владислав ВОЛГИН

Качество управления многими автосервисами, к сожалению, невысокое. Отсутствие специального управленческого образования у руководителей и жесткая зависимость от социальных процессов в трудовых коллективах негативно сказываются на результатах деятельности предприятия, на высокой текучести кадров. Сотрудники прекрасно видят неумение, нерасторопность, неквалифицированность управленцев всех уровней и увольняются, когда уровень их некомпетентности превышает разумные пределы.

Как показывает таблица, 100 % причин недовольства клиентов «обеспечивают» управленцы.

При рабочем дне в 12–14 часов помимо этого ритма появляется утомляемость, требующая

Доля	Причина	Недостатки	Кто виноват?	Что делать?
25 %	Культура общения сотрудников	Отсутствие обучения всех сотрудников общению с клиентами	Управленцы	Курсы для всех сотрудников
15 %	Трудно дозвониться и записаться на сервис	Плохая организация связи и приема звонков	Управленцы	Оптимизировать телефонные мощности, работу приемщиков звонков
5 %	Оснащение клиентской зоны	Неумение занять ожидающих клиентов полезной для бизнеса информацией	Управленцы	Листовки, стенды о возможностях и услугах. Обеспечить наличие автоматов с напитками или кофе-бара
15 %	Работы не выполнены в полном объеме	Отсутствие контроля исполнения	Управленцы	Ввести контроль исполнения каждой операции
20 %	Работы не выполнены в срок	Плохое планирование и организация работ	Управленцы	Оптимизировать загрузку цеха и график работ
10 %	Некачественно выполненные работы	Низкая квалификация, спешка, халтура	Управленцы	Обучение, мотивация, контроль
10 %	Отсутствие запчастей	Низкая квалификация	Управленцы	Обучение, мотивация, контроль

Неудачные методы управления

Одной из серьезных управленческих ошибок в организации труда является режим работы.

Известно, что активность человека и даже сон определяются 1,5-часовым ритмом: 45 минут активная фаза и 45 минут пассивная. В работе человеку необходим короткий перерыв между 1,5 часовыми периодами. В результате из 7-часового рабочего дня лишь 6 часов могут быть реально рабочими – 85 %.

длительных перерывов. Таким образом, реальное время, когда человек в состоянии работать продуктивно, сокращается до примерно 70 %. Сложившаяся в России практика организации работы бригад в автосервисах препятствует повышению эффективности использования рабочего времени.

12-часовой рабочий день (рабочая неделя, затем неделя отдыха) имеет негативные стороны:

■ Реально люди работают с полной отдачей 7–8



часов, остальное время заметны вялость, усталость, стремление к частым перекурам;

- В свободную неделю многие подрабатывают в других фирмах или самостоятельно, растратив свой потенциал, не отдыхая и подвергаясь, может быть, совсем иной мотивации;
- В результате на предприятии не складывается коллектив, образуются лишь вахтовые бригады.

Еще в начале 1900-х, компания Ford Motor Co провела десятки тестов, чтобы определить оптимальное количество рабочих часов для того, чтобы достичь максимума производительности.

Было обнаружено, что «золотая середина» составляет 40 часов в неделю, и, хотя дополнительные 20 часов обеспечивают незначительное увеличение производительности, это происходит только в течение 3–4 недель, после чего производительность становится отрицательной.

Люди, которые посвящают работе 40 часов в неделю, делают больше, чем те, кто регулярно работает по 60 или более часов. Чаще всего результаты «длинных» часов работы нужно либо переделывать, либо выбрасывать.

Сторонники «длинных» часов работы часто ссылаются на опыт таких стран, как Таиланд, Корея и Пакистан, утверждая, что длинные рабочие недели создают конкурентное преимущество. Однако факты этого не подтверждают.

В 6 из 10 самых конкурентоспособных стран в мире (Швеция, Финляндия, Германия, Нидерланды, Дания и Великобритания) незаконно требовать от сотрудников работать более чем 48 часов в неделю: 40 часов норма и 8 часов сверхурочных с двойной оплатой.

Если бы российские владельцы и управленцы СТО были умнее, они бы прекратили этот идиотизм с 12-часовым рабочим днем нестабильных бригад. Нормальный коллектив с обучаемыми и лояльными кадрами может быть создан лишь при двухсменной ежедневной работе: одна смена с 8 до 16 и вторая – с 16 до 24 часов. Смены могут быть с гибкими графиками для отдельных специалистов, могут частично перекрываться.

В Европе и США даже двухсменных сервисов нет. Они открыты 8 часов в день, иногда с продлением на 2 часа, иногда работают в выходные. Но общее количество рабочих часов не превышает 56 часов в неделю, т. е. 7 дней по 8 часов.

КУЗОВ

Маркет

национальная сеть магазинов авторемонта

АВТОСЕРВИСНОЕ
ОБОРУДОВАНИЕ

РАСХОДНЫЕ
МАТЕРИАЛЫ

ПОДБОР
АВТОЭМАЛЕЙ

Фирменный стандарт качества КУЗОВ

Материалы торговой марки «Кузов» – это результат более чем 10-летних исследований потребностей и предпочтений клиентов магазинов «КУЗОВ МАРКЕТ» в области ремонтных технологий по всей России.

www.kuzov-auto.ru
Центральное управление
121059, Москва, ул. Киевская, 14, стр. 9
т. +7 495 229 42 42



Серьезными управленческими ошибками являются неудачные системы оплаты труда. Многие предприниматели начинают понимать, что фиксированная зарплата – это разновидность воровства, она не совместима с рыночными механизмами производства и потребления, а премия – эффективный инструмент разрушения коллектива. Повременщики должны стать сдельщиками – получать процент от прибыли (но не от выручки!). Только прибыль показывает эффективность управления доходами и расходами. Премияльная система не нужна. Сдельщики сами себе зарабатывают премию. Премия эффективна только целевая, точечная – за рационализацию, за наставничество и т. п. Платить зарплату долей выручки – слишком простая и дурная идея для автосервисов, которые действуют в малопредсказуемых условиях. Примитивная схема выплат сдельщикам процента от выручки, взятая горе-управленцами от лоточников и разъездных агентов, которые все расходы, включая стоимость лаптей и лотков, а в наше время – автомобилей и бензина – несут сами, испортила рынок труда.

Слесарям, получающим готовых клиентов, запчасти и материалы, работающим в обогреваемых помещениях, на оборудовании и с инструментами предприятия, в спецовках, купленных и стираемых за счет предприятия, обучаемых за счет предприятия и зачастую не платящим даже за свой брак, отдавать постоянный процент выручки? Явная глупость.

Платить долю прибыли – после вычета из выручки всех расходов и убытков – было бы хорошим стимулом, так и делают некоторые фирмы. Однако из-за сложности расчетов прибыли в каждом месяце (т. к. некоторые расходы можно подсчитать только по итогам года), выплата доли прибыли делается в виде годовых бонусов.

Нормальная форма оплаты – по тарифным ставкам 1–6 разряда для слесарей, жестянщиков и маляров, обучавшихся в профтехучилищах, 7–11 разряда для механиков и электронщиков с образованием не ниже техникума. Стоимость человеко-часа устанавливается предприятием, а соотношение разрядов – государством и является основой для расчетов с рабочими; на заводах и в крупных автосервисах эта система доказала свою эффективность и объективность.

Рабочих не касается, за какую цену предприятие продает нормо-часы, т. к. расчет цен реализации – это работа управленцев и заслуг рабочих в этом нет.

Малодумающие управленцы все хотят упростить.

Но установка в трудовых договорах ради упрощения условий зарплаты, например, 30 % от выручки с заказ-наряда – это ловушка для предприятия:

- Предприятие не может поднять цены на услуги, не повысив соответственно зарплату, а ведь трудоемкость не увеличивается;
- Предприятие вынуждено платить механику по заказ-наряду даже за те «работы», которые приемщик приписал как якобы необходимые, не собираясь их исполнять;
- Предприятие не может снизить цены на услуги до уровня конкурентов, это вызовет недовольство сдельщиков, зарплата которых уменьшится;
- Предприятие несет убытки во всех случаях повреждения машин клиентов, оборудования, помещения, увеличения расходов и не может их компенсировать повышением цен, т. к. доля прибыли не увеличится;
- Даже при простоях предприятие вынуждено платить среднесдельный заработок, а откуда взять средства?

Вопросы к себе

Управленцам целесообразно сформировать для себя группы вопросов, к которым следует регулярно возвращаться для контроля собственной деятельности и ее результатов.

Вот примерные группы вопросов.

Ответственность

Задачи	Кто решает
Зачем делать эту работу?	Приемщик
Что делать?	Приемщик
Где?	Диспетчер и мастер цеха
Когда?	Диспетчер и мастер цеха
Кто выполняет работу?	Отдел кадров и мастер цеха
Как делать?	Отдел обучения и мастер

Что движет клиентами?

Репутация	Положительная информация о предприятии
Квалификация	Качество сервиса и ремонта
Мотивация	Доверие к персоналу



СТАРТАП

Изучение сотрудников

Кто?	Люди, влияющие на эффективность предприятия	Те, кто играет критическую роль в процессах, и те, кто препятствует успеху окружающих, жалуясь на ситуацию и развязывая непродуктивные споры.
Зачем?	Мотивация	Деньги, карьера, результаты бизнеса, отношения между людьми, стремление к власти, поиски чего-то нового, желание конфликтовать или быть счастливым и успешным.
Почему?	Предположения	Люди могут считать, что у них все в порядке или что они несчастны, коллеги по работе их недолюбливают, карьера застопорилась, а начальник не поддерживает. Оценка подобных умозаключений подсказывает, как именно люди будут действовать, но прочитать эти умозаключения можно только интуитивно.
Как?	Поведение	А от умозаключений людей уже зависит их поведение.

Что определяет качество сервиса?

Репутация	Доверие персонала к предприятию
Квалификация	Качество работ зависит от квалификации
Мотивация	Заинтересованность персонала работать именно здесь

Толковый специалист – свободный человек.

Кстати, вот мотивация для наемных управленцев: хотите стать выдающимся топ-менеджером, которому платят выдающиеся деньги? Тогда:

- Добивайтесь прозрачности учета на предприятии: только так можно видеть все точки, требующие вашего вмешательства;
- Добивайтесь лучших условий труда и гарантированных перспектив роста для сотрудников: только так можно удерживать хорошие кадры;
- Добивайтесь отличной репутации сервиса среди клиентов: только так можно гарантировать прибыль сервиса в каждом году;
- Добивайтесь вашего участия в прибыли предприятия: только так вы компенсируете затраты нервов и здоровья и удовлетворите свое самолюбие;

Что определяет качество управления?

Репутация	Доверие владельцев, партнеров и персонала к управленцам
Квалификация	Успешность решений управленцев
Мотивация	Стратегичность мышления управленцев

Мотивировать управленцев

Люди не нуждаются в контроле, но им нужен лидер. Они внимательно следят за тем, как он себя ведет, реагирует, действует, относится к клиентам и персоналу, и подражают ему. Если управленцы не могут стать такими лидерами, люди ориентируются на неформальных лидеров. А ими в автосервисах, к сожалению, нередко становятся рвачи.

Квалифицированные управленцы знают себе цену и не будут терпеть самодурства владельцев предприятия или шантажа рвачей.

- Сделайте доступной информацию о ваших заработках кадровым агентствам: так вы поднимете свою цену на рынке труда;
- Не переходите на другое предприятие того же масштаба: вектор ваших переходов должен быть направлен вверх – в более крупное предприятие, в самое крупное предприятие, в локальный холдинг, в международный холдинг;
- Учитесь на всех касающихся управления курсах, расширяйте кругозор. ■