

НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВЩИНИ В УМОВАХ КРИЗИ

© Іваницька Н.Б., 2010

Проаналізовано стан трудових відносин на підприємствах машинобудування Львівщини. Важливу роль керівництву підприємств потрібно вбачати в створенні позитивних умов для розвитку своїх працівників. Необхідно підтримувати процес постійного самовдосконалення, навчання і підвищення кваліфікації працівників. Тому запропоновано методи здійснення управління розвитком персоналу в кризових умовах.

Ключові слова: управління, розвиток, навчання, підвищення кваліфікації, мотивація персоналу.

The article analyzes the current state of labours relations in enterprises of machine building in Lviv region. The important role enterprises need to see leadership in creating positive conditions for their employees. We must to support the continuous learning, training and retraining workers. The article suggests ways to implement the management of personnel in crisis.

Keywords: management, development, education, training, motivation of staff.

Постановка проблеми. Фінансово-економічна криза негативно вплинула на машинобудівну галузь. Зменшення замовлень виробленої продукції, проблеми із збутом, подорожчання енергоресурсів та комплектуючих, зношення основних засобів більш ніж на 60 % негативно вплинули на відносини між керівниками і підлеглими та управління персоналом загалом. Саме тому постає необхідність розвитку персоналу відносно недорогими методами.

Процес навчання повинен бути асоційованим, як можливість постійного вдосконалення трудових та фінансово-господарських ресурсів. Адже відомо, що конкурентоздатність підприємства має бути забезпечена сучасним висококваліфікованим персоналом, який би умів втілювати нові ідеї і розробки в життя.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджують проблеми, пов'язані із управлінням персоналом та його розвитком, такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: О.С. Кузьмін, І. Кичко, В.А. Савченко, А.М. Гриненко, Л. Кушплер, А.С. Криклій, К. Михайльова, Л.В. Балабалова, Е.К. Воробйова, А.І. Данилюк, О.В. Крушельницька, А. Колог, С.А. Шапіро, Н.В. Самоукіна, В.П. Сладкевич, Т.О. Соломанідіна, В.Г. Соломанідін, М. Магура, М. Курбатова, М. Армстронг, В. Данюк, О. Чернушкіна, Є.М. Стрельчук, Т.Л. Коваленко, Л.А. Янковська та інші.

Вчені ґрунтовно досліджують питання управління персоналом, але ще не було запропоновано принципів управління розвитком працівників у кризових умовах. Саме через це постає необхідність висвітлити поняття розвитку в кризових умовах через побудову системи навчання персоналу на підприємствах.

Постановка цілей статті. Необхідно проаналізувати стан відносин між працівниками і керівництвом машинобудівних підприємств Львівщини та виявити шляхи розвитку персоналу за мінімальних фінансових витрат. При цьому необхідно визначити можливості підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок персоналу.

Виклад основного матеріалу. Криза 2008–2009 рр. негативно вплинула на розвиток трудових відносин на підприємствах. Подорожчання комплектуючих, сировини та енергоресурсів збільшили ціну продукції, що, своєю чергою, привело до проблем із збутом готової продукції. Економія керівництва на своїх працівниках простежується у недостатній увазі до мотиваційної складової та професійного розвитку. Негативним є переведення робочої сили на неповний робочий день, тиждень, зростають борги із невиплаченої заробітної плати. У табл. 1 наведено статистичні дані щодо неповної зайнятості працівників машинобудівних підприємств Львівщини за 2009 рік.

Перелік підприємств Львівщини, на яких існувала неповна зайнятість у 2009 році*

Назва підприємства	Наявність працівників, які:		
	знаходились у відпустках з ініціативи адміністрації	переведені на неповний робочий день, тиждень	прийняті на умовах неповного робочого дня за власним бажанням
ВАТ "Бориславський експериментальний ливарно-механічний завод"	+	+	
ВАТ "Львівський завод фрезерних верстатів"	+	+	
ВАТ "Автовантажмаш"	+		
ВАТ "Конвеєр"	+	+	+
ЗАТ "Автонавантажувач"		+	+
ВАТ "Львівагромашпроект"	+	+	+
ВАТ "Львівсільмаш"	+	+	
АТ "Рудківська сільгосптехніка"	+	+	
ВАТ "Самбірагротехмаш"	+	+	
ВАТ "Стрийський завод ковальсько пресового обладнання"		+	+
ТзОВ "Хеммель Україна"	+	+	
ВАТ "Городоцький механічний завод"		+	
СП "Інтернешнл Каттер Манюфекчерер ГМБХ"(ICM)	+	+	+
ТзОВ "Дісковері-Бурове обладнання"			+
ВАТ "Львівський експериментальний механічний завод"	+		
ВАТ "Золочівський радіозавод"	+	+	
Держ. підпр. "Львівський бронетанковий ремонтний завод"	+	+	+
ВАТ Перемишлянський приладобудівний завод "Модуль"		+	
ВАТ "Бориславський завод радіоелектронної медичної апаратури"		+	+
Науково-виробниче об'єднання ЗАТ "Термоприлад" ім.Лаха	+	+	+
ВАТ "Самбірський приладобудівний завод "Омега""	+	+	
ТзОВ "Мікрокод"		+	+
ВАТ Дрогобицький завод автомобільних кранів	+	+	+
ВАТ "Стрий авто"	+	+	
ТзОВ "Галицький автозавод"	+	+	
ТзОВ "Львівські автобусні заводи"	+	+	+
ВАТ "Самбірський дослідно-експериментальний машинобудівний завод"	+		
ВАТ "Автомат"	+	+	
ТзОВ українсько-німецьке "Сферос-Електрон"		+	
ВАТ "Львівський локомотиворемонтний завод"		+	
ВАТ Львівський завод "Електротранспорт"	+		
Держ. підпр. "Львівський державний авіаційно-ремонтний завод" Міністерства оборони України		+	+
Держ. підпр. "Стрийський вагоноремонтний завод"		+	
Львівське казенне експериментальне підприємство засобів пересування і протезування		+	+

*Дані джерела [1] (подана частина переліку)

З табл. 1 видно, що керівництво машинобудівних підприємств Львівщини (113 підприємств поданих джерелом [1]) практикували працю в режимі неповної зайнятості, зокрема: 34,51% підприємств мали працівників, які знаходились у відпустках з ініціативи адміністрації; 64,6% практикували переведення працівників на неповний робочий день (тиждень); 30,1% мали наявність працівників прийнятих на умовах неповного робочого дня за власним бажанням.

Практика переведення працівників на неповну зайнятість дає керівництву можливість економити кошти :

- зменшення суми нарахувань заробітної плати;
- можливість не платити премії та надбавки за показниками праці;
- не виплачувати надбавки за працю у шкідливих умовах;
- не виплачувати інші соціальні гарантії.

Махінації з економією коштів при переведенні персоналу підприємства на неповну зайнятість неможливо прослідкувати точно. Невиплата ж заробітної плати за певний період часу спричиняє судові процеси.

Перелік підприємств Львівщини, що мають заборгованість з виплати заробітної плати, подано у табл.2.

Таблиця 2

Перелік машинобудівних підприємств Львівщини, які станом на 1 квітня 2010 року мали заборгованість з виплати заробітної плати *

№п/п	КВЕД	Назва підприємства
1	34.10.0	ТзОВ “Львівські автобусні заводи”
2	29.22.1	ТзОВ “Львівський автотранспортувач”
3	31.20.1	Державне підприємство “Полярон”
4	29.22.1	ЗАТ “Автотранспортувач”
5	29.32.1	ВАТ “Львівсільмаш”
6	32.30.1	ВАТ “Сигнал”
7	31.50.0	ВАТ “Іскра”
8	34.10.0	ТзОВ “Галицький автозавод”
9	29.52.1	ВАТ Дрогобицький машинобудівний завод
10	29.22.2	ПП “Віднова”
11	29.32.4	ВАТ “Самбірагротехмаш”
12	29.11.3	ТзОВ “Ременерго-юні”
13	31.20.1	ВАТ “Екватор”
14	29.55.1	ВАТ “Ходорівполіграфмаш”
15	29.52.1	СП у формі ТзОВ українсько-німецьке “Інтернешнл каттер мануфакчерер ГМБХ”
16	33.20.1	ТзОВ “Кітва”
17	29.42.0	ВАТ “Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання”
18	29.22.2	ПП “Астра”
19	29.24.1	ПП “Привтех”
20	29.22.2	Міське комунальне підприємство “Новояворівськліфт”
21	29.56.6	Дочірнє підприємство Дослідний завод “Розділ” ВАТ “Інститут гірничо-хімічної промисловості”
22	32.10.0	ВАТ Перемишлянський приладобудівний завод “Модуль”
23	31.10.2	ПП “Електротехсервіс”
24	32.10.0	ВАТ “Елегал”
25	31.10.2	ПП “Енерго-ефект”
26	31.62.3	ПП “Темп-87”
27	32.20.3	Дочірнє підприємство “Вавенет”

**Дані джерела [1] (від підприємств, що мають більшу заборгованість до меншої)*

Дані табл. 2 свідчать про наявність заборгованостей з виплати заробітної плати, особливо на великих підприємствах. Це пояснюється тим, що вони не гнучкі стосовно впливу кризових явищ.

ЗАТ “Автотранспортувач” мав заборгованість з виплат заробітної плати працівникам за 2008–2009 у сумі 1,5 млн. грн. [2]. Завод простоював практично рік. 2 липня 2010 року працівники трьох львівських підприємств, які утворились із ВАТ “Автотранспортувач”, на знак протесту проти невивплати зарплати перекрили вул. Шевченка у Львові [3]. Причиною страйку стала невивплата заробітної плати за 2008–2009 роки та підозра про доведення до банкрутства підприємства нинішнім керівництвом. Внаслідок судових позовів та страйків працівників ведеться розрахунок з працівниками щодо виплат заборгованостей заробітної плати.

На підприємствах машинобудування зазвичай працюють працівники передпенсійного віку, а плінність молодих перспективних кадрів є високою. Для забезпечення конкурентоспроможності необхідно періодично проводити підвищення кваліфікації працівників. Але в часи кризи при обмежених грошових ресурсах ці питання часто відходять на другий план. Розглянемо, як відбувалось навчання персоналу на підприємствах Львівщини (табл. 3).

Під час дослідження стану проведення навчання та підвищення кваліфікації працівників машинобудівних підприємств Львівщини [1] було виявлено, що:

- проводили навчання новим професіям лише 20,35% підприємств;
- навчали нових професій керівників, професіоналів – 3,54%;
- проводили підвищення кваліфікації – 27,43%;
- зокрема безпосередньо на виробництві – 21,24%;

- в навчальних закладах на договірній основі – 7,08%;
- проводили навчання за кордоном – 1,77%.

Таблиця 3

Перелік підприємств Львівщини, які проводили підвищення кваліфікації персоналу у 2009 році*

Назва підприємства	Проводилось навчання новим професіям	В т.ч. керівників, професіоналів, фахівців	Проводилось підвищення кваліфікації	В т.ч. безпосередньо на виробництві	В навчальних закладах різних типів на договірній основі	Навчалися за кордоном
ВАТ “Львівський завод фрезерних верстатів”	+					
ВАТ “Конвеср”	+	+	+	+		
ТзОВ “Технологічно-експериментальний завод”			+		+	
ВАТ “Львівсільмаш”	+		+	+	+	
Держ. підпр. “Львівський бронетанковий ремонтний завод”	+		+	+		
ТзОВ “Ельво-маркет”	+		+	+		
Дер. підпр. “Полярон”	+		+	+		
“Холгер Крістіансен продакшн Україна” компанії “Холгер Крістіансен а/с”			+			+
ТзОВ “Електроконтакт Україна”	+					+
ВАТ “Бориславський завод радіоелектронної медичної апаратури”			+	+		
ТзОВ “Леоні Ваерінг Системс УА ГМБХ”	+		+			
Науково-виробниче об’єднання ЗАТ “Термоприлад” ім.Лаха	+		+	+		
Держ. підпр. “Львівський радіоремонтний завод”	+		+	+		
ВАТ Дрогобицький завод автомобільних кранів	+	+	+	+		
ТзОВ українсько-німецьке “Сферос-Електрон”			+	+	+	
ВАТ “Львівський локомотиворемонтний завод”	+		+	+	+	
Держ. підпр. “Львівський державний авіаційно-ремонтний завод” Міністерства оборони України	+	+	+	+	+	
ВАТ “Зміна”			+	+		
ПП “Спаринг-Віст центр”			+	+		
Львівське казенне експериментальне підприємство засобів пересування і протезування	+	+	+	+		
Держ. підпр. “Стрийський вагоноремонтний завод”			+	+	+	

*Дані джерела 1 (частина переліку)

Це свідчить про недостатню увагу менеджерів до свого персоналу, що, своєю чергою, згодом призводить до втрати конкурентних переваг підприємства та зменшення прибутків. При цьому не потрібно витрачати надзвичайно великі кошти на навчання. Достатньо матеріально заохотити працівника, який пройшов курс підвищення кваліфікації і володіє новими знаннями до обміну знаннями з колегами по відділу.

Так відбувається економія коштів на оплаті зовнішньому педагогу, при цьому стимулюється самонавчання та розвиток обміну власними знаннями між працівниками.

Навчання – безперервний процес, який не тільки розширює існуючі можливості, але й веде до розвитку нових навичок, знань, що дають змогу краще виконувати свої обов'язки [4, с.526].

Працівників необхідно мотивувати до навчання. Вони повинні усвідомлювати, що їх рівень знань, умінь і компетенцій повинен розвиватись і вдосконалюватись. При цьому позитивним є самокероване навчання, яке ґрунтується на тому, що людина бере на себе відповідальність за задоволення своїх власних потреб у навчанні і усвідомлює те, що це їй потрібне для кар'єрного зростання і самовираження.

Для ефективного процесу навчання потрібно вибрати оптимальні для підприємства методи навчання. Існують такі види навчання [4, с.530–545]:

1. Навчання на робочому місці:

- семінар як засіб навчання;
- робоче місце як середовище навчання;
- взаємопов'язаність навчання і роботи;

– коучинг (він ефективний, коли коучер розуміє свою роль в допомозі при навчанні інших, а працівники мотивовані на навчання);

– наставництво;

2. Корпоративний університет;

3. Виїзні курси;

4. Професійне навчання, яке містить:

- інструктаж;
- лекцію;
- обговорення проблеми;
- аналіз конкретних ситуацій (кейсів);
- рольові ігри;
- моделювання;
- групові вправи.

4. Електронне навчання.

Розвиток – процес, що допомагає людям рухатись вперед шляхом постійної оптимізації виробничо-господарської та соціальної складових підприємства, коли необхідними є знання, навички та компетенції вищого рівня.

По-філософськи з поняттям розвитку людських ресурсів можна асоціювати:

- успішність досягнення організаційних цілей підприємства;
- покращення корпоративних, функціональних, командних та індивідуальних показників роботи;
- допомога в здійсненні стратегій управління підприємством загалом;
- можливість кожного працівника постійно розвиватись та вдосконалюватись;
- індивідуальний розвиток кожного працівника;

Доцільно проводити індивідуальне для кожного підприємства навчання, асоціювати навчання як інвестиції у розвиток організації загалом, яке неодмінно принесе в майбутньому свої позитиви.

Послідовність дій менеджерів щодо управління розвитком у кризових умовах:

1. Визначити основні пріоритети підприємства.

2. Дослідити потреби та можливості розвитку персоналу.

3. Визначити цілі навчання та розвитку, при цьому необхідно чітко розуміти кінцевий результат від втілення проекту.

4. Розглянути нові методи здійснення управління розвитком.

5. Проаналізувати затрати на втілення проекту розвитку з його майбутніми перевагами.

6. Підготувати план дій щодо розвитку (він повинен містити: очікувані результати від втілення цих програм, розвиток певних видів діяльності, відповідальність за втілення результатів, терміни виконання).

7. Повідомити всіх працівників про стан справ на підприємстві та запропонувати спільне вирішення проблем і завдань.

8. Практикувати методи матеріальної та нематеріальної мотивації з метою обміну власним досвідом та саморозвитком підлеглих.

9. Контролювати та регулювати процес розвитку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Менеджерам підприємств необхідно створювати сприятливі умови для вдосконалення кваліфікаційних характеристик своїх підлеглих. Працівники повинні постійно вдосконалюватись та розвиватись. Важливо при цьому стимулювати кожного працівника ділитись власним баченням певних проблем, ідеями та здобутками. Неабияка роль повинна бути відведена для саморозвитку та співпраці.

Подальші дослідження необхідно проводити для виявлення діагностики компетенцій працівників, їх оцінки та вдосконалення та запропонувати на окремих підприємствах показники соціального розвитку.

1. Довідка №07-07/145 Головного управління статистики у Львівській області – м.Львів, 25.05.2010 р.
2. електронний ресурс <http://www.mobus.com/lviv/306558.html> 3. електронний ресурс <http://zik.com.ua/ua/news/2010/07/02/235303>. 4. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами, 10-е изд. – СПб., 2009.

УДК 658.818

Б. Іванкевич-Рак, *Л. Шульгіна, **О. Корольчук

Броцлавський економічний університет,

*Національний технічний університет України “Київський політехнічний інститут”,

**Київський національний торговельно-економічний університет

МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНЮВАННЯ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ОБСЛУГОВУВАННЯМ СПОЖИВАЧІВ

© Іванкевич-Рак Б., Шульгіна Л., Корольчук О., 2010

Систематизовано показники, що впливають на об’єктивну можливість забезпечення якісного обслуговування, а також на сприйняття цієї якості споживачами. Обґрунтовано доцільність визначення 12-місячного тренду продажу, середнього обсягу продажу, індексу задоволеності споживачів. Уточнено методики розрахунку вартості споживачів, а також алгоритми застосування методів мозкового штурму, діаграми риби, діаграми В. Парето та методу Servqual.

Ключові слова: обслуговування споживачів, тренд продажу, індекс задоволеності споживачів, вартість споживачів, мозковий штурм, діаграма риби, діаграма В. Парето, метод Servqual.

Systematized indicates, that influence the objective possibility to provide the quality service and to perceive this quality by the consumers are considered in the given article. Grounded the reasonability of definition of the 12-month sales trend, the average volume of sales, the index of consumers' satisfaction. Specified the methods of consumers' cost calculation, the algorithms of usage of brain storm methods, the fish diagram, the diagram of Pareto and the Servqual method.

Keywords: consumers servicing, sales trend, the index of consumers' satisfaction, consumers' cost, brain storm, the fish diagram, the diagram of Pareto and the Servqual method.

Сьогодні все більше підприємств доходять висновку, що ефективним методом збільшення прибутків є нарощення обсягів продажу на основі систематичного збільшення кількості покупців. З цією метою підприємства (далі – ПП) проводять дослідження своїх споживачів (далі – СП), щоб вивчити їх потреби і переваги, пов’язані з пропонованими товарами та послугами (далі Т/П). Зрозуміло, що високий рівень обслуговування СП потребує відповідно більшого обсягу витрат, однак вплив вищого рівня обслуговування на обсяг продажу і прибутки ПП є незаперечним. Отже, важливою проблемою є знаходження оптимальних пропорцій між витратами (коштами, інвестиціями) та ефектом (рівнем обслуговування). При цьому точкою відліку і критерієм оцінювання витрат є переваги і очікування СП, а також рівень обслуговування, що пропонують конкуренти.

Результати аналізу демографічних характеристик СП, їх звичок, методів здійснення закупівель та історії їх формування, – все це має стати підставою для формування стратегії їх обслуговування. Тобто, необхідним видом діяльності ПП стають заходи щодо отримання інформації про своїх СП, яка має характер особистих даних, а саме: ім’я, прізвище, адреса, номер телефону, сімейний стан, інтереси, переваги під час закупівель тощо. Ці дані не легко отримати, тому підприємства застосовують різні методи і техніки формування списків і даних про СП. Наприклад, надання споживачам безплатних номерів телефонів, анкетні дослідження, зондування думок, формування клубів постійних СП, надання карток постійних СП і т.д.

Названі заходи, з одного боку, об’єднують СП навколо підприємства, а з іншого, – є потенційним джерелом інформації про характеристики СП [1]:

– соціодемографічні та професійні як підґрунтя сегментації СП;