

Рис. 5. Приклад структури навчального форуму для дисципліни "Інформаційні системи в менеджменті" напрямку підготовки 6.0306101 "Менеджмент і адміністрування"

Як видно з прикладу, структурою форуму передбачено такі види самостійної роботи студентів з вказаного напрямку: "Індивідуальне домашнє завдання", "Звіти з лабораторних робіт", "Курсова робота", "Наукова робота", "Інші види робіт (конкурси)".

Після створення структури навчального форуму залишається видати студентам адресу сайту форуму (в прикладі <http://www.ism-3.flybb.ru/>), завдання за окремими видами робіт, ознайомити студентів з правилами розміщення звітів на форумі у відповідних рубриках (у форумі ця операція називається "Відкриття тем" – подання повідомлень), граничними датами розміщення звітів, іншою корисною і потрібною інформацією. Згідно з повідомленням провайдера, число користувачів форуму не обмежується, тому ця технологія названа форум-поточною, оскільки однаково добре працює для групи (25-30 осіб) чи декількох груп (потік) студентів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, розкрито принципову можливість організації навчальної роботи студентів за новітніми технологіями з розміщенням звітної документації за видами навчальної роботи в електронній формі на навчальних форумах, вказано реальні джерела ресурсів для розміщення і експлуатації навчальних форумів.

Форум <http://www.ism-3.flybb.ru/> на цей момент є реально діючою "порошковою оболонкою", в яку автором введено розділ "Обговорення" з темою "Обговорюємо нову технологію" для проведення зацікавленими новою технологією особами обговорення "плюсів" і "мінусів" нової технології. Правила відкриття тем подані в розділі "Назва дисципліни: Інформаційні системи в менеджменті" тема "Правила відкриття тем".

Література

1. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.flybb.ru>.
2. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.tybi.blox.ua/html>.

3. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.forum2x2.ru>.
4. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.forbb.org.ua>

Досяк О.І. Форумно-поточкова технологія організації учебного процесу студентів

Исследован вопрос организации учебного процесса на основе безбумажных технологий с использованием современных инструментов организации информационных обменов и коммуникаций в виртуальном пространстве. Для реализации безбумажной технологии организации учебного процесса используются инструментальные средства (программное обеспечение организации Интернет-форумов) и бесплатные хост-ресурсы, которые предоставляют для организации Интернет-форумов поставщики услуг.

Dosyak O.I. Forum-flow technology of organization of educational process of students

This article is sanctified to the questions of organization of educational process on the basis of no-paper technologies with the use of modern instruments of organization of informative exchanges and communications in virtual space. For realization of no-paperless technology of organization of educational process tools (are used programmatic support organization of Internet-forums) and not-pay host resources, that is given for organization of Internet-forums by suppliers.

УДК 005.73

Доц. О.В. Сардак, канд. екон. наук –

Донецький НУ економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського

ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВ

Представлено "піраміду" лояльності, що демонструє взаємозв'язок між лояльністю персоналу, керівництва і споживачів підприємства. Розглянуто особливості процесу формування лояльності персоналу залежно від його керованості. Визначено основні чинники, що впливають на формування лояльності працівників до підприємства-роботодавця. Уточнено складові лояльності підприємства до персоналу. Висвітлено специфіку формування лояльності персоналу в системі управління персонал-маркетингом підприємств.

Ключові слова: лояльність персоналу, лояльність керівництва, лояльність споживачів, управління лояльністю персоналу.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку праці є високий рівень управління персоналом, що значною мірою впливає на лояльність персоналу до підприємства-роботодавця. Проте в сучасних умовах діяльність з управління персоналом у вітчизняних підприємствах не підкріплена системними заходами з формування і розвитку лояльності. Це потребує поглиблення теоретико-методологічних доробок з управління лояльністю персоналу до підприємства. При цьому актуалізуються питання щодо формування лояльності в системі управління персонал-маркетингом підприємств.

Питання, що пов'язані з висвітленням різноманітних аспектів процесу формування лояльності персоналу, розглянуто у роботах таких зарубіжних і вітчизняних учених: Майкл Армстронг ("Практика управління людськими ресурсами"), Джон В. Ньюстром, Кейт Девіс ("Організаційна поведінка"), Едгар

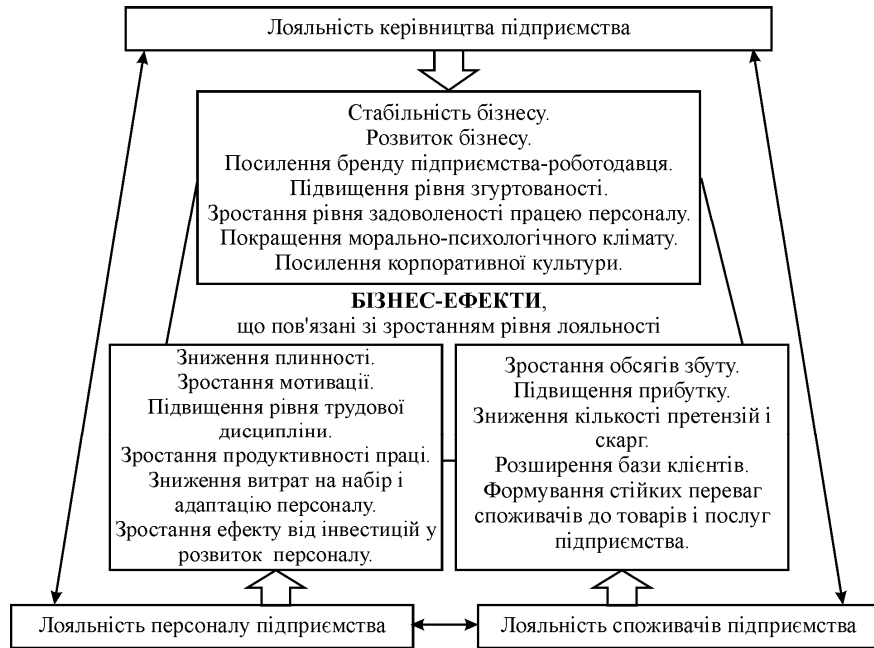
Шейн ("Організаційна культура і лідерство"), А.Я. Кібанов ("Управління персоналом організації"), Ю.Д. Красовський ("Організаційна поведінка"), Г.С. Никифоров ("Психологія менеджменту"), В.Р. Веснін ("Технологія роботи з персоналом і діловими партнерами"), В.А. Співак ("Організаційна поведінка і управління персоналом"), І.Б. Дуракова ("Управління персоналом"), Л.В. Карташова ("Організаційна поведінка") та ін.

Поряд з цим, певні питання, що стосуються процесу формування лояльності в системі управління персонал-маркетингом підприємств, визначення його особливостей, залишаються недостатньо розробленими.

Актуальність проблеми, її теоретичне і практичне значення обумовили вибір теми дослідження, його мету і зміст.

Метою роботи є визначення специфіки формування лояльності в системі управління персонал-маркетингом підприємств.

Виклад основного матеріалу. Необхідних для забезпечення конкурентоспроможності бізнес-ефектів підприємство може досягнути за допомогою формування і розвитку лояльності керівництва підприємства і лояльності споживачів. При цьому лояльність персоналу не можна розглядати як відокремлену категорію; вона пов'язана з лояльністю керівництва, а також із лояльністю споживачів до підприємства, що наочно демонструє "піраміда лояльності" (рис. 1).



Формування лояльності персоналу може здійснюватися спонтанно і бути некерованим процесом, а може підлягати свідомому управлінському впливу і розглядатися як керований процес (табл.).

Табл. Особливості процесу формування лояльності персоналу залежно від його керованості

Характеристики процесу формування лояльності персоналу до підприємства	
Некерований процес	Керований процес
Перенесення лінії лояльної поведінки з попереднього підприємства.	Формування лояльності під впливом чіткого усвідомлення цілей підприємства і прийняття їх.
Формування позитивних настанов внаслідок соціальної взаємодії працівника.	Виникнення лояльної поведінки внаслідок стимулювання праці.
Виникнення елементів лояльної поведінки внаслідок позитивного впливу некерованих чинників зовнішнього оточення.	Поява елементів лояльності внаслідок прийняття важливих для працівника цінностей, що існують на підприємстві.
Копіювання моделей поведінки працівників, які є авторитетними для людини.	Позитивна реакція на вплив з боку керівника підприємства, неформального лідера, безпосереднього керівника.
Поява елементів лояльності як наслідок позитивного емоційного впливу на працівника, колег, підлеглих.	Поява елементів лояльної поведінки як наслідок впливу корпоративної культури, що мотивує лояльність.
Формування елементів лояльності на основі прагнення бути схожим на неформального лідера або стати ним.	Формування лояльності під впливом гармонійного сполучення соціально-психологічних характеристик колективу (згуртованість, стан морально-психологічного клімату).
Виявлення елементів лояльної поведінки внаслідок зміни пріоритетів у системі цінностей, мотивів, інтересів працівника під впливом життєвої ситуації.	Виникнення елементів лояльної поведінки як реакції на заходи з управління HR-потенціалом.
Реакція на зміну цінностей у суспільній свідомості.	Формування лояльності під впливом реалізації заходів з управління HR-брендом підприємства.

Варто звернути увагу на той факт, що лояльність, яка має спонтанну природу виникнення, не підлягає подальшому управлінському корегуванню, або є нетривалою, або виявляється "демонстративною" (недійсною). Отож, процес формування лояльності повинен бути керованим, тобто здійснюватися шляхом усвідомленого впливу на чинники, що обумовлюють її появу і зміцнення. Поряд із цим доцільно враховувати, що ступінь керованості процесу формування лояльності персоналу не є стовідсотковим, оскільки чинники, що впливають на неї, не підлягають управлінню з боку підприємства (зовнішні чинники та окремі характеристики працівників).

Так, на формування лояльності працівника впливають такі групи чинників:

- зовнішні (чинники маркетингового середовища прямого та опосередкованого характеру);
- внутрішні (місія і цілі підприємства, HR-бренд, система мотивації, корпоративна культура, система цінностей підприємства, рівень лояльності підприємства до персоналу, організаційна поведінка керівництва, колег, підлеглих та ін.);
- професійні та особистісні характеристики працівника (рівень компетентності, досвід, трудовий потенціал, ціннісні орієнтації, стать, вік, настанови, мотиви діяльності, характер, тип темпераменту, схильності, здатності і т.д.).

У сучасних умовах під управлінням лояльністю персоналу доцільно розуміти цілеспрямований вплив на чинники, що її формують, з метою забезпечення її подальшого розвитку і зміцнення. Запорукою формування лояльності персоналу до підприємства виступає лояльність підприємства до персоналу.

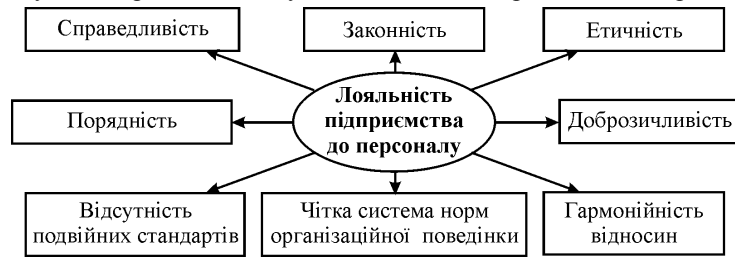


Рис. 2. Складові лояльності підприємства до персоналу

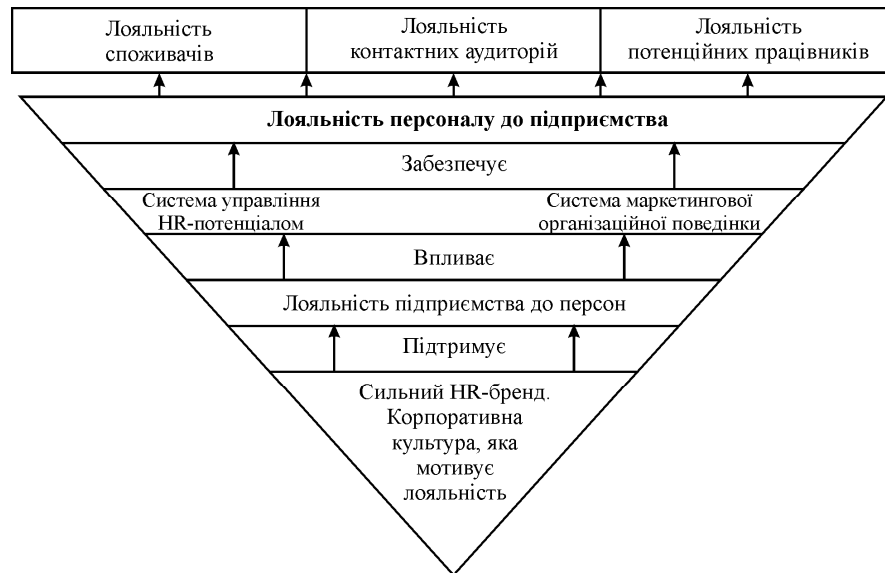


Рис. 3. "Перевернутий трикутник" формування лояльності персоналу в системі управління персонал-маркетингом підприємств

Аріелі Д. зазначав, що життя кожної людини регулюється двома видами норм – соціальними і ринковими [1]. Так, якщо працівник чітко дотримується трудового кодексу підприємства, сумлінно виконує свої професійні обов'язки (згідно з регламентом) й отримує за це фіксовану винагороду, то він працює за ринковими нормами. Якщо ж людина здатна працювати у понаднормовий час, у складних умовах, готова жертвувати особистими інтересами заради досягнення цілей підприємства і при цьому не вимагає додаткового стимулювання, це – соціальні норми. Як показує практика, у більшості випадків підприємства потребують від персоналу виконання соціальних норм, при цьому поводячи себе у рамках ринкових правил. Внаслідок застосування таких подвійних стандартів

не можна тривалий час очікувати від працівників лояльної поведінки, оскільки існує прямий зв'язок між лояльністю персоналу до підприємства і лояльністю підприємства до персоналу. Отже, якщо працівники виявляють лояльність до підприємства, для її збереження і розвитку підприємство теж повинно бути лояльним до працівників. Складові лояльності підприємства до персоналу, які корелюють із лояльністю працівників до підприємства, представлено на рис. 2.

Базисом лояльності підприємства до працівників є сильний HR-бренд, а також корпоративна культура, яка мотивує лояльність (рис. 3).

Своєю чергою, лояльність підприємства до персоналу забезпечує функціонування системи управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу і системи управління HR-потенціалом, які формують лояльність персоналу до підприємства. Як наслідок, лояльні працівники впливають на формування лояльності споживачів, контактних аудиторій і потенційних працівників підприємства.

Отже, сполучення лояльності персоналу до підприємства і лояльності підприємства до персоналу потрібно розглядати як один із найважливіших чинників конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку.

Висновки:

- лояльність персоналу не можна розглядати як відокремлену категорію; вона пов'язана з лояльністю керівництва, а також із лояльністю споживачів до підприємства;
- процес формування лояльності повинен бути керованим, тобто здійснюватися шляхом усвідомленого впливу на чинники, що обумовлюють її появу і зміцнення;
- на формування лояльності працівника впливають такі групи чинників: зовнішні (чинники маркетингового середовища прямого та опосередкованого характеру); внутрішні (місія і цілі підприємства, HR-бренд, система мотивації, корпоративна культура, система цінностей підприємства, рівень лояльності підприємства до персоналу, організаційна поведінка керівництва, колеги, підлеглих та ін.); професійні та особистісні характеристики працівника (рівень компетентності, досвід, трудовий потенціал, ціннісні орієнтації, стать, вік, настанови, мотиви діяльності, характер, тип темпераменту, схильності, здатності тощо);
- запорукою формування лояльності персоналу до підприємства виступає лояльність підприємства до персоналу, складовими якої є: справедливість, законність, етичність, добррозичливість, порядність, відсутність подвійних стандартів, чітка система норм організаційної поведінки, гармонійність відносин;
- базисом лояльності підприємства до працівників є сильний HR-бренд, а також корпоративна культура, яка мотивує лояльність;
- лояльність підприємства до персоналу забезпечує функціонування системи управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу і системи управління HR-потенціалом, які формують лояльність персоналу до підприємства.

У перспективі дослідження потрібно проводити у напрямі розробки теоретико-методологічних основ маркетингового аналізу ризиків лояльності персоналу до підприємства.

Література

1. Экономический словарь. [Электронный ресурс]. – Доступный з http://www.dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Изд-во "Питер", 2004. – 236 с.
3. Джон В. Ньюстром. Организационное поведение / Дж.В. Ньюстром, К. Девис. – СПб.: Изд-во "Питер", 2000.

Сардак Е.В. Формирование лояльности в системе управления персоналом-маркетингом предприятий

Представлена "пирамида" лояльности, которая демонстрирует взаимосвязь между лояльностью персонала, руководства и потребителей предприятия. Раскрыты особенности процесса формирования лояльности персонала в зависимости от его управляемости. Определены основные факторы, влияющие на формирование лояльности работников к предприятию-работодателю. Уточнены составляющие лояльности предприятия к персоналу. Отражена специфика формирования лояльности персонала в системе управления персоналом-маркетингом предприятий.

Ключевые слова: лояльность персонала, лояльность руководства, лояльность потребителей, управление лояльностью персонала.

Sardak O.V. Loyalty forming in the system of personnel-marketing management of enterprises

The "pyramid" of loyalty, which demonstrates intercommunication between loyalty of personnel, guidance and users of enterprise, is presented in the article. The features of process by forming of personnel loyalty depending on his dirigibility are exposed. Basic factors, which influencing on forming of personnel loyalty to the enterprise-employer, are certain. The constituents of loyalty by the enterprise to the personnel are specified. The specific by the forming of personnel loyalty in the system of personnel-marketing of enterprises is reflected.

Keywords: loyalty of personnel, loyalty of guidance, loyalty of users, management of the personnel loyalty.

УДК 331.[91+361] Аспір. П.З. Козак¹ – НУ "Львівська політехніка" **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ УСПІШНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ**

Визначено основні умови успіху професійної адаптації працівників провідних країн. Виділено принципові розбіжності у сприянні професійній адаптації в цих країнах. Запропоновано модель використання успішних кроків іноземних підприємств у пришвидшенні професійної адаптації для вітчизняних підприємств. Встановлено залежність між проблемами в управлінні персоналом та професійною адаптацією в глобальному сенсі.

Ключові слова: управління персоналом, працівник, підприємство, професійна адаптація, іноземний досвід професійної адаптації, індивідуалізація професійної адаптації, глобальні проблеми професійної адаптації.

Постановка проблеми. На сучасному етапі утворення різнопланових (політичних, економічних, соціальних) міждержавних об'єднань не передбачувани перепони здатні поставити під загрозу будь-які інтеграційні процеси. Провідні фахівці різних галузей господарювання погоджуються на тому, що причи-

ни виникнення таких проблем пов'язані із значними розбіжностями у темпах розвитку більшості країн.

Солідаризуючись із цією думкою, доцільно надати особливого значення різниці у можливостях багатьох іноземних підприємств регулювати характеристики трудових ресурсів на вищому рівні. Йдеться про здатність усувати негативний ефект від несподіваних труднощів під час виконання конкретним працівником певних робіт, тобто забезпечення його професійної адаптації в межах інтересів працевластців.

Конкретизуючи необхідність невідкладного вирішення цього питання як основного у побудові програми долаття інтеграційних криз, акцентуємо увагу на загрозливому зростанні рівня трудової міграції. Становище, в котрому майбутній фахівець не може професійно адаптуватись у власній країні та водночас має змогу покинути її межі в рамках міждержавного співробітництва, породжує цілий комплекс проблем: скорочення національного трудового потенціалу, зростання класових розшарувань, погіршення якості праці, зниження протистійності робітничих професій, соціальне напруження та багато іншого.

Поєднуючи певні системи менеджменту, залежні від суб'єктивного чинника, варто пам'ятати, що навіть найменша несумісність може розпочати деструктивно ланцюгову реакцію в такій системі.

Мета роботи полягає у формуванні аналітичної бази для обґрунтування і розвитку процесу професійної адаптації персоналу на основі порівняння та зіставлення відомих практичних підходів до цього питання на макрорівні.

Аналіз останніх публікацій. Багато напрямів професійної адаптації доволі часто розглядають як обов'язкову умову управління персоналом у різних країнах світу. Це пов'язано із широким використанням іноземними підприємствами принципів професійної адаптації. Загалом стан професійної адаптації в провідних країнах у своїх роботах аналізували такі вітчизняні та російські науковці: А.Г. Бабенко, С.Г. Дзюба [1], В.А. Дятлов [2], І.Н. Пащенко, Я.Д. Плоткін, Г.В. Щєкин [3], Л.А. Киржнер [4], А.П. Егоршин [5], Л.А. Янковська та ін.

У роботах названих авторів і не тільки простежуємо поступовий перехід від простого констатування фактів успішного професійного адаптування іноземних працівників до пошуку шляхів інтерпретації відомих досягнень у сфері професійної адаптації в інших, менш сприятливих для того реаліях.

Окрім того, узагальнення значної кількості останніх публікацій у періодичних виданнях свідчить про зростання зацікавленості науковців та управлінців у розвитку і використанні так званого HR-менеджменту (human resource management), своєрідного напрямку управління персоналом, орієнтованого на забезпечення професійної адаптації персоналу з урахуванням інтернаціональних здобутків у цій сфері [7-10].

Виклад основного матеріалу. Уже традиційним серед вітчизняних дослідників є аналізування іноземного досвіду організації трудового процесу, де чільне місце посідає процес професійної адаптації. Застосовується він у менеджменті персоналу, для якого орієнтиром здавна вважають загальновідомі японську, американську та західноєвропейську моделі управління, які повністю ґрунтуються на керованій професійній адаптації. Це й обумовлює їх вибір як основне джерело для подальшого розвитку системи професійної адаптації у кра-

¹ Наук. керівник: проф. М.В. Римар, д-р екон. наук