

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 передбачувані 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 усунути 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

інах з браком традицій менеджменту на кшталт України, де виникає необхідність негайного інтегрування принципів професійної адаптації у діяльність підприємств. Тобто в сучасних умовах важливо скористатись нагодою формування таких традицій, відмовою від неформальної економіки, виникненням цивілізованих взаємовідносин між підприємствами, та запозичити, зокрема в нашій країні, окремі концептуальні засади позитивного світового досвіду зі сприяння входженню працівника у нові умови праці.

Спонукаючи до цього має історія становлення багатьох нині широко відомих іноземних підприємств ("Marks and Spencer", "Ford Motors Company", "Nissan" та ін). Спрямувавши свої зусилля на забезпечення професійної адаптації працівників, вони пройшли нелегкий шлях становлення, проте на сьогодні досягають значних переваг в управлінні персоналом, що зводяться до можливості безболісної реструктуризації напрямів діяльності, формування кадрового резерву та трудового потенціалу, підвищення загальної адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища тощо.

Розглянемо докладніше особливості вже зазначених японської, американської та західноєвропейської моделей управління персоналом, які значною мірою впливають на професійну адаптацію працівників [1, 4, 6] (табл.).

Табл. Залежність професійної адаптації від стилю управління персоналом

Стиль управління персоналом		
японський	американський	західноєвропейський
Ключова особливість стилю управління персоналом		
акцент на колективізм	акцент на регламентованості обов'язків працівника	акцент на груповому ухваленні рішень
Цілі управління людськими ресурсами		
розвиток співробітництва, постійне вдосконалення навиків персоналу, підтримка прозорості у відносинах	високий рівень матеріально-го стимулювання, стимулювання кадрової конкуренції, можливість швидкого кар'єрного зростання	повноцінне використання умів працівників, формування командної співпраці, поетапний розвиток персоналу
Значення для професійної адаптації*		
стабілізує процес професійної адаптації	сприяє саморегуляції професійної адаптації	забезпечує ефективний контроль за професійною адаптацією

Примітка: *Самостійно узагальнив автор.

На перший погляд, зовсім не важко відтворити, один із наведених вище сценаріїв і досягнути такого ж успіху, проте нехтування хоча б одним складником, неусвідомлення суті, цілей виконуваної роботи унеможливує шляхом копіювання досягнення високих показників. Саме тому інформація про масштабні системні кадрові рішення відомих компаній доступна для широкого загалу. Особливо актуальна ця інформація щодо професійної адаптації, оскільки тут першочерговим є врахування факторів, здатних вплинути на цей процес (рис.).

Зображена на рисунку модель використання досвіду професійної адаптації іноземного походження розкриває усю складність такого напрямку розвитку професійної адаптації. Це пов'язано з необхідністю, по-перше, узгоджувати свої дії з обов'язковими вимогами, пов'язаних із територіальним розміщенням підприємства, по-друге, сама структура підприємства має бути придатною для порівняно безризикового впровадження таких заходів.



Рис. Модель використання іноземного досвіду у сфері професійної адаптації

Попри свою повноту, деякі особливості запозичення досвіду професійної адаптації в іноземних підприємствах у наведеній моделі узагальнено, хоча заслуговують на докладніше висвітлення. Такими вважаємо ставлення до ролі досвіду працівника в кінцевій успішності професійної адаптації та активний вплив зовнішнього середовища у вигляді державної підтримки професійної адаптації.

Отже, наявність досвіду у працівника в більшості країн світу сприймають позитивно. Навіть більше, кандидат на посаду, у котрого досвід значний, дістає перевагу над менш досвідченими опонентами. На наш погляд, тут допущено істотну помилку, а саме не до кінця вивчено значення негативного досвіду і шляхів його діагностування, оскільки працівник, володіючи певною професією, у звичних обставинах проявляє підвищений опір очікуваним змінам. У Японії до цього питання ставляться з усією відповідальністю, беручи на роботу переважно молодь, позбавлену будь-якого досвіду, і забезпечуючи подальшу ефективну професійну підготовку [2]. Здебільшого такі заходи спрямовані на виховання у вчорашніх випускників духу відданості своїй компанії через ізоляцію від впливу інших працедавців. Зрозуміло, що освітня система багатьох країн не пристосована для створення такого штучного обмеження. Це зумовлює потребу в пошуку більш універсального методу нівелювання негативного досвіду працівника, який можна було б реалізувати на будь-якому підприємстві.

Беручи за основу уже згадану індивідуалізацію стилю управління персоналом, пропонуємо використовувати моніторинг управлінських рішень з персоналу підприємств-конкурентів на регіональному рівні за такими основними, пов'язаними з реалізацією професійної адаптації, напрямками: вимоги до кандидатів на посаду; кар'єрні перспективи; заходи для допомоги працівникам, які адаптуються; професійна структура колективу; умови праці.

Підтверджує таку думку особисте дослідження діяльності передових іноземних підприємств здійснене А.П. Егоршиним, який виявив між ними концептуальні відмінності в управлінні персоналом, що полягають у статусі працівника, дозволених можливостях, традиціях, сповідуваних цінностях, цілях управління [3]. Очевидною стає необхідність індивідуального підходу до управління персоналом. Маємо на увазі не тільки особистісне ставлення до кожного працівника, а й саму концепцію управління, здатну поєднати інновації та традиції. Інша річ, державна підтримка професійної адаптації. Вона має бути прагматичною, справедливою, стабільною і аж ніяк не індивідуалізованою.

Наприклад, у США при Міністерстві праці створено близько 1200 організацій з професійної підтримки молоді, у Великобританії є служба зайнятості молоді зі штатом понад 3 тис. консультантів, у Швеції після закінчення школи майже всі випускники беруть участь у професійній підготовці перед вступом до ВНЗ, а у Франції взагалі всі напрями впливу на професійне майбутнє чітко підпорядковані освітньому міністерству [5, с. 123].

Така підтримка потенційних працівників змушує підприємство як роботодавця формувати свою систему управління персоналом таким чином, щоб задовольнити масові очікування працівників. З цього випливає ще один важливий чинник успішності професійної адаптації іноземних підприємств – координування рішень у царині трудових ресурсів відповідно до щонайменших макроекономічних зрушень (демографічних, соціальних, політичних тощо).

У цьому значенні особливо "цікавою" є ситуація, у котрій опинилися вітчизняні підприємства, з одного боку, – брак управлінських традицій, а з іншого – некомпетентність керівників, які не можуть розкрити нові грані професії перед працівником і надають перевагу раціональному підходу при професійній адаптації замість цільового. Такий стан речей призводить до невдалого використання досвіду професійної адаптації іноземних підприємств, що тільки погіршує становище, формуючи масову недовіру до інноваційних технологій професійної адаптації. Справедливо також згадати складну соціальну будову нашої країни, у котрій наразі неможливо уберегти молодь від негативного професійного досвіду, пов'язаного з можливістю неофіційного працевлаштування, та часто безперспективністю отримати роботу за фахом.

Виходу з цього скрутного становища сприятиме вивчення еволюції ставлення до професійної адаптації на науковому та практичному рівнях. Загалом світові тенденції розвитку управління персоналом свідчать про поступову переорієнтацію суті професійної адаптації, яку умовно поділяємо на три періоди:

- **індустріальний** (кінець XIX – початок XX ст.) – у цей час формуються систематичність, підпорядкованість праці людини певним стандартам задля підвищення продуктивності діяльності, як наслідок цього – зароджуються нові адаптивні професійні вимоги; немає механізму планування, реалізації та контролю за професійною адаптацією; професійна адаптація сприймається як обов'язок, а не як право кожного; люди змушені пристосовуватись до засобів праці, а не навпаки;
- **постіндустріальний** (середина XX ст.) – перша хвиля значної невідповідності знань та умінь працівників виконуваний роботі внаслідок удосконалення засобів праці; підприємства починають рахуватись із підвищенням професійних вимог, яке вже не вдається компенсувати жодними фізичними можливостями людини: постійна диверсифікація знань та умінь, відповідальність

не тільки за свою ділянку роботи, а й за роботу колег, розвиток аналітичного мислення, формування більш відкритих двосторонніх відносин підприємства і працівника тощо; професійну адаптацію розглядають лише як один з інструментів розвитку персоналу;

- **інноваційний** (кінець XX ст. до сьогодення) – професійна адаптація стає обов'язковою умовою управління персоналом компаній – лідерів світового підприємництва, що зумовлено їх постійною структурною трансформацією; вже у минулому той час, коли масштаби підприємства відігравали провідну роль в його успішності, на перший план виходить швидкість реалізації перспективної бізнес-ідеї безпосередніми виконавцями (персоналом), пов'язана з умінням і темпами їх професійного адаптування.

Вважаємо цю періодизацію обов'язковим аналітичним підґрунтям для становлення професійної адаптації персоналу, оскільки вона дає змогу уникнути тих помилок, які вже допущені підприємствами у цій сфері. До прикладу, П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов та С.А. Сухарев у своїй монографії [6, с. 136-137] слушно відзначають незмінні вже протягом багатьох років проблеми управління трудовими ресурсами у США, прямо пов'язані з професійною адаптацією, а саме: розрив між стратегічними рішеннями і заходами з управління людьми; відсутність матеріальної оцінки ефективності управління людьми; неналежна інтернаціоналізація професійної підготовки. Такі проблеми спостерігають не тільки у США, а й у багатьох країнах із прогресивним менеджментом персоналу.

На цій основі можемо узагальнити істотні перепони у розвитку професійної адаптації загалом:

- цілі підприємства формуються без урахування перспектив їх сумісності з професійною адаптацією персоналу щодо задоволення інтересів;
- відсутність обґрунтування моделі визначення результатів професійної адаптації;
- окремі напрями професійної адаптації персоналу занадто пов'язані з національною культурою (менталітет, віросповідання, традиції), що перешкоджає її універсалізації;
- розмите уявлення учасників професійної адаптації про проміжні цілі цього процесу і як наслідок цього – важче контролювати її здійснення.

Висновки. Застосування уже відомих напрямів професійної адаптації потребує докладного аналізування і прогнозування кінцевих перспектив вірогідності їх впровадження у конкретних умовах місця та часу. Окрім того, професійна адаптація, як і будь-який інший керований процес, проходить різні етапи вдосконалення, долаючи при цьому певні перешкоди. Це дає змогу послідовникам якогось із варіантів можливого розвитку подій підготуватись до їх впливу через вивчення історії становлення процесу професійної адаптації.

Запозичуючи для реалізації основи професійної адаптації інших підприємств, особливо іноземного походження, керівники мають забезпечити вагомий індивідуальний (оригінальний) внесок в остаточну програму професійної адаптації персоналу, що пов'язано з процесом зміни багатьох аспектів плинності професійної адаптації за нових обставин. Загалом успішна професійна адаптація в розвинених країнах має й чітко окреслені негативні тенденції, які тісно пов'язані із соціально-економічними факторами макросередовища.

Перспективи подальших досліджень успішного зарубіжного досвіду управління персоналом як орієнтира у розвитку професійної адаптації працівни-

ків зумовлені багатьма чинниками: зростанням інтеграції підприємств у міжнародні ринки праці, встановлення відповідності показників соціального задоволення працею міжнародним стандартам, розвитком тісного співробітництва іноземних підприємств завдяки обміну кадрами, формуванням кадрового імунітету від згубного впливу кризових економічних явищ.

Література

1. Дзюба С.Г. Экономика труда и социально-трудовые отношения : учебн. пособ. / под научн. ред. д-ра экон. наук Ф.Е. Поклонского / С.Г. Дзюба. – Донецк : ООО "Юго-Восток, ЛТд", 2003. – 552 с.
2. Дятлов В.А. Управление персоналом : учебн. пособ. [для студ. ВУЗов] / под ред. А.Я. Кибанова / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – М. : Изд-во "ПРИОР", 1998. – 512 с.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Изд. 2-ое, [перераб. и доп.]. – Н.-Новгород : Изд-во НИМБ, 1999. – 624 с.
4. Киржнер Л.А. Менеджмент организаций : учебн. пособ. / Л.А. Киржнер, Л.П. Киенко, Т.И. Лепейко, А.М. Тимонин. – К. : Вид-во КНТ, 2006. – 688 с.
5. Щёкин Г.В. Организация и психология управления персоналом : учебн.-метод. пособ. / Г.В. Щёкин. – К. : Изд-во МАУП, 2002. – 832 с. – С. 752-759.
6. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников : монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М. : Изд-во Рос. экон. акад. – Екатеринбург : Изд-во "Деловая книга", 1998. – 232 с.
7. Карпов А. Инновационная HR-политика компании-лидера / А. Карпов // Менеджер по персоналу. – 2011. – № 12. – С. 34-46.
8. Лазарева Н. XII саммит HR-директоров России и СНГ / Н. Лазарева // Менеджер по персоналу. – 2011. – № 12. – С. 70-79.
9. Писанко Г. Автоматизовані системи оцінки персоналу / Г. Писанко // Кадровик України. – 2011. – № 11. – С. 115-121.
10. Стефановская С. Как оценить совместимость компании, руководителя и соискателя / С. Стефановская // Кадровик України. – 2011. – № 11. – С. 109-114.

Козак П.З. Зарубежный опыт управления персоналом в контексте успешной профессиональной адаптации работников

Определены основные условия успеха профессиональной адаптации работников ведущих стран. Выделены принципиальные различия в содействии профессиональной адаптации в этих странах. Предложена модель использования успешных шагов иностранных предприятий в ускорении профессиональной адаптации для отечественных предприятий. Установлена зависимость между проблемами в управлении персоналом и профессиональной адаптацией в глобальном смысле.

Ключевые слова: управление персоналом, работник, предприятие, профессиональная адаптация, иностранный опыт профессиональной адаптации, индивидуализация профессиональной адаптации, глобальные проблемы профессиональной адаптации.

Kozak P.Z. Foreign hr management experience in the context of a successful professional adaptation employees

The article identifies the main prerequisites for successful professional adaptation of workers of the leading countries. The fundamental differences in the promotion of professional adaptation in these countries are highlighted. The model of successful using steps foreign companies in speeding up the process of professional adaptation is being offered for domestic enterprises. The dependence between the problems in HR management and professional adaptation in global sense is found.

Keywords: HR, employee, enterprise, professional adaptation, international experience of professional adaptation, individualization of professional adaptation, global challenges of professional adaptation.

ДО ВІДОМА АВТОРІВ СТАТЕЙ

Під час підготовки статей до збірника науково-технічних праць "Науковий вісник НЛТУ України" радимо авторам дотримуватись таких рекомендацій.

Вимоги до оформлення. Обсяг тексту статті – 8-16 сторінок. Мова публікації – українська, російська чи англійська. Формат паперу – А4, поля документа – 2 см по периметру. Електронний варіант потрібно створювати за допомогою текстового редактора MS Word 2003, або використовувати редактор Word молодших версій, але документ зберігати у форматі *.doc. Шрифт – Times New Roman, розмір – 14 points, рядки – через 1.5 інтервали.

Вимоги до структури статті. На початку статті обов'язково проставляють індекс УДК (Універсальної десятикової класифікації), в заголовку українською мовою зазначають: вчене звання, ініціали і прізвище автора (або авторів), науковий ступінь, назва закладу, в якому виконано роботу, назва статті, анотація та ключові слова. Далі – російською та англійською мовами: ініціали і прізвище автора (або авторів), назва статті, анотація та ключові слова. (кожна анотація має бути не меншою ніж 500 знаків).

Автор поданої до друку статті повинен чітко уявити коло читачів, на яке він розраховує. Рекомендуємо дотримуватись деяких загальних правил побудови науково-технічної статті: чітко і зрозуміло сформулювати постановку задачі; доступно викласти методику її розв'язання; зробити висновки – науковцям або дати практичні рекомендації – виробникам. Наукова праця повинна містити необхідні характеристики описаних конструкцій чи схем, але в ній не має бути ні зайвого опису історії питання, ні відомих з підручників ілюстрацій, даних, математичних викладок.

У процесі підготовки рукопису необхідно користуватися науково-технічними термінами відповідно до чинних стандартів на термінологію, наведений матеріал не повинен дублювати таблиці. Скорочення слів, імен, назв у тексті статті не допускаються. Можливе використання тільки загальноприйнятих скорочень – мір (тільки після цифр), хімічних, фізичних і математичних величин. Назви установ, підприємств, марки механізмів і т.ін., що згадуються в тексті статті вперше, необхідно писати повністю (вказуючи в дужках скорочену назву); надалі цю назву можна наводити у скороченому вигляді.

У таблицях необхідно точно вказувати одиниці фізичних величин, у назвах граф слова скорочувати небажано. Таблиці потрібно виконувати переважно вздовж листа з максимальною насиченістю інформації в рядках. Надто громіздких таблиць складати не рекомендується.

Ілюстрації (фотографії та рисунки) до статті дозволяється подати у окремому файлі у форматі *.cdr (редактор CorelDRAW), *.tif або *.jpg (редактор PhotoShop, 300 dpi, b/w або Grayscale) чи оформлених у середовищі MS Excel. Зверніть увагу, що вони будуть надруковані у чорно-білому варіанті. У тексті статті посилання на ілюстрації беруть в круглі дужки, позиції на рисунках розташовують за годинниковою стрілкою і вони повинні відповідати наведеним у тексті. Окремо подані ілюстрації потрібно на зворотному боці пронумерувати і підписати олівцем.