

УДК 331.1

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-6-10>**Громова О.В.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і адміністрування
Українського державного університету залізничного транспорту***Мельничук А.В.***магістрант
Українського державного університету залізничного транспорту***Gromova Olena***Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration
State University of Railway Transport***Melnychuk Andriy***Undergraduate
State University of Railway Transport*

ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE FIELD OF PERSONNEL ADAPTATION

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена антикризовому управлінню, а саме теоретико-практичним аспектам у сфері адаптації персоналу. Антикризове управління в основному залишається поза увагою території розвитку людських ресурсів, незважаючи на все більш визнаний вплив організаційних криз на людину та результати діяльності організації. Тому саме це питання є актуальним та затребуваним для дослідження. Адаптація персоналу – це поступовий та спланований процес інтеграції співробітника в нове трудове середовище, що вже є кризовою та досить стресовою ситуацією в цьому моменті для обох сторін. Основне завдання будь-якого виду адаптації і введення в посаду – це максимально швидко отримати повну віддачу від працівника і заручитися його лояльністю до нового місця роботи. Кінцева мета всіх процедур адаптації полягає в тому, щоби співробітник почав самостійно працювати і міг самостійно виконувати свої функціональні завдання і давати очікуваний результат.

Ключові слова: адаптація, персонал, управління персоналом, антикризове управління, підприємство.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена антикризисному управлению, а именно теоретико-практическим аспектам в сфере адаптации персонала. Антикризисное управление в основном остается без внимания на территории развития человеческих ресурсов, несмотря на все более признанное влияние организационных кризисов на человека и результаты деятельности организации. Поэтому в настоящее время именно этот вопрос является актуальным и востребованным для исследования. Адаптация персонала – это постепенный и спланированный процесс интеграции сотрудника в новую трудовую среду, что уже является кризисной и достаточно стрессовой ситуацией в данном моменте для обеих сторон. Основная задача любого вида адаптации и введения в должность – это максимально быстро получить полную отдачу от работника и заручиться его лояльностью к новому месту работы. Конечная цель всех процедур адаптации заключается в том, чтобы сотрудник начал самостоятельно работать и мог самостоятельно выполнять свои функциональные задачи и давать ожидаемый результат.

Ключевые слова: адаптация, персонал, управление персоналом, антикризисное управление, предприятие.

ANNOTATION

Personnel management is an area of management that is most sensitive to changes in public sentiment, the transformation of social values and worldviews. The article is devoted to anti-crisis management, namely the theoretical and practical aspects in the field of personnel adaptation. Crisis management is largely ignored in the area of human resource development, despite the increasingly recognized impact of organizational crises on people and the results of the organization. Ensuring sustainable and harmonious growth of Ukraine's economy makes it extremely important to organize the fight against crises and the revival of the normal functioning of enterprises of various forms of ownership. Therefore, at present this question is relevant and in demand for research. Personnel adaptation is a gradual and planned process of employee integration into a new work environment, which is already a crisis and quite stressful situation at the moment for both parties. Staff adaptation has a large number of different types, methods and approaches, often aimed at increasing the productivity and efficiency of the newly hired employee. The main task of any kind of adaptation and introduction to the position – is to get the most out of the employee as quickly as possible and gain his loyalty to the new job. Adaptation is a two-way process that takes a long time, the time frame can vary from a few weeks to several months. This is a process during which contact is established between the employee and the company: the employee receives additional knowledge in the professional sphere, his adaptation to the characteristics of functional responsibilities, involvement in the existing corporate culture, interaction with colleagues, adaptation of the company to a new employee. The ultimate goal of all adaptation procedures is for the employee to start working independently and be able to perform their functional tasks and give the expected result. Despite the differences between the types of adaptation, they are all in constant interaction, so the management process requires a single system of tools of influence that ensure the speed and success of adaptation.

Key words: adaptation, personnel, personnel management, anti-crisis management, enterprise.

Постановка проблеми. Ринкові механізми функціонування економіки будь-якої держави мають циклічний характер. Економічні результати діяльності кожного підприємства формуються під впливом цих макроекономічних

коливань, а також залежать від дії багатьох внутрішніх причин.

Забезпечення стійкого та гармонійного зростання економіки України робить надзвичайно актуальним питання організації протидії кризовим явищам та відродженню нормального перебігу функціонування основної ланки економіки – підприємств різних форм власності та форм господарювання.

Управління персоналом є сферою управлінської діяльності, найбільш чутливою до зміни суспільних настроїв, трансформації соціальних цінностей та світосприйняття. Страх втрати місця роботи, заощаджень, поваги оточення викликають формування нового сприйняття працівниками свого місця роботи, своїх обов'язків і повноважень, самої природи праці. Необхідні в умовах економічної кризи організації зміни зазнають протидії з боку окремих працівників чи груп, не впевнених у своєму майбутньому, демотивованих, позбавлених підстав зберігати лояльність підприємству, його менеджменту і власникам [1].

Це зумовлює необхідність опанування та впровадження в практику антикризового управління.

Антикризове управління в основному залишається поза увагою досліджень із розвитку людських ресурсів (HRD (з англ. «human resource development»), незважаючи на все більш визнаний вплив організаційних криз на людину та результати діяльності організації. Тому нині саме це питання є актуальним та вимагає детального вивчення.

Аналіз досліджень. Досить широке коло проблем теорії та практики, які присвячені питанню адаптації персоналу, існує вже тривалий час і було неодноразово позначено та досліджено як зарубіжними, так і вітчизняними вченими.

Теорія проблем адаптації персоналу була істотно збагачена науковими працями таких дослідників, як Т. Брайс, Ю. Бертель, В.Р. Веснін, Е.В. Маслов, С.Г. Попов, В.В. Лукашевич, М.Х. Одегов, А.Я. Кібанов, Т.Ю. Базаров. У своїх роботах ними були вивчені сутність, фактори та види адаптації персоналу.

Метою статті є конкретизація основних аспектів антикризового управління у сфері адаптації персоналу.

Виклад основного матеріалу. Робота з персоналом завжди залишалася однією з найважливіших проблем, що стоять перед керівником. Основна особливість персоналу полягає в тому, що він може активно сприяти зростанню ефективності виробництва і водночас ставитися байдуже до результатів діяльності підприємства, на якому працює. Також може протидіяти нововведенням, які порушують звичний для нього ритм роботи.

Управління персоналом в умовах кризи вимагає збільшення капіталовкладень у залучення персоналу для підтримки його трудової активності, розвитку та створення умов для максимально повного виявлення ділових та особистих можливостей та здібностей.

Завдання сучасних керівників в умовах кризи – підготовка менеджерів із персоналу, орієнтованих на системну діяльність, які володіють навичками аналізу та прогнозування змін на ринку праці, інноваційними методами сучасної модернізації в системі управління персоналом організації.

Персонал організації – це співробітники організації, що працюють за наймом і володіють певними професійними і якісними характеристиками.

Провідна роль у забезпеченні виконання стратегічних цілей організації належить персоналу організації. Вимоги, що ставляться для досягнення тих чи інших економічних результатів, здатність вирішувати і виконувати стратегічні завдання з розвитку організації і підвищення її конкурентоспроможності, прямо пов'язані з рівнем самоорганізації системи.

Адаптація персоналу – це поступовий та спланований процес інтеграції співробітника в нове трудове середовище, що вже є кризовою та досить стресовою ситуацією в цьому моменті для обох сторін [2].

Термін «адаптація» в широкому сенсі слова (лат. *Adaptation* – пристосовувати) має на увазі, що це процес еволюції, здатність виду пристосовуватися до місцевих умов довкілля. У сучасному менеджменті під адаптацією часто розуміється пристосування індивідуума до нових професійних і організаційних умов праці у зв'язку зі зміною роботодавця або переходом на нову посаду.

Така інтеграція може включати заходи щодо введення в посаду, пояснення корпоративних правил і етики, психологічну інтеграцію в робочий колектив.

Оскільки на українському ринку праці прийнято наймати співробітника з випробувальним терміном, то найчастіше багато компаній розглядають процедуру введення в посаду як природне продовження процесу відбору персоналу.

Найчастіше процедуру введення в компанію застосовують до новоприйнятих членів колективу, однак іноді певна форма адаптації необхідна під час переходу працівника з одного відділу в інший.

Адаптація персоналу має велику кількість різних видів, методів і підходів, спрямованих найчастіше на збільшення продуктивності та ефективності праці новоприйнятого працівника. Основне завдання будь-якого виду адаптації і введення в посаду – це максимально швидко отримати повну віддачу від працівника та заручитися його лояльністю до нового місця роботи. Кінцева мета всіх процедур адаптації полягає в тому, щоби співробітник почав самостійно працювати і міг самостійно виконувати свої функціональні завдання, а саме підвищувати ефективність від власної діяльності підприємству [3].

Організація зазвичай має такі цілі під час впровадження системи адаптації персоналу:

– знизити плинність кадрів і скоротити витрати на підбір;

- скоротити витрати на мотивацію персоналу;
- підвищити лояльність.

Адаптація є двостороннім процесом, який протікає досить довго, тимчасові рамки можуть варіювати від декількох тижнів до декількох місяців. Це процес, протягом якого здійснюється встановлення контакту між працівником і підприємством: отримання працівником додаткових знань у професійній сфері, його пристосування до характерних особливостей виконання функціональних обов'язків, залучення до наявної корпоративної культури, взаємодія з колегами, пристосування колективу підприємства до нового співробітника.

Статистичні дослідження свідчать, що нові співробітники вже в перші дні роботи приймають рішення про звільнення, якщо їх ніхто не знайомить з організацією та колективом, оскільки відчувають себе «покинутими». У працівників, з якими не проводять адаптаційну роботу, як правило, знижується мотивація до праці, що погіршує трудову результативність і знижує їхні шанси на успішне проходження випробувального терміну.

Відсутність адаптації або погано налагоджена система введення співробітника на посаду призводять до того, що в організації відсутня відданість цінностям, вірність і ідентифікація індивідуальних цілей з організаційними. Для нових співробітників основна мета адаптації полягає в тому, щоб вони якомога швидше почали виконувати посадові обов'язки.

Це скорочує витрати компанії через простій робочого місця; знімає тривожність та невпевненість, яку відчуває новоприйнятий у перший час в нових обставинах. Це допомагає зосередитися на роботі і підвищити якість виконуваних завдань, новачок відчуває себе частиною компанії. Це задовольняє потребу індивідуума належати до певної соціальної групи і підвищує його мотивацію.

У практиці управління персоналом прийнято виділяти чотири напрями адаптації, такі як:

- організаційна адаптація;
- психологічна адаптація;
- професійна адаптація;
- ціннісна адаптації співробітника.

Ціннісна адаптація вимагає тривалого часу, і вона зазвичай виходить за рамки звичного випробувального терміну в три місяці.

Всі заходи за чотирма напрямками введення в посаду зазвичай групуються навколо двох основних видів адаптації персоналу:

- введення в корпоративну культуру організації;
- введення в посаду і робочі обов'язки.

Будь-яка форма адаптації проводиться наспереди для того, щоб компанія могла якомога швидше побачити результати ефективної праці нового співробітника. Корпоративна адаптація персоналу націлена на гармонійну інтеграцію людини в соціально-організаційне середовище компанії.

Вона включає в себе такі етапи, як:

- ознайомлення і засвоєння на практиці корпоративних цінностей і етики поведінки в організації;

- встановлення нових робочих і міжлюдських обмінів, напрацювання необхідної корпоративної мережі;

- соціально-психологічна адаптація в колективі, коли працівник шукає своє місце в команді;

- організаційна адаптація, коли працівник засвоює нову організаційну структуру, методи прийняття рішень і комунікації, місце свого підрозділу та посади в бізнес-процесах організації. За підсумками цього етапу адаптації у співробітника повинно виникнути чітке уявлення про правила поведінки, корпоративну ієрархію, про цілі та завдання, які вирішує його підрозділ.

Виробнича адаптація або введення в посаду – це процес ознайомлення зі своїми посадовими обов'язками й інтеграція працівника у професійну сферу діяльності. Іноді професійне введення в посаду пов'язане з додатковим освоєнням компетенцій і знань, а також формуванням професійно-необхідних управлінських навичок. Для деяких посад, пов'язаних із важкою фізичною працею або нічним графіком роботи, до етапу введення в посаду також відносять психофізіологічну адаптацію, а саме – пристосування до нових умов праці [4].

Серед найбільш актуальних методик адаптації нових працівників можна відзначити:

- баддінг (Buddying) – сучасний вид наставництва, за якого наставник і учень перебувають на одному ієрархічному ступені. Абсолютна рівність забезпечує швидке налагодження міжособистісних відносин і гарантує створення комфортних умов для нового співробітника, що забезпечує швидке входження новачка в посаду і його прийняття з боку колективу;

- метод «бути тінню» (Oob shadowing) – цей вид адаптації простий і ефективний – новачок стає «тінню» досвідченого фахівця і спостерігає за його роботою протягом декількох днів, отримуючи наочний приклад для своєї майбутньої роботи. Цей метод має одну незаперечну перевагу перед наставництвом – досвідчений фахівець не зайнятий навчанням учня як таким, тому він може продовжувати ефективно працювати і приносити дохід компанії;

- занурення (Diving) – метод, за якого новачок відразу приступає до виконання своїх робочих обов'язків і адаптується в компанії в міру своєї діяльності. Такий підхід може бути вибраний тільки щодо досвідчених працівників і дозволяє звести витрати компанії на адаптацію до мінімуму.

Детальний аналіз наведених методів показав, що найбільш перспективним серед сучасних підприємств є метод Баддінга.

Він просто необхідний в компаніях, де:

- 1) багато поверхів або філій;
- 2) всі працюють в open space;
- 3) доводиться довго розбиратися в особливостях офісу нової компанії;

4) безпосередній керівник часто зайнятий або працює віддалено.

Таким чином, бадді (наставник) не тільки прискорює процес адаптації, він часто стає тією єдиною людиною, який допомагає знайти потрібний мітинг-рум, знайомить новачка з усіма в офісі і на корпоративах, є своєрідною людиною-довідником, яка знає відповіді на найбільш поширені питання. І найголовніше – він допомагає комфортно увійти в робочий процес.

Зазвичай цю роль виконують «старички» компанії, які лояльно до неї ставляться і вміють заражати цієї лояльністю інших. Бадді не обов'язково бути керівником. Бадді варто ставати тому співробітникові, хто знаходиться на подібній посаді або працює на тому ж рівні, але має певний стаж роботи в компанії.

Спочатку бадді необхідно приділяти багато часу особистому спілкуванню з новачком. Надалі співробітники можуть спілкуватися онлайн або по телефону. Іноді, якщо бадді має бажання і здібності, він може стати коучем або ментором цього співробітника і займатися його розвитком [5].

Бадді повинен мати необхідну мотивацію і бажання виконувати свою роль. Іншими словами, це якась професійна благодійність. Баддінг ні в якому разі не варто використовувати як покарання або примушувати фахівця курувати когось для майбутньої посади.

Водночас це повинен бути співробітник, з якого тимчасово можна зняти навантаження із завданням, щоб він міг виділяти час на новачка без шкоди для своєї кар'єри.

Успішність адаптації залежить від низки умов, основними з яких є:

- якісний рівень роботи з питань профорієнтації потенційних працівників;
- об'єктивність ділової оцінки персоналу;
- привабливість і престиж професії, робота за фахом на цьому підприємстві;
- особливості організації праці, які реалізували б мотиваційні установки працівника;
- гнучкість системи навчання персоналу всередині підприємства;
- особливості соціально-психологічного клімату, що сформувався в трудовому колективі; особисті якості працівника, який проходить адаптацію, пов'язані з його сімейним станом, віком, характером.

Висновки. Важливою складовою частиною антикризового менеджменту є антикризовий менеджмент персоналу підприємств. Антикризовий менеджмент персоналу відрізняється від

звичайного менеджменту людських ресурсів низкою особливостей, що зумовлюється складністю прийняття управлінських рішень в умовах мінливого середовища, обмеженості ресурсів, високої ціни помилок під час прийняття рішень, а також складністю оцінки людського фактору.

Адаптація – це процес, який дуже сильно впливає на ефективність діяльності сучасної компанії. Людина здатна пристосуватися до будь-яких умов, інше питання – яких зусиль це буде йому коштувати. Якщо надати йому допомогу в переломний для нього момент, пов'язаний зі змінами в його житті, то подяка не змусить себе чекати у вигляді продуктивної роботи на благо компанії.

Ефективна адаптаційна програма поряд із розвитком корпоративної культури, нематеріальним і матеріальним стимулюванням, розвитком професіоналізму працівників на основі сучасних підходів можуть послугувати інвестиціями в трудовий потенціал підприємства, що є найважливішою конкурентною перевагою сучасних підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Крушельницька О.В. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : Знання України, 2008. 299 с.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе. Москва : Юристъ, 2001. 496 с.
3. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / за ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2005. 398 с.
4. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / за ред. М.С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
5. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

REFERENCES:

1. Krushelnytska O.V. (2008) Menedzhment personalu [Personnel Management]. Kyiv: Znannya Ukrainy. (in Ukrainian)
2. Vesnyn V.R. (2001) Praktycheskyj menedzhment personala [Practical staff management]. Moscow : Juryst. (in Russian)
3. Danjuk V.M., Petjukh V.M., Cymbaljuk S.O. (2005) Menedzhment personalu [Personnel Management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
4. Zbrytska T.P., Savchenko Gh.O., Tatarevsijka M.S. (2013) Upravlinnja rozvytkom personalu [Personnel development management]. Odesa: Atlant. (in Ukrainian)
5. Khmilij F.I. (2006) Upravlinnja personalom [Personnel management]. Kyiv: Akademyddav. (in Ukrainian)