

от участия в такой деятельности для каждого из участников, территориальных и/или региональных социально-экономических проблем.

Ключевые слова: газодобывающие предприятия, экономические риски, управленческие расходы, развитие посредничества, механизмы снижения рисков.

Podolchak Nazar, Csepel Bogdan, Suchanek Sofija. The Development of Mediation to Reduce Risks in the Activities of Oil and Gas Companies. The article suggests the use of intermediary agencies for development of joint activities between state-owned enterprises and enterprises with partners who have sufficient financial resources for the development of new wells and the conclusion is preserved in a cost-effective power production of energy and other stakeholders in joint activities of organizations (UNIVERSITIES and research institutes, leasing companies, insurance companies, consulting companies, banking institutions and other financial institutions, suppliers of equipment for gas plants, the chamber of Commerce) and highlighted important socio-economic effects of a joint activity for each participant of this project to reduce economic risk, the main types of articles and management costs. The authors found that each of the objects of the joint activity should take specific local specific mechanisms, based on the specifics of wells and the status of its owner, and developed the triangle to attract intermediaries to optimize risk and management costs with the release of positive effects from participation in such activities for each of the participants, territorial and/or regional socio-economic problems.

Key words: gas producing enterprises, economic risks, management costs, development of clearing-house mechanisms to reduce risks.

УДК 658.3:005.96

Олександр Чорнобиль¹ – завідувач сектору міжнародних зв'язків Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління

Особливості адаптації керівників на підприємстві в сучасних економічних умовах

У статті проаналізовано основні глобальні тенденції організації процесу адаптації керівників на підприємстві. Виявлено ключові відмінності адаптації керівників від адаптації персоналу нижчої ланки. Вироблено рекомендації до формування сучасної програми адаптації керівника.

Ключові слова: адаптація персоналу, керівник, коучинг, програма адаптації персоналу, інструменти адаптації персоналу, стейкхолдери посади.

Постановка наукової проблеми та її значення. Сучасний етап розвитку економіки України, коли першочергову роль починають відігравати інформаційні технології, означає для вітчизняних підприємств вихід на новий рівень конкуренції. Конкуренція у світовій економіці сьогодні ґрунтується на основі більше здібностей, ніж активів. Нова конкурентна динаміка призводить до значної нестабільності прибутковості компаній, адже нові продукти, послуги й конкуренти з'являються постійно. За умов такого конкурентного тиску, коли компаніям усе складніше ставати лідерами ринку чи утримувати лідируючі позиції, знання та безперервне навчання стали критичними компонентами успіху. У бізнес-середовищі, яке постійно змінюється, підприємства вже не можуть гарантувати довгострокової зайнятості. Корпоративна лояльність старого зразка практично відмерла. У таких умовах підприємства повинні мати у своєму арсеналі не лише сучасні методи підбору персоналу, а й комплекс заходів і процедур, спрямованих на максимально швидку адаптацію персоналу. Виняткового значення набуває питання адаптації керівників на підприємстві, які, з огляду на низку об'єктивних причин, володіють значно вищим ступенем мобільності, ніж представники категорії «професіонали, фахівці», і спроможні частіше змінювати місце праці та сферу економічної діяльності. З іншого боку, незадовільні результати адаптації керівника на підприємстві мають значно серйозніший вплив на діяльність підприємства загалом і морально-психологічну ситуацію в трудовому колективі зокрема.

Аналіз досліджень цієї проблеми. Різноманітні аспекти адаптації персоналу на підприємстві знайшли своє відображення в працях таких дослідників, як Т. Бауер, Г. Захарчин, Ж. Івченко,

М. Лукашевич, Є. Маслов, Л. Семів, М. Уоткінс, М. Штейн. Зарубіжні науковці Д. Брадт, І. Ван Велсор, Б. Грін, Д. Конгер, Ч. Ндунгуру та А. Померой у своїх працях торкаються безпосередньо проблем, які виникають під час адаптації керівників. Потребують наукового обґрунтування також вирішення питання ключових відмінностей адаптації керівників від адаптації персоналу нижчої ланки й виявлення основних глобальних тенденцій організації процесу адаптації керівників із метою вироблення відповідних рекомендацій для вітчизняних підприємств.

Мета дослідження – обґрунтувати особливий характер адаптації керівників на підприємстві та необхідність застосування окремих методичних підходів до організації цього процесу.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Згідно з опитуванням, проведеним компанією «Career Partners International» у 2014 р. (участь взяли 350 глобальних компаній – представники топ-менеджменту та керівники департаментів з управління персоналом), процес адаптації керівників формально організований лише в 41,3 % компаній (рис. 1). Водночас, порівняно з програмами адаптації для рядових працівників, дослідники стверджують, що програми адаптації персоналу для керівників, зокрема й найвищого рівня, є «більш розповсюдженими» [3, с. 13]. На нашу думку, такі показники засвідчують недостатню увагу до процесу адаптації персоналу на підприємстві загалом.

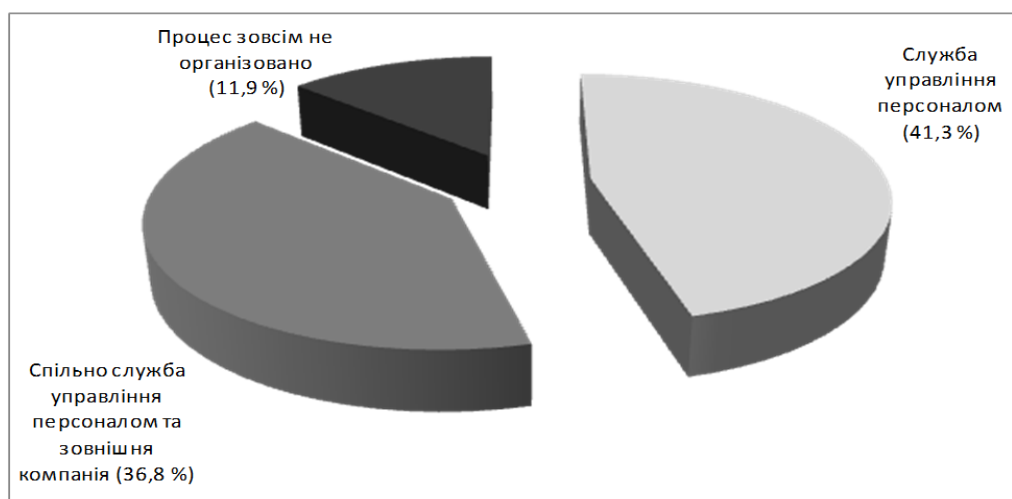


Рис. 1. Підходи до організації процесу адаптації керівників в глобальних компаніях
Джерело: [6].

Власники провідних зарубіжних підприємств розуміють, що виведення топ-менеджерів і менеджерів на належний рівень функціонування є вкрай важливим, адже лідерські позиції в компанії перебувають під максимальною увагою й впливають на чистий прибуток організації більше, ніж персонал нижчої ланки [11, р. 65]. Безперечно, що оцінки відрізняються залежно від розмірів компанії, однак досвід свідчить, що «вартість одного топ-менеджера, який провалився, може сягати 2,7 мільйона доларів» [12, с. 57]. Водночас 32 % топ-менеджерів у глобальних компаніях відзначили, що їхній досвід адаптації був незадовільним [9]. Згідно з даними вивчення компанії Heidrick and Struggles, яке проаналізувало 20 000 працевлаштувань керівників, 40 % із них звільняються, не пропрацювавши в ній 18 місяців [7]. У 2012 р. Г. Брадт оприлюднив результати аналогічного дослідження, яке включало аналіз даних за 15 років і підтвердило цифру в 40 % звільнень керівників у перші 18 місяців [4].

Очевидно, що подібно до того, як підприємство спостерігає за становленням і формує свої очікування від нового керівника, самі керівники формують свою думку про підприємство, його культуру й свої можливості [6]. Відповідно до дослідження компанії Aberdeen Group, проведеного у 2013 році, 80 % новопризначених керівників приймають рішення щодо свого майбутнього на підприємстві протягом перших шести місяців роботи, при цьому 25 % звільняються в цьому проміжку часу фактично ще до виходу на рівень належної продуктивності [10].

Згідно з опитуванням, проведеним «Career Partners International», у компаніях, що практикують формальну адаптацію, найбільш розповсюджений підхід, за яким організація процесу адаптації здійснюється департаментом управління персоналом компанії (майже 60 % випадків) (рис. 2).

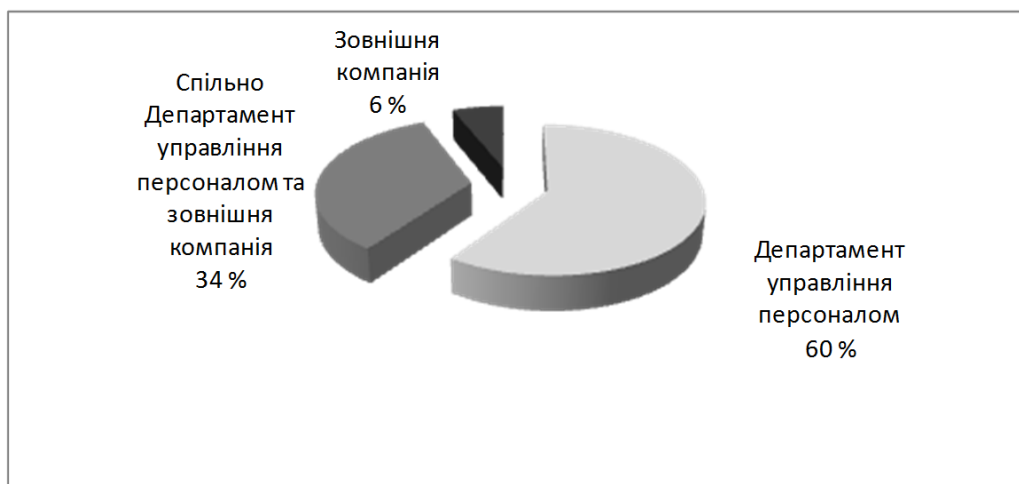


Рис. 2. Закріплення обов'язків з організації процесу адаптації керівників у глобальних компаніях
Джерело: [6].

У результаті аналізу з'ясовано, що адаптація керівників відрізняється від адаптації персоналу нижчої ланки за кількома параметрами:

- із керівниками взаємодіє більшість стейкхолдерів (термін «стейкхолдери посади» вжито щодо кола осіб, які зацікавлені в тому, щоб керівник, який обіймає певну посаду, працював максимально ефективно. В українській мові не знайдено йому відповідника (словосполучення «зацікавлені в посаді» або «заінтересовані в посаді» несуть неідентичне змістове наповнення, а інші словосполучення вкрай громіздкі), тому ми змушені увести його в науковий обіг саме в такому вигляді);
- керівники приходять на підприємство, щоб привнести конкретні стратегічні ініціативи, які радше вимагають зміну статус кво, ніж пристосування до нього;
- керівники часто стикаються з унікальною й складною ситуацією, що вимагає унікальних рішень.

Уже тривалий час окремі програми адаптації керівників функціонують у таких глобальних компаніях, як «Dell», «Toyota», «General Electric», «PepsiCo» та «Bank of America». Їх аналіз засвідчує, що чим вищий рівень, який посідає особа в організації, тим унікальніша та гнучкіша програма адаптації.

Так, у «Bank of America» на сучасному етапі працює одна з найбільш ефективних програм адаптації топ-менеджменту. У 2006–2010 рр. до компанії найнято 189 зовнішніх топ-менеджерів і понад 200 внутрішніх кандидатів пройшли процес формальної адаптації на нових посадах. Програма адаптації топ-менеджменту в «Bank of America» має три основні цілі:

- мінімізувати кошти від провалів топ-менеджерів;
- прискорити досягнення топ-менеджерами визначених показників діяльності;
- сприяти безперешкодній інтеграції топ-менеджерів.

Результатом упровадженого підходу є те, що рівень провалів (частка призначень, які завершилися звільненням через незадовільні результати роботи) топ-менеджерів у «Bank of America» складає 12 %, порівняно з 40 % у середньому у великих банківських установах [5].

Загалом, аналіз зарубіжного досвіду адаптації керівників дав підставу для висновку: кращі підходи до адаптації керівників передбачають активну участь у ній трьох сторін – відповідальних за процес адаптації керівників, партнерів процесу адаптації керівників і безпосередньо новопризначених керівників. На нашу думку, саме активна роль у процесі адаптації керівника такої категорії, як партнери процесу адаптації керівників (ними виступає найвище керівництво організації, спеціально призначені зовнішні коучі, а в окремих випадках – безпосередньо один із власників підприємства, котрий відіграє активну роль у керівництві бізнесом), принципово відрізняє організацію процесу адаптації керівників від адаптації персоналу нижчої ланки.

Подальший аналіз уможливив виокремити типові обов'язки або сфери відповідальності кожної з цих груп у процесі організації процесу адаптації новопризначеного керівника.

Відповідальні за процес адаптації керівників (служби управління персоналом):

- служать сполучною ланкою між фазами підбору й адаптації персоналу;

- забезпечують наявність механізмів зворотного зв'язку для всіх учасників процесу;
- оцінюють потребу в додатковій організаційній підтримці (наприклад IT-департаменту або господарських служб);
- допомагають новопризначеним керівникам сфокусувати адаптаційні зусилля на найбільш продуктивних напрямках.

Партнери процесу адаптації керівників (найвище керівництво організації, наставники або коучі):

- заохочують новопризначених керівників виділяти час на навчання, формування стосунків і створення належних умов для подальшої діяльності;
- несуть відповідальність за визначення моменту, коли процес адаптації завершено;
- забезпечують чіткість в очікуваннях новопризначених керівників і надають їм регулярний та конструктивний зворотний зв'язок;
- пояснюють ключові аспекти організаційної культури підприємства (наприклад рішення, які можуть прийматися без затвердження керівником вищого рівня, стилі комунікації тощо).

Новопризначені керівники:

- активно вивчають історію, цінності, візію та місію організації, стратегічні плани, структуру керівництва, систему оцінювання, діючі процеси й практики;
- беруть на себе відповідальність за ефективну адаптацію за допомогою досягнення визначених показників ефективності, сприйняття критичної інформації та формування цінних відносин;
- регулярно висловлюють очікування, визначають завдання й відзначають досягнення.

На основі аналізу зарубіжного досвіду та діяльності керівників на вітчизняних підприємствах нами вироблено рекомендації до формування сучасної програми адаптації керівника, в основі яких лежить застосування інструменту коучингу:

1. Перші дні роботи на посаді:

- вивчення процесів та правил функціонування підприємства (напряму діяльності, підрозділу);
- отримання набору очікувань керівництва (власника підприємства) від своєї діяльності на посаді;
- входження в процес вчасного й точного спілкування з ключовими стейкхолдерами посади;
- упровадження регулярного та ефективного спілкування з керівниками вищого рівня (власником підприємства), інших структурних підрозділів (процес має початись у перший робочий день і постійно вдосконалюватись у подальшому).

2. Перші 30 днів роботи на посаді новопризначений керівник повинен зосередитися на:

- розумінні аспектів організаційної культури підприємства;
- формуванні консенсусу щодо головних стратегічних пріоритетів діяльності;
- розробці плану на перші три місяці роботи;
- формуванні обізнаності щодо відносин у керівництві організації та визначенні потенційних ризиків і проблемних зон у новому середовищі;
- вивченні й обміркуванні заходів з удосконалення організаційної структури, що перебуває в безпосередньому підпорядкуванні.

3. Наступні 30 днів перебування керівника на посаді повинні включати:

- визначення перших здобутків на посаді;
- визначення пріоритетів власного розвитку та навчання;
- завершенні перспективного плану роботи для представлення на обговорення вищому керівництву (власнику підприємства);
- остаточне визначення очікувань від діяльності на посаді з безпосереднім керівником (куратором від керівництва, коучем, директором із персоналу).

4. Протягом 60–90 днів керівник повинен:

- сформулювати своє бачення наступної діяльності й забезпечити розуміння та підтримку цього бачення своїми підлеглими;
- посилити партнерства з ключовими стейкхолдерами посади;
- підтримувати регулярний і ефективний процес спілкування з керівниками вищого рівня (власником підприємства), інших структурних підрозділів.

Вітчизняний та зарубіжний досвід управління підприємством свідчать, що важливу роль у процесі адаптації керівників відіграють служби управління персоналом (у випадку адаптації керівників найвищого рівня – заступник керівника підприємства, який відповідає за напрям роботи з персоналом). Нами сформульовано основні цілі підприємства при адаптації керівників, досягнення яких повинна забезпечити служба управління персоналом (рис. 3). Кожна ціль має цілком конкретну хронологічну прив'язку в часовому проміжку в один рік.







Ціль	До початку роботи	Перший тиждень	30 днів	90 днів	6 місяців	1 рік
1. Підготувати умови для початку роботи нового керівника.						
2. Забезпечити привітання керівника вищим керівництвом підприємства. Уведення в організацію, формування попереднього розуміння проблемних зон.						
3. Сформулювати сфери відповідальності керівника щодо діяльності, професійного розвитку й етики поведінки. Керівники повинні почати будувати стосунки та ділові партнерства.						
4. Підтримка розвитку професійних компетенцій керівника й надання регулярних можливостей до відкритих дискусій. Керівники повинні почати виконувати обов'язки в повному обсязі та отримувати зворотний зв'язок від вищого керівництва.						
5. Надання керівнику необхідних настанов і зворотного зв'язку з метою забезпечення успішного виконання обов'язків та побудови планів на майбутнє в організації						
6. Моніторинг діяльності, особистого розвитку, цілей і бажань.						

Рис. 3. Цілі підприємства при адаптації керівників

Висновки й перспективи подальших досліджень. Отже, з'ясовано, що адаптація керівників має виключне значення з позиції прибутків підприємства, морально-психологічного стану в трудовому колективі й іміджу підприємства загалом. Вплив неналежно організованого процесу адаптації керівника підприємство відчуватиме тривалий час після його звільнення. Визначено, що з огляду на характер управлінської діяльності процес їх адаптації передбачає, з одного боку, мінімальне втручання (зазвичай, із використанням інструменту коучингу), а з іншого – залучення до процесу широкого кола осіб (вищого керівництва підприємства, керівників інших структурних підрозділів). Окрім того, урахувавши особливий характер і значення адаптації керівників, на нашу думку, ця складова частина системи адаптації персоналу на підприємстві повинна частіше піддаватися критичному аналізу й переосмисленню відповідно до потреб, що виникають.

Джерела та література

1. Котова Т. В. Программа адаптации квалифицированного персонала. Опыт разработки / В. М. Котова // Управление персоналом [Электронный ресурс]. – 2009 – № 10. – Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/article/programma-adaptatsii-kvalifitsirovannogo-personala-opyt-razrabotki>
2. Кушнір А. Адаптація керівника-початківця до управлінської діяльності / А. Кушнір // Персонал [Електронний ресурс]. – 2005 – № 1. – Режим доступу : <http://personal.in.ua/article.php?ida=184>
3. Bauer T. N. Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series / T. N. Bauer – SHRM, 2011. – 54 p.

4. Bradt G. B. Executive Onboarding: The Key to Accelerating Success and Reducing Risk in a New Job / G. B. Bradt // Forbes [Electronic resource]. – 15.02.2012. – Mode of access : <http://www.forbes.com/sites/georgebradt/2012/02/15/executive-onboarding-the-key-to-accelerating-success-and-reducing-risk-in-a-new-job/>
5. Conger J. A. Accelerating leadership performance at the top: Lessons from the Bank of America's executive onboarding process / J. A. Conger, B. Fishel // Human Resource Management Review. – 2007. – 17. – P. 442–454.
6. Greene B. Ex-celerating Success. The Power of Executive Onboarding / B. Greene // Career Partners International [Electronic resource]. – Mode of access : <https://ct2.cpiworld.com/PortalFiles/fd64e05e-dd56-4d5a-97ed-7b8b449abc7f.pdf>
7. Masters B. Rise of a Headhunter / B. Masters // Financial Times [Electronic resource]. – 30.09.2009. – Mode of access : <http://www.ft.com/cms/s/0/19975256-1af2-11de-8aa3-0000779fd2ac.html#axzz3qLYpkNZy>
8. Ndunguru C. Executive Onboarding: How to Hit the Ground Running / C. Ndunguru // The Public Manager [Electronic resource]. – 15.09.2012. – Mode of access : <https://www.td.org/Publications/Magazines/The-Public-Manager/Archives/2012/Fall/Executive-Onboarding-How-to-Hit-the-Ground-Running>
9. Pomeroy A. Better executive onboarding processes needed / A. Pomeroy // HR Magazine. – Vol. 51. – Issue 8 (Aug 2006). – P. 16.
10. Strategic onboarding 2013: A new look at new hires / Aberdeen Group [Electronic resource]. – Mode of access : <http://v1.aberdeen.com/launch/report/benchmark/8383-RA-strategic-onboarding-talent.asp>
11. Van Velsor E. Why executives derail: Perspectives across time and culture / E. Van Velsor, J. Leslie // Academy of Management Executive. – Vol. 9, No. 4 (Nov., 1995). – P. 62–72
12. Watkins M. D. The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter, Updated and Expanded / M. D. Watkins. – Harvard : Business Review Press, 2013. – 304 p.

Чорнобыль Александр. Особенности адаптации руководителей на предприятиях в современных экономических условиях. В статье проанализированы основные глобальные тенденции организации процесса адаптации руководителей на предприятии (его правовая форма, участники, характер результатов процесса адаптации, показатели текучести руководящего персонала). Выявлены ключевые отличия адаптации руководителей от адаптации персонала низшего звена, в частности выделены основные стороны-участники процесса адаптации руководителей и их типичные обязанности или сферы ответственности. Обращается внимание на связь между уровнем руководящей должности и индивидуальностью подхода к адаптации персонала в ведущих глобальных компаниях. Выработаны рекомендации по формированию современной программы адаптации руководителя. Сформулированы основные цели службы управления персоналом при адаптации руководителей. Показано исключительное значение адаптации руководителей с позиции прибыли предприятия, морально-психологического состояния трудового коллектива и имиджа предприятия в целом.

Ключевые слова: адаптация персонала, руководитель, коучинг, программа адаптации персонала, инструменты адаптации персонала, стейкхолдеры должности.

Chornobyl Oleksandr. Distinctive Features of the Executive On-boarding Under Modern Economic Conditions.

The main global trends of the organization of executive on-boarding process (its legal status, participants, character of the results of the on-boarding process, labor turnover indicators for executives) are analyzed in the article. The key distinctive features between executive on-boarding and on-boarding of lower personnel are revealed; in particular main participants of the process of executive on-boarding, their typical charge or scope of responsibility are defined. The connection between level of the managerial position and individualization of approach to on-boarding in global leading companies is highlighted. Set of recommendations aimed on development of modern executive on-boarding program is elaborated. The main goals of the human resources department in the process of executive on-boarding are developed. An exceptional role of the executive on-boarding is described both from the perspective of the outcomes of enterprise, as well as moral and psychological conditions of staff and image of an enterprise in general.

Key words: executive on-boarding, executive, coaching, on-boarding program, on-boarding instruments, stakeholders of position.