



На правах рукописи

Федорова Евгения Федоровна

**Система адаптации персонала
в условиях реструктуризации компании**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление
народным хозяйством (экономика труда)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2009

Диссертационная работа выполнена на кафедре экономики труда и персонала экономического факультета Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент
Разумова Татьяна Олеговна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Маршев Вадим Иванович

кандидат экономических наук
Тамиров Константин Александрович

Ведущая организация: Академия труда и социальных
отношений

Защита диссертации состоится «26» ноября 2009г. в 16.30 часов в ауд. 313 на заседании диссертационного совета Д 501.01.17 при Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова по адресу: 119991, ГСП – 1, г. Москва, Ленинские горы, МГУ имени М.В. Ломоносова, 3-й учебный корпус, экономический факультет.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале Научной библиотеки Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова (2-й учебный корпус гуманитарных факультетов).

Автореферат разослан «26» октября 2009г.

Учёный секретарь
диссертационного совета



Панкратова В.П.

I. Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования

Адаптация персонала является в настоящее время одним из ключевых элементов в системе управления персоналом. Современная бизнес-среда характеризуется высокой степенью динамичности и неопределенности. В условиях постоянных изменений экономической ситуации все больше сотрудников являются новичками в организациях: более 25% всех работников в Западной Европе служат в своих компаниях меньше года и более 33% – меньше 2 лет. В среднем, европейцы в промежуток от 18 до 37 лет меняют место работы 10 раз¹, то есть мобильность человеческих ресурсов очень высока. В этой связи для работодателя усложняется задача в кратчайшие сроки добиться от новичков эффективной работы и результативности.

Возрастает уровень конкуренции, происходит активная экспансия регионального и глобального масштаба, в том числе за счет сделок по слияниям и поглощениям. За период с 2001 по 2004 гг. мировой объем совершенных сделок по слияниям и поглощениям составил 6,188 триллионов долл. США.² Эти процессы происходят не только в периоды стабильности и активного роста бизнеса, но и в условиях экономического спада и глобальной рецессии. Так, по данным компании Hewitt Associations, проводившей в 2009 г. опрос 96 компаний, представленных по всему миру, общий оборот сделок по слияниям и поглощениям составил более 568 млрд. долл. США.³

Реструктуризация бизнеса, обеспечивающая выстраивание новой организационной структуры и переход на инновационные бизнес-модели, является адекватной реакцией компании на изменение рыночных реалий и требований времени. В условиях реструктуризации в динамичное состояние переходит весь ресурсный потенциал компании. Особенно остро процессы перемен сказываются на состоянии трудовых ресурсов. Персонал в настоящее время становится не только ключевым и дефицитным «ресурсом» организации, но и самым дорогостоящим. Продвижение фирм на новые рынки и в новые регионы зачастую вызывается именно возрастанием стоимости трудовых ресурсов. Способность персонала подстраиваться под

¹ Реферат статьи Кейта Поллага, Сальватора Пэрайса и Роба Кроцца «Getting New Hires Up to Speed Quickly», MIT Sloan Management Review, 2005, № 2.

² Thomson Financial report (http://en.wikipedia.org/wiki/Mergers_and_acquisitions)

³ Hewitt Associates. M&A Transactions and the Human Capital key to success – global report. 2009

новые условия функционирования организации становится жизненно важной для компании. Решить эту задачу призвана система адаптации персонала.

Значимость и объем работ по адаптации персонала в условиях реструктуризации компании существенно возрастают. Адаптационным процессом должны быть охвачены не только вновь нанимаемые на работу сотрудники, но и персонал реструктуризуемой компании. При изменении бизнес-процессов существенно меняется функционал работы, растет динамика внутрифирменных перемещений, увеличивается объем коммуникационных потоков и затрат на персонал, возрастают неопределенность и риски в принятии кадровых решений.

Исследования, проведенные IBM Global Human Capital Study⁴ в 2008 году, показали, что руководители и специалисты в области управления персоналом выделили проблему адаптации персонала к изменяющимся условиям в качестве центральной в современном кадровом менеджменте. Также отмечена сложность и важность применения комплексного подхода к ее решению.

Необходимость систематизации и обобщения новых явлений в системе адаптации персонала и разработки предложений по улучшению ее механизма в условиях реструктуризации бизнеса в совокупности обусловила актуальность темы, направление и логику диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы.

Существует широкий спектр литературы, посвященной различным аспектам реструктуризации компании, а также управлению персоналом и адаптации. Проблемы реструктуризации нашли отражение в трудах таких авторов, как Аистова М.Д., Выборова Е.Н., Грановский Б., Ерофеев А., Капелюшников Р.И., Мизерная Т.О., Ничипорчук С., Полонский Г., Рише К. и др.

В некоторых исследованиях проблематика изменения структуры организации рассматривается в качестве части стратегического управления компанией. Данный аспект широко представлен в работах Д. Аакера, О.С. Виханского, Д. Джонсона, В.И. Маршева, М. Поттера, А. Стриклинда, А. Томсона, К. Шоулза, Р. Уиттингтона и др.

⁴ <http://globalhumancapital.org/?p=230>. В ходе исследования были опрошены 400 руководителей служб персонала компаний из 40 стран мира. 56% участников опроса составляют компании с штатом более 5000 сотрудников, 74% имеют годовую выручку более 1 млрд. дол. США.

Отдельное внимание уделяется такому типу реструктуризации, как слияния и поглощения. Особенности этих процессов детально рассматриваются в работах Г. Баккера, Д. Депамфилиса, А.Р. Лажу, С.Ф. Рида, Д. Хелминка и др.

Научные основы адаптации персонала освещены в монографиях и учебных пособиях таких авторов, как М.В. Артамонова, Т.Ю. Базаров, Е.А. Борисова, А.А. Брасс, Т.Н. Василюк, В.Р. Веснин, Б.Л. Еремин, П.В. Журавлев, А.Я. Кибанов, Р.П. Колосова, М.В. Луданик, Ю.Г. Одегов, П.В. Пугачев, Т.О. Разумова, Д. Торрингтон, С. Тэйлор, Л. Холл и др.

Особенности управления персоналом при проведении изменений в компании отражены в трудах М. Армстронга, Г. Баккера, У. Бриджеса, Д. Громова, И. Гуркова, В.И. Маслова, Р. В. Строганова, Г.И. Шепеленко, Д. Хелминка и др.

Существует ряд изданий, предлагающих практические рекомендации по управлению процессом адаптации. К ним можно отнести работы П. Вакса, С. Ильдеменова, К. Ирикола, Н. Перцовой, А. Хисамутдинова, М. Уоткинса и др.

Однако специфика адаптации персонала именно в условиях реструктуризации компании недостаточно разработана и не получила должного обобщения в теории и практике управления. Эти обстоятельства определили цель и задачи дальнейшего исследования данной проблемы.

Цель и задачи исследования

Целью диссертационной работы являются определение специфики адаптации персонала в условиях реструктуризации компании, разработка программы адаптации и методов эффективного управления данным процессом. Поставленная цель предопределила необходимость решения следующих задач:

- исследовать особенности процесса реструктуризации компании и его воздействия на кадровую стратегию;
- проанализировать и обобщить инструменты адаптации персонала и показать их взаимосвязь и взаимодействие с другими подсистемами кадрового менеджмента;
- изучить факторы, определяющие эффективность программы адаптации в условиях реструктуризации компании;
- разработать методологию управления адаптационным процессом реструктуризируемой компании и дать рекомендации по ее применению;

- выявить особенности адаптации различных категорий персонала и определить алгоритм проведения адаптационных мероприятий для топ-менеджмента реструктуризируемых компаний;
- провести комплексный анализ влияния внутрифирменных коммуникаций на эффективность процесса адаптации.

Объект и предмет исследования

Объектом исследования являются компании, находящиеся в процессе реструктуризации.

Предметом исследования – внутрифирменные процессы адаптации сотрудников при реструктуризации компании.

Теоретическая и методологическая основа исследования

Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов, ученых и специалистов-практиков, по проблемам адаптации персонала и реструктуризации компании.

Аналитическую базу работы составили отчеты таких исследовательских компаний, как Thomson Financial, Hewitt Associates, The Deal, IBM и Mercer.

В работе использованы нормативно-правовые документы и законодательные акты Правительства Российской Федерации, локально-нормативные акты компаний.

Информационной базой исследования служат сведения из монографических исследований отечественных и зарубежных ученых, научных периодических изданий, материалов научно-практических конференций, а также результаты опросов компаний по исследуемой проблеме.

Для решения поставленных задач применялись следующие основные методы исследования: сравнительный анализ, научная классификация, систематизация, теоретическое обобщение, а также социологические (анкетирование) и статистические методы.

Научная новизна

В ходе диссертационного исследования получены следующие результаты, содержащие научную новизну:

1. Выявлены и определены особенности разработки кадровой стратегии компании и ее реализации при различных типах реструктуризационных изменений. Даны характеристики пяти основных бизнес стратегий и разработана специфика компонентов управления

персоналом (набор, развитие, вознаграждение, адаптация и т.д.) в зависимости от особенностей каждой из стратегий. Показаны роль и значение адаптационных мероприятий в достижении целей кадровой стратегии в динамично меняющейся среде реструктуризируемой компании.

2. Обоснована необходимость выделения адаптации персонала, осуществляемой в условиях реструктуризации, в самостоятельный вид адаптации. В качестве классификационного признака предлагается использовать уровень динамичности и сложности изменений, происходящий в компании. По этому критерию следует различать:

- адаптацию персонала, осуществляемую в условиях стабильно функционирующей компании (адаптация в статике);
- адаптацию персонала в условиях реструктуризации компании (адаптация в динамике).

В связи с этим уточнено определение адаптации персонала как процесса, который обеспечивает максимальное раскрытие и доведение уровня компетентности работника до корпоративного стандарта, а также поддержание его на требуемом уровне при изменяющихся условиях ведения бизнеса.

3. Предложен модульный подход в качестве методологии эффективного управления адаптацией персонала при реструктуризации компании, суть которого состоит в выделении целевых групп сотрудников со схожими адаптационными проблемами и разработке для каждой из них специфичной модели адаптации. Применение данного подхода позволило обеспечить адресность адаптационных мероприятий, повысить мотивацию сотрудников, уменьшить средний период адаптации персонала и снизить сопротивление к изменениям.

Выявлена и раскрыта специфика модульного подхода для топ-менеджеров, как особой целевой группы. Предложена авторская характеристика топ-менеджеров с учетом степени их влияния на бизнес и вероятности ухода из компании.

4. Разработана методика оценки результативности разработки и реализации адаптационных мероприятий для новых сотрудников, суть которой состоит в формировании интегрированного показателя успешности прохождения адаптационной программы. Данный показатель предлагается использовать в качестве одного из ключевых показателей эффективности (KPI) в системах оценки и стимулирования сотрудников отдела управления персоналом, ответственных за адаптацию, и функциональных менеджеров.

5. Предложены рекомендации по формализации коммуникационных потоков в процессе адаптации персонала в условиях реструктуризации компании. Проанализированы и классифицированы виды внутрифирменных коммуникаций, обеспечивающих высокую результативность адаптационного процесса. Обоснована целесообразность применения таких разработанных и апробированных автором методов управления коммуникационными потоками, как их структурирование и оперативное планирование.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования

Полученные результаты могут быть применены российскими и иностранными компаниями, находящимися на этапах подготовки и реализации реструктуризационных изменений, для повышения эффективности процесса адаптации персонала.

Предложенные в диссертации подходы и рекомендации к управлению адаптационным процессом могут быть использованы специалистами HR подразделений для разработки программ адаптации для различных категорий сотрудников. Результаты исследования также могут быть включены в процесс преподавания курсов «Экономика труда», «Экономика персонала» и «Управление персоналом» для бакалавров и магистров экономических специальностей.

Апробация работы.

Основные теоретические положения и выводы, обоснованные и защищаемые в диссертационной работе, были представлены автором в докладах на следующих научных и научно – практических конференциях: «Ломоносовские чтения – 2005» (Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, апрель 2005г.), международной конференции «Инновационное развитие экономики России: национальные задачи и мировые тенденции» (Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, 2008г.)

Отдельные положения диссертации опубликованы в четырех работах общим объемом 1,7 п.л.

Логика и структура работы

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и пяти приложений.

Цель, задачи и логика исследования обусловили следующую структуру работы.

Введение

Глава 1. Стратегическое видение реструктуризации компании

1.1. Сущность реструктуризации и формы ее проявления

1.2. Последовательность подготовки и проведения реструктуризации

1.3. Человеческий фактор при управлении переменами

1.4. Стратегия фирмы и ее влияние на формирование кадровой стратегии

Глава 2. Адаптация персонала в условиях реструктуризации компании

2.1. Сущность адаптации персонала

2.2. Организация эффективного управления адаптацией

2.3. Кадровый менеджмент и адаптация

Глава 3. Управление программами адаптации

3.1. Модульный подход к разработке программы адаптации в условиях реструктуризации компании

3.2. Особенности программы адаптации для топ-менеджмента компании

3.3. Программа адаптации новых сотрудников (на примере крупной транснациональной компании в отрасли продуктов массового потребления)

3.4. Внутрифирменные коммуникации и адаптация персонала

Заключение

Библиографический список использованной литературы

Приложения

II. Основные положения диссертации

1. Реструктуризационные изменения в компаниях и их влияние на разработку и реализацию кадровой стратегии

В диссертационной работе подробно рассмотрены различные виды и формы реструктуризации компаний с учетом целей, масштаба, скорости, условий, времени проведения преобразований. Независимо от типа реструктуризации ключевым является факт наличия преобразований ресурсного потенциала компании. Наиболее сложно процессы изменений протекают в области управления персоналом. Поэтому стратегия реструктуризации на этапе ее разработки и реализации должна включать в себя как обязательную подсистему стратегию управления персоналом.

Взаимосвязь и взаимозависимость различных уровней стратегий показана с помощью стратегической пирамиды. Чем больше компания и сложность ее структуры, тем многослойнее ее стратегическая пирамида (см.

рис. 1). В иерархии уровней управления корпорации кадровые стратегии относятся к функциональным.



Рис. 1. Пирамида стратегического управления для диверсифицированной компании

Источник: разработано автором на основе А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, Стратегический менеджмент, М: Инфра-М, 2000, с. 59

Таким образом, мы видим прямую зависимость кадровой стратегии от корпоративной. Если, например, компания выбрала стратегию реструктуризации в качестве корпоративной, то кадровый менеджмент (набор персонала, обучение, программа адаптации и т.д.) должен обеспечивать реализацию цели реструктуризации компании.

В качестве примеров стратегий реструктуризации были рассмотрены: стратегия создания устойчивых конкурентных преимуществ (УКП), стратегия снижения издержек и фокусирования, стратегия роста, аутсорсинга и стратегия диверсификации. В рамках диссертационного исследования были выявлены характерные черты и условия выбора перечисленных бизнес-стратегий (рыночные условия, объем планируемых изменений, необходимость и скорость их проведения), что позволило разработать соответствующие кадровые стратегии и определить направленность, параметры и инструменты системы адаптации персонала.

Кадровые стратегии при стратегиях устойчивых конкурентных преимуществ, роста и диверсификации имеют общую направленность в основных элементах кадрового менеджмента, но значительно отличаются от работы с персоналом при стратегиях снижения издержек и аутсорсинга.

Таким образом, стратегическое управление персоналом является неотъемлемой частью стратегии развития фирмы и выбирается в соответствии с ее миссией и целями. В зависимости от стратегии реструктуризации основными приоритетами кадрового менеджмента могут быть кадровые перестановки внутри компании, массовый набор сотрудников из объединяемой компании, высвобождение персонала, набор специалистов на новые направления развития компании, адаптация в корпоративную культуру и т.д. Реструктуризация одной компании оказывает влияние на функционирование своих партнеров, конкурентов, поставщиков, покупателей и т.д., что также отразится на их кадровых стратегиях и повысит общую мобильность рабочей силы. В связи с этим все большее количество работников оказывается в новых условиях и новых компаниях, испытывая трудности привыкания к новому рабочему месту, коллективу, новым правилам и принципам работы и т.д. Решить данные проблемы, призваны программы адаптации, направленные на быстрое приспособление к изменившимся условиям и достижению эффективности в кратчайшие сроки.

2. Адаптация персонала как важнейшее условие и фактор успешности проведения реструктуризационных изменений в компании

По данным компании Hewitt Associations⁵, в 2008 г. 78% участвующих в опросе компаний не смогли достичь поставленных задач реструктуризации. Для выявления причин этого Hewitt Associations совместно с The Deal провела опрос среди профессионалов департаментов управления персоналом и корпоративного развития этих компаний. Результаты опроса показали, что большинство компаний, осуществляющих реструктуризацию, испытывали трудности в интеграции человеческих ресурсов, связанные с недостаточным вниманием к проблемам сотрудников, сложностью и негибкостью организационных структур, слабой адаптивностью к новой корпоративной культуре, неопределенностью в распределении ролей в руководящем составе новой компании и т.д. (см. рис. 2).

⁵ Hewitt Associations (Хьюитт Ассосиэйшинс) – мировой лидер в области исследования корпоративной культуры и развития бизнеса. Исследование проводилось среди 96 компаний, чей общий оборот составил 568 млрд. \$ за 2007-2008 гг. 57% респондентов составили компании с количеством сотрудников < 5000, 19% - > 20000.

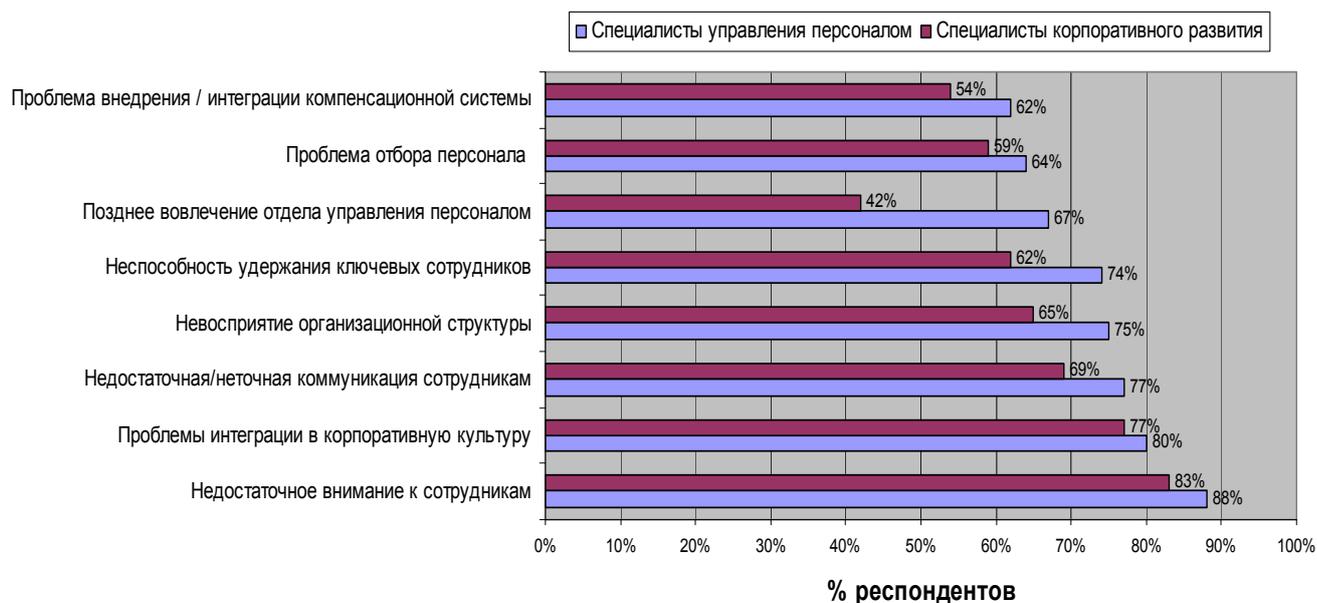


Рисунок 2. Основные сложности в достижении задач реструктуризации⁶

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективность реструктуризации напрямую зависит от качества разработки и проведения мероприятий по адаптации сотрудников как работающих в организации, так и вновь принимаемых.

Термин «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в различных науках: естественных, общественных, технических. Так, например, под адаптацией понимается процесс активного приспособления человека к новой среде⁷. В общем смысле адаптацией является реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению ее эффективности. Этой реакцией можно целенаправленно управлять⁸. Под адаптацией персонала понимается процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и самой организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованием среды. Также адаптацией считают введение сотрудников в должность, оценку совместимости персонала, формулирование должностных инструкций и обязанностей с целью наиболее быстрого и эффективного их выполнения⁹. Другой подход представляет адаптацию как «процесс познания нитей власти, процесс постижения

⁶ Report from joint study of Hewitt and The Deal, “Deal-breakers: retention, integration, culture. Spring 2009

⁷ Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина – 2-е издание, ЮНИТИ, 2007, с. 233

⁸ Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: ТК Велби, Проспект, 2009, с. 198

⁹ <http://www.expert.ru/printissues/siberia/2006/44/ponyatiya>

доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях»¹⁰.

Постоянное изменение и подстройка бизнес-процессов становятся состоянием имманентно присущим современным компаниям. В этих условиях меняются содержание и временные характеристики адаптации. Исходя из этого, в работе уточнено это понятие. Под адаптацией персонала в работе понимается *процесс, который обеспечивает максимальное раскрытие и доведение уровня компетентностей работника до корпоративного стандарта, а также поддержание его на требуемом уровне при изменяющихся условиях ведения бизнеса*. Таким образом, мы исходим из того, что процесс адаптации должен осуществляться на протяжении всего жизненного цикла работника в организации. При этом, безусловно, существуют наиболее сложные, «критические» периоды в жизни фирмы в целом или отдельного сотрудника, когда требуется разработка отдельных программ адаптации, сфокусированных на решении конкретных задач. Такие задачи возникают, например, при приеме на работу новых сотрудников, переводе работников в другие подразделения, повышении в должности, переводе в другие регионы, реструктуризации бизнеса и отдельных подразделений и т.д.

С учетом вышесказанного проанализированы существующие виды классификаций адаптации персонала, предлагаемые различными исследователями этого процесса в отечественных и зарубежных литературных источниках. В работе проведено исследование этих классификаций¹¹ с точки зрения возможности их применения к адаптации персонала в условия реструктуризации компании и выявлена необходимость введение дополнительного классификационного критерия, отражающего данную специфику. На этом основании считаем целесообразным дополнить систему классификационных признаков таким критерием, как уровень динамичности процессов, происходящих в компании. По этому критерию можно выделить:

- адаптацию персонала, осуществляемую в условиях стабильно функционирующей компании (адаптация в статике);
- адаптацию персонала в условиях реструктуризации компании (адаптация в динамике).

¹⁰ Эдгар Шейн. Организационная культура и лидерство, 3-е издание, Классика МВА, 2007

¹¹ В частности, представленных в работах Е.Н. Кобцевой, В.А. Волиной, А.Я. Кибанова и др.

Первый вид реализуется преимущественно в рамках стандартных программ адаптации, разрабатываемых для новых сотрудников и сотрудников, меняющих позицию (функционал) внутри компании. Адаптация персонала в динамике является более сложной. Наряду с базовыми адаптационными мероприятиями, которые составляют содержание адаптации в статике, она включает комплекс дополнительных инструментов кадрового менеджмента:

- выделение однотипных целевых групп, подлежащих адаптации;
- разработку модулей под каждую из задач адаптации и их комбинирование в соответствии с потребностями конкретной целевой группы;
- разработку и внедрение специальной коммуникационной политики по сопровождению изменений.

Подробно эти вопросы освещены в третьей главе диссертационного исследования.

3. Эффективность модульного управления адаптацией в условиях реструктуризации компании

В условиях стабильно функционирующего бизнеса компании могут осуществлять индивидуальный подход к разработке программ адаптации для каждого нового сотрудника. При проведении реструктуризации компании масштабы изменений и, как следствие, адаптационных мероприятий многократно возрастают. Для эффективного проведения адаптации в этих условиях требуется реализация иного подхода. В диссертации в качестве нового методологического сопровождения процесса адаптации при реструктуризации разработан модульный принцип построения соответствующих программ. Этот подход предполагает, с одной стороны, выделение групп сотрудников со схожими адаптационными проблемами, а с другой – разработку развернутого перечня адаптационных мероприятий (модулей адаптации). Количество целевых групп и объем мероприятий, входящих в каждый из модулей, варьируется в зависимости от различных обстоятельств: размера компании, масштабов и характера проводимых изменений, имеющихся финансовых и организационных ресурсов и т.д. В конечном итоге строится матрица, которая позволяет сформировать эффективную программу адаптации для каждой из целевых групп. Чем выше степень детализации, тем более индивидуальный характер будет носить разработанная программа.

В качестве примера в диссертации рассмотрена конкретная бизнес-ситуация, характеризующаяся следующими параметрами:

- происходит процесс поглощения одной корпорации другой, что дает возможность первой выйти на новые рынки и развивать стратегию роста;
- продукция поглощаемой компании не является конкурентной для компании-поглотителя;
- структура поглощаемой компании схожа со структурой компании-поглотителя;
- имеет место различие корпоративных культур.

В рамках кадровой стратегии, разработанной на период изменений, поставлена задача сохранения основного персонала обеих компаний и интеграции его в новую корпоративную культуру.

Заданные параметры бизнес ситуации обуславливают необходимость выделения как минимум следующих целевых групп персонала: сотрудники поглощаемой компании, руководители поглощаемой компании, сотрудники компании-поглотителя, руководители компании-поглотителя, новые сотрудники со стороны. Большая детализация групп, например, если группу сотрудников поглощаемой компании разделить на подгруппы по уровням управления, возрастным группам, гендерному признаку, позволит учитывать различия данных групп и реализовать адресную программу адаптации.

В работе были определены адаптационные модули для рассматриваемой ситуации. На наш взгляд, целесообразно использовать следующие модули адаптации: корпоративная адаптация, социально-культурная адаптация, функциональная адаптация, кураторское сопровождение, ознакомление со стратегией и опытом ведения бизнеса в интегрируемых компаниях, информирование о процессе поглощения, общение в неформальной обстановке и адаптация компенсаций и льгот. Каждый из модулей содержит совокупность процедур и мероприятий, направленных на достижение целей и задач адаптации, решаемым этим модулем. Например, корпоративная адаптация включает ознакомление нового сотрудника с правилами и нормами поведения на работе, структурой компании, основными подразделениями, взаимодействием между ними, требованиям по компетенциям и т.д.

Предложенная модель разработки адаптационных программ является комплексной. Она включает как классические элементы адаптации (см. в табл. п. 1-5), так и специфические для реструктуризации (п. 6-8). Однако необходимо отметить, что классические элементы адаптации, применяемые в

условиях реструктуризации, могут корректироваться в зависимости от особенностей проводимых изменений и целевой группы. Так, например, при интеграции сотрудника в преобразуемую компанию процесс ознакомления с новыми политиками и процедурами целесообразно строить на базе их сравнения с практикой поглощаемой компании.

Нижеприведенная таблица 1 иллюстрирует процесс формирования программы адаптации для выделенных целевых групп при использовании модульного подхода.

Таблица 1

Модульный подход к адаптации персонала реструктуризируемой компании

Модули \ Целевые группы	Сотрудники поглощаемой компании	Руководители поглощаемой компании	Сотрудники компании - поглотителя	Руководители компании - поглотителя	Новые сотрудники со стороны
Корпоративная адаптация (1)	+	+	-	-	+
Социально - культурная адаптация (2)	+	+	+	+	+
Функциональная адаптация (3)	+	+	-	-	+
Кураторское сопровождение (4)	+	+	-	-	+
Тренинги/ Общение в неформальной обстановке (5)	+	+	+	+	+
Информирование о процессе поглощения (6)	+	-	+	-	+
Ознакомление со стратегией и опытом ведения бизнеса в интегрируемых компаниях (7)	-	+	-	+	-
Адаптация компенсаций и льгот (8)	+	+	-	-	-

Источник: разработано автором

Эффективность рассмотренной модульной системы обусловлена ее целенаправленностью, адресностью и универсальностью применения.

Выделение профильных модулей дает возможность определить для каждой целевой аудитории именно ту программу адаптации (набор модулей), которая позволяет в кратчайшие сроки получить необходимые знания и навыки. Данная система помогает сконцентрировать внимание сотрудников на нужных им процедурах и информации, что значительно экономит трудозатраты и время. С точки зрения отдела управления персоналом, на сотрудников которого возлагается ответственность по разработке модулей адаптации, создание таких многомодульных программ является затратным процессом. Однако их применение позволяет снизить расходы на этапе использования программ и обеспечивает более быстрое достижение необходимого результата.

Практика проведения реструктуризации показывает, что особое внимание в процессе разработки и проведения адаптационных мероприятий должно быть уделено топ-менеджменту интегрируемых компаний. К данной категории сотрудников был отнесен высший уровень руководящего звена – лидеров функциональных подразделений, осуществляющих операционное управление средним и линейным персоналом и непосредственно участвующих в принятии стратегических решений и разработке направлений развития компании. Именно эти люди, как правило, дают исходный импульс преобразованиям, первыми ощущают на себе трудности переходного периода и в дальнейшем выступают локомотивом проводимых изменений.

Реализация модульного подхода адаптации к данной целевой аудитории предполагает структурирование сотрудников этой группы по следующим признакам: степени влияния на бизнес и вероятности ухода из компании.

Степень влияния на бизнес оценивается уникальностью обладаемых знаний, объемом управляемой части бизнеса и ее значимостью для стратегического развития компании, лидерскими позициями (авторитетом) внутри организации и профессиональной известностью в данной сфере деятельности.

Вероятность добровольного ухода определяется совокупностью объективных и субъективных факторов. К объективным относятся востребованность на рынке уникальных компетенций и опыта носителя, состояние рынка труда в целом и конкретной сферы бизнеса в частности. К субъективным – степень удовлетворенности сотрудника текущим содержанием работы, условиями и оплатой труда, перспективой карьерного роста и склонностью человека к переменам.

С учетом вышеприведенных факторов вся целевая аудитория была разделена на 4 подгруппы (см. рис. 3).

В л и я н и е н а б и з н е с	А («звезды») Сильное влияние + низкая вероятность ухода	В («кометы») Сильное влияние + высокая вероятность ухода
	С («спутники») Слабое влияние + низкая вероятность ухода	Д («НЛО») Слабое влияние + высокая вероятность ухода



Вероятность ухода из компании

Рис. 3. Матрица факторов, определяющих значимость сотрудника для компании

Источник: разработано автором

Естественно наибольший интерес с точки зрения формирования управленческой команды реструктурируемой компании представляют сотрудники, попавшие в группу «А». Их программа адаптации должна обеспечить сохранение высокого уровня вовлеченности и преданности компании. Для этого их необходимо активно привлекать к принятию стратегически важных решений и повышать статус в организации.

Значительного внимания в ходе слияния требуют руководители, попавшие в группу «В». Компания, безусловно, заинтересована в их сохранении в составе новой структуры в силу их высокого влияния на бизнес и возможными большими издержками, связанными с риском потери информации, уникальных связей и навыков управления бизнесом при их уходе. Например, при слиянии компаний с разными продуктовыми корзинами и стратегией продаж уход некоторых руководителей интегрируемой компании оставляет новую организацию без навыков управления соответствующими частями бизнеса и значительно увеличивает риск провала. В программе адаптации данной категории сотрудников основной акцент должен быть сделан на их сохранение. В транснациональных компаниях для решения такого рода проблем применяется комплекс мер, получивший название «программы сохранения» (retention program).

Для того, чтобы программа сохранения действовала эффективно, необходимо выявить причины высокой вероятности ухода сотрудника из компании. Если эти причины носят материальный характер, то наибольший эффект дадут такие элементы программы сохранения как бонусные планы, программы участия в акционерном капитале, накопительные пенсионные программы и т.д. Если же проблема состоит в неудовлетворенности профессиональным развитием и динамикой карьерного роста, то необходимо в программе сохранения сделать акцент на эту составляющую. Например, такому сотруднику можно предложить возглавить подготовку и проведение реструктуризации одного из направлений бизнеса с последующим назначением его руководителем данного подразделения при успешном завершении проекта. Практика показывает, что стремление уйти из компании все чаще возникает в силу неудовлетворенности морально-психологическим климатом в компании: взаимоотношениями с руководством, подчиненными, коллегами и т.д. В этом случае решение о целесообразности сохранения в штате данного сотрудника необходимо принимать с учетом особенностей корпоративной культуры и индивидуальных поведенческих характеристик конкретного человека.

При определении плана адаптационных мероприятий для категории «С» важную роль играют такие факторы как: наличие для них вакансии во вновь формируемой структуре и оценка причин слабого влияния на бизнес. Если причины лежат в низком уровне профессионализма и недостаточной квалификации, то в программе адаптации необходимо сделать акцент на профессиональное обучение и ускоренное получение недостающих навыков. Если же подобные программы уже были пройдены и не принесли желаемого результата, то имеет смысл расстаться с данным сотрудником.

Категория «D» – это по сути «балласт» организации, от которого надо освободиться с наименьшими издержками. Задача юридического отдела и отдела по работе с персоналом состоит в том, чтобы провести этот процесс наименее конфликтно и с минимальными затратами.

Апробация автором модульного подхода в деятельности крупной транснациональной компании подтвердила эффективность его использования.¹² Были достигнуты следующие положительные результаты:

- сократились сроки адаптации сотрудников (в среднем до 3 месяцев в зависимости от целевой группы);

¹² В период с 2005 по 2008 гг. участие автора в двух проектах по слиянию крупных компаний позволило собрать эмпирические наблюдения и получить практику в области управления человеческими ресурсами при реализации реструктуризации бизнеса

- период адаптации сотрудников высшего звена был сокращен в среднем с 7 до 5 месяцев;
- повысилась вовлеченность в процессы реструктуризации, степень осознания важности проводимых мероприятий, компетентность и продуктивность сотрудников;
- информационные потоки стали более сфокусированными;
- снизился уровень сопротивления проводимым в организации изменениям.

4. Оценка качества разработки и проведения программы адаптации для новых сотрудников компании

В диссертационной работе рассмотрены ключевые моменты программы адаптации новых сотрудников и оценки ее эффективности, разработанной и апробированной в крупной транснациональной компании. В частности, показана необходимость четкого распределения ролей и обязанностей в адаптационном процессе между сотрудником, функциональным менеджером, менеджером по персоналу и административным помощником. Важным условием успешности адаптации также является вовлеченность всех участников в процесс, качественное взаимодействие и мотивация на конечный результат.

Для определения результативности программы адаптации новых сотрудников автором разработана методика оценки. Данная методика основывается на системе четырех ключевых показателей, представленных в табл. 2.

Для получения единого сводного показателя необходимо свести эти четыре составляющие в один. Причем, принимая во внимание тот факт, что значимость каждого из четырех элементов различается, следует ввести долевой фактор, позволяющий учитывать данный аспект при расчете финального показателя. На основании экспертного опросного обследования руководящего состава и менеджеров отдела по управлению персоналом были выявлены доли 0,1–0,2–0,3–0,4, соответствующие каждой составляющей.

Таким образом, в результате подсчета взвешенных элементов можно будет получить единый показатель, характеризующий эффективность всей программы адаптации. Необходимо отметить, что данные показатели будут учитывать как процесс, так и результат адаптационных мероприятий. Процесс будет оценивать лист проверки участия в обязательных мероприятиях, а результат и качество процесса – опросы и рейтинг.

Таблица 2

Система показателей оценки

Показатель	Измеряемые качественные характеристики	Значения показателя, в баллах (s_i)	Удельный вес в интегрированном показателе (K_i)
Успешность прохождения испытательного срока (S_1)	- Прохождение без замечаний - Прохождение с замечаниями	1 0.5	0.1
Степень полноты выполнения адаптационной программы (S_2)	Количество пройденных адаптационных мероприятий в программе адаптации	Значение показателя соответствует доле пройденных мероприятий в общем количестве запланированных	0.2
Уровень удовлетворенности сотрудника прохождением программы адаптации (S_3)	Степень удовлетворенности (оценивается путем опроса сотрудника)	Полная удовлетворенность – 1, Удовлетворенность выше среднего – 0.8, Средняя удовлетворенность – 0.5, Удовлетворенность ниже среднего – 0.2 Полная неудовлетворенность – 0	0.3
Рейтинговая оценка сотрудника по результатам годового асессмента (S_4)	Успешность работы	Выше ожиданий – 1 В соответствии с ожиданиями – 0.7 Ниже ожиданий – 0.3	0.4

Источник: разработано автором

В работе была выведена формула расчета интегрированного показателя (SI – success index) успешности проведения программы адаптации для нового сотрудника

$$SI = S_1 + S_2 + S_3 + S_4 = s_1 * K_1 + s_2 * K_2 + s_3 * K_3 + s_4 * K_4$$

Приведем пример расчета. Предположим, сотрудник прошел испытательный срок без замечаний, участвовал в 8 из 10 предложенных адаптационных мероприятиях, был полностью удовлетворен программой

адаптации и получил оценку выше ожиданий. Интегрированный показатель для такого сотрудника составит 0.96.

$$SI = 0.1 + 0.16 + 0.3 + 0.4 = 1 * 0.1 + 0.8 * 0.2 + 1 * 0.3 + 1 * 0.4 = 0.96$$

Имея значения интегрированного показателя по каждому из адаптируемых сотрудников, можно рассчитать среднее значение по компании Sav.

$Sav = \sum SI_i/n$, где $i=1...n$, где n – численность сотрудников, проходивших адаптацию.

Результаты применения данной методики могут быть использованы в различных областях управления человеческими ресурсами. Так, например, интегрированный средний показатель (Sav), рассчитанный по вышеприведенной формуле, может быть включен в состав ключевых индикаторов продуктивности (KPI) в системах оценки и стимулирования сотрудников отдела управления персоналом, ответственных за адаптацию, и функциональных менеджеров.

5. Совершенствование управления адаптацией посредством формализации коммуникационных процессов

Осуществление эффективных внутрифирменных коммуникаций является, по мнению автора, одним из базовых инструментов реализации организационных изменений.

В диссертационной работе приводится обобщенная и дополненная автором классификация внутрифирменных коммуникаций. Она учитывает такие критерии как субъект, типы, стили коммуникационных потоков и уровень их конфиденциальности. Данная классификация позволяет охватить весь комплекс проблем внутрифирменных коммуникаций и учесть сложности этого процесса при построении адаптационной программы.

Управление коммуникациями в условиях структурных изменений применительно к адаптации персонала имеет существенные особенности.

В-первых, особое значение приобретает своевременность коммуникации. Потоки информации должны оперативно отражать изменения, происходящие в компании, а зачастую и опережать их, подготавливая сотрудников к возможным переменам или следующему этапу реорганизации.

Во-вторых, наиболее эффективным типом коммуникации является открытая коммуникация через общие собрания сотрудников компании и в маленьких группах. Это особенно важно на этапе наиболее сложных и значимых этапов изменений. Так, например, объявление о начале

реструктуризации, ее причинах, целях, планируемых этапах проведения и общих принципах проведения должно быть озвучено руководителем (генеральным директором) компании. Этот момент – один из самых значимых на ранних этапах реорганизации, так как именно в этот период у сотрудников формируется уровень уверенности в успехе предстоящих изменений и понимание перспектив в индивидуальном статусе и развитии карьеры.

В-третьих, большое внимание уделяется подготовительному этапу и выбору канала коммуникации. Необходимо создать ряд вспомогательных документов, где будут освещены основные элементы коммуникации, потенциальные вопросы и подробные ответы на них, выдержки из законодательства, распределение ролей в коммуникационном процессе. В работе предлагается авторская разработка формата такой подготовительной документации на примере компании, планирующей сократить часть занимаемой площади офиса. Центральное место занимает ядро сообщения, которое содержит основной смысл, вокруг него располагаются вспомогательные сообщения, объединенные по тематике и смыслу. В случае, когда носителей информации более одного, данный формат позволяет привести всех на один уровень осведомленности и задать основные направления коммуникации. Также этот формат работает продуктивно, когда необходимо ограничить распространителя информации и задать строгие рамки того, что следует и не следует говорить. Это помогает избежать проблемы перенасыщения информацией или распространения нерелевантных данных.

В-четвертых, важной особенностью коммуникации при реструктуризации является необходимость ее заблаговременного планирования. Группа сотрудников, составляющая команду по реализации стратегии, должна видеть заранее и понимать весь процесс коммуникации, начиная от объявления о планирующихся изменениях до заключительного сообщения, подводющего итоги реорганизации и достигнутых результатов. Автором предложен вариант планирования коммуникаций, который был апробирован при реорганизации одного из подразделений крупной транснациональной компании.

Таким образом, в работе рассмотрены особенности планирования и подготовки коммуникаций в период реструктуризации. В частности, отмечено, что программа адаптации и план коммуникаций изменений не могут существовать отдельно: они должны пересекаться, соответствовать

друг другу как по содержанию, так и по срокам мероприятий. Автором разработан алгоритм интегрирования элементов адаптации (модулей адаптационной программы) и инструментов коммуникации в единую систему, что позволяет получить полный масштаб необходимых адаптационных мероприятий, спланировать их проведение, осуществлять оперативный контроль за их реализацией и оценивать трудоемкость процесса.

Исследование систем адаптации персонала реструктурируемых компаний позволило выявить проблемные ситуации, характерные для большинства организаций, находящихся в процессе изменений, и разработать комплекс рекомендаций по повышению эффективности проведения адаптационных мероприятий и реализации процесса адаптации в целом как ключевого элемента управления персоналом современной организации.

По теме диссертационного исследования опубликованы следующие работы:

в рецензируемых изданиях, включенных в перечень ВАК:

1. Разработка системы адаптации сотрудников в период реструктуризации // Экономический анализ: теория и практика, 2009, №28. – 0.6 п.л.

2. Особенности разработки программ адаптации для топ-менеджмента компании // Вестник Московского Университета, выпуск 5, Экономика, 2009. – 0.6 п.л. (в соавт., авт. – 0.5 п.л.)

в других изданиях:

3. Управление программой адаптации персонала в условиях реструктуризации компании // Ломоносов – 2007: Международная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых, МГУ имени М.В. Ломоносова, 12-17 апреля 2007г. Сборник тезисов/ Гл. ред. В.Н. Сидоренко. – 0.2 п.л.

4. Кадровая стратегия как инновационный фактор развития фирмы // Международная конференция Инновационные преобразования российской экономики и рынок труда. Сборник научных статей/ Под ред. В.П. Колесова, Р.П. Колосовой, Л.А. Тутова. М.: МАКС Пресс, 2008. – 0.4 п.л.