

А статье рассматривается специфика процесса адаптации в условиях реструктуризации компании. Актуальность данной проблемы обусловлена большим количеством сделок по слияниям и поглощениям, повышением текучести кадровых ресурсов, а также увеличением стоимости оплаты труда и развития персонала. В данной статье предложена модель модульного построения адаптационной программы, что позволяет более эффективно строить данный процесс и экономить значительные материальные ресурсы.

Модульный подход в разработке программы адаптации персонала в условиях реструктуризации компании.

Федорова Евгения Федоровна

аспирант

Московский Государственный Университет им. М.В.Ломоносова

E-mail: zheka-KL@yandex.ru

Эффективно работающая организация стремится максимально плодотворно использовать своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и интенсивного развития их потенциала. Это является одной стороной взаимодействия человека и организации. Но есть и другая сторона этого взаимодействия, которая отражает то, как человек смотрит на организацию, какую роль она играет в его жизни, что она дает ему, какой смысл он вкладывает в свое взаимодействие с организацией. Для стратегического управления организацией, а также в период проведения реструктуризационных преобразований важны оба этих направления взаимодействия организации и человека.

В условиях постоянных изменений экономической ситуации все больше сотрудников в той или иной степени являются новичками в организациях. В настоящее время 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 раз [1]. Эти данные говорят, что даже в таких консервативных странах, как страны Европейского союза, мобильность человеческих ресурсов очень высока. В этой связи перед топ - менеджерами все чаще стоит задача в кратчайшие сроки добиться от новичков эффективной работы и результативности.

Таким образом, адаптация персонала является одной из ключевых направлений управления персоналом. Необходимо отметить, что адаптация имеет особое значение, так как является неотъемлемой частью всех функций управления персоналом: подбор и отбор персонала, обучение и развитие, планирование карьеры и вознаграждение труда. Зачастую именно процесс адаптации служит основным инструментом балансировки интересов компании и сотрудника и повышении мотивации со стороны персонала.

В период реструктуризации адаптировать к новым условиям следует как текущий персонал компании, так и потенциальных сотрудников. Всех участников адаптационного процесса может классифицировать и выделить в подгруппы со схожими исходными данными и характеристиками. Это позволит создать программу адаптации, ориентированную на определенные целевые группы и отвечающую их основным потребностям и требованиям, и использовать модульный подход к программам адаптации при реструктуризации компании, основанный на классификации сотрудников в подгруппы и на выделении адаптационных составляющих - модулей адаптации. Выбор данного подхода обусловлен многофакторным развитием процесса реструктуризации. На взгляд автора, применение модульного принципа при разработке структуры программы адаптации, позволяет повысить эффективность адаптационного процесса в целом и качество работы каждого из сотрудников в частности.

Наглядным примером и универсальным инструментом наполнения той или иной программы адаптации различными модулями в зависимости от выбранной целевой группы является таблица, где по горизонтали располагаются целевые группы, а по вертикали выбранные модули адаптации. Определяя, какие из модулей являются необходимыми для конкретной группы сотрудников, выстраивается конкретная программа адаптации для определенной целевой аудитории. Необходимо отметить, что присутствие каждого из модулей в конкретной программе адаптации может быть выражено более или менее явно и будет зависеть от специфических особенностей компании и ее процесса реструктуризации, однако в базовую систему адаптации для каждой из групп должны входить неотъемлемые и обязательные модули программы.

В зависимости от стратегии реструктуризации (аутсорсинг, слияние, поглощение, дифференциация производства и т.д.) 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 и т.д. Разработка программы адаптации также должна базироваться на стратегии реструктуризации. Такое фокусирование позволит определить наиболее правильный набор модулей и их использование для различных целевых групп.

Эффективность вышеприведенной модульной системы обусловлена ее целенаправленностью и адресностью применения модулей. Выделение специализированных модулей позволяет определить для каждой целевой аудитории именно ту программу адаптации (набор модулей), которая позволит им в кратчайшие сроки получить необходимые знания и навыки. Данная система помогает сконцентрировать внимание определенной категории сотрудников на нужной именно им информации, что значительно экономит их усилия и время. С точки зрения отдела по управлению персоналом, сотрудники которого разрабатывают различные модули адаптации, такие многомодульные программы адаптации являются более затратными на этапе их подготовки. Однако их дальнейшее адресное применение позволяет снизить затраты труда на этапе внедрения программ и обеспечивает более быстрое достижение необходимого результата и снижение затрат в долгосрочной перспективе.

Литература

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