

ОТРАСЛЕВАЯ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

Т.О. Разумова¹,

канд. экон. наук, доцент кафедры экономики труда и персонала
экономического ф-та МГУ имени М.В. Ломоносова

Е.Ф. Федорова²,

аспирантка кафедры экономики труда и персонала экономического
ф-та МГУ имени М.В. Ломоносова

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ АДАПТАЦИИ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ

В статье рассмотрены особенности процесса адаптации в организациях отдельной категории сотрудников — топ-менеджеров. Представлены предложения по возможным путям увеличения эффективности и структурирования управления этим процессом и рекомендации по практическому применению матрицы факторов в условиях реструктуризации.

Ключевые слова: адаптация, управление персоналом, топ-менеджмент, реструктуризация, слияния и поглощения.

The article targeted to examine specifics of on-boarding program for executives. It contains proposals on possible ways in increasing effectiveness and managing this process in a more structured manner. There are recommendations on practical implementation of factor matrix during restructuring.

Key words: on-boarding, human resource management, executives, restructuring, merger & acquisitions.

Любой ресурс, используемый организацией, должен находиться в состоянии, обеспечивающем его наибольшую отдачу для бизнеса. Применительно к материальным активам — количественному составу и качественному состоянию элементов основного и оборотного капитала фирмы — это положение воспринимается как должное. К человеческим ресурсам, к сожалению, часто приходится наблюдать другое отношение. Считается, что для поддержания эффективности работы персонала достаточно использовать различные формы стимулирования и осуществлять должным образом оценку результатов деятельности. Заинтересованный в работе персонал будет самостоятельно поддерживать свою рабочую силу на требуемом бизнесом уровне. Однако сейчас с полным основанием можно сказать, что этого недостаточно. При динамично меняющейся внешней и внутренней среде фирмы все чаще на первый план работы с персоналом выходит задача его постоянной

¹ Разумова Татьяна Олеговна, тел.: +7 (495) 939-18-45.

² Федорова Евгения Федоровна, тел.: +7 (963) 655-35-06; e-mail: Fedorova.e.2@pg.com

адаптации к стремительно меняющимся условиям и требованиям поддержания конкурентоспособности бизнеса.

Под адаптацией персонала мы понимаем процесс, который обеспечивает максимальное раскрытие и доведение уровня компетентности 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 или отдельного сотрудника, когда требуется разработка специальных 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 т.д.

В этой статье мы хотим заострить внимание на проблеме адаптации сотрудников высшего звена управления — топ-менеджмента организации. К данной категории сотрудников относится высший уровень руководящего звена — лидеры функциональных подразделений, осуществляющие операционное управление средним и линейным персоналом и непосредственно участвующие в принятии стратегических решений и разработке направлений развития компании.

Почему адаптация этой категории сотрудников требует отдельного рассмотрения и в чем ее специфика по отношению к другим категориям персонала?

Руководители уровня топ-менеджмента имеют, как правило, высокопрофессиональные знания, сформировались как управленческие лидеры, обладают большим практическим навыком работы. Однако эти, несомненно, положительные характеристики с точки зрения решения адаптационных вопросов создают подчас дополнительные проблемы. Исследования «Mellon Financial Corp.» показывают, что время, необходимое для того, чтобы руководитель уровня топ-менеджмента начал работать в полную силу, составляет более 26 недель, в то время как для менеджеров младшего звена этот срок равен 8 неделям, а среднего звена — 20 неделям³.

С какими же сложностями сталкиваются компании при адаптации топ-менеджеров и как можно их преодолеть или, по крайней мере, частично нивелировать?

³ См.: Закомурная Е. С места в карьеру, или Как помочь новичкам стать эффективнее // Международное сообщество менеджеров. М., 2000—2009. URL: <http://www.e-xecutive.ru/career/adviser/341310/> (дата обращения: 20.03.2009).

Во-первых, привлечение сотрудников такого уровня связано с большими затратами на их поиск и найм. Для того чтобы максимально сократить срок окупаемости инвестиций в рекрутмент, необходимо построить программу адаптации, обеспечивающую достижение высокого уровня вовлеченности работника в бизнес-процесс в кратчайшие сроки. Например, по данным «Corporate Leadership Council» (CLC), компании Канады в 2005 г. потратили около 3 млрд долл. на рекрутинг топ-менеджеров, при этом до 60% данной аудитории испытывали сложности адаптации в новой организации⁴.

Процесс адаптации фактически начинается еще в период рекрутинга, и возможность ошибки, соответственно, возникает уже на этом самом раннем этапе. Выбор канала и партнера по поиску персонала становится ключевым моментом, так как именно в данный момент осуществляются первые контакты с потенциальными кандидатами, и именно тогда происходит заочное знакомство с компанией, оценка возможностей и ожиданий кандидата. Нарушение коммуникации в этот период времени приводит к несоответствию ожиданий работодателя и сотрудника уже в первые месяцы работы. Во избежание подобной ситуации работодателю целесообразно уделить особое внимание составлению должностной инструкции, предоставить информацию об организационной структуре компании, потенциальных возможностях карьерного развития, компенсационных и мотивирующих элементах социального пакета.

Во-вторых, с началом работы в новой организации любой сотрудник сталкивается со сложностями интеграции в корпоративную культуру компании, такими, как ознакомление и принятие гласных и негласных правил, по которым живет новая организация. Однако, на наш взгляд, профессионалы, уже имеющие серьезный опыт работы и соответствующее восприятие корпоративной культуры, и молодые специалисты испытывают разные проблемы. Для молодого сотрудника трудности связаны с осознанием понятия корпоративной культуры организации вообще и с моделированием своего поведения в соответствии с требованиями корпоративной культуры организации-работодателя. Опытные топ-менеджеры испытывают трудности иного плана. Для них адаптация означает изменение поведения в соответствии с требованиями новой организации. Психологически это может быть очень сложно, особенно если корпоративная культура новой компании кардинально отличается от корпоративной культуры предыдущего места работы.

Полноценная интеграция в культуру организации занимает достаточно длительный срок — от 6 до 12 мес. Этот процесс не может

⁴ Executive on-boarding: Secure Your Search Investment, The Cambridge Perspective // Cambridge Management Planning, September 2005. URL: <http://www.cambridgемgmt.com> (дата обращения: 25.11.2007).

быть описан на бумаге и отдан сотруднику в качестве «домашнего чтения». Корпоративная культура познается постепенно при знакомстве с коллективом, встречах с представителями разных подразделений, наблюдении за поведением сотрудников внутри и вне организации. Ускорить данный процесс и повысить его эффективность можно с помощью следующих элементов адаптационной программы: активное взаимодействие с коллегами одного уровня (руководителями других подразделений, отделов, служб и т.д.), целенаправленное знакомство с корпоративной культурой и назначение наставника.

Взаимодействие с коллегами одного звена позволяет сотруднику получить представление о компании и ее особенностях от группы людей, которые воспринимают ее с такого же уровня, что и он сам. Особенно полезным может быть взаимодействие с теми, кто недавно прошел схожий процесс интеграции и кто успешно адаптировался в компании в течение предыдущего года.

Второй элемент представляет собой активное введение в корпоративную культуру компании. При составлении плана адаптации желательно получить информацию о том, из какой корпоративной культуры пришел сотрудник и насколько она отличается от настоящей. Важно учитывать, что культура и дух организации — это, прежде всего, ее социальная часть, которая максимально проявляется во взаимоотношениях между сотрудниками компании, в отношении к клиентам, поставщикам и другим внешним контрагентам на формальных и неформальных мероприятиях.

Третьим элементом адаптации в корпоративную культуру является привлечение наставника. Программы наставничества завоевывают все большую популярность в мире бизнеса, особенно в крупных компаниях со сложными организационными структурами и множеством различных политик и процедур.

Наставничество сотрудника высшего звена по своей сути не отличается от наставничества молодого специалиста, впервые устраивающегося на работу. В обоих случаях основной целью становится введение во внутренние процессы организации, представление имеющихся ресурсов и помощь в построении сети взаимодействия («network»). Также наставник может играть роль обратной связи («feedback») для нового сотрудника.

При общих целях наставничества для всех работников различие для разных категорий сотрудников проявляется в том, кто выбирается в качестве наставника. Для сотрудников высшего звена рекомендуется привлекать наряду с внутренним дополнительно «внешнего» наставника. Это может быть консультант профессионального агентства, способный оказать консультации в различных областях бизнеса, помочь правильно построить процесс принятия решений, выбрать эффективный управленческий стиль и т.д. Основным пре-

имуществом «внешнего» наставника перед «внутренним» является возможность дать объективную оценку со стороны, а недостатком — слабая осведомленность о корпоративной культуре и негласных правилах компании.

Интересным является опыт наставничества, используемый в крупных компаниях при осуществлении процессов слияния и поглощения. Для скорейшей адаптации руководителей подразделений поглощаемой организации применяется практика привлечения в качестве наставников руководителей соответствующих отделов компании, проводящей интеграцию.

Адаптация сотрудников высшего звена зачастую осложняется негативным отношением самого сотрудника к этому процессу. Это проявляется в нежелании активно участвовать как в составлении индивидуального плана адаптации, так и в его реализации. Особенно остро подобная проблема ощущается в российских организациях, где, в отличие от западных глобальных компаний, прохождение всесторонней адаптации не рассматривается как обязательный и естественный процесс введения нового сотрудника в корпоративный бизнес.

Таким образом, эффективная адаптация требует соответствующего методического, организационного и ресурсного обеспечения. Методическое обеспечение предполагает разработку стандартных программ осуществления адаптации для различных категорий персонала. Эти базовые программы корректируются с учетом индивидуальных особенностей топ-менеджера. Разработка таких стандартных программ является функцией отдела по управлению персоналом.

Организационное обеспечение предполагает четкое выстраивание программы адаптации в пространстве и во времени. Программа адаптации должна содержать ответы на следующие вопросы:

- какие адаптационные мероприятия будут проводиться?
- где, когда и каким образом они проходят?
- кто и когда осуществляет реализацию этих мероприятий?

Опыт работы автора в крупной транснациональной компании показывает, что процесс адаптации идет более продуктивно, если соблюдены следующие временные параметры:

- не позднее, чем за 10 дней до выхода на работу нового сотрудника подготовлен план адаптации и формализованы ожидания компании (expectations) от топ-менеджера в виде конкретных целей, которые должны быть достигнуты в определенные сроки;
- к первому рабочему дню все административные аспекты улажены (подготовлено рабочее место, обеспечен доступ в офис, имеется в наличии компьютер, подключение к системам и т.д.);
- первые 30—120 дней посвящены интеграции сотрудника в корпоративную культуру, обеспечено как можно больше контактов на различных уровнях организационной структуры;

— в течение первых трех месяцев осуществлено полноценное вхождение в бизнес-процессы организации и налажена сеть взаимодействия с внутренними и внешними контрагентами, поддерживающими эти процессы;

— по истечении трех-четырех месяцев сформирована команда нового руководителя и начато эффективное взаимодействие.

После первых трех месяцев обязательно следует дать оценку эффективности адаптационной программы и действиям нового сотрудника. При наличии проблемных областей — разработать план по их устранению.

Важнейшим условием ведения адаптационного процесса является наличие достаточного ресурсного обеспечения. Организация несет при этом как явные издержки, например оплата стоимости внешнего наставника, так и неявные — затраты времени внутренних сотрудников (непосредственного руководителя, менеджера по персоналу, внутреннего наставника и т.д.). Непосредственный руководитель играет важнейшую роль в инициировании работы над адаптационной программой, в ее реализации и привлечении необходимых ресурсов. Для оптимизации времени руководителей такого уровня в крупных компаниях действует практика партнерства между бизнес-лидером и менеджером по персоналу, в рамках которого осуществляется распределение функций и ролей в ведении адаптации. Взаимодействие ключевых участников этого процесса представлено на рис. 1.

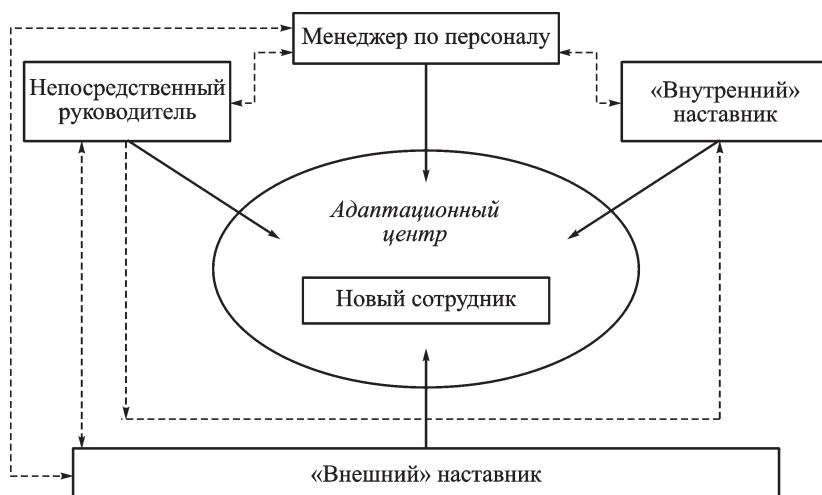


Рис. 1. Схема взаимодействия участников адаптационного процесса

Как уже отмечалось выше, проблема адаптации сотрудников возникает не только при их вхождении в бизнес-структуру, но и

при проведении структурных перемен: слиянии и поглощении компаний, продаже части бизнеса, изменении бизнес-процессов внутри организации и т.д. Все это вызывает серьезные изменения в организационной структуре и в составе персонала. Формирование управленческой команды является критическим вопросом для компании, проходящей через процессы изменений, и служит необходимым условием для успешного проведения реструктуризации и возврата инвестиций.

Рассмотрим более подробно случай слияния фирм и влияние данного типа реструктуризации на адаптационную программу сотрудников высшего звена.

При такой реорганизации необходимо учитывать следующие моменты:

- во-первых, в начале процесса реструктуризации целесообразно разработать организационный дизайн новой компании и определить имеющиеся в нем роли для руководителей высшего звена;

- во-вторых, провести оценку текущего состава руководителей реструктурируемых компаний в целях выявления сотрудников, отвечающих потребностям вновь образующейся структуры;

- в-третьих, провести анализ вероятности ухода топ-менеджеров интегрируемых компаний.

Для формирования управленческой команды нами предлагается проводить исследование потенциальных кандидатов на основе следующей методики.

Всех топ-менеджеров следует разделить на группы в соответствии с двумя факторами: степень влияния руководителя на бизнес и вероятность его ухода из компании.

Степень влияния на бизнес определяется уникальностью имеющихся у топ-менеджера знаний, объемом работы и ее значимостью для стратегического развития компании, лидерскими позициями (авторитетом) внутри организации и профессиональной известностью в данной сфере деятельности.

Вероятность ухода определяется совокупностью объективных и субъективных факторов. К объективным относятся востребованность на рынке уникальных компетенций и опыт работника, состояние рынка труда в целом и конкретной сферы бизнеса в частности. К субъективным — степень удовлетворенности сотрудника текущим содержанием работы, условиями труда, оплатой, перспектива карьерного роста и склонность человека к переменам.

С учетом вышеприведенных факторов всю целевую аудиторию можно классифицировать по 4 группам (рис. 2).

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 необходимо активно привлекать этих работников к принятию стратегически важных решений и повышать статус в организации.

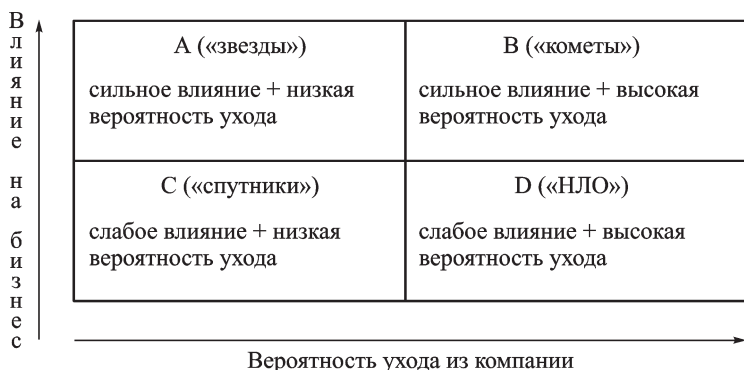


Рис. 2. Матрица факторов, определяющих значимость сотрудника для компании

Не меньшего внимания в ходе слияния требуют руководители, попавшие в группу «В». Компания, безусловно, заинтересована в сохранении таких сотрудников в составе новой структуры из-за их высокого влияния на бизнес и в силу возможных больших издержек, связанных с риском потери информации, уникальных связей и навыков управления бизнесом. 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 специальный термин «retention program», означающий «программа сохранения».

Для того чтобы программа сохранения действовала эффективно, необходимо выявить причины высокой вероятности ухода сотрудника из компании. Если эти причины носят материальный характер, то наибольший результат дадут такие элементы программы сохранения, как бонусные планы, программы участия в акционерном капитале, накопительные пенсионные программы и т.д. Если же проблема лежит в неудовлетворенности профессиональным развитием и динамикой карьерного роста, следует в программе сохранения сделать акцент на эту составляющую. Например, сотруднику можно предложить возглавить подготовку и проведение реструктуризации одного из направлений бизнеса.

При определении плана адаптационных мероприятий для сотрудников категории «С» важную роль играют такие факторы, как наличие для них вакансий во вновь формируемой структуре и оценка причин их слабого влияния на бизнес. Если причины лежат в низком уровне профессионализма и недостаточной квалификации, то в программе адаптации нужно 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.

Сотрудники категории «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.

Выше рассмотрен один из возможных методологических подходов к управлению программой адаптации руководящего персонала в условиях реструктуризации. Отдельные элементы этого подхода были апробированы авторами на практике при реструктуризации крупной транснациональной компании и показали свою эффективность. Период адаптации сотрудников высшего звена был сокращен в среднем до 20 недель. В целом бизнес получил отдачу от инвестиций за счет более быстрого роста компетенций и продуктивности сотрудников.

Другим положительным результатом от наличия и успешного применения программы адаптации является рост рейтинга компании-работодателя. В настоящее время особое значение приобретает вопрос управления брендом работодателя («employer branding»), т.е. набором отличительных черт и качеств компании, которые характеризуют ее как работодателя для текущих и потенциальных сотрудников. Наличие продуманной программы адаптации укрепляет бренд компании, подчеркивает ее заботу и особое внимание к сотрудникам и повышает ее конкурентоспособность на рынке труда.

Список литературы

Закомурная Е. С места в карьеру, или Как помочь новичкам стать эффективнее // Международное сообщество менеджеров. М., 2000—2009. URL: <http://www.e-xecutive.ru/career/adviser/341310/>

Executive on-boarding: Secure Your Search Investment, The Cambridge Perspective // Cambridge Management Planning. September 2005. URL: <http://www.cambridgemgmt.com>