

ПЕРСОНАЛ В ПРОЦЕССАХ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ КОМПАНИЙ

В современном мире практика объединения компаний стала не только неотъемлемой характеристикой деловой жизни, но достигла таких масштабов, которые свидетельствуют о превращении слияний и поглощений в доминирующую форму развития компаний. Возникающие в результате слияний и поглощений возможности сокращения издержек, интенсификации производства и более эффективного использования ресурсов усиливают заинтересованность компаний в приобретениях и увеличивают их активность в сфере слияний и поглощений. По мнению экспертов, в условиях глобализации мировой экономики, нестабильности рыночной среды и ускорения технического прогресса определенные преимущества слияний и поглощений как относительно быстрого и эффективного способа обновления компаний все более активно используются в практике делового сообщества как на национальном, так и на международном уровне¹.

Наряду с тем, что потенциал слияний и поглощений с точки зрения создания возможностей для организационного развития довольно высок, необходимо признать, что слияния и поглощения в принципе не являются стратегией, непременно обеспечивающей позитивные организационные изменения и успешное достижение планируемых результатов. Как показывает мировая практика, доля неудачных слияний и поглощений довольно велика. Согласно многочисленным исследованиям, около 70% сделок по слияниям и поглощениям оканчиваются неудачей и не достигают поставленных целей. Кроме того, от 50 до 80% компаний, возникших в результате слияний и поглощений, либо работают хуже аналогичных компаний, либо не оправдывают затрат, потребовавшихся для заключения сделок². Наряду с этим большинство таких компаний сталкиваются с серьезными кадровыми проблемами. По некоторым данным, до 75% руководящих сотрудников поглощенных компаний увольняется в течение первых трех лет после сделки³. В целом ошибки в области управления человеческими ресурсами представляют

¹ См.: Schuler R., Jackson S. HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions // *European Management Journal*, 2001. Vol.19. №3. URL: www.latec.uff.br.

² См.: Депаμφилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. М.: Олимп-Бизнес, 2007. С.52. См. также: Владимирова И.Г. Слияния и поглощения компаний // *Менеджмент в России и за рубежом*, 1999. №1; Андреева Т. Организационные аспекты слияний и поглощений: западный опыт и российские реалии // *Экономические стратегии*, 2001. № 5-6.

³ См.: Galpin T.J., Herndon M. *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions: Process Tools to Support M&A Integration at Every Level*. Boston: John Wiley&Sons, 2005. P.14.

собой одну из важнейших причин неудачных слияний и поглощений компаний в современных условиях.

Проблемы персонала в процессе объединения компаний

Действие человеческого фактора является объективной реальностью и определяет характер организационного развития. Роль этого фактора в процессе слияний и поглощений существенно возрастает, а проблемы, связанные с ним, приобретают особую значимость. Многие проблемные ситуации с персоналом в определенной мере закономерны, поскольку являются следствием изначально существующего организационного несоответствия, а также проявлением общей дестабилизации состояния компаний, участвующих в слияниях и поглощениях. Признавая неизбежность возникновения проблем и их объективную природу, следует подчеркнуть, что состояние проблем и их последствия непосредственно зависят от конкретных управленческих решений, от того внимания, которое уделяется человеческому фактору в процессе проведения слияний и поглощений.

Виды проблем и особенности их проявления изменяются в зависимости от типов слияний и поглощений, а также от ключевых характеристик объединяющихся компаний. Как отмечает видный специалист по объединениям компаний Д. Депаμφилис, «культурные проблемы обычно реже возникают при слиянии компаний одной отрасли (если только раньше они не были непримиримыми конкурентами) и сопоставимых размеров, чем при межотраслевых и трансграничных слияниях или сделках компаний разного размера и находящихся на разных этапах жизненного цикла»⁴. В случаях, когда после объединения компании сохраняют относительную автономию и функционируют независимо друг от друга, серьезных проблем с человеческими ресурсами чаще всего не возникает. По заключению экспертов, «когда компания приобретает “карманного” поставщика сырья, либо сбытовую структуру, человеческий фактор, особенно на среднем и низовом уровнях, не играет решающей роли: компании слабо интегрированы, а все кадровые потери компенсируются внушительной экономией затрат на сырье и сбыт. То же самое относится к случаям, когда компания приобретает региональную фирму, предоставляя максимальную свободу ее руководству. Риски высоки там, где речь идет о глубоких организационных преобразованиях: смене структуры и сокращении избыточных подразделений, то есть об истинном слиянии. Однако именно благодаря такой оптимизации создается наибольшая добавочная стоимость, а скрытые достоинства

⁴ Депаμφилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. М.: Олимп-Бизнес, 2007. С.379.

объединяющихся предприятий раскрываются с максимальной полнотой.⁵» Очевидно, что при слияниях и поглощениях присутствует тесная взаимосвязь между уровнем и характером проблем, обусловленных человеческим фактором, и степенью интеграции компаний.

Вероятность возникновения разногласий и проблемных ситуаций различна при разных типах объединения компаний. В частности, такие проблемы как сокращение персонала и текучесть кадров наиболее характерны для горизонтальных слияний и поглощений, т.е. объединений фирм одной отрасли. Те, кто остается работать в образовавшейся в результате горизонтальной интеграции компании, сталкивается с увеличением рабочей нагрузки и испытывают чувство неуверенности в стабильности своего рабочего места, что часто приводит к серьезным стрессовым ситуациям. В результате в организациях, наряду с ростом текучести кадров, происходит снижение общей производительности труда, что практически невозможно спланировать в начале процесса объединения.

Вообще проблема текучести кадров наиболее остро проявляется в случаях поглощений. Как показывает мировая практика, в результате поглощений нередко существенно снижается общая численность работников и «обязательно увеличивается текучесть среди управляющих и ведущих специалистов.⁶» По некоторым данным, только 40% компаний, участвующих в поглощении, в течение последующих трех лет демонстрировали стабильную занятость, в то время как доля компаний, не участвовавших в слияниях и имеющих стабильную занятость, составила 80%.⁷ Нестабильная занятость и текучесть кадров, возникающие вследствие поглощений, негативно отражаются на моральном климате в коллективе и снижают эффективность компаний. Очевидно, что многие проблемы, связанные с человеческим фактором, возникающие в случаях поглощений (и в особенности при недружественных поглощениях), проявляются тем острее, чем более радикальные изменения предусматриваются и осуществляются в ходе объединения компаний.

Проблемы, связанные с человеческим фактором, могут возникнуть у каждой компании, участвующей в слиянии или поглощении независимо от того, в каком качестве она выступает. Как правило, менеджмент корпорации-покупателя находит множество

⁵ Петрова Д. Покупка с сюрпризом // Коммерсантъ. Секрет фирмы, 2005. №15. URL: <http://www.kommersant.ru/>

⁶ Депаμφилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. М.: Олимп-Бизнес, 2007. С.342.

⁷ См.: Рид С.Ф., Рид Лажу А. Искусство слияний и поглощений. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С.609.

экономических выгод от проведения слияния (увеличение производственного ассортимента, расширение каналов сбыта продукции и т.п.). Однако все эти выгоды могут быть ощутимы только в долгосрочном или, по крайней мере, в среднесрочном периоде, а трудности и проблемы объединения приходится решать в краткосрочном периоде. Именно поэтому работники корпорации-покупателя, которые находятся уровнем ниже топ-менеджмента, вполне могут не разделить его оптимизм по поводу приобретения другой корпорации, так как решать эти краткосрочные проблемы, в конце концов, придется им, а не топ-менеджменту, да и заработную плату в случае ухудшения дел в корпорации в первую очередь понизят именно им⁸.

Очевидно, что противоречия и конфликты возникают не только внутри корпорации-покупателя. Наиболее остро они проявляются в поглощаемых компаниях, поскольку в большинстве случаев процесс поглощения вызывает резкую дестабилизацию внутриорганизационной ситуации. Зачастую менеджеры и руководители приобретенной фирмы «чувствуют себя завоеванными и ощущают потерю социального статуса»⁹. Следствием такой ситуации является высокая текучесть кадров и активное сопротивление организационным изменениям. Необходимо отметить, что сопротивление может проявляться на различных этапах слияний и поглощений и принимать различные формы. Но в целом активность сопротивления непосредственно зависит от степени угроз, возникающих в отношении ценностных установок, статусных позиций, властных полномочий конкретных групп внутрикорпоративной аудитории. Так, например, по мнению И. Ансоффа, управляющие оказывают сопротивление в следующих случаях:

- когда руководители ожидают, что их доля в доходах компании уменьшится;
- когда они ощущают, что их влияние на принятие решений в компании уменьшится;
- когда изменение ведет к сокращению их контроля над ресурсами организации;
- когда изменение подрывает их репутацию¹⁰.

Сила противодействия руководства приобретаемой компании может быть различной. Очень сильное сопротивление наблюдается, когда менеджеры не владели значительным количеством акций своей корпорации. Они чувствуют себя беззащитными по отношению к новым владельцам бизнеса и резонно полагают, что те от них могут легко избавиться. Но и в других случаях для менеджеров приобретаемой компании

⁸ См.: Рудык Н.Б., Семенкова Е.В. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. М.: Финансы и статистика, 2000. С.332-333.

⁹ Picula D.A. Mergers and Acquisitions: Organizational Culture and HR Issues. URL: <http://irc.queensu.ca>.

¹⁰ См.: Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. С.372.

перспективы, связанные с поглощением, не являются однозначно позитивными, а различные организационные изменения, осуществляемые в контексте объединения компаний, зачастую сопряжены с неопределенностью и возможными репутационными рисками. В отличие от акционеров приобретаемой компании, которые, по данным большинства исследований, выигрывают от поглощений и получают сверхдоходность, размеры которой в среднем составляют 50% рыночной стоимости акций¹¹, положение менеджеров этой компании в случае ее поглощения оказывается крайне противоречивым, и вероятность его ухудшения довольно высока. В силу этого в большинстве случаев именно управляющие являются той частью человеческих ресурсов, которая оказывает наиболее активное сопротивление поглощениям. Интенсивность сопротивления может варьироваться от использования довольно мягких способов противодействия до наиболее радикальных методов защиты, а также изменяться на разных этапах сделки.

В связи с тем, что трансформации, происходящие во время слияний и поглощений, по-разному влияют на положение конкретных групп и в разной степени затрагивают их интересы, характер сопротивления каждой группы может существенно различаться. Но в любом случае сопротивление неизбежно и вполне закономерно, поскольку является «нормальной психологической реакцией на изменение окружающего мира и представляет собой попытку адаптации к новым условиям»¹². Сопротивление, являясь одновременно естественной реакцией на организационные изменения и формой протеста против новой реальности, может выражаться по-разному. Как пишет Д.Петрова, «если представить компанию в виде пирамиды (внизу менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники, посередине топ-менеджеры, а наверху акционеры), то на каждом ярусе разыгрывается своя драма. На верхнем этаже наибольшую опасность для сделки представляет сопротивление старого менеджмента либо акционеров, особенно если они замечены в связях со сторонними фирмами, заинтересованными в активах. ... На среднем уровне опасность иная – бегство из компании ее главных управленцев. ... Потери руководящих кадров обескровливают и дестабилизируют бизнес, обесценивая купленные активы. ... На нижнем уровне пирамиды влияние человеческого фактора выражается в том, что производительность труда в объединенной компании падает, особенно в переходный период. ... Тяготясь неопределенностью, лучшие сотрудники уходят, а остальные

¹¹ См.: Рудык Н.Б., Семенкова Е.В. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. М.: Финансы и статистика, 2000. С.243.

¹² Андреева Т. Преодоление сопротивления персонала при слияниях и поглощениях. URL: www.devbusiness.ru.

фактически саботируют работу. И в результате объединенная компания теряет эффективность»¹³.

Атмосфера неопределенности деморализует персонал, усиливает борьбу за власть, порождает противоречия и острые конфликты. Во многих случаях это приводит к тому, что «новообразованная компания распадается на враждующие лагеря, которые всеми силами пытаются сохранить свою групповую целостность и интерпретируют все происходящее в терминах “мы” против “них”, “победитель” и “побежденный”, “лучший” и “худший” и т.п.»¹⁴. Все это крайне негативно отражается на текущем бизнесе, ухудшает репутацию компании, приводит к потере квалифицированных кадров, партнеров и клиентов, и, в конечном счете, формирует имидж неудавшегося слияния/поглощения.

Очевидно, что пролонгация сопротивления, переход его в крайние формы, как и бездействие руководства объединенной компании чреваты серьезными проблемами и губительны для ее будущего. Однако, как показывает мировая практика, психологические аспекты слияний и поглощений, как и роль человеческого фактора в этих процессах, нередко остаются на периферии внимания руководителей, осуществляющих объединение компаний. В то же время опыт многих слияний и поглощений свидетельствует, что проблемы преодоления сопротивления персонала, его адаптации к новым организационным порядкам и в целом управления человеческими ресурсами приобретают особую значимость и требуют грамотного подхода и системных решений на всех этапах процесса слияния компаний.

Удержание и сокращение работников объединяющихся компаний

Формирование позитивного отношения сотрудников к организационным изменениям – сложная управленческая задача, которая требует грамотного подхода и тщательного внимания руководителей и решается поэтапно по мере развития процесса интеграции компаний. По сути, и характер отношения сотрудников к слиянию или поглощению, и степень их адаптации к переменам являются важнейшими индикаторами эффективности интеграционного процесса и показателями результативности его конкретных этапов.

Как свидетельствуют данные специальных исследований, свыше 75% опрошенных исполнительных и финансовых директоров компаний, участвовавших в объединительных

¹³ Петрова Д. Покупка с сюрпризом // Коммерсантъ. Секрет фирмы. 2005. №15. URL: <http://www.kommersant.ru>.

¹⁴ Андреева Т. Преодоление сопротивления персонала при слияниях и поглощениях. URL: www.devbusiness.ru.

процессах, считают, что «сохранение основных специалистов и руководителей имеет решающее значение для конечного успеха слияния или поглощения»¹⁵. Соответственно, выявление и сохранение наиболее ценных сотрудников и менеджеров является одной из важнейших стратегических задач, решать которую необходимо уже на начальных этапах интеграционного процесса. При этом ее решение должно носить комплексный характер и осуществляться посредством целого ряда мероприятий, связанных как с кадровой политикой, так и со сферой организационного строительства.

Для **сохранения кадров**, в особенности высших управленцев, очень важна скорость перемен. Нерешительность относительно новой организационной структуры и состава высшего управления отрицательно сказывается на стабильности и определенности в компании и лишь способствует борьбе за открытые позиции в ущерб текущей деятельности. Очевидно, что во избежание серьезных кадровых потерь и дефицита менеджеров, назначения высших управляющих и руководителей среднего звена должны осуществляться без промедлений, и на этих позициях должны оказаться специалисты, не только обладающие высокими профессиональными навыками, но и способные возглавить и организовать процесс интеграции как во всей компании, так и в ее отдельных подразделениях.

Необходимо учитывать, что «человеческий капитал» компании не ограничивается исключительно представителями менеджмента, талантливые и высококвалифицированные сотрудники могут занимать различные кадровые позиции. Сохранение этих сотрудников – одна из важных задач начального этапа интеграции, поскольку именно наиболее ценным и талантливым работникам фирмы-конкуренты, пользуясь моментом, предлагают выгодные условия трудоустройства.

Для удержания талантов необходимо провести явный или скрытый кадровый аудит, ориентированный на комплексную оценку персонала и выявление наиболее ценных специалистов. Как отмечает Джон Боссиа, «талантливых людей нужно определить как можно раньше, даже если речь идет о сотрудниках, которые работают на низших уровнях организации и которые шагнут на ступеньку или даже две вверх. Если талантливый человек возглавит процесс преобразований, вы получите лучший результат»¹⁶. В современной практике проблема удержания сотрудников решается не только в контексте назначений на престижные должности и расширения возможностей карьерного роста, но и посредством различных бонусных программ, предусматривающих, в частности,

¹⁵ Депаμφилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. С.341.

¹⁶ Интервью с Джоном Боссиа см.: Кэй А., Шелтон М. Человеческий фактор в слияниях // Вестник McKinsey, 2000. №4. С.72.

единовременные выплаты, регулярные премии, опционы на акции, повышенные комиссионные с продаж и т.д.¹⁷ Такие программы позволяют не только удержать ключевых сотрудников, но и мотивируют их на работу в объединенной компании. Эффективность этих программ, по мнению экспертов, достаточно высока, а усилия и средства, затрачиваемые на удержание ценных сотрудников, вполне оправданы. Согласно рекомендациям специалистов, «если вы приложите столько же сил, чтобы удержать сотрудников, сколько раньше вы потратили на то, чтобы их нанять, вы добьетесь успеха»¹⁸.

Как показывает практика, во многих случаях после слияния уровень заработной платы различных категорий персонала возрастает. Эксперты констатируют: «Компании, расширение которых является результатом слияния, демонстрируют “систематически опережающий” рост выплат высшему руководству по сравнению с компаниями такого же масштаба, которые расширяются за счет внутренних ресурсов.»¹⁹ В большинстве случаев рост зарплат обусловлен, с одной стороны, унификацией или выравниванием систем оплаты труда в объединяющихся компаниях посредством повышения, а, с другой стороны, стремлением к удержанию ключевых специалистов с помощью увеличения материальных выплат. По оценкам экспертов, совокупные расходы на систему вознаграждений и компенсационных выплат могут достигать значительных размеров и существенно повышать «стоимость» объединения. При этом сложившаяся практика внушительных выплат топ-менеджерам вызывает у многих серьезную критику. Однако в целом, эффективность и целесообразность использования системы вознаграждения в качестве механизма удержания ключевых сотрудников и мотивации различных категорий персонала не вызывают сомнений.

Но деньгами система удержания нужных кадров не ограничивается. Как правило, в ходе объединения предусматривается широкий спектр мероприятий по адаптации, переобучению и мотивации персонала. Адаптационные и обучающие программы, такие как курсы повышения квалификации, семинары по обмену опытом, тренинги по коммуникативным навыкам и работе в команде и т.д., способствуют нормализации морального климата в коллективе, позволяют работникам всех уровней преодолеть страх

¹⁷ См. подробнее: Moore T. Retaining Key Employees During the M&A Process. 2009. URL: <http://www.trmoore.com>.

¹⁸ Кэй А., Шелтон М. Человеческий фактор в слияниях. С.66. См. также: Galpin T.J., Herndon M. The Complete Guide to Mergers and Acquisitions. San Francisco: Jasssey-Bass, 1999, P.107-108.

¹⁹ Рид С.Ф., Рид Лажу А. Искусство слияний и поглощений. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С.379.

перед новыми требованиями к ним, создать позитивное отношение к текущим преобразованиям.

Наряду с задачей сохранения кадрового потенциала многие компании сталкиваются с проблемой **сокращения персонала**. Как уже говорилось ранее, сокращения, наиболее характерные для случаев поглощений и горизонтальных слияний, обусловлены объединением функциональных подразделений, стремлением к устранению дублирования функций, оптимизации деятельности и снижению расходов. Следует отметить, что даже стратегически аргументированное сокращение персонала крайне негативно отражается на моральном состоянии коллектива. Как отмечает Э.Шейн, «если неизбежна смена людей на многих руководящих должностях, то процесс должен быть поставлен так, чтобы это считалось необходимым шагом. ... В противном случае, те, кому увольнение пока не грозит, будут находиться в состоянии сильного волнения, а потому их продуктивность снизится»²⁰. Во избежание деморализации коллектива сокращение персонала должно осуществляться на основе грамотного подхода и правильно выверенной стратегии. Необходимо, в частности, учитывать, что сокращение рабочих мест уменьшает поток компенсационных выплат работникам в краткосрочной перспективе, но оно также может и сократить приток доходов в долгосрочной перспективе, приведя к снижению рентабельности и акционерной стоимости. Однако, когда сокращение персонала признается руководством оправданным и необходимым, оно должно проводиться так, чтобы негативные последствия как для сотрудников, так и для компании в целом были минимальными. По мнению экспертов, «информируя о законных причинах увольнений и предлагая гуманную политику уведомлений, компенсаций и устройства на работу в других местах, менеджеры могут смягчить травму, наносимую увольняемым работникам»²¹, и кроме того, это произведет положительное впечатление на остающихся в компании сотрудников. Специалисты единодушны во мнении, что политика сокращений персонала оказывает существенное влияние на моральное состояние сотрудников и на их отношение к организационным изменениям, происходящим в процессе интеграции компаний. В силу этого при инициировании увольнений сотрудников необходимо тщательно учитывать не только текущие потребности и быстро получаемые выгоды, но и долгосрочные последствия, а также реакции различных категорий персонала и особенности их восприятия происходящих в компании перемен.

²⁰ Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. С.277.

²¹ Рид С.Ф., Рид Лажу А. Искусство слияний и поглощений. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С.621.

Как и в случае с удержанием сотрудников, в процессе сокращения особое внимание уделяется управленческому составу. Это не только ценные для организации люди, в ряде случаев они могут быть очень опасны. Они могут настроить своих подчиненных против объединения, сдать важную информацию конкуренту, существенно дестабилизировать бизнес-процессы и общую обстановку в коллективе. Поэтому для их нейтрализации разработаны специальные подходы. Среди них выделяются так называемые «золотые», или, в целом, компенсационные парашюты. **Компенсационные парашюты** представляют собой крупные компенсации менеджерам и другим сотрудникам, которые либо изначально настроены против объединения, либо будут чинить ему препятствия, узнав о намерении руководства их уволить. Компенсации могут быть предложены как непосредственно в форме денежных выплат, так и в виде перевода на высокооплачиваемую должность в другую организацию, часто государственную структуру. При этом, как правило, человек будет работать меньше, нести меньшую ответственность, а получать больше. Выделяют целую иерархию компенсационных парашютов в соответствии с уровнем, который работник, занимает в организации:

- «золотые парашюты» – контракты, заключаемые с топ-менеджментом компании и предусматривающие выплаты, равные заработной плате менеджера за несколько лет;
- «серебряные парашюты» – соглашения, заключаемые с менеджментом среднего звена; выплаты по этим соглашениям значительно меньше, чем в случаях с «золотыми парашютами», и обычно не превышают размера заработной платы за полугодие или год;
- «оловянные парашюты» – контракты, которые заключаются с менеджментом низшего звена и отдельными сотрудниками и гарантируют получение довольно скромных выходных пособий.

Очевидно, что компенсационные парашюты увеличивают стоимость поглощений и требуют дополнительных затрат на выполнение соответствующих обязательств. При этом они играют важную роль в урегулировании взаимоотношений с менеджерами и иными сотрудниками в случаях перехода контроля над компанией в другие руки. Компенсационные парашюты выполняют важную функцию защиты интересов менеджеров и являются для них гарантией выполнения определенных финансовых обязательств при поглощении компании. В определенном смысле компенсационные парашюты способствуют снижению психологической напряженности, предотвращению конфликтов, поскольку с их помощью могут быть сглажены многие проблемы, связанные с человеческим фактором при слияниях и поглощениях. Неслучайно в настоящее время

компенсационными парашютами обладают менеджеры большинства крупных компаний во всем мире.