

М. О. Латуха, Ю. С. Санникова, А. Ф. Денисов

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРИ СЛИЯНИЯХ И ПОГЛОЩЕНИЯХ

ВВЕДЕНИЕ

Количество сделок по слияниям и поглощениям постоянно увеличивается. Благодаря таким сделкам многие компании имеют потенциальную возможность повысить свою конкурентоспособность, занять лидирующие позиции на рынке, получить большую финансовую прибыль. Однако, несмотря на потенциальные выгоды, слияние и поглощение — это рискованная и сложная процедура, которая должна быть тщательно спланирована с самого начала. Многие исследования подтверждают, что слияния и поглощения скорее оказывают дезинтегрирующий эффект, чем создают какие-либо преимущества. Статистика различных примеров слияний и поглощений [Campbell, Stonehouse, Houston, 2004; Dass, 2008; M&A beyond Borders..., 2008] показывает, что реальные результаты деятельности организации во многих случаях не окупают вложенных инвестиций, связанных с проведением такого рода сделок. При этом основная цель последних — достижение синергического эффекта, возникающего благодаря объединению усилий, продуктов, ресурсов. В свою очередь, успех слияний и поглощений зависит от возможности получить синергический эффект после завершения сделки [Quah, Young, 2005].

Анализируя проблемы компаний при слияниях и поглощениях, важно отметить, что почти половина всех сделок не достигает желаемого эффекта из-за недостаточного внимания к вопросам управления человеческими ресурсами [M&A beyond Borders..., 2008]. Слияния и поглощения влекут за

Латуха Марина Олеговна — канд. экон. наук, доцент, Санкт-Петербургский государственный университет; e-mail: marina.latuha@gsom.pu.ru

Санникова Юлия Сергеевна — специалист по обучению и развитию персонала компании EMC; e-mail: yulia.s.boyko@gmail.com

Денисов Александр Федорович — канд. психол. наук, доцент, Санкт-Петербургский государственный университет; e-mail: denisov@gsom.pu.ru

© М. О. Латуха, Ю. С. Санникова, А. Ф. Денисов, 2013

собой серьезные организационные и структурные изменения, что сказывается на работе всей организации и особенно ее сотрудников. Как правило, компании осознают ключевую роль персонала в успехе слияний и поглощений; тем не менее во время комплексной оценки деятельности организации перед осуществлением сделки вопросы, связанные с управлением людьми, зачастую игнорируются или недооцениваются, например, по сравнению с анализом финансовых показателей или рыночных перспектив.

Целями данного исследования являются определение ключевых аспектов оценки системы управления человеческими ресурсами при слияниях и поглощениях, разработка комплексной модели оценки процессов управления человеческими ресурсами, которая систематизирует различные параметры, характеризующие результативность сделок по слиянию и поглощению, показывает связь между стратегией компании и факторами внутренней и внешней организационной среды. Данные статьи основаны на анализе 16 примеров слияний и поглощений, произошедших в период с 2000 по 2010 г. в России и за рубежом.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРИ СЛИЯНИЯХ И ПОГЛОЩЕНИЯХ: АКТУАЛЬНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

Английская аббревиатура M&A переводится как «слияния и поглощения» и является обозначением распространенного вида деловых сделок. Несмотря на то что понятия «слияние» и «поглощение» имеют разные значения, M&A используется как общий термин, описывающий деятельность по реорганизации компании, основанной на смене ее владельца. По сути, слияние и поглощение — это разные бизнес-стратегии, которые компании выбирают в целях достижения определенного роста и использования рыночных возможностей. Говоря о классификации сделок по слияниям и поглощениям, важно отметить, что ее составляют четыре основных направления: национальная принадлежность (национальные и международные слияния и поглощения); характер поглощения (дружественные и недружественные); рост компании (связанные и не связанные с основным бизнесом); стратегическая цель слияния и поглощения.

Главным мотивом подобных сделок выступает получение синергического эффекта, который побуждает компании покупать друг друга. В стратегическом менеджменте под синергией понимают стратегическое преимущество, которое возникает при объединении усилий [Как искать синергию, 2012]. Иными словами, достижение синергии позволяет при поглощении получить результат, превосходящий сумму результатов деятельности участвующих в сделке компаний.

Несмотря на все сложности процессов слияний и поглощений, многие компании продолжают выбирать эту бизнес-стратегию, потому что благода-

ря ей они могут приобрести дополнительные ресурсы (материальные и нематериальные), получить доступ к каналам распределения, географическим регионам, позициям на рынке, оптимизировать процессы (экономия от масштаба и устранение повторяющихся функций). Кроме того, крупные фирмы могут приобретать перспективные начинающие компании, чтобы иметь доступ к новым ресурсам и продуктовому портфелю, а также получить новые технологии и патенты, а вместе с ними и уже опытных специалистов, не нанимая или не развивая их самостоятельно [Campbell, Stonehouse, Houston, 2004; Stefanowski, 2007].

Как отмечалось, одна из ключевых целей всех слияний и поглощений — синергия, которая выражается в повышении доходов и экономии средств, а также в генерировании идей и организационном развитии [Stefanowski, 2007]. Становится очевидной бóльшая эффективность одной организации после слияний и поглощений, чем двух взятых по отдельности. Тем не менее синергии достичь достаточно сложно, так как она не возникает сразу после слияния двух компаний, а выступает в виде основной задачи, которую надо решить при подобных сделках. Слияния и поглощения увеличивают неопределенность в бизнесе и рабочей среде, приводят к изменениям во всех бизнес-процессах в организации и влияют на людей в связи с изменением организационной структуры и управленческих стилей в компании. Именно поэтому, прежде чем начнет реализовываться экономическая синергия, должна быть достигнута синергия между сотрудниками и подразделениями [Nguyen, Kleiner, 2003; Nikandrou, Papalexandris, 2007].

В процессе интеграции двух компаний при слияниях и поглощениях могут происходить снижение лояльности сотрудников и ухудшение социального климата, что сокращает результативность деятельности организации, организационный рост и эффективность [Howarth, 2002]. Другой актуальной проблемой выступает необходимость решения ряда финансовых вопросов, включающих в себя управленческие решения в части заработной платы, компенсаций и социальных льгот. Это напрямую влияет на мотивацию персонала и интерес к работе со стороны сотрудников в конкретной компании. Кроме того, финансирование связано не только с мотивационными и физиологическими аспектами работы, а, безусловно, еще и с правовыми вопросами и положениями трудового законодательства [Croyle, Johnsey, 2007]. Вследствие этого изменения в организационной структуре в компании перенаправляют внимание сотрудников с вопросов производства и работы на вопросы собственной безопасности, карьеры, новых назначений, сотрудничества с создаваемыми отделами и группами, адаптации к новой реальности. Обучение и развитие сотрудников может терять приоритет по сравнению с остальными проблемами для отдела персонала в процессе слияния и поглощения, и зачастую все обучение сосредотачивается на объ-

яснении внутренних изменений и обеспечении возможности адаптации к преобразованию корпоративных систем [Carey, Ogden, 2004]. Помимо этого, могут происходить общие изменения в кадровой политике, производственной нагрузке, появляться текучесть персонала, снижение морального духа, мотивации и производительности труда. Как правило, внимание системе управления человеческими ресурсами начинает уделяться на этапе интеграции, когда становится понятно, что больше она не может игнорироваться. Это приводит к дополнительным расходам, затягиваются сроки реализации планов по осуществлению сделки и рушатся первоначальные ожидания от ее результативности.

Среди факторов, которые объединяют успешные поглощения [Бекье, 2003], выделяют и относящиеся к системе управления человеческими ресурсами:

- ♦ *приоритет эффективности при подборе персонала.* От того, кто будет назначен на ответственные должности, зависит судьба сделки. Если для успеха «новой компании» желательно нанять новых топ-менеджеров, это нужно сделать, не боясь вызвать недовольство сотрудников компании;
- ♦ *учет различий в корпоративных культурах.* Анализ 150 слияний, проведенный The Economist Intelligence Unit, показал, что культурная ассимиляция — самая сложная проблема при объединении компаний. Поэтому формирование новой корпоративной культуры становится залогом успешной интеграции. Cisco, Southwest Airlines и другие опытные в вопросах слияний и поглощений компании при анализе потенциальных сделок уделяли большое внимание сопоставимости корпоративных культур;
- ♦ *сильная команда, проводящая интеграцию,* формируется из самых опытных руководителей подразделений, которые лучше других справляются со своими задачами, и самых профессиональных рядовых сотрудников;
- ♦ *забота о сотрудниках.* В период интеграции сотрудников беспокоит их будущее: не уволят ли их, как они будут работать дальше? ... Для снятия напряжения необходимо как можно быстрее завершить все перестановки и постоянно информировать сотрудников о происходящем в компании;
- ♦ *общение с сотрудниками.* Информации не бывает слишком много. Когда в компании идет процесс слияния, важно не только то, о чем вы сообщаете, но и то, как часто вы это делаете. В компаниях, имеющих удачный опыт слияния, руководители доводили информацию до нижестоящих сотрудников и вели диалог с ними. В некоторых компаниях даже оценивают эффективность взаимодействия

руководителей с персоналом, проводя регулярные опросы сотрудников.

Это означает, что специалистов по управлению человеческими ресурсами необходимо вовлекать в мероприятия по реализации сделок по слияниям и поглощениям не только на этапе фактической реализации, но и при их планировании. Они должны изучить управленческие стили, жизненные циклы, корпоративную культуру, внутренние коммуникации, системы управления человеческими ресурсами различных компаний, мотивационные подходы и осознать, какие культурные и организационные различия имеют решающее значение для конкретной сделки [Puranam, Powell, Singh, 2006; Shepherd, 2009]. Первые исследования в области управления персоналом при слияниях и поглощениях были сосредоточены на анализе реализации и результатах сделки и в основном изучали реакцию сотрудников и их удовлетворенность успехом сделки. Общее мнение сводилось к тому, что вопросы, связанные с людьми, были недооценены и не получали должного внимания, в то время как их влияние имело решающее значение для успеха подобной реорганизации [Antila, 2006; Emmanouilides, Giovanis, 2006; Goulet, Schweiger, 2006; Stahl, 2006; Dass, 2008]. К примеру, ученые обсуждали и проверяли влияние участия отдела персонала на успешность интеграции компаний [Seo, Hill, 2005] и повышение результативности слияния и поглощения [Quah, Young, 2005].

Дальнейшие исследования вынесли на обсуждение вопрос о роли менеджера по персоналу в процессе слияний и поглощений и успешных результатах деятельности [Daniel, Metkalf, 2001; Aguilera, Dencker, 2004; Carey, Ogden, 2004; Antila, 2006; Emmanouilides, Giovanis, 2006; Eaton, 2007; 2009; Nikandrou, Papalexandris, 2007; Dagnino, Pisano, 2008; Haldevang, 2009]. Важно отметить, что многие авторы не проводили границы между деятельностью организаций в отношении задач и ответственности отдела персонала со стороны приобретаемой компании и со стороны компании-покупателя. Они просто обобщали их роли, задачи, зоны ответственности отдела по управлению персоналом в ходе слияния и поглощения. Кроме того, некоторые исследователи особо подчеркивали международный контекст слияний и поглощений [Aguilera, Dencker, 2004; Vance, Paik, 2006; Bjorkman, Stahl, Vaara, 2007; Joëns, Froese, Pak, 2007; Froese, Pak, Chong, 2008; Eaton, 2009; Rees, Edwards, 2009] и сложности, с которыми приходится сталкиваться специалистам по управлению человеческими ресурсами (культурная интеграция, различия в финансовых и правовых системах, а также разнообразие национальных культур).

Участие специалистов по управлению человеческими ресурсами в слияниях и поглощениях — популярная тема не только среди академических исследователей, но и у бизнес-консультантов. Консалтинговые компании, такие

как Mercer, Aperian Global, Ernst and Young, PricewaterhouseCoopers, продолжают проводить анализ в этой области и предлагают весь спектр услуг по интеграции персонала, процессов и налаживания взаимодействия. Академические исследования главным образом объясняют связь между различными факторами, которые влияют на развитие и успех процесса интеграции, в то время как бизнес-консультанты предлагают конкретные рекомендации и управленческие решения, они менее связаны с теорией и их деятельность имеет большую практическую направленность [Sobkowiak, 2003]. Один из основных фокусов при анализе сделок по слияниям и поглощениям в практике многих консалтинговых компаний — культурные аспекты интеграции (национальные аспекты культуры и связанные с этим организационные различия) и компетенции людей, которые ее создают [Gundling, 2007; Dunaway, 2007]. Кроме того, консультанты обращают внимание на важность тщательного изучения и оценки культур и систем, что подтверждает необходимость анализа человеческих ресурсов перед принятием решения по слиянию и поглощению.

Очевидно, что успешная реализация сделок по слияниям и поглощениям проходит через постоянное общение и работу с сотрудниками, организацию их последовательного обучения и системы планирования, не игнорируя культурные и организационные различия сотрудников, а также их потребности. Следовательно, роль специалистов по персоналу чрезвычайно важна и требуется фундаментальная подготовка перед проведением слияний и поглощений.

Для успешного осуществления интеграции необходимо предоставлять сотрудникам информацию о целях поглощения и тех задачах, которые при этом возникают. Часто сотрудники просто не понимают, что их ждет, боясь потерять рабочие места и не способные принять активное участие в процессе интеграции [Шура, 2004].

Существуют разные концепции и принципы успешного слияния и поглощения, которые ориентируются на подобные факторы успеха. Общие ограничения исследуемых моделей — это несоответствия между доступным пониманием предлагаемых моделей и их ожидаемой значимостью (таким образом, академические модели формальны и правильны, но не удобны для пользователей, в то время как модели консалтинговых компаний просты в использовании, но они не соответствуют академическим требованиям). Внимание вопросам управления человеческими ресурсами при слияниях и поглощениях стало уделяться при анализе неудач слияний и поглощений, выявивших человеческий фактор как одну из основных причин этого. Растущее количество международных слияний и поглощений позволяет исследовать влияние различий между национальными культурами на результаты таких сделок. Исследователи установили, что различия

в национальных культурах также являются важным фактором результативности сделки [Stahl, Kremershof, Larsson, 2005]. Более поздние работы переносят фокус с факторов успеха сделки на видение того, что, как и когда отдел персонала может сделать, чтобы привести сделку по слиянию и поглощению к успеху [Lin, Hung, Po-Chien, 2006; Armstrong, 2008; Lehto, Böckerman, 2008; Len, 2008]. Исследователи создавали модели и предлагали конкретные организационные схемы для эффективной интеграции и пост-интеграционного развития, при этом отсутствовал анализ роли системы управления человеческими ресурсами на этапе комплексной оценки при слиянии и поглощении.

В табл. 1 систематизированы мероприятия, проводимые компаниями, и задачи отдела по работе с персоналом на различных этапах слияний и поглощений.

Таблица 1

Мероприятия, проводимые компаниями, и задачи отдела по работе с персоналом на различных этапах слияний и поглощений

Этап	Организационные действия и мероприятия	Задачи отдела по работе с персоналом
1	2	3
Перед проведением сделки	Оценка компанией своей деятельности и понимание необходимости использовать стратегию слияния и поглощения. Поиск потенциальных кандидатов для поглощения и выбор наиболее подходящих	Связь стратегии управления человеческими ресурсами со стратегией слияния и поглощения
Комплексная оценка деятельности персонала	Исследование и детальный анализ выбранной цели. Оценка цели. Переговоры и план по предложению цены	Комплексная оценка деятельности персонала. Анализ рисков с точки зрения вопросов, касающихся персонала. Аудит организационной культуры
Планирование интеграции	Соглашение о слиянии и поглощении. Объявление о сделке. Детальный план интеграции компании в целом и для каждой функциональной системы в отдельности	План интеграции HR-систем и отдела по работе с персоналом

Окончание табл. 1

1	2	3
Внедрение	Интеграция всех функциональных систем. Стратегия управления изменениями и хорошо продуманные действия. Создание новой культуры	Информирование сотрудников об изменениях в организации и убеждение их в необходимости следовать изменениям. Разработка новой организационной структуры и назначение соответствующих сотрудников. Интеграция процессов управления персоналом (рекрутинг, обучение и развитие, компенсации и льготы). Поддержка новой организационной культуры
Оценка слияния и поглощения	Оценка результатов интеграции. Сравнение стратегических целей, ожиданий по слиянию и поглощению и достигнутых результатов. Анализ основных заинтересованных лиц. Обучение на рабочем месте. Сохранение достигнутого уровня развития	Поддержка организационных изменений и обучения в компании. Проведение опроса среди сотрудников. Анализ статистики по кадрам (текучесть кадров, удовлетворенность сотрудников, продуктивность работы и т. д.)

Анализ управления персоналом перед слиянием и поглощением — это анализ вопросов по управлению человеческими ресурсами и рисков до того, как соглашение о сделке подписано; иными словами, это аудит персонала [Briscoe, Schuler, 2004]. Сам термин «анализ управления человеческими ресурсами» в рамках комплексной оценки деятельности (HR due-diligence) упомянут в качестве одной из задач управления персоналом при слияниях и поглощениях [Antila, 2006]. Предлагалось проводить аудит различных практик по управлению человеческими ресурсами и организационной культуры одновременно с составлением профиля компании как часть анализа управления сотрудниками в рамках комплексной оценки деятельности. П. Гуле и Д. Швайгер [Goulet, Schweiger, 2006] в своих исследованиях отметили особую важность культурологической составляющей оценки анализа управления персоналом в рамках комплексной оценки деятельности, а также упомянули значимость для анализа проблемы доступа к информации. В некоторых работах [Schweiger, 2002; Briscoe, Schuler, 2004] подчеркивалось, что инстру-

ментами анализа управления персоналом в рамках комплексной оценки деятельности являются «контрольный список» и различные анкеты, с помощью которых собирается информация о состоянии системы по управлению человеческими ресурсами. Однако остается невыясненным, какие аспекты управления человеческими ресурсами обязательно должны быть включены в подобный список и проанализированы до начала сделки по слиянию и поглощению. Под анализом комплексной оценки управления персоналом понимается весь спектр вопросов и рисков, связанных с сотрудниками организации, которые должны быть рассмотрены на этапе комплексной оценки ее деятельности в рамках сделки по слиянию и поглощению.

Далее мы представляем модель оценки системы управления человеческими ресурсами при слияниях и поглощениях, в которой обобщены и систематизированы факторы, влияющие на процесс принятия решений в области управления человеческими ресурсами.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для объяснения важности анализа системы управления человеческими ресурсами, определения приоритетных вопросов, связанных с работой персонала, которые необходимо проанализировать до совершения сделки по слияниям и поглощениям, нами были сформулированы основные вопросы, которые легли в основу эмпирического анализа.

Вопрос 1: Насколько приоритетны вопросы управления человеческими ресурсами во время проведения комплексной оценки деятельности при слиянии и поглощении?

Вопрос 2: Какие аспекты управления человеческими ресурсами обязательно должны быть проанализированы до начала сделки по слиянию и поглощению?

Вопрос 3: Кто должен проводить такого рода анализ?

Основным методом исследования выступило полуструктурированное глубинное интервью с экспертами, которое состояло из двух блоков вопросов: первый блок был посвящен конкретным случаям слияний и поглощений, в которых эксперты непосредственно участвовали, а второй — касался анализа персонала в целом и того, что должно быть сделано в ситуации, когда компания ищет эффективные решения при слиянии и поглощении. Такая логика интервью позволила получить разносторонние ответы и собрать комментарии по поводу проблемных случаев, описанных в литературе (сопротивление изменениям, нежелание общаться, разделение ответственности и т.д.).

В ходе исследования, помимо первичных данных (проведенные интервью), были проанализированы открытые источники информации — вторичные данные.

Для того чтобы собрать необходимую информацию и ответить на поставленные вопросы, авторы исследования сфокусировали внимание на компаниях, которые соответствовали следующим критериям (при этом тип отрасли и размер компании не имели значения):

- ♦ *ключевой аспект*: наличие опыта слияния или поглощения (было раньше, проходят сейчас, будет в ближайшем времени, т.е. существуют конкретные план и цель);
- ♦ *происхождение компании*: российские или международные компании с филиалами в России;
- ♦ *тип слияния и поглощения*: объявленные в открытых источниках официальные правовые сделки, принятые обеими сторонами;
- ♦ *управление человеческими ресурсами*: наличие отдела персонала и/или лица, ответственного за работу с персоналом.

В компаниях были определены эксперты, т.е. специалисты, обладающие знаниями о человеческих ресурсах и имеющие опыт работы при организационных преобразованиях. Кроме того, специалисты по слияниям и поглощениям в других областях (финансы, право) были вовлечены в исследование в качестве кросс-функциональных экспертов.

Итоговая выборка респондентов включала 18 экспертов: 16 из них были с опытом и знаниями в области управления персоналом при слияниях и поглощениях и двое являлись кросс-функциональными экспертами. В выборку вошли компании четырех отраслей: 52% представляли сектор товаров широкого потребления, 18% — сферу услуг (тренинговые агентства, проектно-инженерные компании и дистрибьюторы), 18% — сферу информационных технологий и 12% — металлургию. Согласно статистике, в России данные отрасли доминируют по количеству слияний и поглощений [Лабаджян, Кокорев, 2008].

Случаи слияний и поглощений рассматривались с разных точек зрения, потому что 44% респондентов участвовали в слияниях и поглощениях со стороны компании-покупателя и 44% — со стороны приобретаемой компании, а 12% респондентов — с обеих сторон сделки на различных этапах своей карьеры. 44% респондентов представляли специалисты в области управления персоналом, 25% — директора по персоналу, 13% — бизнес-партнеры в области управления персоналом и 19% составляли другие (например, директора по производству, представители международного отдела управления персоналом).

Для анализа использовались следующие методы обработки данных: систематизация и классификация, контент-анализ с описанием основных выводов. Так, сначала все данные, полученные из интервью с экспертами, были проанализированы с точки зрения комплексной оценки деятельности управления человеческими ресурсами и разделены на пять основных блоков. Три из них

соответствовали вопросам исследования, два других были добавлены исходя из полученной в интервью информации, внутренняя коммуникация и другие факторы успеха. Фактор внутренней коммуникации составил отдельный блок, потому что специалисты по работе с персоналом играют важную роль в создании эффективной коммуникации [Papadakis, 2005] и атмосферы доверия [Stahl, Kremershof, Larsson, 2005]. Кроме того, последний блок был посвящен другим факторам, важным для успешной интеграции, слияния и поглощения в целом, которые упоминались экспертами и должны рассматриваться во время комплексной оценки управления человеческими ресурсами.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

При ответе на вопрос о приоритете опций управления человеческими ресурсами во время комплексной оценки деятельности при слиянии и поглощении половина экспертов отметила, что такая оценка в том или ином виде проводилась в их компаниях. Ряд экспертов пришел к выводу, что комплексная оценка управления персоналом не была проведена, столько же специалистов не были готовы дать четкого ответа на данный вопрос. Несмотря на то что далеко не везде осуществлялась данная оценка при слияниях и поглощениях, все эксперты согласились с тем, что анализ системы управления людьми очень важен при слияниях и поглощениях и проводить его нужно как можно раньше, причем его результаты следует учитывать до принятия окончательного решения о самой сделке.

По мнению экспертов, одной из главных целей комплексной оценки системы управления человеческими ресурсами выступает выявление того, чем приобретаемая компания отличается от материнской компании и в чем они схожи, а также возможна ли нейтрализация существующих различий. При этом корпоративная стратегия и цели проведения слияния и поглощения должны находиться в центре комплексной оценки системы управления человеческими ресурсами. Важно, что значимость комплексной оценки управления человеческими ресурсами возрастает в тех компаниях, в которых бóльшую роль играет интеллектуальный и социальный капитал, т.е. социальные связи, отношения, интеллектуальный потенциал, компетенции сотрудников являются основообразующими, например, в компаниях, работающих в сфере информационных технологий, консалтинга, обучения и т.п.

Систематизируя ответы на вопрос о том, какие области в сфере управления человеческими ресурсами должны быть проанализированы до начала слияния и поглощения, можно выделить семь основных аспектов: 1) организационную структуру; 2) компенсации, пособия и льготы; 3) процессы управления персоналом, в том числе правовую сторону работы с персоналом; 4) наличие ключевых сотрудников; 5) корпоративную культуру.

туру; б) знания, умения и навыки сотрудников; 7) статистику, связанную с персоналом организации. Эксперты подтвердили важность работы с реальными людьми в рамках слияния и поглощения, а не только с процессами, связанными с людьми. Это может быть объяснено тем, что в целом в России практика управления человеческими ресурсами в большей степени сосредоточена на операционном, а не на стратегическом уровне. Характеристика национальных и организационных культур рассматривалась экспертами как важный фактор успеха слияний и поглощений, однако лишь половина экспертов упомянула культуру в качестве цели оценки.

Большинство экспертов сошлось во мнении, что анализ комплексной оценки системы управления человеческими ресурсами должны проводить специалисты по человеческим ресурсам или специалисты, входящие в проектную команду кросс-функциональной комплексной оценки. Обобщая мнения экспертов, можно отметить, что независимо от занимаемой должностной позиции подобного рода анализ следует осуществлять специалистам, имеющим опыт, обладающим аналитическими способностями, системным мышлением, глубокими знаниями о системе управления человеческими ресурсами. Также важны навыки построения отношений и создания неформальных социальных сетей, хорошая интуиция. Кроме того, половина экспертов отметила тот факт, что в комплексной оценке управления человеческими ресурсами должны участвовать не только специалисты по работе с персоналом из приобретаемой компании, но и представители материнской компании.

МОДЕЛЬ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

После изучения собранных данных, выводов из интервью с экспертами, а также на основании анализа теоретических концепций авторами исследования была разработана модель комплексной оценки системы управления человеческими ресурсами при слияниях и поглощениях (рисунок).

В центре модели расположен блок «Стратегия и цель слияния и поглощения». Разрабатывая комплексную оценку управления человеческими ресурсами и предлагая решения, специалисты должны помнить о стратегии развития компании в целом и стратегической цели конкретного слияния и поглощения. В зависимости от стратегии и цели потенциальной сделки специалисты по управлению персоналом должны разработать стратегию управления человеческими ресурсами и понять основные направления работы с персоналом приобретаемой компании (например, сохранить всех работников, оптимизировать численность персонала в зависимости от основной деятельности или сократить большинство сотрудников). Кроме того,

если компания имеет сильные корпоративные ценности, то ее специалисты должны оценить возможное влияние проблем, связанных с персоналом, на имидж компании во внешней среде.



Рисунок. Модель комплексной оценки системы управления человеческими ресурсами при слияниях и поглощениях

На этапе комплексной оценки системы управления человеческими ресурсами должны быть рассмотрены следующие составляющие.

1. *Культурологическая*: оценивая этот блок, специалисты по управлению человеческими ресурсами должны изучить аспекты национальной культуры, к которой принадлежит большая часть сотрудников приобретаемой компании. Перед разработкой интеграционного плана слияния и поглощения важно понять национальные особенности, традиции, основные положения и принципы, исторический фон той страны, в которую направляется компания-покупатель. Будет ли понятен и принят стиль работы компании-покупателя, ценности, подход к сотрудникам из оцениваемой культуры? Насколько глубоко культурное различие между культурами? Могут ли быть сбалансированы эти культурные различия? Как долго компания готова ждать и сколько она должна инвестировать в культурное образование и интеграцию? Другой важный элемент оценки — управление и стиль руководства в приобретаемой компании. Как строятся бизнес-процессы, как ставятся цели, на какой основе принимаются решения, какие сотрудники получают повышение? Какой стиль общения и руководства является доминирующим?

2. *Мотивационная*: включает в себя все аспекты, связанные со структурой заработной платы, регулярностью выплат и надбавок к зарплате за успешную работу, уровнем оплаты труда различным категориям персонала и в разных регионах. Система премиальных вознаграждений также является частью материальной мотивации, здесь специалисты по управлению персоналом должны понимать, какого рода премии (бонусы) платит компания, как часто, какой категории работников и на основании каких критериев. Помимо этого, важно также проанализировать структуру нематериальной мотивации, принимая во внимания различия в ее построении, связанные с внешней и внутренней средой организации.

3. *Правовая*: если у приобретаемой компании есть профсоюз, то организационные изменения, связанные с сотрудниками, должны обсуждаться и планироваться с его представителями. Кроме того, важно с особым вниманием проанализировать случаи жалоб и судебных процессов с сотрудниками. Аудит вопросов безопасности и различий в условиях труда должен быть также принят во внимание.

4. *Кадровая*: для того чтобы получить общее представление о сотрудниках организации, специалисту по управлению персоналом необходимо проверить и проанализировать все статистические данные: численность персонала, возраст/пол, инвестиции в обучение сотрудников, трудовой стаж, текучесть кадров, больничные, отпуска, продвижение по службе, прогулы, производительность, нагрузку и т. д. Это даст краткое представление о человеческих ресурсах в прошлом и настоящем, после чего

проведенная интеграция позволит сопоставить их с последующими результатами и понять произошедшие изменения. Также полезно сравнить, какие статистические показатели находятся в центре внимания отдела по управлению человеческими ресурсами приобретаемой компании, и то, на что большее внимание обращает компания-покупатель. Косвенно это демонстрирует основные направления работы с персоналом и расставленные приоритеты. Важно понимать, что каждый сотрудник имеет уникальный набор особых знаний, навыков и компетенций, необходимых для успешного выполнения трудовых обязанностей. Ключевой вопрос в этом разделе таков: смогут ли сотрудники со своими текущими знаниями, навыками и умениями выполнять новые задачи и следовать новым стандартам после слияния и поглощения и сколько средств необходимо для повышения их профессионального уровня?

5. *Структурная*: как правило, компании при каждой реструктуризации и изменении процессов хотят сохранить ключевых работников, которые являются значимыми для успеха их деятельности. Важно понять, кого организация считает ключевыми сотрудниками, а также разработать для взаимодействия с ними хорошую систему коммуникации и мотивационный план, которые помогут сохранить их для работы в новой компании. Каждая компания имеет собственное понимание того, кто является ключевым специалистом и работает на ведущих позициях. При этом необходимо уделить внимание организационной структуре, которая описывает отношения и связи между отделами и должностями. При слияниях и поглощениях ее можно проанализировать следующим образом: текущие позиции, подразделения, координационные механизмы, организационные принципы, возможные будущие должности, возможные лишние должности.

6. *Процессная*: для того чтобы понять и сравнить системы управления человеческими ресурсами, специалистам по персоналу необходимо изучить их детально. Важно уделить внимание основным элементам, таким как: стратегия управления человеческими ресурсами, процессы управления людьми, сильные и слабые стороны существующей системы управления, информационные технологии и программное обеспечение для реализации практик по управлению человеческими ресурсами и т.д. Важно ответить на следующие вопросы: как связана система управления человеческими ресурсами с другими организационными системами, насколько весомым является мнение отдела персонала, партнерская или вспомогательная роль превалирует у специалистов по управлению людьми, как строится взаимодействие с линейными менеджерами?

Основные практики по управлению человеческими ресурсами и инструменты комплексной оценки системы управления ими систематизированы в табл. 2.

Таблица 2

Практики по управлению человеческими ресурсами и инструменты комплексной оценки системы управления ими

Составляющая	Область анализа	Практики, которые можно использовать для оценки	Возможные проблемы при отсутствии анализа указанной/неуказанной области
1	2	3	4
Культурологическая	Национальная культура	Оценка культуры, наблюдение, анализ культурных особенностей	Несовместимость культур, коммуникационные барьеры, недостаточная производительность, незапланированные расходы на культурную интеграцию
	Организационная культура	Наблюдение, оценка культуры, фокус-группы, интервью с разными группами сотрудников	Несовместимость культур, недостаток лидерства, неэффективная коммуникация, недостаточная производительность, эмоциональное «выгорание» сотрудников, незапланированные расходы на создание новой культуры, потеря лучших людей
Мотивационная	Материальные составляющие	Анализ документов и процедур, интервью со специалистами по персоналу и топ-менеджерами	Демотивация персонала, отсутствие доверия, незапланированные расходы на зарплату, проблемы с разницей фонда зарплаты и бюджетированием
	Нематериальные составляющие	Анализ документов и процедур, интервью со специалистами по персоналу и топ-менеджерами	Демотивация персонала, незапланированные расходы на премии, проблемы с пенсией, страховкой и подобными различиями в программах
Правовая	Трудовые взаимоотношения	Интервью с представителями профсоюза, анализ документов, ретроспективный анализ	Проблемы с профсоюзами, проблемы с трудовым комитетом или с трудовой комиссией, незапланированные расходы на выплаты по требованию
	Кадровое делопроизводство	Анализ документов, анализ трудового законодательства	Инспекция по трудовым вопросам, незапланированные расходы по трудовым договорам

1	2	3	4
Кадровая	Статистика	Анализ документов, отчеты отдела персонала и статистические отчеты	Неэффективное управление персоналом из-за неясного понимания роли сотрудников в организации
	Навыки и квалификация	Тесты, интервью, ассесмент-центры, интервью с линейными менеджерами и специалистами по управлению персоналом	Дисбаланс между требуемыми и существующими компетенциями/навыками, незапланированные расходы на обучение и прием на работу новых специалистов
Структурная	Ключевые сотрудники	Анализ документов, интервью со специалистами по управлению персоналом и линейными менеджерами	Риск потерять ценных специалистов, а вместе с их уходом и организационное знание, технологию, лидерство, отношения и связи с клиентами, дистрибьюторами и т. д., снижение производительности и эффективности бизнеса, незапланированные расходы по найму новых специалистов
	Организационная структура	Стратегия и анализ документов	Снижение продуктивности, люди больше думают о сохранении работы, чем о производительности труда и результатах, незапланированные расходы по найму новых специалистов и увольнение специалистов с сокращенных позиций
Процессная	Практики по управлению человеческими ресурсами	Наблюдения, анализ документов, интервью с функциональными менеджерами	Неэффективное взаимодействие с отделом персонала приобретенной компании, использование недействительной информации о человеческих ресурсах и управлении персоналом
	Системы управления человеческими ресурсами	Оценка процессов, анализ документов	Неэффективная работа с персоналом, незапланированные расходы на переход на новые системы и гармонизацию процессов по управлению людьми

Помимо основных составляющих, модель включает в себя описание влияния факторов внешней среды, которые обязательно нужно рассмотреть в ходе комплексной оценки: факторы отраслевой специфики и внешнего рынка труда.

Модель описывает направления, по которым необходимо оценить системы управления человеческими ресурсами на стадии комплексной оценки приобретаемой компании. Специалистам по управлению персоналом также важно соотнести результаты анализа с целями слияния и поглощения и стратегией компании, условиями на рынке труда и отраслевой спецификой организации. Целью анализа является не просто проверка приобретаемой компании, а изучение совместимости между приобретаемой компанией и компанией-покупателем с точки зрения культуры, сотрудников, бизнес-процессов и т. д. В итоге после аудита проектная группа понимает сильные и слабые стороны системы управления человеческими ресурсами приобретаемой компании и сравнивает их с возможностями и угрозами, к которым может привести потенциальная сделка. Важно отметить, что цель комплексной оценки управления человеческими ресурсами — не только выявление пробелов, но и предложение возможных решений по стабилизации и дальнейшему развитию системы управления людьми.

Безусловно, комплексный анализ системы управления человеческими ресурсами требует времени, дополнительных финансовых ресурсов и сил сотрудников. Таким образом, комплексная оценка ограничена количеством доступных ресурсов, и не всегда компании-лидеры готовы оплатить эти расходы, поскольку они не рассматриваются ими в качестве инвестиций для точного прогноза и снижения рисков. Это связано с другим ограничением — отсутствием осознания важности проведения такой оценки. Многие топ-менеджеры и функциональные специалисты не считают систему управления человеческими ресурсами достаточно важной для организации в целом и, как результат, не придают большого значения ее анализу в период комплексной оценки. Следовательно, руководители, экономя деньги на подобной оценке совместимости компаний, фактически теряют их вместе с потенциалом компании, что впоследствии приводит к еще более высоким расходам или дает меньшую отдачу, чем планировалось ранее.

Можно выделить ряд факторов, которые влияют на результаты и стабильность сделок по слияниям и поглощениям. К ним относятся: кросс-функциональное и внутреннее сотрудничество в области управления человеческими ресурсами между материнской и приобретаемой компаниями, постоянное обучение внутри компании-покупателя (накопление опыта от каждого слияния и поглощения), управление изменениями (умение увидеть

слияние и поглощение как изменение управленческой деятельности и применить такие практики управления). Данные факторы способствуют повышению эффективности деятельности компаний.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализируя причины возможных неудач слияний и поглощений, исследователи пришли к выводу о том, что вопросы, связанные с оценкой роли и значимости человеческих ресурсов, чрезвычайно важны для достижения синергического эффекта, однако при этом они являются наиболее недооцененными и игнорируются в период их проведения. Более 2/3 нерезультативных сделок по слияниям и поглощениям стали таковыми по причине неэффективной работы с сотрудниками и из-за отсутствия внимания к подобного рода работе. Специалисты по управлению персоналом начали участвовать в процессе слияний и поглощений, но они, как правило, присоединяются к нему после того, как сделка завершена. Однако успешная интеграция требует планирования и тщательного анализа. Таким образом, необходимость комплексной оценки системы управления человеческими ресурсами и участия специалистов по управлению персоналом на начальных этапах слияния и поглощения очевидна.

Главным итогом нашего исследования является создание модели комплексной оценки систем управления персоналом на основе теоретического и эмпирического анализа. Данная модель предлагает комплексный подход к анализу вопросов управления человеческими ресурсами, которые могли бы повлиять на успешность сделки, демонстрирует факторы и параметры для проведения комплексной оценки, обращая внимание потенциального пользователя на связь такой оценки со стратегией (в том числе для целей слияний и поглощений), внутренними особенностями компании и внешними факторами рынка труда. Таким образом, разработанная модель является комплексным инструментом оценки рисков и перспектив для специалистов, задействованных в процессах слияний и поглощений и анализирующих приобретаемые компании.

Литература

- Как искать синергию // Записки декана. 2012. URL: <http://www.dekanblog.ru/%D0%BA%D0%B0%D0%BA-%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%82%D1%8C-%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B8%D1%8E/> (дата обращения: 18.10.2012).*
- Бекье М. Путеводитель по слиянию // Вестник McKinsey. 2003. № 4. URL: http://www.cfin.ru/investor/ma_journey.shtml?printversion (дата обращения: 25.10.2012).*
- Лабаджян М. Г., Кокорев И. А. Роль и место HR отдела при слияниях и поглощениях компаний // Управление персоналом. 2008. № 3. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1473> (дата обращения: 25.10.2012).*

- Черенков А. Я. Причины и мотивы корпоративных слияний и поглощений. URL: <http://finis.rsue.ru/2007-1/Cher.pdf> (дата обращения: 25.10.2012).
- Шура П. Слияния и поглощения: Путеводитель по рынку профессиональных услуг. М.: АльпинаБизнесбукс, 2004.
- Aguilera R. V., Dencker J. C. The Role of Human Resource Management in Cross-border Mergers and Acquisitions // *The International Journal of Human Resource Management*. 2004. Vol. 15. N 8. P. 1355–1370.
- Antila E. M. The Role of HR Managers in International Mergers and Acquisitions: A Multiple Case Study // *International Journal of Human Resource Management*. 2006. Vol. 17. N 6. P. 999–1020.
- Armstrong M. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 4th ed. London: Kogan Page, Ltd., 2008.
- Bjorkman I., Stahl G., Vaara E. Cultural Differences and Capability Transfer in Cross-border Acquisitions: The Mediating Roles of Capability Complementarity, Absorptive Capacity, and Social Integration // *Journal of International Business Studies*. 2007. Vol. 38. N 4. P. 658–672.
- Briscoe D. R., Schuler R. S. *International Human Resource Management: Policy and Practice for the Global Enterprise*. London: Routledge, 2004.
- Campbell D., Stonehouse G., Houston B. *Business Strategy: An Introduction*. Butterworth-Heinemann, 2004.
- Carey D. C., Ogden D. *Human Side of M&A: How CEOs Leverage the Most Important Asset in Deal Making*. Oxford University Press, Inc. 2004.
- Croyle R. M., Johnsey A. L. Dow's Novel Approach to Managing the Human Element of Mergers and Acquisitions // *Global Business and Organizational Excellence*. 2007. Vol. 26. N 4. P. 18–26.
- Daniel T. A., Metcalf G. S. *Management of People in Mergers and Acquisitions*. Greenwood Publishing Group, Inc., 2001.
- Dagnino B., Pisano V. Unpacking the Champion of Acquisitions: The Key Figure in the Execution of the Post-Acquisition Integration Process // *Advances in Mergers and Acquisitions*. 2008. Vol. 7. P. 51–69.
- Dass T. K. *Human Resource Processes and the Role of the Human Resources Function during Mergers and Acquisitions in the Electricity Industry*. Unpublished PhD dissertation. Cincinnati, OH: University of Cincinnati, 2008.
- Dunaway G. *The Integration Engine: Tools and Processes that Facilitate M&A*. Mobility. 2007. URL: <http://apperianglobal.com> (дата обращения: 03.03.2010).
- Eaton D. Clash of the Downstream Implications of Cross-border Mergers and Acquisitions. Mobility. 2007. November. URL: <http://apperianglobal.com> (дата обращения: 03.03.2010).
- Eaton D. *Mergers & Acquisitions: Building a Global Firm* // Meridian Eaton Global. 2009. Newsletter 34. URL: http://media.hypersites.com/clients/1059/filemanager/pdfs/MOBILITY_Clash-of-the-Cultures_Downstream-Implications-of-Cross-Border-M_As_by-David-Eaton.pdf (accessed: 25.10.2012).
- Emmanouilides X. C., Giovanis N. The Human Factor as Reason of Failure of Mergers and Acquisitions // *Journal of Business and Society*. 2006. Vol. 19. P. 221–234.

- Froese F., Pak Y., Chong L.* Managing the Human Side of Cross-border Acquisitions in South Korea // *Journal of World Business*. 2008. Vol. 43. N 1. P. 97–108.
- Goulet P.K., Schweiger D.M.* Managing Culture and Human Resources in Mergers and Acquisitions // *Handbook of Research in International Human Resource Management* / Eds. K.S. Günter, Ingmar Bjorkman. Edward Elgar Publishing, Inc., 2006. P. 405–425.
- Gundling E.* Twelve People Skills for Doing Business across Borders // *Employment Relations Today*. 2007. Vol. 34. N 2.
- Haldevang B., de.* A New Direction in M&A Integration: How Companies Find Solutions to Value Destruction in People-Based Activity // *Global Business and Organizational Excellence*. 2009. Vol. 28. N 4. P. 6–28.
- Howarth A.* HR Issues Mar most Mergers // *Financial Management*. 2002. December. P. 7.
- Joëns I., Froese F., Pak Y.* Cultural Changes During the Integration Process of Acquisitions: A Comparative Study between German and German–Korean Acquisitions // *International Journal of Intercultural Relations*. 2007. Vol. 31. P. 591–604.
- Lehto E., Böckerman P.* Analyzing the Employment Effects of Mergers and Acquisitions // *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2008. Vol. 68. N 1. P. 112–124.
- Len G.* The HR ‘Stand-up’ Challenge // *Mercer Report*. 2008. URL: www.mercer.com (дата обращения: 03.03.2010).
- Lin B-W., Hung S-C, Po-Chien L.* Mergers and Acquisitions as a Human Resource Strategy: Evidence from US Banking Firms // *International Journal of Manpower*. 2006. Vol. 27. N 2. P. 126–142.
- M&A beyond Borders: Opportunities and Risks — Excerpt of Key Findings* // *Mercer Report*. 2008. URL: www.mercer.com (дата обращения: 03.03.2010).
- Nikandrou I., Papalexandris N.* The Impact of M&A Experience on Strategic HRM Practices and Organizational Effectiveness: Evidence from Greek Firms // *Human Resource Management Journal*. 2007. Vol. 17. N 2. P. 155–177.
- Nguyen H., Kleiner B.H.* The Effective Management of Mergers // *Leadership & Organization Development Journal*. 2003. Vol. 24. N 8. P. 447–454.
- Papadakis V.M.* The Role of Broader Context and the Communication Program in Merger and Acquisition Implementation Success // *Management Decision*. 2005. Vol. 43. N 2. P. 236–255.
- Puranam P., Powell B.C., Singh H.* Due Diligence Failure as a Signal Detection Problem // *Strategic Organization*. 2006. Vol. 4. N 4. P. 319–348.
- Quah P., Young S.* Post-acquisition Management: A Phases Approach for Cross-border M&As // *European Management Journal*. 2005. Vol. 23. N 1. P. 65–75.
- Rees C., Edwards T.* Management Strategy and HR in International Mergers: Choice, Constraint and Pragmatism // *Human Resource Management Journal*. 2009. Vol. 19. N 1. P. 24–39.
- Schweiger D.* *M&A Integration: A Framework for Executives and Managers*. McGraw-Hill Companies, 2002.
- Seo M. G., Hill N.S.* Understanding the Human Side of Merger and Acquisition: An Integrative Framework // *Journal of Applied Behavioral Science*. 2005. Vol. 41. N 4. P. 422–443.

- Shepherd L. C.* Seven Steps to Merger Success: Follow best Practices When a Merger or Acquisition is Looming // *Employee Benefit News*. 2009. URL: benefitnews.com (дата обращения: 23.07.2009).
- Sobkowiak R. T.* Corporation Start-Up Dynamics: How the Parent Corporation and the Start-Up Have to Change // *Human Resource Planning*. 2003. Vol. 25. N 3. P. 18–28.
- Stahl G., Kremershof I., Larsson R.* Trust Dynamics in Mergers and Acquisitions: A Case Survey // *Instead — Working Paper Series*. 2005.
- Stahl G. K.* Synergy Springs from Cultural Revolution // *Mastering Transactions*. 2006. October 2–3. URL: www.ft.com/masteringtransaction (дата обращения: 03.03.2010).
- Stefanowski R.* Making M&A Deals Happen. McGraw-Hill Companies, 2007.
- Vance C. M., Paik Y.* Managing a Global Workforce: Challenges and Opportunities in International Human Resources Management. Armonk, NY: M. E. Sharpe, Inc., 2006.

Статья поступила в редакцию 23 декабря 2012 г.