

# «Директор по персоналу АКГ "ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ" об адаптации сотрудников после поглощения компании»

Как адаптировать новых сотрудников после поглощения компании

Процессы реорганизации и изменения организационно-правовой структуры в бизнесе происходят постоянно. Каждый собственник стремится к максимально эффективному управлению своей компанией, которое гарантирует успешное достижение поставленных задач и целей и получение максимальной прибыли. Причинами реорганизации компаний могут стать различные факторы: проигрыш в конкурентной борьбе или напротив – достижение определенных договоренностей с конкурентом и объединение активов с целью захвата определенной доли рынка и максимизации прибыли. В отдельных случаях объединение компаний происходит на паритетных началах, но в большинстве своем влечет за собой поглощение одной компании другой. И если взаимоотношения владельцев компаний на данном этапе более-менее понятны (проигравший или уходит, или становится партнером по бизнесу), то адаптация сотрудников объединяемых компаний является процессом болезненным и длительным.

О том, с какими проблемами при адаптации сотрудников поглощенной компании в объединенном коллективе могут столкнуться все стороны, рассказывает Мария Лысенкова, директор по персоналу аудиторско-консалтинговой группы «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ».

Равноправное партнерство или подчинение?

Процесс поглощения одной компании другой сам по себе достаточно сложен и многогранен. Особенно много проблем возникает в процессе консолидации коллективов компаний и превращения разрозненных групп (зачастую с противоположными интересами) в единый живой организм, объединенный общими задачами, целями и корпоративными ценностями.

Следует отметить, что процесс объединения коллективов реорганизуемых компаний начинается задолго до фактического объединения активов и утверждения реорганизации де-юре. Во-первых, законодательство определяет довольно жесткие сроки предупреждения работников о предстоящей реорганизации (не менее, чем за 2 месяца при сокращении штата и не менее, чем за месяц об изменении существенных условий труда), да и фактически

осуществить столь масштабные изменения без предварительной подготовки невозможно.

Как правило, сотрудники поглощаемой компании о предстоящих изменениях уведомлены заранее, кто-то неизбежно попадет под сокращение, но большинству будет предложено трудоустройство в новой компании. Особенно сложно решаются вопросы трудоустройства руководителей нижнего и среднего звена (начальников секторов, отделов, иных структурных подразделений). Вопросы адаптации в новом коллективе высшего менеджмента поглощаемой компании не менее сложны, но решаются они, как правило, более радикально – те, кто готовы сотрудничать с новым руководством, остаются, а те, кто не являлся сторонником реорганизации, уходят в большинстве случаев добровольно.

Последнее обычно происходит при несогласии с основными принципами работы обновленной компании или недовольстве предложенными условиями труда (размером заработной платы, перечнем полномочий, предложенными для курирования направлениями деятельности и т.п.) Тем же, кто остается, приходится или соглашаться на понижение статуса, или искать варианты трудоустройства в других местах.

Остальным сотрудникам компании важно донести новые корпоративные ценности с учетом перспектив совместной работы и тех преимуществ, которые открываются перед ними в случае достижения компанией целей осуществленной реорганизации. На данном этапе огромное влияние на процесс формирования положительного образа компании – нового нанимателя оказывает грамотно проведенная PR-компания.

PR-сопровождение сделок слияния и поглощения с точки зрения влияния на сотрудников компании

Специалистам АКГ «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» неоднократно приходилось сталкиваться с сопровождением сделок по слиянию и поглощению бизнеса. А поскольку на современном этапе развития социально-экономических отношений именно сотрудники признаются важнейшим активом компании, особая роль в этом процессе отводится работе с персоналом.

Мы пришли к выводу, что активные коммуникации с персоналом поглощаемой компании задолго до фактического объединения являются обязательным условием успешного процесса реорганизации и работы компании после слияния (поглощения).

Основная опасность отсутствия должного PR-сопровождения процесса слияния в коллективе реорганизуемых компаний – так называемый «эффект неуверенности», прекрасно описанный профессором Калифорнийского университета, доктором психологии Чарльзом Бергером, прославившимся в научном мире своими работами в области общественных коммуникаций. По мнению доктора Бергера, эффект неуверенности, возникающий в дополнение к очевидному эффекту сопротивления изменениям, проявляется у сотрудников в неуверенности в будущем и в неспособности объяснить характер и причины текущих событий. В совокупности все эти факторы оказывают крайне негативное влияние на деятельность персонала и на восприятие ими происходящих изменений.

Поэтому так важно на данном этапе уделить повышенное внимание эффективности PR-сопровождения процессов слияния и поглощения. Его основной задачей является построение

в сознании персонала логичных и последовательных причинно-следственных связей, объясняющих причины происходящих изменений в компании. Важнейшими моментами разъяснительной работы среди сотрудников поглощаемой компании являются доведение до них тех выгод и угроз, которые несет в себе реорганизация, а также объяснение каждому сотруднику того места, которое он занимает в данном процессе. основополагающую роль в данном процессе играет источник информации и степень доверия к нему. Недопустимо, чтобы слухи о порядке и условиях поглощения распространялись через неформальные каналы связи, порождая недоверие, искажение информации, разрастание сплетен и распространение недостоверных данных.

Как можно больше информации сотрудники должны получать из официальных источников – своих непосредственных руководителей и ТОП-менеджеров, собственников компании, профсоюзных органов, служб по работе с персоналом и PR-подразделений.

В связи с этим представляется целесообразным придерживаться некоторых рекомендаций по ведению внутренней PR-кампании среди сотрудников поглощаемой компании:

- необходимость и значимость проведения реорганизации должны быть четко аргументированы;
- важно своевременно проинформировать каждого сотрудника о предстоящих изменениях. Для этого можно использовать как индивидуальные каналы передачи информации (письма, электронные сообщения, личные беседы), так и коллективные (собрания, брифинги, видеоконференции, форумы и т.п.);
- PR-кампания должна быть хорошо спланирована и организована на каждом этапе процесса поглощения компании. На отдельных этапах работы основной упор делается на защиту интересов увольняемых сотрудников (выплату предусмотренных законом и трудовыми/коллективными соглашениями денежных компенсаций, оказание содействия в переподготовке и трудоустройстве), на других – на адаптацию в коллективе новых сотрудников, знакомство с коллективом, разъяснение корпоративных ценностей и создание равных условий труда;
- основной идеей PR-сопровождения должна быть всемерная поддержка сотрудников при их адаптации к новым условиям работы.

Каждый сотрудник поглощенной компании, пришедший на работу к новому нанимателю, должен четко знать о своих правах, привилегиях, преимуществах и перспективах профессионального и должностного роста, осознавать свое место и ту роль, которая отводится ему в новой компании.

В данном контексте показательной является история слияния в 2001- 2002 гг. двух гигантов рынка компьютерной техники – компаний Hewlett-Packard и Compaq. Объединению компаний предшествовала длительная и местами скандальная предыстория. Противниками объединения выступали многие акционеры, в том числе сын одного из основателей компании HP, Уолтер Хьюлетт. Само объединение протекало чрезвычайно болезненно и заняло по времени несколько лет. Достаточно сказать, что в течение 4-х лет после объединения из компании ушли два ее президента, а последний ноутбук под брендом Compaq был собран на заводе HP в Китае только в 2010 году. После этого вся техника компании стала выпускаться под брендом Hewlett-Packard.

Тем не менее, благодаря успешно проведенной PR-кампании и активной разъяснительной работе среди сотрудников обеих компаний большинство из них поддержало объединение даже несмотря на то, что в результате слияния своих рабочих мест лишились более 15 тысяч человек. Своей первоочередной задачей обновленная компания объявила закрепление связей со своими старыми партнерами (с обеих сторон). На мероприятия по адаптации сотрудников было потрачено более 800 миллионов долларов, большую часть из которых составили компенсационные выплаты увольняемым сотрудникам и премии тем, кто остался.

Для сохранения лояльности высококвалифицированного персонала и предотвращения его ухода к конкурентам, компания выплатила премии более чем 6 тысячам сотрудников. Наибольший размер средств был направлен на выплату премий особенно ценным сотрудникам и ТОП-менеджменту.

### Методы адаптации в коллективе различных категорий сотрудников

Методы адаптации в новой компании различных категорий сотрудников отличаются по своему содержанию, поскольку для отдельных групп наиболее значимыми являются разные ценности. Соответственно, различные аспекты адаптации выходят в той или иной группе на первый план.

В целом среди аспектов адаптации сотрудников в новом коллективе можно выделить:

- организационный (разъясняет специфику работы, налаженных бизнес-процессов, взаимодействия с другими сотрудниками и службами и т.п.);
- профессиональный (объясняет основные производственные алгоритмы, затрагивает процессы обучения, профессионального роста и т.д.);
- психофизиологический (определяется условиями труда и интенсивностью рабочей нагрузки);
- социально-психологический (характеризует взаимоотношения сотрудников и сложившийся психологический микроклимат в коллективе).

*Для рядовых сотрудников* (так называемого рабочего персонала, или рабочей силы) наиболее значимым является социально-психологический аспект адаптации, поскольку в подавляющем большинстве случаев эта категория персонала трудится в бригадах или сменах. Немаловажное значение для этой категории работников имеет профессиональный, а также психофизиологический аспект (не каждый сможет приспособиться к работе стоя у станка или у конвейера всю смену или к работе в шумном или жарком помещении и т.п.) Следует отметить, что данная категория работников часто «голосует ногами» против не устраивающих ее условий работы и увольняется, находя другого нанимателя. Такая мобильность может создать определенные проблемы при реорганизации, поскольку для современного рынка труда характерен дефицит квалифицированных рабочих кадров.

*Специалисты* различного уровня являются одной из наиболее многочисленных и восприимчивых к изменениям категорий персонала. основополагающим принципом работы по адаптации их в новом коллективе является построение целостной, учитывающей все аспекты системы. Одной из важнейших задач адаптации является создание равных условий труда для всех сотрудников, независимо от того, являются они представителями поглощенной или существующей компании. Сотрудники поглощенной компании должны быть уверены в том, что их место в коллективе, условия и размер оплаты труда, а также перспективы карьерного роста будут зависеть исключительно от уровня их профессионализма и компетентности, проявленных при работе у нового нанимателя. Немаловажное значение для адаптации сотрудников в новом коллективе имеет социально-психологический аспект, успешное налаживание межличностных контактов, ровные и доброжелательные отношения в коллективе по отношению ко всем его членам, независимо от их принадлежности к поглощенной или поглотившей компании. Особая роль в создании таких отношений отводится непосредственным руководителям структурных подразделений компании и их заместителям. Ускорить процесс адаптации возможно с помощью института наставничества, наличие которого позволяет сохранить связь поколений и привить молодым сотрудникам корпоративные ценности.

*Руководители среднего звена* являются одной из наиболее сложных категорий сотрудников, адаптация которых в новом коллективе зависит от того, насколько им удалось сохранить свои позиции, занимаемые в поглощенной компании, и насколько снизился их профессиональный статус в новой компании. Неудовлетворенные своим текущим статусом менеджеры увольняются, как правило, в процессе реорганизации или в течение первых нескольких месяцев после произошедших изменений. Успешная адаптация руководителей среднего звена поглощаемой компании будет также зависеть от того, найдет ли он взаимопонимание со своим новым руководителем. Наиболее конфликтно в данном случае выглядит ситуация, при которой руководитель структурного подразделения поглощенной компании приходит на позицию заместителя руководителя аналогичного структурного подразделения поглотившей ее компании. Особенно опасным в этой ситуации станет развитие скрытого конфликта двух руководителей, при котором заместитель попытается дискредитировать начальника структурного подразделения иногда даже в ущерб качеству работы и соблюдению корпоративных интересов компании.

Таким же опасным в данном контексте (но с еще более тяжелыми последствиями) выглядит конфликт ТОП-менеджеров объединенной компании. При разработке стратегии поглощения и принятии решений о предложении руководителям поглощаемой компании высоких должностей в управлении действующей компании необходимо оценивать степень заинтересованности каждого ТОП-менеджера в сотрудничестве с новой компанией, желание придерживаться ее корпоративных ценностей и принять предлагаемые условия. При всех видимых рисках не следует отказываться от сотрудничества с руководством поглощенной компании, поскольку знание, опыт и деловые связи этой категории сотрудников важны для успешного построения деловых связей уже реорганизованной компании и сохранении общих клиентов.

В завершении хотелось бы обобщить вышесказанное и отметить наиболее рациональные, на мой взгляд, пути решения проблем, которые подстерегают компании в адаптации персонала при проведении масштабных реорганизаций бизнеса.

1. Проблемы распределения полномочий и должностных обязанностей решаются введением продуманной организационной структуры, в которой необходимо предусмотреть повышение должностей или расширение предоставленных полномочий для ключевых сотрудников,

проведением профессиональной аттестации сотрудников, созданием экспертных советов, сохранением устоявшихся команд во главе с неформальными лидерами.

2. Проблемы изменений. Возможные решения проблемы: продуманная организация труда и условий труда каждого сотрудника, недопущение их ухудшения по сравнению с имевшимися ранее. На этапе адаптации следует отказаться от кардинальных изменений, а при их необходимости вводить их плавно и постепенно, с подключением PR-служб компании.

3. Проблемы интеграции. Пересмотреть кодекс корпоративной этики, предусмотрев в нем незначительные послабления или улучшения каких-либо позиций для работников, донести информацию об этих изменениях до каждого сотрудника компании. Разработать новую систему мотивации сотрудников, привлечь к ее обсуждению широкие общественные массы.

4. Проблемы равенства оценки результатов труда. Составить единую тарифную сетку для всех сотрудников объединенной компании. Ввести дополнительные виды премирования или расширить сферу применения существующих путем установления новых параметров, достижение которых будет являться основанием для премирования.

5. Проблемы коммуникации. Провести знакомство коллективов, представить друг другу новых сотрудников, сделать мероприятие как можно более неформальным (продолжением знакомства может стать корпоративная вечеринка, совместный поход на какое-либо мероприятие и т.п.) Организовать в офисе территорию для неформального общения коллег (комната отдыха, буфет, «курилка», библиотека, бильярдная). Создать корпоративный Интернет-портал или Интернет-газету.

Хочется отметить, что наша компания регулярно применяет накопленный опыт по адаптации персонала при проведении собственных проектов реорганизации. В рамках принятой стратегии активного роста группы в ближайших планах поглощение нескольких небольших аудиторских и консалтинговых компаний. Уверена, что большой опыт, накопленный за эти годы, поможет нашей компании безболезненно пройти стадию роста и адаптировать новых сотрудников в коллективе, обозначив для всех нас новые, более масштабные задачи и цели.

Источник: Журнал "Директор по персоналу"

<https://delprof.ru/press-center/experts-pubs/direktor-po-personalu-akg-delovoy-profil-ob-adaptatsii-sotrudnikov-posle-pogloshcheniya-kompanii/>

---

## Группа «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ»

127015, г. Москва, ул. Вятская, д. 70

+7 (495) 740-16-01

[info@delprof.ru](mailto:info@delprof.ru)