

## **КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ МЕЖДУНАРОДНЫХ СЛИЯНИЯХ И ПОГЛОЩЕНИЯХ**

**Кандричина И.Н.**, к.с.н., доцент,  
доцент каф. «Экономика и право»

Белорусский национальный технический университет  
г. Минск, Республика Беларусь

Систематизация различных концепций и мнений о роли HR-менеджмента в процессе международного объединения двух и более компаний позволила выделить его ключевые аспекты и сгруппировать их в четыре категории: консолидация лидерства; кадровое обеспечение и планирование потребности в персонале; оценка организационной структуры, кадровой стратегии и корпоративной культуры; контроль процесса слияний и поглощений. Наиболее ценными личностными характеристиками и качествами лидеров, участвовавших в процессе международных слияний и поглощений, являются коммуникативные навыки и активное слушание, проактивное и гибкое отношение, самостоятельность в принятии решений, высокая мотивация, целеустремленность, опыт и способность к обучению. Консолидация лидерства достигается посредством открытого и внимательного отношения к подчиненным, нахождения и поддержания баланса власти и партнерства в созданной организации. Это устраняет коммуникационные барьеры, которые традиционно возникают между различными иерархическими уровнями. Персонал должен доверять своему руководителю, представляя предложения и делаясь актуальной информацией о процессе. Неопределенность относительно протекания процесса должна быть устранена. Оценка уровня тревоги, напряженности и благонадежности персонала способствует выявлению основных барьеров принятия инноваций и страха изменений, подразумеваемых операцией слияния.

Проблема обеспеченности организации необходимым кадровым составом в процессах слияний и поглощений особенно актуальна. Однако потери персонала неизбежны, особенно на завершающих стадиях процесса. В этом смысле необходимо определить два типа мер: минимизирующие влияние процесса на персонал, который должен покинуть компанию, и гарантирующие персоналу, остаю-

шемуся в штате компании, становление благоприятного социально-психологического климата, комфортных условий труда и открытых каналов прямой и обратной связи. В качестве первых используют стимулирующие выплаты, программы переподготовки и аутплейсмента, а в роли вторых выступают медицинское страхование, пенсионные соглашения и компенсационные выплаты и пакеты. Это позволяет сохранить позитивное отношение к компании и избежать распространения негативной информации, негативно отражающейся на ее имидже.

На стадии реализации международных объединений происходит ряд изменений, затрагивающих кадровую стратегию, организационную структуру и корпоративную культуру новой организации. Комплексная оценка этих аспектов может быть проведена по прошествии не менее двух лет после интеграции. Особую роль здесь играют внутренние аудиты. Кроме того, необходимо уделять внимание внедрению новых административных процедур, ведь для полной интеграции персонала в новую компанию может потребоваться от 5 до 10 лет. Организационная модель должна быть адаптирована к социально-культурным условиям страны функционирования компании, поэтому сохранение ее руководящего состава, знакомого с данными особенностями, способствует достижению эффекта синергии и недопущению межкультурным конфликтов.

Процесс слияний и поглощений не заканчивается с заключением сделки и подписанием договора, необходимо управлять последующими процессами интеграции. Информация, полученная в ходе оценки консолидации компаний, является отправной точкой процесса управления. Технический прогресс и рост сектора консалтинга позволяют организациям управлять большими объемами информации, доступной для принятия решений, а вовлечения персонала в процессы планирования и принятия управленческих решений является эффективным мотивирующим инструментом, дающим реальный и долговременный позитивный эффект как для работников, так и для организации в целом. Контроль процесса международных слияний и поглощений необходим для оценки качества управленческих процессов, административных процедур, диагностики уровня удовлетворенности персонала, изучения имиджа компании и т.д.