МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ
Кафедра общей и социальной психологии

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ
Заведующий кафедрой
*к.психол.н.*
_____ *О.С. Андреева*
_____ 2019 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**
(магистерская диссертация)

# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТРУДНОСТИ РАБОТНИКОВ В ПРОЦЕССЕ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ
(на примере ООО «Сеть Связной»)

37.04.01 Психология:
*«Психология управления персоналом (HR)»*


Выполнила работу
Студентка 3 курса
заочной формы обучения
Серебренникова
Мария
Сергеевна

Научный руководитель
*(к. психол. наук,*
*доцент)*
Богданова
Мария
Владимировна

Рецензент
*(начальник отдела подбора и*
*обучения персонала макрорегиона*
*Урал ООО «Сеть Связной»)*
Муравенко
Анастасия
Владимировна


г. Тюмень, 2019

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ ..... 4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ТРУДНОСТЕЙ РАБОТНИКОВ В ПЕРИОД СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ..... 12
1.1. Проблемы слияния и поглощения организаций ..... 12
1.1.1. Феномен психологических трудностей работников в период слияния и поглощения организаций ..... 12
1.1.2. Последствия слияния и поглощения организаций для персонала ..... 15
1.1.3. Организационные особенности слияния и поглощения организаций 18
1.2. Научные исследования организационно-психологических аспектов процесса слияния и поглощения организаций ..... 21
1.2.1. Появление контркультур в процессе слияния и поглощения организаций ..... 21
1.2.2. Корпоративная культура как фактор формирования отношения работников к процессу слияния и поглощения организаций ..... 23
1.2.3. Систематизация психологических трудностей, возникающих в процессе слияния и поглощения организаций ..... 26
1.2.4. Копинг-стратегии работников при столкновении с организационными трудностями ..... 33
1.3. Особенности восприятия изменений в период слияния и поглощения организаций ..... 38
Выводы по первой главе ..... 41
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ТРУДНОСТЕЙ РАБОТНИКОВ В ПРОЦЕССЕ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ..... 43
2.1. Планирование и организация исследования ..... 44
2.1.1. Планирование исследования ..... 44
2.1.2. Обоснование путей и средств сбора данных ..... 45

2.1.3. Ход исследования ..... 47
2.1.4. Обработка полученных данных ..... 48
2.2. Результаты и их обсуждение..... 50
Выводы по второй главе..... 64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ ..... 67
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ..... 70
ПРИЛОЖЕНИЯ..... 70

# ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях конкуренции и глобализации компании в погоне за прибылью используют различные способы, чтобы занять большую долю на рынке. С 1990-х годов процесс слияния и поглощения компаний активизировался, особенно в условиях кризисов, где каждый пытается выжить. При этом одним из важных факторов успешного слияния является управление персоналом, принятие ценностей новой компании и психологические аспекты штата сотрудников.

Международная консалтинговая компания KPMG, проводившая исследование по результатам сделок слияния и поглощения организаций, выяснила, что в более чем у половины компаний по итогам оказалось снижено благосостояние акционеров, а в целом 83% всех сделок слияния и поглощения организаций не увеличили данный показатель. При этом топ-менеджеры, участвующие в данных сделках, отметили, что основной причиной падения прибыли явились культурные различия и человеческий фактор (Авхачев, 2005).

Причина провала сделок слияния в большинстве случаев оказывается в том, что корпоративная культура не соответствует планам развития компании или работа по корпоративной культуре вообще не ведется в организации. Хотя она должна учитывать новый путь, новую стратегию, разрабатываться и вводиться постепенно на всех уровнях менеджмента, начиная с рядовых сотрудников и включая топ-менеджмент, что в результате приводит к объединению организаций.

Однако не всегда это происходит быстро и гладко. На сегодняшний день можно найти множество примеров негативных последствий слияния для работников организации.

Например, в одной из организаций сферы продаж после слияния началась оптимизация процессов, в том числе сокращение штата, при котором сокращенные работники разного возраста были уволены из компании. На данном этапе у них возникла сложность в поисках новой работы, особенно у

людей после 50 лет, что может вызвать различные психосоматические эффекты (депрессия, заболевания сердечнососудистой системы и пр.). Пример другой организации из нефтяной сферы говорит о более серьезных последствиях для персонала. Там в связи со слиянием и изменением организационных процессов несколько руководителей были вывезены в больницу на скорой с инфарктом прямо из личных кабинетов. Таким образом, данная тема является социально значимой.

Примеров слияния организаций, вызывающих негативные последствия для персонала, достаточно большое количество. При слиянии компаний топ-менеджмент просчитывает первоначально финансовые выгоды и риски, определяет этапы организации процесса, и практически не уделяет внимание психологическим трудностям, которые возникают у работников в процессе слияния, а ведь это сказывается не только на эмоциональном состоянии, но и на результатах: работники увольняются, увеличивается текучесть, в условиях нехватки информации могут распространяться слухи, в связи с чем увеличивается уровень напряженности. При этом из-за уникальности и неповторимости сделок слияний и поглощений практически невозможно выработать единый стандарт процедуры интеграции компаний. Все это и обусловливает выбор темы настоящей работы и определяет ее **актуальность**.

Данная работа написана на примере объединяющихся компаний ООО «Сеть Связной», это новое юридическое лицо, которое появилось в процессе слияния брендов «Связной» и «Евросеть».

**Проблема** заключается в том, что работники объединяющихся компаний сталкиваются с новой системой ценностей, соответственно, у них возникают психологические трудности восприятия изменений. Это имеет негативные последствия как для компании в целом, так и для отдельно взятого работника: нарушение системы отношений, развитие негативных установок по отношению к организации, психосоматика и др. В рассматриваемом случае особенно важно уделить внимание последствиям, т.к. в одну компанию слились две организации, бывшие до этого конкурентами на рынке. «Связной» и «Евросеть»

всегда соперничали за первое место по продажам смартфонов, поочередно занимая первое место, а сейчас им необходимо стать коллегами. Поэтому одной из важных проблем является изучение психологического восприятия процесса слияния организаций с целью разработки рекомендаций для более быстрого и успешного принятия работниками новых установок и снижения негативных последствий для объединенной компании.

К исследованиям восприятия изменений и связанных с ними стрессом, возникающим у сотрудников различных уровней, можно отнести исследования в области психологии совладания, которые показывают, что главным отличительным признаком совладающего поведения являются личностные характеристики (Крюкова, 2013). Соответственно изменения в рабочих процессах являются внешним стимулом к изменениям личности и поведения личности.

Аспекты слияния и поглощения организаций исследовались как зарубежными, так и отечественными учеными, однако, в работах делался уклон либо в отрасль экономики и финансовые последствия, либо затрагивался только один психологический феномен, с которым сталкиваются сотрудники. При этом психологических трудностей, возникающих у работников, может быть несколько, кроме того, они могут отражаться на деятельности данного работника в организации. В связи с этим мы хотим изучить процесс восприятия слияния организаций и психологические трудности, с которыми сталкиваются работники в этом процессе.

**Цель исследования** — изучение психологических трудностей работников в период слияния и поглощения организаций и разработка рекомендаций для сотрудников и менеджеров высшего и среднего звена по принятию изменений, связанных с объединением организационных процессов.

**Объектом исследования** является поведение работников в процессе слияния и поглощения организаций.

**Предмет исследования** — психологические трудности работников в период слияния и поглощения.

**Гипотезами исследования** послужили следующие предположения:

1. Слияние брендов «Связной» и «Евросеть» вызывает у работников психологические трудности.

2. Психологические трудности в период слияния организаций проявляются в деятельности работников: в эффективности труда, количестве совершаемых ошибок, исполнении задач в срок, степени вовлеченности в работу.

3. Работники поглощаемой организации настроены более негативно к процессу слияния, чем работники поглощающей организации.

**Задачи исследования:**

1. Проанализировать литературу, направленную на исследование психологических аспектов процесса слияния и поглощения организаций, с целью определения степени проработанности выбранной темы.

2. Дать теоретическое обоснование феномена слияния и поглощения, выделить факторы, оказывающие влияние на организационные процессы.

3. Изучить и систематизировать психологические трудности, возникающие у сотрудников в процессе слияния и поглощения, и их проявления.

4. Спланировать и провести исследование, позволяющее объективно оценить психологические трудности работников в процессе слияния и поглощения.

5. Составить рекомендации, направленные на снятие психологических трудностей и профилактику снижения эффективности сотрудников.

**Методологическая основа.** В западной литературе достаточно широко разработаны общие подходы к проблемам слияний и поглощений. Данная тематика нашла свое освещение в работах таких ученых как С.Ф. Рид и А.Р. Лажу (2004), П.А. Гохан (2006), Дж. Галпин Тимоти и М. Хэндон (2009), Э. Кемпбелл и К.Л. Саммерс (2010). В отечественной литературе, посвященной проблемам слияний и поглощений в российском бизнесе, особенно выделяются работы И.Г. Владимировой (2018), Ю.В. Игнатишина (2016), Ю.В. Иванова

(2011), А.Е. Молотникова (2010). Все перечисленные ученые рассматривали процесс слияния и поглощения организаций как сделку, проводимую, в первую очередь, с целью выживания той или иной компании, при этом основное внимание в данных работах уделялось финансовой стороне вопроса.

В своей работе мы опирались на исследования Т.Л. Крюковой (2013), которая изучала стратегии совладания со стрессом, на работы Ю.А. Шилкиной (2004) по слиянию и поглощению организаций, на монографию М.Р. Зайнуллиной «Менеджмент слияний и поглощений» (2013), которая систематизировала мотивы слияний и поглощений предприятий, а также оценила эффективность данного метода, выделив плюсы и минусы сделок. В качестве теоретического материала были взяты положения о жизнестойкости С. Кобейс и С. Мадди (2007), исследования копинг-стратегий Л. Мэрфи, Р. Лазаруса, Н. Агазаде (2003). Идея о возможном влиянии организационной культуры на совладающее поведение работников также легла в основу нашего исследования, эту тему изучали С.В. Чернобровкина и А.С. Акамова (2012).

Однако, несмотря на широкое освещение в научной литературе, процесс слияния и поглощения рассматривается в основном под углом экономических выгод и организации максимально эффективных процессов, не уделяя внимания работе с персоналом, в частности психологическим аспектам данного процесса.

Сегодня можно найти труды отечественных ученых, затрагивающих отдельные аспекты психологических трудностей работников в период слияния, например, проблема контркультур (Кузнецова, 2005), слияние орг. культур (Денисова, Бахтизин, 2011), психологические эффекты в ситуации ненадежной работы (Петрова, 2011), психологическая поддержка преобразований (Жуков, Журавлев, 2012), приверженность персонала в процессе слияния (Штроо, 2009), при этом все труды рассматривают психологические особенности с разных точек зрения, нет исследований, которые осветили бы все трудности, с которыми сталкиваются работники организаций в процессе слияния, что

позволило бы создать целостную картину происходящих изменений и повлиять на процесс.

Для проверки гипотез были выбраны следующие **методы сбора информации:** анкета-опрос для оценки восприятия сотрудниками изменений, связанных со слиянием и поглощением организаций; модифицированная версия опросника «Диагностика копинг-стратегий» (Ч. Карвер); тест на Определение уровня тревожности (методика Спилбергера-Ханина); опросник «Социально-психологический климат: диагностика» (СПСК Немова, Методика А.С. Михайлюк, Л.Ю. Шалыто), анализ производственной статистики.

Для обработки данных используются следующие методы математической статистики: первичные описательные статистики, корреляционный анализ, сравнительный анализ с вычислением U-критерия Манна-Уитни. Анализ и психологическая интерпретация полученных взаимосвязей.

**Научная новизна.** В данном исследовании:

1. Выделены факторы, оказывающие влияние на возникновение психологических трудностей у работников в период слияния организаций.
2. Систематизированы психологические трудности работников, возникающие в процессе слияния и поглощения организаций.
3. Выявлена связь между отношением сотрудников к слиянию и уровнем ситуативной и личностной тревожности.
4. Проведено сравнение восприятия сотрудников объединяющихся компаний.
5. Составлена программа рекомендаций, направленная на снятие психологических трудностей и профилактику снижения эффективности сотрудников.

**Теоретическая и практическая значимость** исследования состоит в доведении полученных результатов до конкретных научно-практических рекомендаций и использовании их в процессе слияния организаций. В частности они могут существенно повысить эффективность сотрудников компании и снять психологические трудности, возникающие в период

изменения организационных процессов. Результаты работы в виде разработанных рекомендаций могут быть использованы руководителями высшего и среднего звена, а также тренинг-менеджерами организации в целях снятия возражений сотрудников, улучшения психологического климата и повышения эффективности профессиональной деятельности как одного отдела, так и компании в целом.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Существуют факторы, влияющие на возникновение психологических трудностей у работников в период слияния и поглощения организаций, среди которых можно выделить следующие: стресс на работе, проблемы во взаимоотношениях, повышенная тревожность, отсутствие плана действий, недостаточность информации, игнорирование идей и инициативы сотрудника, отсутствие ощущения достижения цели, личного и профессионального роста и пр.

2. Системно психологические трудности работников, возникающие в процессе слияния и поглощения организаций, можно выделить в несколько категорий: деперсонализация, апатия, депрессия, паника, потеря мотивации, фрустрация, хроническая усталость. Психологические трудности работников проявляются в эмоционально-личностном и профессиональном планах.

3. Отношение сотрудников к слиянию и поглощению организаций связано с уровнем тревожности. Доказана обратная зависимость уровня тревожности и отношения к слиянию. То есть если сотрудник относится к слиянию организаций положительно, то значение тревожности имеет тенденцию к убыванию. И наоборот, если сотрудник негативно относится к слиянию организаций, то уровень тревожности имеет тенденцию к возрастанию.

4. Восприятие объединения компаний не зависит от того, в какой компании работает сотрудник: поглощающей или поглощаемой, а зависит от подразделения. Сотрудники разных подразделений компании воспринимают

изменения, связанные с процессом слияния и поглощения организаций, по-разному, что отражается на их эффективности.

5. Сотрудники с разным восприятием процесса слияния компаний используют различные копинг-стратегии для совладания со стрессом. Сотрудники офиса из предпочитаемых стратегий совладания выбирают принятие, в то время как сотрудники розницы предпочитают использовать подавление конкурирующей деятельности.

6. Производственная статистика указывает на последствия, связанные с изменением организационных процессов в период слияния и поглощения организаций: по проведенной hr-аналитике можно отследить увеличение текучести персонала, а также увеличение количества совершаемых ошибок в статистических отчетах и программах.

7. Полученные данные можно применять на практике в виде рекомендаций. Составленная программа рекомендаций может способствовать снятию психологических трудностей и профилактике снижения эффективности сотрудников.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ТРУДНОСТЕЙ РАБОТНИКОВ В ПЕРИОД СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

## 1.1. Проблемы слияния и поглощения организаций

### *1.1.1. Феномен психологических трудностей работников в период слияния и поглощения организаций*

Сегодня в условиях современного рынка становится обычным слияние и поглощение организаций. В некоторых случаях компании вынуждены прибегать к сделкам данного вида, чтобы выжить, а хорошо спланированная и проведенная сделка может принести успех появившейся компании.

Часто в литературе можно увидеть замену данного словосочетания английской аббревиатурой M&A («merger&acquisition»), которая переводится как «слияние и поглощение» 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 (Шилкина, 2004).

Главной причиной слияния организаций выступает получение общего синергетического эффекта. В стратегическом менеджменте под синергией понимают преимущество, которое возникает при объединении усилий. Синергия выражается в повышении доходов и экономии средств, а также в генерировании идей и организационном развитии. Становится очевидной большая эффективность одной организации после слияний и поглощений, чем двух взятых по отдельности (Иванов, 2017).

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 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.

Однако не всегда это происходит быстро и гладко. На сегодняшний день можно найти множество примеров негативных последствий слияния для работников организации.

Например, после слияния брендов «Связной» и «Евросеть» началась оптимизация процессов, в том числе сокращение штата, при котором сокращенные работники разного возраста были уволены из компании. На данном этапе у них возникла сложность в поисках новой работы, особенно у людей после 50 лет, что может вызвать различные психосоматические эффекты (депрессия, заболевания сердечно-сосудистой системы и пр.). Кроме того, после оптимизации в компании остались работники, которые за небольшое увеличение заработной платы (3–4 тыс. руб.) стали выполнять двойной объем работы, так как теперь работают практически на две организации (в одном из регионов на 7 областей работают 5 специалистов по подбору персонала, которым критически не хватает времени на выполнение обязанностей), что вызывает дистресс со всевозможными последствиями: одну из сотрудниц, находящуюся на ранних сроках беременности, положили в больницу на сохранение, спустя неделю она вышла на работу, однако, не справившись с накопившимся объемом работы, снова ушла на больничный.

Пример другой организации из нефтяной сферы говорит о более серьезных последствиях для персонала. Там в связи со слиянием и изменением организационных процессов несколько руководителей были вывезены в больницу на скорой с инфарктом прямо из личных кабинетов.

Третий пример имеет несколько иные последствия. После слияния двух государственных ВУЗов (УПИ и УрГУ), начавшегося в 2009 году, до сих пор можно наблюдать последствия. Преподаватели и административно-

управленческий персонал даже сейчас разделяют объединившиеся процессы, что можно отметить в словах «Это вам не УПИ!», или, «Вот в УрГУ всегда были хорошие преподаватели…». Таким образом, даже после слияния и после почти десятка лет наблюдается разделение внутри штата работников.

В период слияния компания может потерять большое количество действительно ценных работников. Как, например, было с объединением Тюменского государственного нефтегазового университета (ТюмГНГУ) и Тюменского государственного архитектурно-строительного университета (ТюмГАСУ) в ТИУ (Тюменский индустриальный университет). Многие преподаватели, оценив курс нового руководства, не разделили взгляды и решили покинуть учреждение.

**Проблема** состоит в том, что в процессе интеграции двух компаний при слияниях и поглощениях может происходить снижение лояльности к компании и ухудшение социального климата. Работники сталкиваются с новой системой ценностей, соответственно, у них возникают психологические трудности восприятия изменений. Это имеет негативные последствия как для компании в целом, так и для отдельно взятого работника: нарушение системы отношений, развитие негативных установок по отношению к организации, психосоматика и многое другое.

В рассматриваемом случае особенно важно уделить внимание последствиям, т.к. в одну компанию слились две организации, бывшие до этого конкурентами на рынке. «Связной» и «Евросеть» всегда соперничали за первое место по продажам смартфонов, поочередно занимая первое место, а сейчас им необходимо стать коллегами. Поэтому одной из важных проблем является изучение психологического восприятия процесса слияния организаций с целью разработки рекомендаций для более быстрого и успешного принятия работниками новых установок и снижения негативных последствий для объединенной компании.

Актуальной проблемой выступает и необходимость решения ряда финансовых вопросов, включающих в себя решения в части заработной платы,

компенсаций и социальных льгот. Это напрямую влияет на мотивацию персонала и интерес к работе в конкретной компании. 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 объяснении внутренних изменений и обеспечении возможности адаптации к преобразованию корпоративных систем.

Помимо этого, могут происходить общие изменения в кадровой политике, производственной нагрузке, увеличиваться текучесть персонала, происходить 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. То есть необходимо понимать, в каком состоянии находятся сотрудники на определенном этапе слияния, чтобы контролировать и направлять энергию в нужное русло, которое не будет негативно сказываться на работе всей организации.

Таким образом, **объектом исследования** является поведение сотрудников в процессе слияния и поглощения организаций.

### *1.1.2. Последствия слияния и поглощения организаций для персонала*

Ряд экономических процессов для укрупнения бизнеса, в результате которых на рынке появляются крупные компании взамен мелких и менее значительных, называют слияние и поглощение. Эти глобальные процессы затрагивают практически все страны мира и имеют огромное значение для успешного развития бизнеса.

Сделки слияния и поглощения обладают типичными преимуществами и недостатками. И также они характеризуются высоким уровнем рисков при весьма невысокой вероятности достижения успешного результата.

М.Р. Зайнуллина (2012) в своей монографии «Менеджмент слияний и поглощений» систематизировала мотивы слияний и поглощений предприятий, а также оценила эффективность данного метода, выделив плюсы и минусы сделок.

Среди основных плюсов сделок слияния и поглощения организаций можно выделить следующие:

1. Возможность получения быстрого положительного результата.
2. Захват новых сегментов рынка.
3. Моментальное получение определенной доли рынка.
4. Снижение конкурентного давления.

Минусы сделок:

1. Большие финансовые затраты (например, выплаты премий акционерам, выходные пособий персоналу и другие виды компенсаций).
2. Возникновение сложностей с работниками поглощаемой компании.
3. Сложности налаживания организационных процессов.
4. Несовместимость корпоративных культур.

Как видно, плюсы являются больше экономическими, а минусы связаны с персоналом и слиянием корпоративных культур.

Ярким примером негативных последствий столкновения корпоративных культур является слияние автопроизводителей Daimler и Chrysler в 1998 г. Вновь созданный концерн «Daimler Chrysler AG» стал крупнейшим производителем автомобилей в мире. Различия в корпоративных культурах обнаружились уже в ходе объединения. Высокая централизация управления Chrysler противопоставлялась большой независимости управляющих Daimler. Компании отличались практически во всем: подходы к ведению бизнеса, профсоюзные правила, официальные языки компаний, система измерений. Спустя два с половиной года после слияния стало очевидно, что некогда могущественная империя Chrysler от этой сделки проиграла. В результате акции Daimler Chrysler, стоимость которых в январе 1999 г. достигла высшей отметки в 108 долл. за штуку, упали в цене до 46,4 долл.; объем продаж

Chrysler сократился на 14%; были закрыты 6 заводов, некогда принадлежавших Chrysler (Абдулов, 2010).

Это показывает, что корпоративная культура представляет собой весьма сложное явление. Она охватывает систему ценностей корпорации, морально-этические нормы поведения, оказывающие существенное влияние на деятельность персонала корпораций, на степень использования его энергии и способностей.

При этом работники компании могут по-разному воспринимать процесс слияния. Если для кого-то это будет мотивацией к работе (так называемый эустресс), то для других это может вылиться в весьма неприятные негативные последствия (дистресс), среди которых можно выделить: ухудшение здоровья, увеличение уровня напряженности, конфликты в коллективе, фрустрация, эмоциональное выгорание и прочие моменты, отражающиеся на поведении работника и его деятельности.

Таким образом, **актуальность исследования** обусловлена тем фактом, что самое трудное в процессе слияний и поглощений — объединение персонала. При слиянии компаний топ-менеджмент просчитывает первоначально финансовые выгоды и риски, определяет этапы организации процесса. При этом руководство практически не уделяет внимание психологическим трудностям, которые возникают у сотрудников в процессе слияния, а ведь это сказывается не только на эмоциональном состоянии, но и на результатах работы: работники увольняются, увеличивается текучесть, в условиях нехватки информации могут распространяться слухи, в связи с чем увеличивается уровень напряженности. Кроме того, нет научных трудов, которые дали бы полное описание всех психологических трудностей работников, возникающих в период слияния организаций, хотя их появление могло бы способствовать более быстрой адаптации работников к изменению организационных процессов.

### *1.1.3. Организационные особенности слияния и поглощения организаций*

Слияние организаций очень сильно сказывается на деятельности работников, так как среди последствий данного процесса находится падение производительности труда, повышение текучести кадров, стресс и возможно даже психосоматические расстройства (в том числе использование алкоголя в качестве успокоительного), из-за чего работник будет чаще уходить на больничный. Кроме того, если процесс слияния компаний происходит очень болезненно и не контролируется никак руководством, а на сотрудника были потрачены силы и средства (обучение, стажировка), то компания попросту выкидывает деньги на ветер.

Одной из частых ошибок руководства компании является отсутствие информации о слиянии и поглощении, таким образом, работники с обеих сторон находятся в ситуации неопределенности, не имея представлений о своем будущем в данной организации. Следовательно, повышается уровень напряженности, который также влияет на выполнение рабочих обязанностей.

Если же руководство предоставило неполную информацию, это тоже может сказаться негативно, так как при слиянии и поглощении может быть взята модель одной из организаций, которую работники, не знакомые с данной моделью, принимать не будут, или будут не сразу.

Влияет на результат работы и то, кто же в итоге останется руководителем. Так как контакты у большинства работников со своим руководителем уже налажены, они неохотно воспринимают нового начальника, который, скорее всего, пришел со своими правилами и отчетами.

Кроме изменений организационных процессов, важно уделить внимание налаживанию коммуникаций между отделами и объединенными компаниями. Установленные связи могут быть частично или полностью разрушены в процессе слияния и поглощения организаций из-за смены сотрудников или отделов, соответственно, их необходимо выстраивать заново, а это тоже может выступать для некоторых сотрудников определенным стрессом.

Не стоит забывать и о стадиях принятия изменений, которые, несомненно, пройдет каждый, так как изменения в данном процессе глобальные. А вот насколько быстро работники пройдут эти пять стадий, зависит от мероприятий, проводимых топ-менеджментом компании.

Все вышеперечисленные феномены, несомненно, отразятся на результатах и успехах компании, поэтому, чтобы не допустить таких последствий, нужно вовремя проводить мероприятия и устранять негативные проявления.

Для осуществления данной работы обязательно должна быть внедрена система распространения информации о проводимых нововведениях, также может быть разработана новая или пересмотрена действующая корпоративная культура, представленная для обеих организаций, причем с планами ее распространения в компании. В штате организации должен трудиться, по крайней мере, один психолог, а лучше группа, которая будет проводить диагностику, профилактику и коррекцию. Однако не все российские коммерческие организации готовы тратить средства на специалистов. Психолог в таких компаниях либо совсем отсутствует, либо присутствует лишь формально, не выполняя свои обязанности в полной мере.

В этом плане все трудности ложатся на того, кто взаимодействует с работниками, столкнувшимися с изменениями. Например, руководитель отдела, принимающий письма «сверху» о различных внедрениях, обязан донести это до своих подчиненных и проконтролировать исполнение, а если возникли возражения, то отработать их. Часто это бремя накладывается еще и на тренинг-менеджера, обучающего персонал. Особенно если это компания, занимающаяся продажами, здесь на тренера ложится ответственность за подготовку менеджера по продажам, который будет общаться с клиентами и закрывать товарооборот компании.

В свою очередь продавец, стоящий между клиентом и компанией, является конечным исполнителем, на него накладывается самая большая ответственность, и за все, что делает организация, перед клиентом отвечает

продавец, все, что не доработала компания в лице директора, поставщиков, производителей, сказывается именно на нем, клиент выражает недовольство компанией, в случае его возникновения, тоже продавцу. То есть менеджер по продажам является тем звеном, которое с двух сторон получает выговоры. А при этом есть другие клиенты, с которыми потом нужно работать, быть клиентоориентированным, доброжелательным. Продавец должен уметь справляться с тем негативом, который выливается на него практически ежедневно, даже если он не виноват, а виновата компания или, например, производитель товара. При этом организация строит свою политику в отношении персонала, основываясь на тех продавцах, которые когда-то работали там, а конкретный продавец должен все это принимать и исполнять. Таким образом, менеджер по продажам должен уметь «съедать» агрессию, не пропускать ее через себя и тем более не заражаться ею, а также быть лояльным к компании, чтобы транслировать свое отношение клиентам.

В связи с этим появилась необходимость в разработке программы мероприятий по способствованию преодоления психологических трудностей работников в период слияния организаций, результатом чего будет служить ровная работа персонала без снижения производительности труда и мотивации на протяжении долгого времени.

**Практическая значимость** исследования состоит в доведении полученных результатов до конкретных научно-практических рекомендаций и использовании их в процессе слияния организаций. В частности они могут существенно повысить эффективность сотрудников компании и снять психологические трудности, возникающие в период изменения организационных процессов. Результаты работы в виде разработанных рекомендаций могут быть использованы руководителями высшего и среднего звена, а также тренинг-менеджерами организации в целях снятия возражений сотрудников, улучшения психологического климата и повышения эффективности профессиональной деятельности как одного отдела, так и компании в целом.

## 1.2. Научные исследования организационно-психологических аспектов процесса слияния и поглощения организаций

### *1.2.1. Появление контркультур в процессе слияния и поглощения организаций*

При слиянии компаний важно обращать внимание не только на экономическую сторону, но еще и на персонал и ту корпоративную культуру, в которой он существует. В процессе объединения компаний происходит как объединение и модернизация организационных и бизнес-процессов, так и слияние двух разных корпоративных культур, что может усложнить процесс сделки слияния и поглощения организаций.

Любая организация состоит из различных субкультур, среди которых особое место занимает контркультура.

«Контркультура — это особый вид субкультуры, который представляет собой набор норм, ценностей и представлений, противоречащих ценностям, представлениям и нормам доминирующей организационной культуры, находящихся либо в конфликте с ней, либо способствующий организационному развитию» (Кузнецова, 2005, с. 5).

Слияние компаний часто провоцирует появление контркультур в поглощаемой организации из-за появления угрозы ее культурной идентичности. При этом проявление контркультур может зависеть от того способа объединения корпоративной культуры, который выберет топ-менеджмент компании.

О.Е. Кузнецова (2005) выделяет три способа объединения корпоративной культуры: поглощение, симбиоз и автономия. При поглощении происходит полное внедрение организационной культуры поглощающей организации, что, скорее всего, и будет вызывать появление контркультур. При симбиозе происходит адаптация обеих компаний и их культур, и все силы объединяются вокруг единой цели. В третьем случае поглощающая и поглощаемая

организация занимают автономную позицию и сохраняют свою культуру, например, когда слияние проводится для освоения новых областей бизнеса.

При первом и втором типах интеграции может возникнуть следующая проблема — сосуществование доминирующей культуры и контркультуры в организации. Эти взаимоотношения могут развиваться по-разному, в зависимости от силы доминирующей организационной культуры и целей руководства. О.Е. Кузнецова (2005) выделяет три типа сосуществования контркультуры и доминирующей культуры:

1. Конфликтное сосуществование: контркультура в период кризисов и нестабильности в компании может проводить агрессивное продвижение своих интересов, что приводит к ослаблению организационной культуры, в итоге контркультура постепенно становится доминирующей культурой.

2. Контролируемое сосуществование: топ-менеджмент компании контролирует действия контркультуры и может использовать ее в своих целях, например, как источник новых идей или место для их внедрения.

3. Деструктивное сосуществование: контркультура посредством продвижения своих норм и ценностей постепенно разрушает доминирующую культуру, создавая кризис внутри организации.

В целом анализ российских и зарубежных исследований позволяет сделать следующие выводы: феномен контркультур является актуальным и важным для организации, т. к. затрагивает все основные аспекты ее эффективного функционирования. Для того, чтобы полученный синергетический эффект в процессе проведения слияния организаций не исчез, необходимо обращать внимание на персонал и действия, которые он совершает, так как активная контркультура может привести не только к возникновению кризиса в организации и снижению прибыли, но и к полному ее разрушению.

Выявление контркультуры и понимание ее роли и места в общей культуре организации, знание факторов, влияющих на ее появление, даст возможность правильно использовать данный феномен в целях эффективной деятельности организации, что имеет большое практическое значение.

### *1.2.2. Корпоративная культура как фактор формирования отношения работников к процессу слияния и поглощения организаций*

Сделки слияний и поглощений в компании должны совершаться в рамках общей корпоративной стратегии и соответствовать миссии и целям организации. Как правило, компании имеют на выбор несколько стратегий, из которых выбирается наиболее эффективная модель в зависимости от сферы компании, ее сильных и слабых сторон. Выбор в пользу стратегии развития компании с помощью слияний и поглощений должен быть осуществлен, если предполагаемая экономическая эффективность таких сделок превосходит риски и возможные затраты.

Подробное планирование сделки не всегда гарантирует ее успешность. Часто одной из причин неудач является невозможность преодолеть противоречия корпоративных культур объединяющихся компаний. Поэтому в процессе планирования и реализации сделок слияний и поглощений организаций особое внимание необходимо уделять решению корпоративно-культурных проблем.

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, несомненно, сказывается на ее культуре. Однако две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Для того чтобы понимать какие проблемы могут возникать в организации при слиянии корпоративных культур, необходимо понимать из чего состоит корпоративная культура в целом.

В.С. Квагинидзе и В.С. Смирнов (2012) выделяют следующие составляющие корпоративной культуры:

1. Индивидуальная автономность — возможность выражения инициативы.
2. Структура органов и лиц, действующих правил, контроля.
3. Направление целей и перспектив деятельности организации.

4. Интеграция — степень, до которой части (субъекты) пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности.

5. Управленческое обеспечение — степень, относительно которой менеджеры обеспечивают коммуникационные связи, помощь подчиненным.

6. Поддержка, оказываемая руководителями своим подчиненным.

7. Стимулирование — зависимость вознаграждения от результатов.

8. Идентифицированность — степень отождествления работников с организацией в целом.

9. Управление конфликтами — степень разрешаемости конфликтов.

10. Управление рисками — степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

В зависимости от того, насколько сформирована корпоративная культура в организации и насколько она соотносится с набором ценностей и норм сотрудника, определяется отношение сотрудника к организации, выбранной стратегии, руководству и даже возможно к своим коллегам. В связи с этим важно уделять внимание процессу интеграции культур в период слияния организаций.

На формирование корпоративной культуры влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

Также формирование в организации определенной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т. п. Например, компании, занимающиеся технологиями, чаще всего в ценностях прописывают инновации и положительное отношение к изменениям и развитию (Соколянский, Бородин, 2006).

Необходимо обращать внимание и на то, какое количество сотрудников соотносят себя с той или иной корпоративной культурой, так как часто новые сотрудники могут принести с собой ценности и нормы из другой организации, и здесь может таиться угроза для корпоративной культуры организации. Насколько быстро она это преодолеет, зависит от трех показателей: «глубины» (устойчивости набора норм и представлений); степени, в какой ее разделяют члены организации; ясности приоритетов (Соколянский, Бородин, 2006).

Таким образом, сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников, и в ней более четко определены приоритеты. Соответственно, такая культура имеет более глубокое влияние на поведение работников в организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. Поэтому необходимо понимать, каким образом можно воздействовать на компанию с целью введения изменений в процессах.

В.В. Соколянский и В.А. Бородин (2008) выделяют следующие методы поддержания корпоративной культуры:

1. Декларируемые лозунги, включающие миссию, цели, правила и принципы организации.
2. Общение руководства с подчиненными, трансляция ценностей компании через определенное поведение.
3. Внешние символы, включающие систему наград и привилегий.
4. Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами.
5. Основные задачи и функции компании, на которые обращает внимание руководство.

Определяющее влияние на корпоративную культуру оказывают действия высших руководителей. Их поведение, провозглашенные ими лозунги и нормы, организационные ресурсы, направленные на их реализацию и утверждение в сознании членов организации, становятся важнейшими ориентирами поведения

работников, которые нередко служат более важным фактором организации поведения, чем формализованные правила и требования.

Как правило, изучение и обобщение конкретных проявлений корпоративной культуры является долгим и трудоемким процессом, который включает анализ всех указанных факторов. При всей сложности изучения, измерения и оценки корпоративной культуры для эффективного функционирования предприятия этот процесс является очень важным. Так как корпоративная культура неразрывно связана с поведением сотрудников на рабочем месте, налаживанием коммуникаций внутри организации, что может влиять на эффективность деятельности каждого работника и компании в целом.

Соответственно, **при проведении мероприятий по разработке и распространению корпоративной культуры необходимо учитывать все факторы, влияющие на отношение сотрудников к изменениям.**

### *1.2.3. Систематизация психологических трудностей, возникающих в процессе слияния и поглощения организаций*

При слиянии корпоративных культур двух организаций, работники могут сталкиваться с различными психологическими трудностями.

Для описания психологических трудностей работников, возникающих в процессе слияния и поглощения организаций, следует, прежде всего, вспомнить 5 стадий принятия изменений, т.к. каждый сотрудник эти стадии проходит в зависимости от личного опыта и зрелости личности.

Э. Кюблер-Росс (1969) описала **пять стадий горя**, которые соответствуют нормальным чувствам человека, когда они имеют дело с изменениями, как в личной жизни, так и на работе:

1. **Отрицание** (защита, которая дает время собрать информацию об изменениях, начальная стадия оцепенения и шока; человек не верит в то, что изменения происходят).

2. **Гнев** (осознание того, что изменения реальны, приводит к переходу отрицания в злость; человек злится и обвиняет кого-то или что-то в том, что

происходит; сотрудники могут злиться на начальника, самих себя, на коллег или членов семьи, начинают цепляться к мелочам).

3. **Торг** (попытка отложить неизбежное; человек начинает торговаться, лишь бы отдалить перемены или найти выход из ситуации; в рабочих ситуациях некоторые начинают усерднее работать и часто остаются сверхурочно, пытаясь избежать сокращения).

4. **Депрессия** (на данном этапе происходит понимание всех потерь, которые повлекут за собой перемены, это толкает людей в состояние подавленности, депрессии, отсутствие энергии; в рабочей обстановке сотрудники чувствуют себя демотивированными и неуверенными в их будущем, на практике эта стадия характеризуется частым отсутствием, в основном в качестве больничного).

5. **Принятие** (когда борьба с переменами не дает результатов приходится двигаться к стадии принятия, это не счастливое состояние, скорее покорное принятие изменение, и чувство, что нужно с этим смириться; в первый раз люди начинают оценивать перспективы; плюс в том, что это может превратиться в креативное состояние, поскольку заставляет людей изучать и искать новые возможности).

Когда Кюблер-Росс описывала эти стадии, она очень точно объяснила, что все это нормальные реакции человека. Она назвала их защитным механизмом.

Человек не переживает эти стадии строго поочередно, точно, линейно, шаг за шагом. Происходит так, что каждый погружается в разные стадии в разное время и может возвращаться обратно к тем стадиям, которые уже переживал. Стадии могут длиться разные периоды и могут сменять друг друга или существовать одновременно. Часто бывает и то, что некоторые люди зацикливаются на одной из стадий и не могут двигаться дальше.

В зависимости от того, на какой стадии находится работник на данный момент, он может сталкиваться с различными психологическими трудностями (таб. 1).

Таблица 1 — Психологические трудности работников

| **Психологические трудности** | **Определение** | **Факторы возникновения** | **Эмоционально-поведенческие проявления** | **Проявления в профессиональной деятельности** |
|---|---|---|---|---|
| **Деперсонализация** | Ощущение потери своего Я, переживание отсутствия эмоциональной вовлеченности в отношении к близким, к работе. | • Стресс на работе<br>• Недостаточный сон<br>• Проблемы во взаимоотношениях<br>• Синдром кризиса среднего возраста<br>• Беспокойство о близких | • Повышенное чувство тревожности<br>• Подавленное настроение<br>• Ощущение «отключенности» от происходящего | • Снижение темпа работы<br>• Отвлечение на посторонние темы и предметы<br>• Выполнение задач не в срок |
| **Апатия** | Состояние безразличия к происходящему, подавленность эмоций и снижение или полное отсутствие интересов и стремлений к чему-либо. | • Нехватка отдыха<br>• Повышенная тревожность<br>• Стресс<br>• Монотонная работа<br>• Эмоциональное выгорание | • Вялость и сонливость<br>• Медленные реакции<br>• Игнорирование других людей<br>• Равнодушие<br>• Отсутствие эмоций | • Игнорирование поставленных задач<br>• Снижение темпа работы<br>• Снижение коммуникации с коллегами |
| **Депрессия** | Комплекс психических нарушений, связанных, прежде всего, с эмоциональной сферой. | • Нарушение самооценки и самоуважения<br>• Проблемы во взаимоотношениях с близкими друзьями, родственниками, коллегами<br>• Стресс на работе | • Тоска<br>• Тревога<br>• Нарушение сна и аппетита<br>• Избегание контактов<br>• Ангедония (отсутствие удовольствия) | • Конфликты с коллегами<br>• Увеличение ошибок в процессе выполнения рабочих задач |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Паника** | Внезапный, безотчётный страх, состояние интенсивной тревоги перед реальной или предполагаемой угрозой. | • Атмосфера тревоги и неуверенности<br>• Угроза жизни или потери имущества<br>• Малые сроки для принятия важного решения<br>• Отсутствие плана действий<br>• Недостаточность информации | • Состояние растерянности, неясности<br>• Хаотичные действия<br>• Неадекватное поведение<br>• Ускоренное движение или его отсутствие (ступор) | • Невыполнение задач в поставленные сроки<br>• Отвлечение на посторонние темы и предметы<br>• Ошибки в выполнении рабочих задач |
| **Потеря мотивации** | Отстраненность, потеря интереса к деятельности, желания действовать, угасание концентрации на задаче, нежелание улучшать результаты деятельности и равнодушие к результатам, апатия. | • Игнорирование идей и инициативы сотрудника<br>• Отсутствие ощущения достижения цели, личного и профессионального роста<br>• Отсутствие чувства причастности к компании<br>• Отсутствие изменений в статусе<br>• Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег | • Игнорирование коллег и руководства<br>• Саботаж<br>• Падение эффективности<br>• Демонстративная агрессия<br>• Уклонение от исполнения обязанностей<br>• Подавленное настроение | • Конфликт с коллегами<br>• Невыполнение задач в сроки<br>• Отвлечение на посторонние темы и предметы |
| **Фрустрация** | Характерное состояние сознания, наступающее в случае невозможности удовлетворения человеком своих | • Биологические — болезни, расстройства, недееспособность, старость.<br>• Физические — недостаточное количество | • Снижение работоспособности<br>• Разочарование<br>• Раздражительность<br>• Замкнутость<br>• Враждебность | • Снижение темпа работы<br>• Невыполнение задач в срок<br>• Конфликты с коллегами |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | потребностей в реальных или потенциально возможных ситуациях | финансовых средств, ограничение свободы передвижения.<br>• Психологические — потери, конфликты, недостаток знаний и опыта.<br>• Социокультурные — принципы, препятствующие человеку получить желаемое (закон, моральные ценности, установки). | • Апатия<br>• Депрессия<br>• Ухудшение настроения | • Отказ выполнять поставленные задачи |
| **Хроническая усталость** | Снижение жизненного тонуса в организме и значительное нервное истощение | • Дефицит питательных веществ<br>• Недостаток сна<br>• Сильная нагрузка на иммунную систему<br>• Нарушение микрофлоры желудка<br>• Снижение физической активности и потребления солнечного света<br>• Гормональный дисбаланс<br>• Высокий уровень стресса<br>• Ускоренный ритм жизни | • Ощущение невыносимой усталости (даже сразу после подъема).<br>• Проблемы со сном.<br>• Проблемы с краткосрочной памятью, подбором нужных слов и выражений.<br>• Боль в мышцах и суставах, переходящая в невралгию.<br>• Частые заболевания.<br>• Тревожные и депрессивные состояния, сопровождающиеся признаками паники. | • Снижение темпа работы<br>• Игнорирование руководства<br>• Невыполнение задач в срок<br>• Отказ выполнять поставленные задачи<br>• Увеличение количества ошибок на работе<br>• Частый больничный |

При создании таблицы мы ориентировались на таких авторов, как: Ю.Л. Нуллер (1981), Д.Ю. Вельтищев, Ю.М. Гуревич и О.Ф. Серавина (1996), Н.Д. Левитов (1967), И.Н. Мороз и А.А. Подколзин (1999).

По данной таблице можно сделать вывод, что большинство факторов психологических трудностей пересекаются, соответственно, проработав некоторые из них можно существенно повлиять на проявления, которые негативно отражаются на рабочей деятельности сотрудника и компании в целом.

В большой организации будет эффективна профилактика или массовая проработка негативных последствий психологических трудностей работников. При этом следует обратить внимание, что многие из них самостоятельно могут совладать с неприятными моментами, следует их лишь подкорректировать и определить нужное направление.

В современной психологии есть очень важное понятие – жизнестойкость. Впервые этот термин употребила Сьюзен Кобейса (Suzanne Kobasa), но основные исследования жизнестойкости принадлежат Сальваторе Мадди (Salvatore Maddi). Именно жизнестойкость определяет нашу способность противостоять стрессам.

В 70-е годы в Чикагский университет, где Мадди в то время работал, обратились менеджеры крупной телекоммуникационной компании. Чтобы соответствовать новому закону, всем предприятиям отрасли нужно было проводить большие сокращения. Закон был принят заранее, до момента сокращения оставался год. Работники компании знали о предстоящих изменениях, в связи с чем испытывали сильнейший стресс. Однако никто не знал по какому принципу будет производиться выбор и кто в итоге будет уволен, поэтому стресс испытывали абсолютно все.

По итогам ряда исследований, Мадди выделил три компонента жизнестойкости, которые усиливают и подкрепляют друг друга, и выяснил, что чем больше они присутствуют у человека, тем ниже вероятность того,

что в ситуации сильного стресса у него проявятся отрицательные соматические или психологические симптомы.

Первый компонент — включенность. Этот компонент говорит о том, что быть среди событий с точки зрения сопротивляемости стрессам всегда выигрышнее, чем наблюдать их со стороны. Человек, который действует и настроен на то, чтобы действовать, лучше защищен от стресса, чем тот, который сидит в стороне и ожидает.

Второй компонент — контроль. Чем больше факторов способен контролировать человек в условиях стресса, тем меньше стресса он будет испытывать. В противном случае возникает такой психологический эффект, как «выученная беспомощность». Это полный разрыв между действиями человека и тем, что с ним происходит.

Третий компонент жизнестойкости Мадди называл «вызов» (Леонтьев называл третий компонент «принятие риска»). Это готовность действовать без гарантии успеха. Люди, которые не решаются действовать, не имея полных гарантий, что все будет хорошо, оказываются гораздо более уязвимы перед стрессами, чем те, кто готов начать действовать, принимая неопределенность (Леонтьев, 2010).

Все эти черты являются устойчивыми личностными особенностями, при этом их вполне можно тренировать. Сам Мадди, проводя такие тренинги, обнаружил, что данные отсроченного тестирования через полгода были выше, чем данные сразу после тренинга. То есть развитие жизнестойкости запускает процессы, которые дальше начинают уже работать сами.

Следовательно, возможно создать систему проработки психологических трудностей работников таким образом, чтобы учесть все личностные особенности, состояние, в котором сейчас находится тот или иной сотрудник, и при этом не повредить его стрессоустойчивость и жизнестойкость, а в лучшем случае направить на нее с возможностью дальнейшего закрепления.

### *1.2.4. Копинг-стратегии работников при столкновении с организационными трудностями*

Для того чтобы определить копинг-стратегии работников, используемые в процессе изменения организационных процессов, следует определить термин копинга.

«Копинг-поведение представляет собой сознательные способы преодоления стресса, опосредующие связь между стрессогенным событием и стрессорной реакцией и, в конечном счете, определяющие степень адаптации индивидуума к ситуации» (Абабков, 2004, с. 99).

Впервые термин в психологической литературе описал Л. Мэрфи (1962), изучая, каким образом дети преодолевают кризисы развития. Четыре года спустя Р. Лазарус (1966) обратился к копингу для описания осознанных стратегий совладания со стрессом и другими порождающими тревогу событиями.

Со временем понятие «копинг» стало включать в себя реакцию не только на чрезмерные или превышающие ресурсы человека требования, но и на каждодневные стрессовые ситуации. Содержание копинга при этом осталось тем же. Мысли, чувства и действия образуют копинг-стратегии, которые используются в различной степени в определенных обстоятельствах. При этом подчеркивается, что реакции индивида на стрессовую ситуацию могут быть как произвольными, так и непроизвольными.

**Классификации копинг-стратегий**

С точки зрения направленности действий человека рассматриваются стратегии, ориентированные либо на саму ситуацию, либо на себя, либо что-то иное.

Р. Лазарус и С. Фолкман (1998) выделяют проблемно-фокусированные и эмоционально-фокусированные стратегии. Первые предполагают рациональный анализ проблемы, построение плана разрешения трудной ситуации и проявляются в самостоятельном анализе случившегося, в

обращении за помощью к другим, в поиске дополнительной информации. Вторые касаются эмоционального реагирования на ситуацию, не сопровождаются конкретными действиями, поскольку человек пытается не думать о проблеме, стремится забыться, отвлечься или вовлечь других людей в свои переживания.

Трудности в профессиональной сфере чаще предполагают выбор проблемно-ориентированных копинг-стратегий. Если ситуация оценивается человеком как поддающаяся контролю, он использует проблемно-фокусированные стратегии. Когда же обстоятельства кажутся ему не поддающимися изменениям, то он прибегает к эмоционально-фокусированным стратегиям или стратегиям избегания (Folkman, Lazarus, 1998).

Похожее разделение копинг-стратегий предлагают Р. Моос и Д. Шефер (1986). Они выделяют три типа копинг-стратегий поведения человека в трудной ситуации:

1. Стратегии, сфокусированные на оценке, т.е. установление для себя значения ситуации, понимание происходящих процессов и их возможных последствий.

2. Стратегии, сфокусированные на проблеме, что выражается в принятии решений и совершении конкретных действий для преодоления трудностей, в том числе и обращение за социальной поддержкой.

3. Стратегии, сфокусированные на эмоциях, означающие управление эмоциями и чувствами, поддержание эмоционального равновесия.

С точки зрения направленности действий по разрешению возникших трудностей широко известна также классификация Дж. Амирхана (1999). Он выделял три группы копинг-стратегий — разрешение проблем, поиск социальной поддержки и избегание. Стратегия разрешения проблем означает способность человека к анализу проблемы и нахождению путей ее решения. Стратегия поиска социальной поддержки позволяет использовать помощь со

стороны других людей для совладания с трудной ситуацией. Стратегия избегания дает возможность человеку снизить уровень стресса, сохранить эмоциональное равновесие.

Американский исследователь Ч. Карвер (1989) и его сотрудники предложили развернутую классификацию копинг-стратегий. По их мнению, наиболее адаптивными являются те копинг-стратегии, которые направлены непосредственно на разрешение проблемной ситуации. К таким стратегиям относятся активные действия по устранению источника стресса («активный копинг»), планирование своих действий в отношении сложившейся, проблемной ситуации («планирование»), поиск помощи, совета у своего социального окружения («поиск активной общественной поддержки»), оценка ситуации с точки зрения её положительных сторон и отношение к ней, как к одному из эпизодов своего жизненного опыта («положительное истолкование и рост»), признание реальности ситуации («принятие»).

Другой блок копинг-стратегий также может способствовать адаптации человека в стрессовой ситуации, однако он не связан с активным копингом. К таким приемам совладания относятся: поиск сочувствия и понимания со стороны окружающих («поиск эмоциональной общественной поддержки»), снижение активности в отношении других дел и проблем и полное сосредоточение на источнике стресса («подавление конкурирующей деятельности»), ожидание более благоприятных условий для разрешения ситуации («сдерживание»).

К третьей группе относятся копинг-стратегии, которые не являются адаптивными, однако в некоторых случаях помогают человеку адаптироваться к стрессовой ситуации и справиться с ней. В эту группу вошли такие техники, как эмоциональное реагирование в проблемной ситуации («фокус на эмоциях и их выражение»), отрицание стрессового события («отрицание»), психологическое отвлечение от источника стресса через развлечения, мечты, сон и прочее («ментальное отстранение») или отказ разрешения ситуации. Отдельно Карвер выделил такие копинг-

стратегии, как использование алкоголя и наркотиков, «обращение к религии», «юмор» (Кузнецова, 2012 г.).

Стратегии, направленные на решение проблем, в общем, являются более эффективными, чем стратегии, назначение которых — совладание с отношением индивида к проблеме. Но, как бы то ни было, исследования также свидетельствуют, что применение сразу нескольких способов совладания более эффективно, чем выбор только одного конкретного способа реагирования на ситуацию. Эффективность копинг-стратегий зависит как от самой реакции, так и от контекста, в котором эта реакция осуществляется.

А. Леонова (2013), рассматривая разные формы личностных деформаций, которые развиваются вследствие длительного воздействия стресс-факторов профессиональной среды, обращается к анализу стратегий неадекватного копинг-поведения. Фиксация тех или иных способов копинг-поведения в напряженных трудовых ситуациях, не ведущих к продуктивному разрешению затруднений, может вести к деструктивному влиянию на механизмы регуляции деятельности, определяя развитие качественно различных форм личностных деформаций.

А. Леонова предлагает следующую классификацию наиболее распространенных форм профессионально-личностных деформаций:

1. Синдром выгорания. Формируется у профессионалов после 3-5 лет работы по специальности. Проявления: депрессивный невроз, соматические расстройства, нежелание вступления в социальный контакт, импульсивные, манипулятивные, асоциальные действия (ложь, обман, цинизм).

2. Тип А поведения — выраженная склонность к конкуренции, стремление к достижению цели «любой ценой», постоянное ощущение нехватки времени, мышечное напряжение, агрессивность, повышенное чувство ответственности. Проявления: расстройства сердечно-сосудистой системы, интенсивное вступление в социальный контакт, импульсивные, манипулятивные, агрессивные действия.

3. Синдром хронической усталости. Развивается в течение 3–6 месяцев напряженной работы без компенсации полноценным отдыхом. Проявления: развитие астенического невроза с соматическими нарушениями (вегето-сосудистая дистония, сбои в работе иммунной системы, бессонница и др.), поиск социальной поддержки, вспышки агрессивных действий.

4. Трудоголизм. Проявления: подверженность инфекционным заболеваниям, болезни опорно-мышечного аппарата, алкоголизм, избегание, асоциальные действия.

Приведенные характеристики различных форм профессионально-личностных деформаций указывают на неоднородность симптомов и проявлений, соответственно и негативных последствий. Большую роль при этом играет целостное использование копинг-стратегий, так как при совместном использовании они могут иметь абсолютно другой эффект (Леонова, 2013).

Копинг-стратегиям во время кризиса посвящено и исследование Н. Агазаде (2012). На основании полученных результатов были выделены и описаны рекомендации по стабилизации применения адаптивных копингов, которые включают в себя: проведение докризисных обучающих тренингов; повышение уровня информированности сотрудников о текущих процессах в организации; обеспечение мониторинга и поддержки со стороны руководства; возможность доступа к дополнительным ресурсам (техническим, финансовым, временным) в течение кризиса и т. д.

Идея о возможном влиянии организационной культуры на совладающее поведение работников также легла в основу исследования С.В. Чернобровкиной и А.С. Акамовой (2010), которое было посвящено изучению особенностей протекания организационного стресса и совладающего поведения у сотрудников различных типов организационных культур, где было выявлено, что в зависимости от типа корпоративной культуры является эффективной определенная копинг-стратегия. Таким образом, значимость организационной культуры в ориентации относительно

способов действий внутри организации в целом, и при возникновении стрессовых ситуаций, в частности, трудно переоценить. Следовательно, установлена тесная взаимосвязь между характеристиками совладающего со стрессом поведения и уровнем корпоративной культуры.

Таким образом, можно сделать вывод, что от уровня развития корпоративной культуры зависит поведение сотрудника на работе, в этом будут проявляться его копинг-стратегии.

## 1.3. Особенности восприятия изменений в период слияния и поглощения организаций

Слияние федеральных компаний — очень сложный и ресурсозатратный процесс, который влияет абсолютно на всех сотрудников, а также на внешнюю среду. Из двух компаний появляется одна общая с новыми ценностями, с новыми организационными процессами.

Как и любые изменения, слияние организаций является стрессом для работников, особенно, если происходит объединение конкурирующих ранее компаний, которые сейчас должны работать на общий результат.

Однако при правильном проведении изменений организационных процессов в период слияния и поглощения компаний негативных последствий можно избежать. Это будет зависеть от сферы компании, от должности, которую занимает сотрудник на момент слияния, от изменений в части оплаты труда. На данный момент есть большое количество литературы с методиками грамотного проведения данных сделок. К сожалению, не все компании пользуются ими. Соответственно возникают различные проблемы, связанные как с финансовыми ресурсами, так и с человеческими. Если не углубляться в процесс объединения компаний, можно в погоне за прибылью не заметить как уходят сотрудники, как усугубляется состояние HR-бренда.

Наблюдая за слиянием брендов «Связной» и «Евросеть», мы предположили, что в процессе объединения многие сотрудники столкнулись с трудностями психологического характера, которые можно было наблюдать

в различных проявлениях, и решили проверить это эмпирическим путем, проведя исследование.

Таким образом, **одной из гипотез нашего исследования является предположение о том, что слияние брендов «Связной» и «Евросеть» вызывает у работников психологические трудности.**

Среди проявлений психологических трудностей работников, возникающих в процессе слияния компаний, можно выделить определенные моменты. Например, недостаточность информации в ситуации слияния может привести к необратимым последствиям: могут распространяться слухи, причем не только внутри организации, но и за ее пределами, способные существенно повлиять на HR-бренд компании.

Риск сокращения является в данном случае отдельным фактором напряженности, так как в процессе становления общей структуры компании до получения информации сотрудники находятся в неведении, что также может приводить к негативному отношению к появившейся организации.

Среди последствий здесь можно выделить: психосоматические расстройства, конфликты в коллективе, массовые увольнения, приводящие к текучести кадров, постоянный уровень напряжения, что приводит к снижению работоспособности. Кроме того, часто у сотрудников объединяющихся организаций можно наблюдать такие психологические трудности, как: апатия, депрессия, паника, хроническая усталость и пр., которые проявляются в игнорировании поставленных задач или невыполнении их в срок, в снижении темпа работы, в избегании общения с коллегами, в периодическом отвлечении внимания, что отражается в увеличении количества совершаемых ошибок.

Поэтому второй гипотезой является предположение о том, что **психологические трудности в период слияния организаций проявляются в деятельности работников: в эффективности труда, количестве совершаемых ошибок, исполнении задач в срок, степени вовлеченности в работу.**

Соответственно сотрудники находятся в стрессовой ситуации, и выходит из нее каждый по-разному в зависимости от уровня совладания со стрессом, в соответствии с личными и профессиональными качествами.

При этом известно, что чаще всего при слиянии и поглощении за модель взаимодействия берется модель поглощающей организации, поэтому легче будет перенести слияние тем сотрудникам, которые изначально работали в поглощающей организации, так как они более знакомы с процессами, информационными системами, соответственно, меньше подвержены риску сокращения.

Соответственно изменений в рабочем процессе будет больше у работников поглощаемой организации, а, как известно, изменения редко принимаются сразу и позитивно, что и создает отношение к процессу слияния.

Третьей гипотезой здесь выступает предположение о том, что **работники поглощаемой организации настроены более негативно к процессу слияния, чем работники поглощающей организации.**

На рынке услуг сейчас многие предлагают тренинги по стресс-менеджменту, принятию изменений, однако, не все компании готовы тратить средства на это. При этом любая организация хочет, чтобы ее сотрудники работали долго и показывали хорошие результаты без падения производительности труда.

Поэтому **необходимо разработать систему рекомендаций, направленных на снятие психологических трудностей и профилактику снижения эффективности работников**. Это и является целью нашей работы.

**Выводы по первой главе**

Проблемы слияния и поглощения компаний исследовались зарубежными и отечественными учеными с разных сторон. Большое внимание уделялось экономическому аспекту, в то время как поведение сотрудников в кризисной ситуации изучали менее подробно.

При этом корпоративная культура и поведение работников связаны с работой организации и эффективностью деятельности, соответственно, успех объединения компаний в определенной степени может зависеть от принятия сотрудниками изменений, происходящих в процессе слияния и поглощения организаций.

Основная работа по принятию изменений организационных процессов ложится непосредственно на сотрудников, работающих в организации, а также на отдел персонала, организационных психологов и тренинг-менеджеров, которые отрабатывают возражения сотрудников, возникающие в процессе слияния организаций.

Осложняется данная деятельность появлением в организации контркультур, которые своими взглядами могут полностью противоречить ценностям, представлениям и нормам доминирующей организационной культуры, либо, наоборот, способствовать организационному развитию.

В связи с этим важно уделять внимание корпоративной культуре и динамике ее изменения. Факторы, оказывающие влияние на корпоративную культуру, также требуют пристального внимания, чтобы не допустить разрушения организации изнутри.

В процессе слияния и поглощения организаций происходящие изменения могут отразиться на состоянии сотрудников. Психологические трудности возникают индивидуально у каждого работника и могут проявляться в деятельности организации следующим образом: снижение темпа работы, исполнение поставленных задач не в срок или полное игнорирование задач, конфликты с коллегами, частые больничные и пр. Все

перечисленные последствия сказываются на деятельности сотрудника, а значит и организации в целом, отрицательно.

С возникшими трудностями каждый справляется по-разному. Сотрудники используют копинг-стратегии в зависимости от ситуации, в которую попали, а также в зависимости от личностных качеств и свойств. При этом некоторые стратегии совладания могут принести пользу организации, а некоторые, наоборот, большой вред.

Таким образом, в процессе слияния и поглощения организаций следует знать, какие психологические трудности могут возникнуть у работников, чтобы вовремя снизить их влияние на эффективность деятельности, а также знать, каким образом это сделать в рамках компании и в рамках конкретной личности или группы.

# ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ТРУДНОСТЕЙ РАБОТНИКОВ В ПРОЦЕССЕ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Цель эмпирического исследования** — выявить психологические трудности работников, возникающие в процессе слияния и поглощения организаций.

**Задачи исследования:**

1. Изучить восприятие слияния сотрудниками обеих компаний.
2. Провести анализ социально-психологического климата в трудовом коллективе.
3. Выявить копинг-стратегии, которые используются сотрудниками организаций.
4. Определить уровень тревожности сотрудников.
5. Провести анализ результатов и разработать систему рекомендаций, направленную на снятие психологических трудностей и профилактику снижения эффективности работников.

**Гипотезами исследования** послужили следующие предположения:

1. Слияние брендов «Связной» и «Евросеть» вызывает у работников психологические трудности.
2. Психологические трудности в период слияния организаций проявляются в деятельности работников: в эффективности труда, количестве совершаемых ошибок, исполнении задач в срок, степени вовлеченности.
3. Работники поглощаемой организации настроены более негативно к процессу слияния, чем работники поглощающей организации.

**Независимая переменная:** организация поглощающая/поглощаемая.

**Зависимые переменные:** психологические трудности работников, эффективность работников, социально-психологический климат в коллективе, используемые копинги, уровень тревожности.

**Контролируемые переменные:** пол, возраст, подразделение.

## 2.1. Планирование и организация исследования

### *2.1.1. Планирование исследования*

В 2018 году началось объединение двух российских федеральных брендов: «Связной» (АО «Связной Логистика») и «Евросеть» (тогда еще ООО «Евросеть-Ритейл»).

Слияние этих крупных компаний, позиционирующих себя первыми на рынке, и, соответственно, являющихся на протяжении достаточно долгого периода времени конкурентами, объявили себя единым целым.

По соглашению ПАО «ВымпелКом» («Билайн») и ПАО «МегаФон» «Евросеть» была разделена практически пополам. Часть крупных салонов отошла Билайну, часть была выкуплена Мегафоном. Оставшаяся часть Евросети была продана Мегафоном акционерам Связного, после чего у Мегафона остался пакет акций в 25% + 1 акция.

Среди мотивов данной сделки в первую очередь можно выделить оптимизацию затрат, т.к. сейчас рынок розничных продаж электронной техники борется за свое существование с интернет-магазинами, все больше набирающими популярность. Кроме того, владельцами Связного и Евросети были родные братья Александр и Олег Малис, что позволило им ускорить процесс слияния, т.к. практически все процессы были известны изнутри.

При этом следует помнить, что условием успешного объединения компаний является не только оптимизация затрат и прочие финансовые моменты, но и корпоративная культура и управление персоналом в новой организации.

Не все сотрудники восприняли данную новость положительно. Особенно это можно было наблюдать в социальной сети «Вконтакте», где у обоих брендов существовали группы для сотрудников, в которых можно было свободно поделиться мнением, в том числе анонимно. В обсуждениях часто можно было наблюдать обвинения другого бренда в мошенничестве,

проходили споры, чьи долги закрывает объединенная компания, что дальше будет как там (в том бренде), а значит хуже.

В связи с этим возникла потребность исследовать восприятие сотрудниками изменений в процессе слияния и поглощения организаций. Для этого было выбрано обследование путем анкетирования и опроса.

Для участия в исследовании были приглашены 60 сотрудников объединенной компании, в равных частях по брендам (30 человек из бренда «Связной» и 30 человек из бренда «Евросеть»), а также в равных частях по подразделениям (30 человек из офиса, 30 человек из розницы), т.к. данные в разных группах могут отличаться, и чтобы их сравнить необходимо опросить сотрудников с различными данными.

В связи с поставленными целью и задачами исследования были определены **этапы исследования:**

1 этап. Анализ психодиагностических данных.

2 этап. Проведение исследования.

3 этап. Математико-статистическая обработка эмпирических данных.

4 этап. Разработка экспериментальной программы мероприятий, направленных на принятие новой корпоративной культуры и организационных процессов.

### *2.1.2. Обоснование путей и средств сбора данных*

Среди психодиагностических средств были выбраны следующие методики:

1. Опросник совладания со стрессом COPE (модифицированная версия опросника «Диагностика копинг-стратегий» Ч. Карвера).

2. Тест на Определение уровня тревожности (методика Спилбергера-Ханина).

3. Модифицированная экспресс-методика по изучению психологического климата в трудовом коллективе О.С. Михайлюка и А.Ю. Шалыто.

4. Анкета-опрос сотрудников по восприятию слияния организаций.

**Опросник COPE** предназначен для измерения ситуационных копинг-стратегий. Данная методика позволит нам выявить копинги, к которым прибегают сотрудники при возникновении ситуации стресса. За стресс здесь берется процесс слияния и поглощения организаций.

**Методика субъективной оценки ситуационной и личностной тревожности Ч.Д. Спилбергера и Ю.Л. Ханина (тест на тревожность Спилбергера-Ханина)** определяет уровень тревожности исходя из шкалы самооценки (высокая, средняя, низкая тревожность), что позволит нам понять, в каком состоянии находятся сейчас сотрудники, как это воспринимается ими, и какова причина тревожности (внешние факторы или внутренние стимулы).

**Модифицированная экспресс-методика по изучению психологического климата в трудовом коллективе О.С. Михайлюка и А.Ю. Шалыто** используется для оценки социально-психологического климата в коллективе.

**Анкета-опрос сотрудников по восприятию слияния** была разработана нами с целью изучения отношения сотрудников к процессу слияния организаций. Опрос состоит из 13 вопросов с использованием тестовых вопросов закрытого типа, открытого типа и шкалы Лайкерта.

Также для оценки динамики эффективности деятельности были взяты **данные эффективности сотрудников за 2017–2018 гг.:** текучесть персонала, количество совершаемых ошибок в отчетах и программах.

**Математико-статистическая обработка эмпирических данных.** Для обработки данных были выбраны следующие методы математической статистики: корреляционный анализ, факторный анализ, сравнительный анализ с вычислением U-критерия Манна-Уитни. Анализ и психологическая интерпретация полученных взаимосвязей.

### *2.1.3. Ход исследования*

Для проведения исследования были выбраны сотрудники брендов «Связной» и «Евросеть» из подразделений розницы и офиса со стажем более полугода. Участие в исследовании предполагалось на добровольной основе. Многие сотрудники практически сразу согласились на предложение поучаствовать в опросе, т.к. хотели, чтобы их мнение было услышано. Также около половины испытуемых изъявили желание получить рассылку с результатами исследования.

Все опросы можно было пройти онлайн. Для этого каждому участнику были отправлены ссылки с тестами, результаты которых необходимо было выслать ответным письмом.

***Описание исследования***

Для участия в исследовании испытуемым предлагалось пройти психодиагностику по 4 различным методикам.

Анкета-опрос сотрудников по восприятию слияния организаций был проведен с использованием сервиса Гугл Формы. Участникам была дана следующая инструкция: «Добрый день! Уважаемые сотрудники, просим Вас ответить на несколько вопросов, касающихся процесса слияния двух федеральных компаний: "Связной" и "Евросеть". Исследование проводится в рамках написания магистерской диссертации студентки заочного отделения Тюменского государственного университета направления "Психология управления персоналом".Результаты этого опроса будут использованы в обобщенном виде. Просим Вас не пропускать ни одного вопроса. Заполнение анкеты рассчитано на 10-15 минут. Благодарим за ответы!». Заполненные анкеты были переведены в таблицы Excel и проанализированы.

Опросник совладания со стрессом COPE сопровождался следующей инструкцией: «Вам будут предложены 60 утверждений, касающихся поведения в трудной жизненной ситуации. Оцените, как часто данные варианты поведения проявляются у вас».По итогам опросника были

выявлены стратегии совладания, к которым прибегают сотрудники компании.

Шкала тревоги Спилбергера-Ханина показала уровень ситуативной и личностной тревожности сотрудников.

В модифицированной экспресс-методике по изучению психологического климата в трудовом коллективе, разработанную О.С. Михайлюком и А.Ю. Шалыто испытуемому необходимо было выбрать утверждение, наиболее соответствующее его мнению.

Обработка полученных данных производилась с помощью таблиц Excel, программы статистики IBM SPSS Statistics 22.

### *2.1.4. Обработка полученных данных*

**Математико-статистическая обработка эмпирических данных.** Для обработки данных были выбраны следующие методы математической статистики: корреляционный анализ, сравнительный анализ с вычислением U-критерия Манна-Уитни. Анализ и психологическая интерпретация полученных взаимосвязей.

**Эмпирические гипотезы:**

1. H1: Слияние организаций «Связной» и «Евросеть» вызывает психологические трудности у работников.

H0: Слияние организаций «Связной» и «Евросеть» воспринимается сотрудниками абсолютно спокойно, не вызывая негативных последствий для психики.

Для проверки первой гипотезы был проведен анализ ответов сотрудников на анкету-опрос по восприятию слияния организаций. Из 13 вопросов анкеты 6 были направлены на оценку отношения сотрудников к изменениям. В итоге было выявлено соотношение отрицательных и положительных оценок, проведено сравнение по группам с использованием U-критерия Манна-Уитни. Также проведен корреляционный анализ с целью выявления зависимости уровня тревожности и отношения сотрудников к

слиянию организаций, проведена связь с используемыми стратегиями совладания.

2. H1: Психологические трудности в период слияния организаций проявляются в деятельности работников.

H0: Слияние организаций не сказывается на эффективности деятельности работников.

Для проверки второй гипотезы был проведен анализ ответов сотрудников на анкету-опрос по восприятию слияния организаций, в итоге которого было выявлено влияние изменений организационных процессов на деятельность сотрудников, проведено сравнение по группам с использованием U-критерия Манна-Уитни. Также приведена производственная статистика эффективности деятельности за 2017–2018 гг.

3. H1: Работники поглощаемой организации настроены более негативно к процессу слияния, чем работники поглощающей организации.

H0: Работники поглощаемой и поглощающей организации относятся к слиянию одинаково.

Для проверки данной гипотезы был проведен анализ уровня тревожности, социально-психологического климата в коллективе, а также анализ ответов сотрудников на анкету-опрос по восприятию слияния организаций, проведено сравнение по группам с использованием U-критерия Манна-Уитни.

Для участия в исследовании были приглашены 60 сотрудников объединенной компании, в равных частях по брендам (30 человек из бренда «Связной» и 30 человек из бренда «Евросеть»), а также в равных частях по подразделениям (30 человек из офиса, 30 человек из розницы), т.к. данные в разных группах могут отличаться, и чтобы их сравнить, необходимо опросить сотрудников с различными данными.

**Описание выборки**

Представим описание выборки согласно обозначенным контролируемым переменным:

Таблица 2— Характеристика выборки по контролируемым переменным

| **Бренд** | **«Связной»** | | **«Евросеть»** | |
|---|---|---|---|---|
| **Подразделение** | Офис | Розница | Офис | Розница |
| **Кол-во человек** | 15 | 15 | 15 | 15 |
| **Всего, чел** | 60 | | | |

## 2.2. Результаты и их обсуждение

**Анализ восприятия слияния компаний.** Для того чтобы понять как сотрудники объединяющихся компаний относятся к процессу слияния, была создана анкета-опрос, состоящая из 13 вопросов (Приложение 1).

В анкетировании приняло участие 60 человек. Для оценки восприятия была взята 7-балльная шкала, где 1 — отрицательная оценка, 7 — положительная оценка. Из 13 вопросов анкеты 7вопросов были направлены на оценку восприятия изменений, связанных с объединением компаний.

За отрицательные оценки мы взяли баллы 1–3, средние оценки составили 4 балла, положительные оценки по шкале были оценены в 5–7 баллов. Если из 7 вопросов 4–7 вопросов были с отрицательными оценками (1–3), то данный ответ приравнивался к негативному восприятию. Если 2–3 вопроса были с отрицательными оценками, то данный ответ приравнивался к среднему. И если из 7 вопросов лишь 1 был с отрицательной оценкой или были все 7 положительных ответов, то данные приравнивались к позитивному восприятию.

По результатам опроса большинство сотрудников (48,3%) утверждает, что изменения есть и воспринимаются они негативно, 30% опрошенных поставили средние оценки, 21,7% сотрудников относятся к слиянию более положительно, чем остальные (рис. 1).

Рисунок 1 — Диаграмма распределения восприятия сотрудниками слияния организаций

При этом данные разнятся в зависимости от того, в каком подразделении работает сотрудник и к какому бренду он относится. На рисунке 2 видно разницу оценок по группам: больше всего отрицательных оценок у розницы Связного и офиса Евросети (13% от общего числа опрошенных). Большинство сотрудников офиса Связного поставили средние оценки (12% от общего числа опрошенных). А вот больше всего положительных оценок у сотрудников розницы Евросети (8% от общего числа опрошенных) (рис. 2).

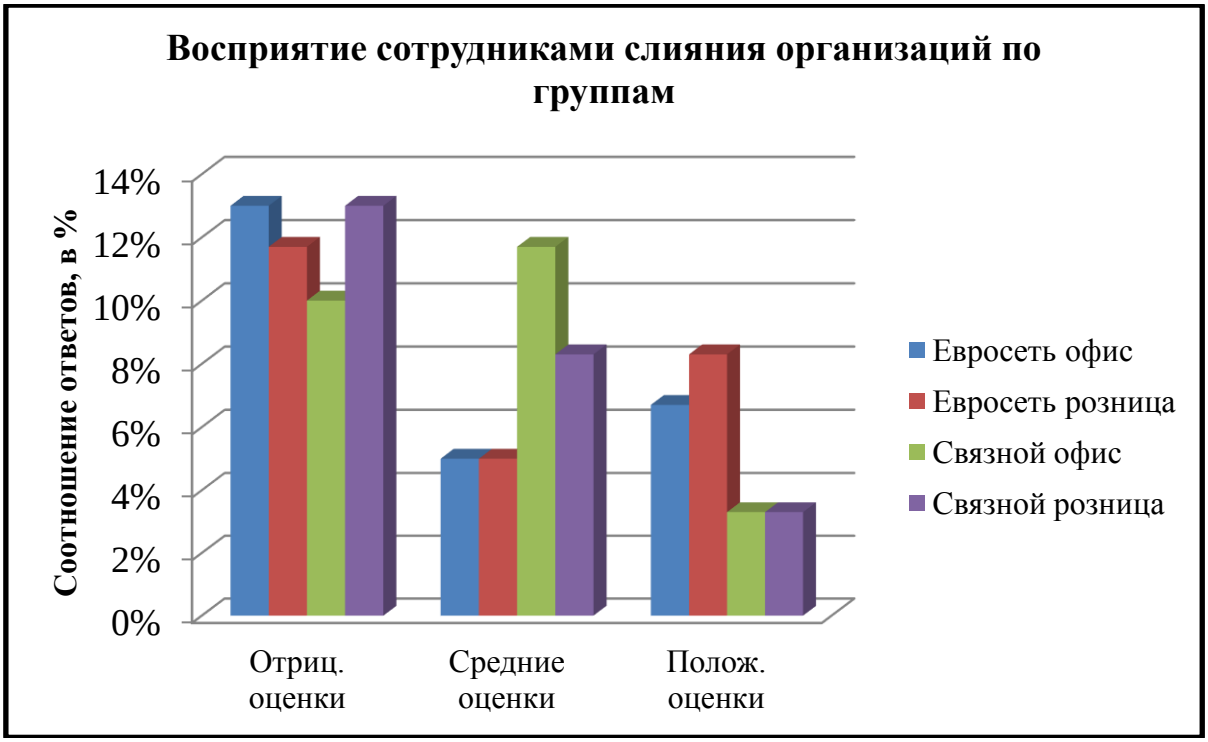


Рисунок 2 — Распределение восприятия сотрудниками слияния организаций по группам брендов и подразделений

Среди негативных факторов слияния сотрудники розницы и офиса отмечают следующие:

1. Уменьшение заработной платы.
2. Снизилось количество и качество товара, привозимого на торговые точки.
3. Сокращение штата.
4. Отсутствие налаженных коммуникаций.
5. Смена руководства.
6. Увеличение объема работы без изменения уровня заработной платы.
7. Полное изменение процессов.
8. Отсутствие плана изменений («ничего не продумали, а уже внедряют»).

Среди позитивных факторов можно отметить следующие:

1. Появление нового и интересного (новый товар на торговых точках, новый тренинг).
2. Сотрудники точек, находящихся недалеко друг от друга помогают с какими-либо вопросами, например, когда заканчивается бумага, коллеги могут поделиться.
3. Компания сможет занять большую долю рынка.

Таким образом, негативных моментов в процессе слияния организаций на данный момент больше, чем позитивных. Связано это может быть с тем, что в компании еще не полностью налажены процессы, идет объединение подразделений, и не всегда это сопровождается четко продуманным планом действий. Подтверждением этого может служить перенос даты объединения юридических лиц с января на апрель 2019 года.

**Сравнительный анализ восприятия изменений.** Сравнение отношения сотрудников к слиянию организаций показало, что восприятие процесса не зависит от подразделения, в котором работает сотрудник. Так, сравнительный анализ с вычислением U-критерия Манна-Уитни продемонстрировал подтверждение нулевой гипотезы. Поскольку уровень

значимости равен 0,05,мы можем быть уверены в статистической достоверности вывода о том, что разница оценок двух подразделений действительно незначительна. Распределение оценок одинаковое, медианы практически равны: у сотрудников офиса — 4, у сотрудников розницы — 3,5 балла по 7-балльной шкале (рис. 3).

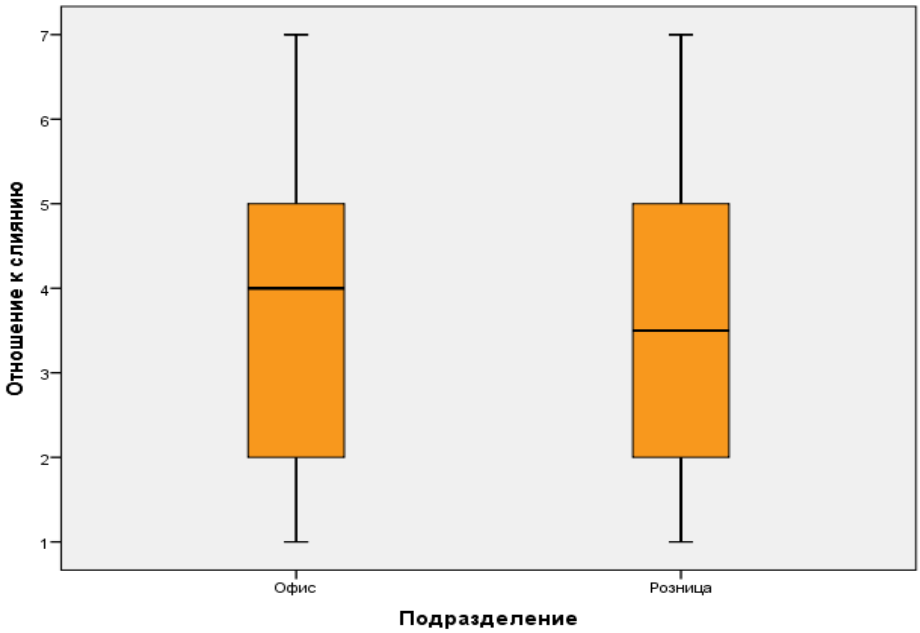


Рисунок 3 — Сравнение оценок отношения к слиянию сотрудников офиса и розницы

**Связь восприятия и уровня тревожности.** Корреляционный анализ (Таблица 3) доказывает, что есть прямая зависимость между ситуативной и личностной тревожностью и обратная зависимость между тревожностью и отношением к слиянию.

Отрицательный коэффициент корреляции Спирмана говорит об обратной зависимости уровней тревожности и отношения к слиянию. То есть если сотрудник относится к слиянию организаций положительно, то значение тревожности имеет тенденцию к убыванию. И наоборот, если сотрудник негативно относится к слиянию организаций, то уровень тревожности имеет тенденцию к возрастанию.

Таблица 3 — Корреляционный анализ взаимосвязи уровня тревожности и отношения к слиянию

**Корреляции**

| | | | Личностная тревожность | Ситуативная тревожность | Отношение к слиянию |
|---|---|---|---|---|---|
| РоСпирмана | Личностная тревожность | Коэффициент корреляции | 1,000 | ,797** | -,076 |
| | | Знач. (2-х сторонняя) | . | ,000 | ,563 |
| | Ситуативная тревожность | Коэффициент корреляции | ,797** | 1,000 | -,110 |
| | | Знач. (2-х сторонняя) | ,000 | . | ,403 |
| | Отношение к слиянию | Коэффициент корреляции | -,076 | -,110 | 1,000 |
| | | Знач. (2-х сторонняя) | ,563 | ,403 | . |

**. Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

При этом корреляция сильнее у ситуативной тревожности, таким образом, ситуативная тревожность имеет более определенную связь с отношением к слиянию, чем личностная тревожность.

**Влияние объединения компаний на эффективность деятельности.** Процесс слияния организаций оказывает влияние не только на восприятие. Данные опроса показывают: сотрудники считают, что слияние и поглощение организаций влияет на эффективность их деятельности. По словам офиса и розницы изменения в работе после объединения организаций есть и влияют они в основном отрицательно (рис. 4).

По шкале от 1 до 7 сотрудникам предлагалось оценить влияние изменений, связанных со слиянием компаний на эффективность деятельности, где 1 — отрицательное влияние, 7 — положительное влияние. За отрицательные оценки были взяты баллы 1−3, средние оценки составили 4 балла, положительные оценки по шкале были оценены в 5−7 баллов.

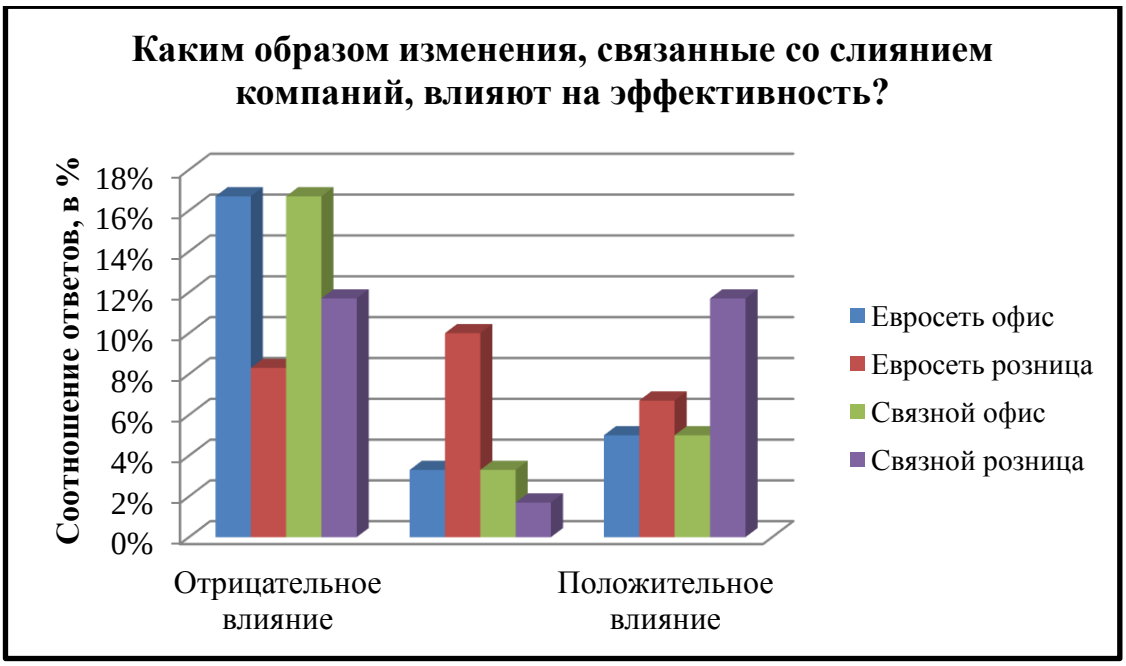


Рисунок 4 — Распределение оценки влияния объединения компаний на эффективность по группам брендов и подразделений

Сравнительный анализ с вычислением U-критерия Манна-Уитни говорит о том, что разница между брендами в данном показателе незначительна, хотя на графике можно заметить как отличаются оценки брендов «Евросеть» и «Связной». Медианы находятся на уровне в 3,5 балла и 3 балла соответственно. Уровень значимости равен 0,05, соответственно разница оценок двух брендов действительно незначительна (рис. 5).

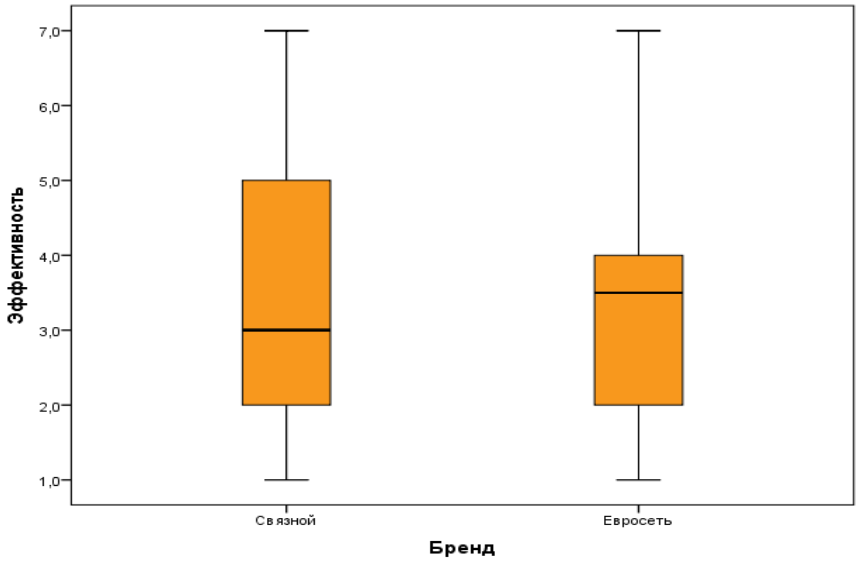


Рисунок 5 — Сравнение оценок влияния объединения компаний на эффективность по группам брендов «Связной» и «Евросеть»

При этом сравнение этого же показателя (влияние объединения компаний на эффективность по словам сотрудников) по подразделениям офис и розница показывает большую разницу между оценками сотрудников данных отделов компании. Здесь средний ранг для подразделения Офис равен 26,07, а для Розницы — 34,93. Поскольку уровень значимости равен 0,05, мы можем быть уверены в статистической достоверности вывода о том, что,по мнению сотрудников офиса, изменения, связанные со слиянием компаний, влияют на эффективность отрицательно, в то время, как сотрудники розницы относятся к данному показателю более положительно. То же самое подтверждается медианой: 3 — у сотрудников офиса, 4 — у сотрудников розницы (рис. 6).

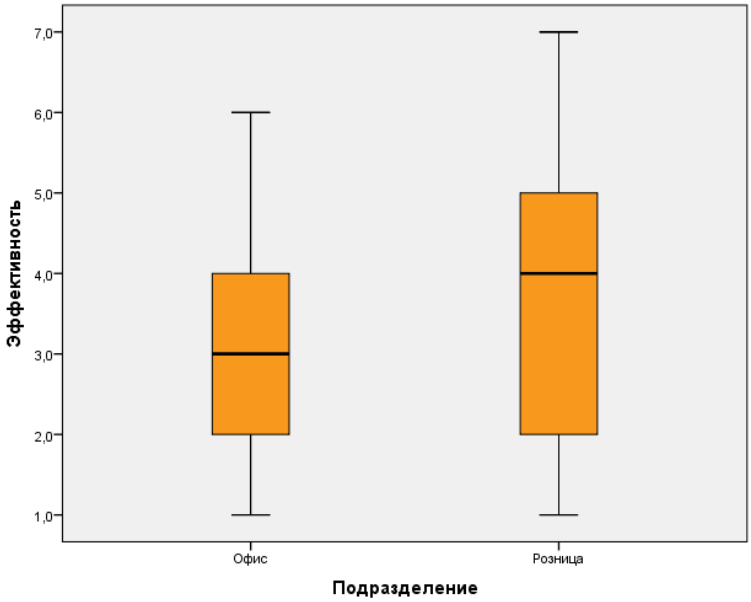


Рисунок 6 — Сравнение оценок влияния объединения компаний на эффективность по группам подразделений офис и розница

Таким образом, можно сделать вывод, что при оценке влияния процесса слияния организаций данные разнятся больше среди сотрудников разных подразделений, чем у сотрудников разных брендов.

Производственная статистика подтверждает данные опроса, т.к. в 2018 году по сравнению с предыдущим отчетным периодом на 1,4% увеличилась текучесть персонала, а также возросло количество совершаемых ошибок в статистических отчетах и программах на 22,9% (Приложение 2).

**Отношение к поглощающей/поглощаемой организации.** Стоит отметить, что большинство испытуемых, а именно 72% считают, что компании не поглощали друг друга, а произошло равное объединение брендов «Связной» и «Евросеть», 27% опрошенных считают, что компания «Связной» присоединила к себе «Евросеть». Таким образом, в общем понимании сотрудников большинство не разделяют компании на поглощаемую и поглощающую, они равны. Возможно, причиной этому послужило то, что «Евросеть» разделили Мегафон и Билайн, соединили со Связным, однако, на главных управляющих позициях находятся топ-менеджеры, пришедшие из бренда «Евросеть». Кроме того, процесс слияния действительно преподносится руководством компании как объединение, и практически во всех официальных письмах и документах сейчас звучит «Объединенная компания Связной Евросеть».

**Сравнение отношения сотрудников к слиянию организаций** показало, что восприятие процесса не зависит от бренда, в котором работает сотрудник. Так, сравнительный анализ с вычислением U-критерия Манна-Уитни продемонстрировал подтверждение нулевой гипотезы (рис. 7).

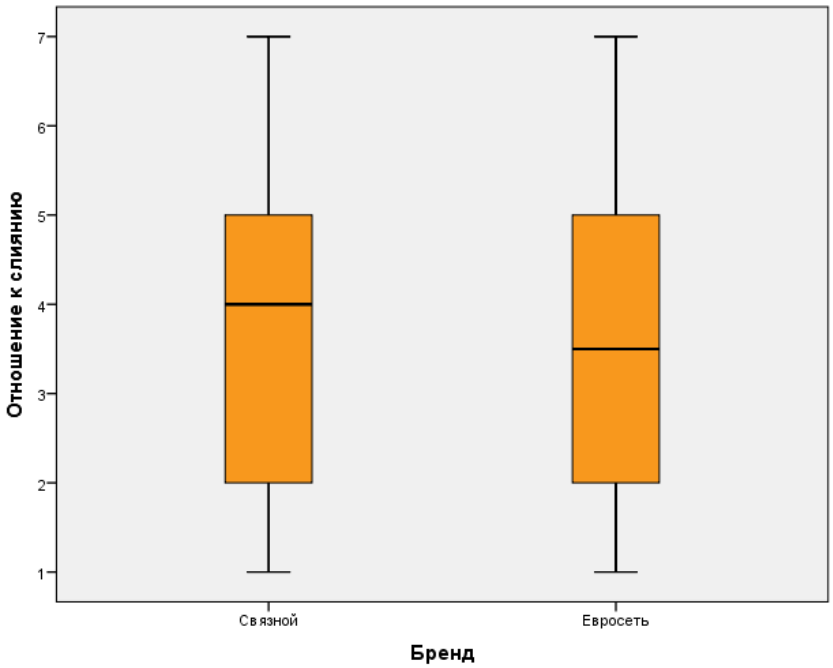


Рисунок 7 — Сравнение восприятия объединения компаний по группам брендов «Связной» и «Евросеть»

Поскольку уровень значимости равен 0,05,мы можем быть уверены в достоверности вывода о том, что разница оценок двух брендов действительно незначительна, медианы отличаются лишь на 0,5 балла. То же самое касается уровня тревожности и социально-психологического климата в коллективе. Значимых различий среди брендов не наблюдается.

Таким образом, можно сделать вывод, что сотрудники поглощаемой и поглощающей организации относятся к процессу слияния и поглощения одинаково.

**Используемые копинг-стратегии.** Результаты опросника совладания со стрессом COPE показывают, что сотрудники с наименьшим уровнем ситуативной тревожности чаще используют такие копинг-стратегии, как: планирование, юмор и позитивное переформулирование. В то время как наиболее напряженные сотрудники ищут спасение в социальной поддержке, отрицании и мысленном уходе от проблемы.

При этом по корреляционному анализу стратегий совладания можно отметить, что копинг-стратегия «Концентрация на эмоциях и их выражение» имеет прямую зависимость с уровнем тревожности и обратную зависимость с отношением к слиянию, то есть сотрудники с высоким уровнем тревожности и негативным отношением к слиянию организаций чаще всего обращают внимание на свои эмоции, чем на поиск решения проблемы.

Среди предпочитаемых копингов у сотрудников офиса и розницы можно выделить следующие (Таблица 4):

Таблица 4— Предпочитаемые копинг-стратегии сотрудников компании

| **Офис** | **Розница** |
|---|---|
| 1. Позитивное переформулирование<br>2. Активное совладание<br>3. Юмор<br>4. Принятие<br>5. Планирование | 1. Позитивное переформулирование<br>2. Активное совладание<br>3. Юмор<br>4. Подавление конкурирующей деятельности<br>5. Планирование |

Разница, отслеживаемая по критерию Манна-Уитни незначительна, однако, стоит отслеживать динамику, т.к. отличие используемых копинг-стратегий у разных подразделений состоит в том, что сотрудники офиса из предпочитаемых стратегий совладания выбирают принятие, в то время как сотрудники розницы предпочитают использовать подавление конкурирующей деятельности (рис. 8).

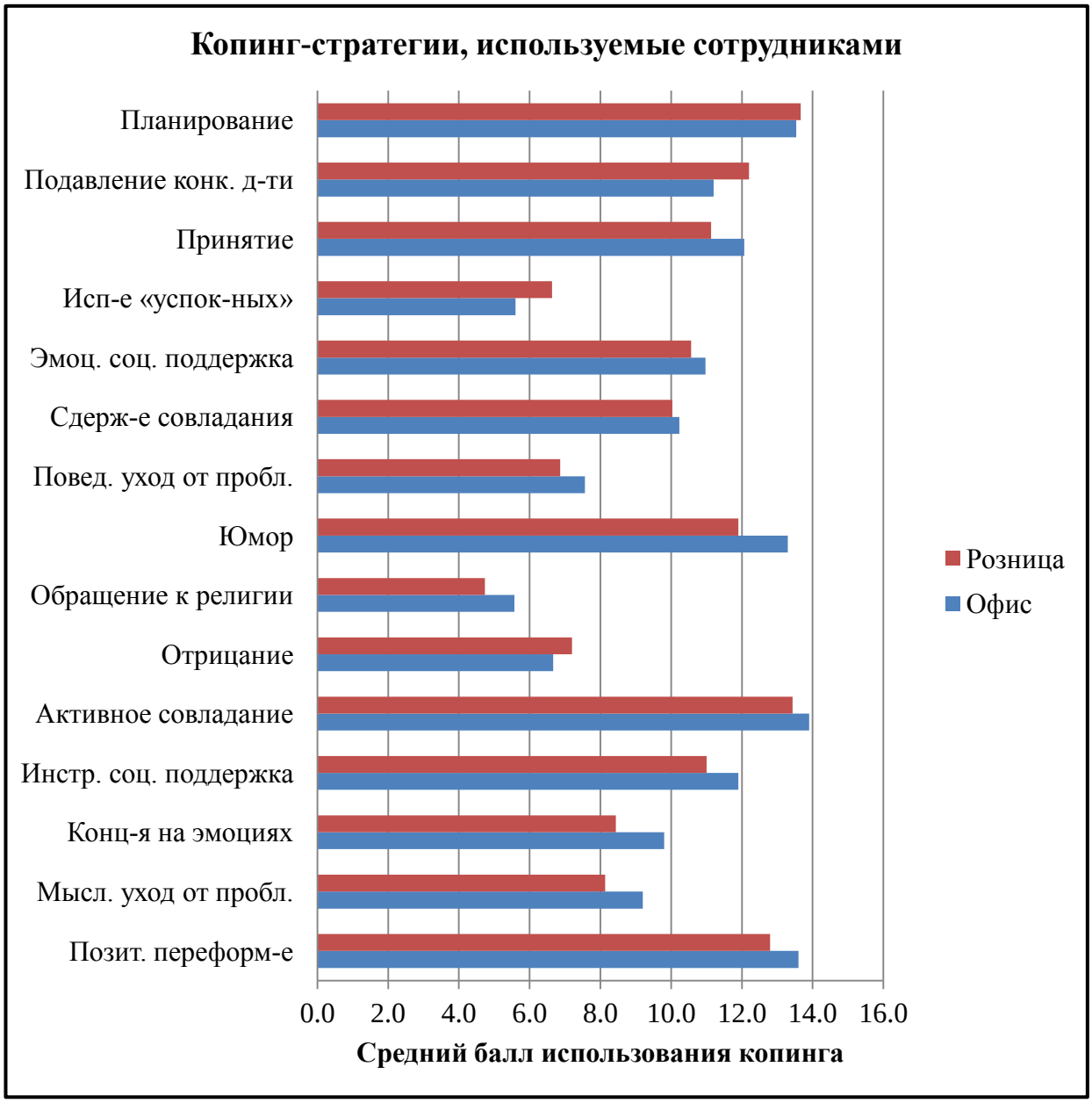


Рисунок 8 — Копинг-стратегии, используемые сотрудниками разных подразделений

**Принятие** — принятие реальности произошедшего, стрессовой ситуации. **Подавление конкурирующей деятельности** — избегание отвлечения другими видами активности и, возможно, игнорирование других вещей, с тем чтобы активнее справляться со стрессовой ситуацией.

Получается, что вместо того, чтобы отвлечься от посторонних дел и решать проблему, сотрудники офиса обоих брендов просто принимают стрессовую ситуацию. Это может быть связано с организацией рабочего места: сотрудники розницы работают на торговой точке, где по регламенту на обед и перерыв одновременно может уходить только один сотрудник, также в приоритете у них всегда работа с клиентами, в то время как офисные сотрудники работают сидя, часто отвлекаются на коллег, могут вместе устроить перерыв или сходить на обед.

Также, как отметили сотрудники офиса, из-за слияния организаций многие рабочие процессы изменились. В связи с сокращением штата теперь многие сотрудники работают на оба бренда, соответственно, увеличилась зона обязанностей, добавилась новая программа (SAP), повысилось количество предоставляемых отчетов.

Кроме того, так как нет установленного плана изменения организационных процессов, каждый месяц сотрудникам приходит информация об изменениях, которая не всегда разъясняется. В ситуации постоянно меняющихся условий сотрудники вынуждены принимать ситуацию и планировать свою деятельность, а из-за сложных процессов иногда проще отвлечься от ситуации, отложив решение проблемы на потом. В связи с этим многие процессы затормаживаются, снижается темп работы, поставленные задачи не выполняются в срок. Из-за большого количества изменений у сотрудника может возникнуть состояние паники или, наоборот, апатии, что одинаково негативно сказывается на эффективности деятельности.

Поэтому сотрудникам офиса требуется поддержка на стадии внедрения изменений в организационные процессы для того, чтобы снизить проявление

психологических трудностей в работе. Сотрудникам розницы следует проработать восприятие слияния организаций.

Итак, в результате проведенного исследования был получен материал, анализ которого позволил заключить, что восприятие сотрудников к слиянию и поглощению организаций не зависит от бренда, а зависит от подразделения, в котором работает сотрудник в данный момент. Соответственно, проработка психологических трудностей должна совершаться разными способами для сотрудников офиса и розницы.

При этом психологические трудности есть, это отмечают и сами работники, и производственная статистика. Все это повышает уровень тревожности в коллективе, что также не может сказываться положительно на эффективности как отдельно взятого сотрудника, так и организации в целом.

Из стрессовой ситуации каждый сотрудник выходит по-разному, используя копинг-стратегии, более всего подходящие под свойства личности и возникшую ситуацию. Анализ данных показал, что сотрудники пользуются разными стратегиями совладания, на это тоже стоит обращать внимание, так как не все копинги несут положительный эффект в работе.

Таким образом, все изменения в деятельности сотрудников отслеживать можно и нужно. Результаты деятельности, наблюдение за процессом работы и простой опрос на восприятие могут подсказать, куда двигаться, чтобы минимизировать риски, связанные с изменениями, вызванными объединением компаний.

**Программа рекомендаций**

В качестве рекомендаций для руководителей среднего и высшего звена, организационных психологов и тренинг-менеджеров стоит выделить следующие мероприятия:

1. Проработка психологических трудностей работников отдельно по подразделениям: проведение тренингов разного наполнения для сотрудников розницы и офиса.

2. Оповещение о происходящих изменениях и цели этих изменений, т.к. в условиях неопределенности повышается уровень тревожности (оповещение посредством рассылки, корпоративного сайта).

3. Получение обратной связи от сотрудников о предоставленной информации с целью отслеживания понимания и своевременного реагирования на возникающие трудности с восприятием изменений.

4. Проработка восприятия слияния организаций, снятие возражений в процессе тренинга или непосредственно при беседе с руководителем.

5. Дополнительно следует обратить внимание на проработку восприятия слияния организаций в зависимости от стажа сотрудника, и уделить особое внимание сотрудникам с большим стажем, т.к. они транслируют свое восприятие другим.

6. Ознакомление с новыми программами посредством вебинаров, в которых не работали сотрудники до объединения компаний (SAP, Связной Брокер).

7. Отслеживание эффективности сотрудников посредством производственной статистики и своевременное реагирование через непосредственного руководителя и обучающие мероприятия.

8. Изменение корпоративной культуры с целью объединения персонала посредством определениянорм, ценностей и представлений объединенных компаний.

9. Среди обучающих мероприятий рекомендуется:

А) для сотрудников розницы: «Стресс и совладающее поведение» (проработка следующих копинг-стратегий: позитивное переформулирование, активное совладание, подавление конкурирующей деятельности, планирование);

Б) для офисных сотрудников: «Стресс и совладающее поведение» (проработка следующих копинг-стратегий: позитивное переформулирование, активное совладание, подавление конкурирующей деятельности),

«Управление временем: как не отвлекаться от сложной работы и не бояться дедлайнов».

10. Проведение корпоративных внутренних или выездных мероприятий с целью снятия напряженности и построения команды (тимбилдинг).

11. Проведение мероприятий (в том числе ознакомительных по видеосвязи) с целью налаживания коммуникаций совместно для сотрудников розницы и офиса обоих брендов.

Данные мероприятия будут эффективны в связке друг с другом, т.к. одно действие может дать толчок к позитивным изменениям, однако, без дальнейшей проработки ситуация может только усугубляться.

**Выводы по второй главе**

Проведенный анализ данных позволяет сделать следующие выводы:

1. Сотрудники обоих брендов и подразделений относятся к слиянию организаций негативно, это коррелирует с уровнем тревожности и возникающими психологическими трудностями. Соответственно, гипотеза о том, что слияние брендов «Связной» и «Евросеть»вызывает у работников психологические трудности, подтвердилась.

В процессе объединения компаний большое количество изменений было внедрено в оба бренда, при этом не всегда руководство оповещало о планах, часто сотрудники узнавали об этом день в день. Кроме того, в секторе продаж очень большое количество сотрудников обращают внимание на финансовую составляющую, здесь же при слиянии компаний, изменения в уровне заработной платы не соответствовали изменениям в рабочем процессе, что отметили сами сотрудники, отвечая на вопросы анкеты, указывая больше негативных моментов, чем позитивных.

2. Объединение компаний оказывает влияние не только на состояние сотрудников, но и на их работу и эффективность. Снижение данного показателя отмечают сами сотрудники, а также приведенная производственная статистика по количеству совершаемых ошибок и текучести персонала. Обязанности изменились в связи с изменением процессов, например, где-то сократили часть персонала, где-то процессы, которые были разными до объединения, теперь стали едины, при том, что не было проведено углубленное изучение новых программ и обязанностей.

Трудности работников можно отследить не только по результатам исследования и hr-аналитике, но и наблюдая за рабочим процессом. После слияния компаний у сотрудников брендов «Связной» и «Евросеть» изменилось не только восприятие, но и отношение к исполнению обязанностей. Часто можно наблюдать отсутствие желания выполнять поставленные задачи, потому что нет понимания, что конкретно нужно

сделать, из-за этого сдвигаются сроки исполнения, увеличивается количество совершаемых ошибок в программах и отчетах, могут возникать конфликты с руководителем. Все это подтверждает производственная статистика.

Соответственно, можно сделать вывод, что психологические трудности в период слияния организаций проявляются в деятельности работников: в эффективности труда, количестве совершаемых ошибок, исполнении задач в срок. Таким образом, подтверждается вторая гипотеза.

3. А вот третья гипотеза, утверждающая, что работники поглощаемой организации настроены более негативно к процессу слияния, чем работники поглощающей организации, была опровергнута. Проведенные опросы и сравнительный анализ показали, что разница в отношении сотрудников разных брендов незначительна, то есть восприятие слияния организаций не зависит от того, в какой компании работает сотрудник: поглощающей или поглощаемой. Наоборот разница в восприятии оказалась более заметной при сравнении оценок сотрудников из разных подразделений. Так, сотрудники офиса считают, что слияние организаций оказало большое влияние на рабочие обязанности, из-за чего упала эффективность деятельности.

Также как отметили сотрудники офиса, из-за слияния организаций многие рабочие процессы изменились. В связи с сокращением штата теперь многие сотрудники работают на оба бренда, соответственно, увеличилась зона обязанностей, добавилась новая программа (SAP), повысилось количество предоставляемых отчетов.

Кроме того, так как нет установленного плана изменения организационных процессов, каждый месяц сотрудникам приходит информация об изменениях, которая не всегда разъясняется. В ситуации постоянно меняющихся условий сотрудники вынуждены принимать ситуацию и планировать свою деятельность, а из-за сложных процессов иногда проще отвлечься от ситуации, отложив решение проблемы на потом. В связи с этим многие процессы затормаживаются, снижается темп работы, поставленные задачи не выполняются в срок. Из-за большого количества

изменений у сотрудника может возникнуть состояние паники или, наоборот, апатии, что одинаково негативно сказывается на эффективности деятельности.

Поэтому сотрудникам офиса требуется поддержка на стадии внедрения изменений в организационные процессы для того, чтобы снизить проявление психологических трудностей в работе. С сотрудниками розницы также следует проработать восприятие слияния организаций.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа направлена на изучение психологических трудностей работников в процессе слияния и поглощения организаций. Исследование было проведено на примере объединения компаний «Связной» и «Евросеть».

Целью работы было исследование психологических трудностей работников в период слияния организаций и разработка программы рекомендаций, направленных на снятие психологических трудностей и профилактику снижения эффективности сотрудников.

Теоретический анализ показал, что проблемы слияния и поглощения компаний исследовались еще в прошлом веке зарубежными и отечественными учеными с разных сторон. Большое внимание уделялось экономическому аспекту, в то время как поведение сотрудников в кризисной ситуации изучали менее подробно.

При этом корпоративная культура и поведение работников связаны с работой организации и эффективностью деятельности, соответственно, успех объединения компаний в определенной степени может зависеть от принятия сотрудниками изменений, происходящих в процессе слияния и поглощения организаций.

В процессе слияния и поглощения организаций происходящие изменения отражаются на состоянии сотрудников. Психологические трудности возникают индивидуально у каждого работника и могут проявляться в деятельности организации следующим образом: снижение темпа работы, исполнение поставленных задач не в срок или полное игнорирование задач, конфликты с коллегами, частые больничные и пр. Все перечисленные последствия сказываются на деятельности сотрудника, а значит и организации в целом, отрицательно.

Поэтому руководству компании следует знать, какие психологические трудности могут возникнуть у работников, чтобы вовремя снизить их

влияние на эффективность деятельности, а также знать, каким образом это сделать в рамках компании и в рамках конкретной личности или группыв процессе слияния и поглощения организаций.

В результате проведенного эмпирического исследования, мы обнаружили, что сотрудники обоих брендов и подразделений относятся к слиянию организаций негативно, в связи с этим повышается уровень тревожности, и возникают психологические трудности.

Также объединение компаний оказывает влияние не только на состояние сотрудников, но и на их работу и эффективность. Снижение данного показателя отслеживается по сотрудникам и производственной статистике.

Необходимо отметить и то, что между группами наблюдается значимая разница. Проведенные опросы и сравнительный анализ показали, что разница в отношении сотрудников разных брендов незначительна, то есть восприятие слияния организаций не зависит от того, в какой компании работает сотрудник: поглощающей или поглощаемой. Но есть разница в восприятии сотрудников из разных подразделений. Так, сотрудники офиса считают, что слияние организаций оказало большое влияние на рабочие обязанности, из-за чего упала эффективность деятельности.

В ходе исследования была разработана программа рекомендаций, направленная на снятие психологических трудностей и профилактику снижения эффективности сотрудников. Данная программа может быть использована руководителями среднего и высшего звена, а также тренинг-менеджерами организации в целях снятия возражений сотрудников, улучшения психологического климата и повышения эффективности профессиональной деятельности как одного отдела, так и компании в целом. Рекомендации были рассмотрены Отделом подбора и обучения персонала объединенной компании «Связной | Евросеть» и планируются к внедрению.

Ограничением данного исследования может выступать сфера деятельности компании, т.к. сфера продаж значительно отличается от других

сфер, имеет свою специфику по организации процесса, а также по отношению между субъектами внутри и за пределами компании. Кроме того, стоит уделять внимание применению данного метода в организациях других стран и иного типа управления, т.к. большое количество изменений зависит от того, как они будут преподноситься руководством, от планирования проведения данных изменений внутри компании, а также от взаимоотношений руководства и подчиненных.

Перспективы исследования. В процессе исследования возникли новые вопросы, которые могли бы пролить свет на особенности восприятия сотрудниками слияния организаций. Среди них было бы интересно рассмотреть следующие: сравнение восприятия сотрудниками слияния организаций в зависимости от стажа, связь отношения сотрудников определенного подразделения к изменениям и инструментам, которые использует руководитель данного подразделения для предоставления информации об организационных изменениях. Кроме того, т.к. процесс слияния организаций не завершен, интересно было бы отследить в динамике изменения отношения сотрудников к слиянию организаций и объединенной компании в целом, а также связать их с изменением определенной стороны процесса, чтобы установить связь отрицательного или положительного отношения и конкретного аспекта с целью смягчения или полного устранения негативных последствий.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ


1. Абабков, В.А. Адаптация к стрессу. Основы теории, диагностики, терапии / В.А. Абабков, М. Перре. — СПб. : Речь, 2004. — 166 с.
2. Абдулов Р.Э. Управление процессами слияний и поглощений промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Р.Э. Абдулов. — М., 2010. — 27 с.
3. Авхачев Ю.Б. Международные слияния и поглощения компаний: новые возможности предприятий России по интеграции в мировое хозяйство / Ю.Б. Авхачев. — М.: Научная книга, 2005. — 120 с.
4. Агазаде Н. Копинг-стратегии во время кризиса / Н.Агазаде // Медицинская психология в России: электрон. науч. журн. — 2012. — N 1.
5. Андреева Т. Преодоление сопротивления персонала при слияниях и поглощениях / Т. Андреева // Консалтинг. — 2001. — № 142. — С. 112-124.
6. Ариф Ю.С. Особенности управления персоналом в проектах типа слияния и поглощения (m&a) / Ю.С. Ариф // Российское предпринимательство. — 2015. — Т. 16. — №12. — С. 1837-1850.
7. Асаул А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев // СПб.: Гуманистика, 2006. — 201 с.
8. Баратьянц А.В. Формирование кадровой политики предприятия в условиях проведения организационных изменений: дис. ... канд. экон. наук / А.В. Баратьянц. — М, 2004. —153 с.
9. Белоусова М.Ю. Структура корпоративной культуры в системе ее управления / М.Ю. Белоусова // Культура: управление, экономика, право. — 2004. — № 4. — С. 40-43.
10. Боталова В.В. Теоретические основы слияния и поглощения в России и за рубежом / В.В. Боталова // Российское предпринимательство. — 2013. — № 10 (232). — С. 76-87.

11. Быков А.Л. Слияния и поглощения компаний: Социально-трудовой аспект: дис. ... канд. экон. наук / А.Л. Быков — М., 2005. — 146 с.

12. Вельтищев Д.Ю. Апатия в структуре тревожных депрессий / Д.Ю. Вельтищев, Ю.М. Гуревич, О.Ф. Серавина // Социальная и клиническая психиатрия. — 1996. — Т. 6. — №. 4. — С. 21-28.

13. Вирабян С.Н. Измерение эффективности сделок по слиянию и поглощению: особенности применения метода DEA / С.Н. Вирабян // СРРМ. — 2017. — №4 (103). — С. 58-65.

14. Евстратов А.В. Обоснование эффективности процессов слияний и поглощений на фармацевтическом рынке: мировой опыт и российская специфика / А.В. Евстратов, А.Е. Гончарова // Baikal Research Journal. — 2017. — №4.

15. Ермольчик В.В. Сущность процессов слияния и поглощения компаний / В.В. Ермольчик // Economics. — 2017. — №2 (23). — С. 31-37.

16. Ермошин М.В. Роль диагностики корпоративной культуры в сценариях слияния компаний / М.В. Ермошин // Вестник ГУУ. — 2016. — №12. — С. 173-176.

17. Жданов А.Ю. Управление процессами реструктуризации интегрированных корпоративных структур: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / А.Ю. Жданов. // М., 2009. — 52 с.

18. Зайнуллина М.Р. Менеджмент слияний и поглощений / М.Р. Зайнуллина // Гуманизация образования. — 2013. — №4. — С. 66-73.

19. Зыкова И.В. Риски слияний и поглощений компаний: особенности и группировка / И.В. Зыкова, П.М. Сазонов // Безопасность бизнеса. — 2011. — N 1. — С. 9-15.

20. Иванов А.Е. Комплементарный и ресурсный подходы к обоснованию синергетического эффекта слияний и поглощений / А.Е. Иванов // Экономический анализ: теория и практика. — 2017. — №9 (468). — С. 1678-1695.

21. Иванов А.Е. Типология мотивационных теорий слияний и поглощений / А.Е. Иванов // Финансы и кредит. — 2016. — №25 (697). — С. 43-51.

22. Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса / Ю.В. Иванов // М., Альпина Паблишер, 2001. — 244 с.

23. Иванова А. С. Трансформация организационной культуры в процессе слияний и поглощений / А.С. Иванова // ПСЭ. — 2010. — №3. — С. 209-212.

24. Квагинидзе В.С. Совершенствование организационной культуры компании как фактор ее эффективного и безопасного развития / В.С. Квагинидзе, В.С. Смирнов // ГИАБ. — 2012. — №2. — С. 125-131.

25. Киселев К.М. Роль корпоративного управления в системе управления российскими компаниями / К.М. Киселев // Вестник Финансового университета. — 2010. — №5. — С. 52-56.

26. Крюкова Т.Л. Психология совладающего поведения: современное состояние и психологические, социокультурные перспективы / Т.Л. Крюкова // Вестник КГУ. — 2013. — №5. — С. 184-188.

27. Кузнецова О.Е. Проблема контркультур в современных организациях / О.Е. Кузнецова // Российский психологический журнал. — 2005. — №4.

28. Латуха М.О. Оценка системы управления человеческими ресурсами при слияниях и поглощениях / М.О. Латуха, Ю.С. Санникова, А.Ф. Денисов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2013. — №3. — С. 69-90.

29. Левитов Н.Д. Фрустрация как один из видов психических состояний / Н.Д. Левитов // Вопросы психологии: журнал. — 1967. — № 6. — С. 59-62.

30. Леонова А.Б. Стресс и копинг поведение: факторы развития профессионально-личностных деформаций / А.Б. Леонова // Психология

стресса и совладающего поведения: материалы III Междунар. науч.-практ. конф. — Т. 2. — КГУ им. Н.А. Некрасова Кострома, 2013. — С. 122–124.

31. Леонтьев Д.Л. Три кита жизнестойкости [Электронный ресурс] / Д.Л. Леонтьев. — Режим доступа: http://www.psychologies.ru/wellbeing/harmony/tri-kita-jiznestoikosti/ (дата обращения: 16.01.2019).

32. Лызлов А.В. Апатия как ядерный аффект: опыт структурно-психологического анализа / А.В.Лызлов, О.Ф. Серавина, О.Б. Ковалевская // Вопросы психологии: журнал. — 2013. — №. 2. — С. 65-80.

33. Макарова И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы / И.К. Макарова // М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. — 98 с.

34. Маслов Д.В. Трансформация организационной культуры через анализ ценностей / Д.В.Маслов, Г Роше // Методы менеджмента качества, 2. — 2006 — 20 с.

35. Михелашвили Н.Р. Сделки слияния и поглощения: причины и пути предотвращения неудач / Н.Р. Михелашвили // Финансовая аналитика: проблемы и решения. — 2017. — №2 (332). — С. 215-225.

36. Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н.Н. Могутнова // Социологические исследования. — 2005. — № 4. — С. 130-136.

37. Мороз И.Н. Новое в диагностике и лечении синдрома хронической усталости / И.Н. Мороз, А.А. Подколзин // Профилактика старения. — 1999. — № 1. — С. 165-184.

38. Муталиев И.С. Обзор рынка слияний и поглощений / И.С. Муталиев // Научные исследования. — 2016. — №8 (9). — С. 23-26.

39. Насырова С.И. Закономерности и особенности процессов слияний и поглощений в российских компаниях: моногр. / С.И. Насырова; Уфа : РИЦ БашГУ, 2012. — 199 с.

40. Нуллер Ю.Л. Депрессия и деперсонализация / Ю.Л. Нуллер. // Л: Медицина, 1981. — 207 с.

41. Орехов С.А. Корпоративное управление: учебник для академического бакалавриата / С.А. Орехов. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 312 с.

42. Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы / У.Г. Оучи. // М., НОРМА-ИнФРА, 1999. — 183 с.

43. Пальниченко С.А. Перспективы развития российского рынка слияний и поглощений: финансовый аспект / С.А. Пальниченко, К.С. Михеева, Д.А. Кулумбетова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2017. — №10. — С. 166-170.

44. Пискунов А.И. Развитие механизма слияний и поглощений промышленных предприятий на основе сбалансированной системы корпоративного управления: дис. ... канд. экон. наук / А.И. Пискунов. — Самара, 2010. — 178 с.

45. Пушко Д.С. Задачи кадровой политики в условиях слияния и поглощения компании / Д.С. Пушко // Решетневские чтения. — 2013. — Т. 2, № 17. — С. 447-449.

46. Рамиева Л.В. Кадровая политика в условиях реорганизации компании путем слияния (поглощения) / Л.В. Рамиева, А.Ю. Жданов, К.М. Киселев // Символ науки. — 2016. — №3-1. — С. 138-141.

47. Рассказова Е.И. Копинг-стратегии в психологии стресса: подходы, методы и перспективы / Е.И. Рассказова, Т.О. Гордеева // Психологические исследования: электрон. науч. журн. — 2011. — N 3(17).— С. 23-27.

48. Рид С.Ф. Искусство слияний и поглощений / С.Ф. Рид, А.Р. Лажу // М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004. — 958 с.

49. Родионов И.И. Создание синергии во внутрироссийских сделках слияний и поглощений в 2006-2014 гг / И.И. Родионов, В.Б. Михальчук // Российский журнал менеджмента. — 2016. — №2. — С. 3-28.

50. Розенберг Г.С. «Слияние» и «Поглощение» — два пути объединения / Г.С. Розенберг // Самарская Лука: проблемы региональной и глобальной экологии. — 2016. — №1. —С. 6-12.

51. Рукавишников Д.С. Перспективы российского рынка слияний и поглощений в условиях экономической неопределенности / Д.С. Рукавишников // Управленческое консультирование. — 2018. — №6 (114). — С. 149-154.

52. Самедов У.Н. История развития мирового рынка слияний и поглощений / У.Н. Самедов // Academy. — 2018. — №7 (34). — С. 75-78.

53. Самедов У.Н. Наиболее популярные методы оценки при слияниях и поглощениях / У.Н. Самедов // Academy. — 2018. — №7 (34). — С. 72-75.

54. Соколянский В.В. Этика бизнеса. Учебное пособие / В.В. Соколянский, В.А. Бородин. — М.: МГИУ, 2008. — 196 с.

55. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. // СПб: Питер, 2001. — 352 с.

56. Стадник А.А. Интеграция корпоративных культур / А.А. Стадник // Управление компанией. — 2004 — № 3. — С. 69-71.

57. Федунова К.А. Сделки по слияниям и поглощениям как альтернатива IPO / К.А. Федунова // Государственное управление. Электронный вестник. — 2018. — №69. — С. 198-216.

58. Хаперская К.С. Слияния и поглощения — уточнение терминологии / К.С. Хаперская // КНЖ. — 2018. — №1 (22). — С. 189-191.

59. Хачатурова М.Р. Совладающий репертуар личности: обзор зарубежных исследований / М.Р. Хачатурова // Психология. Журнал ВШЭ. 2013. — №3. — С. 160-169.

60. Цукерман Г.В. Корпоративная культура: ценностные основания интеграции / Г.В. Цукерман // Социум и власть. — 2016. — №6 (62). — С. 128-133.

61. Челышева Д.А. Слияния и поглощения на мировом рынке: тенденции и перспективы развития / Д.А. Челышева, Е.И. Козлова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2018. — №1 (27). — С. 182-187.

62. Чернобровкина С.В. Корпоративная культура как фактор копинг-стратегий сотрудников в ситуации организационного стресса / С.В. Чернобровкина, А.С. Акамова // ОмГУ. — 2010. — №2. — С. 52-60.

63. Шилкина Ю.А. Корпоративная культура в механизме интеграции бизнес-структур: дис. ... канд. социол. наук / Ю.А. Шилкина. — Москва, 2004. — 170 с.

64. Шлубков Д. Особенности корпоративного управления в России / Д. Шлубков //Слияния и поглощения. — М.: Издательский дом "Альпина", 2005. — №6 (76). — 264 с.

65. Юрасов И. Корпоративная культура на местах / И. Юрасов // Журнал управления компанией. — 2006. — №5. — С. 51-55.

66. Amirkhan J.H. Seeking person-related predictors of coping: Exploratory analyses // European Journal of Personality. — 1999. — № 4. — P. 13-30.

67. Folkman S, Lazarus R.S. Coping as a mediator of emotion // Journal of Personal and Social Psychology. — 1998. — № 54. — P. 466-475.

68. Moss R.H., Schaefer J.A. Life transitions and crises // Coping with life crises: An integrative approach. — N.Y.: Plenum Press, 1986. — P. 3-28.

69. Scheier M.F., Carver C.S. Dispositional optimism and physical well being: The influence of generalized outcome expectancies on health // Journal of Personality. — 1989. — №55. — P. 169-210.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Анкета-опрос по восприятию слияния компаний «Связной» и «Евросеть».

# Опрос по восприятию слияния компаний "Связной" и "Евросеть"

Добрый день!
Уважаемые сотрудники, просим Вас ответить на несколько вопросов, касающихся процесса слияния двух федеральных компаний: "Связной" и "Евросеть".
Исследование проводится в рамках написания магистерской диссертации студентки заочного отделения Тюменского государственного университета направления "Психология управления персоналом".
Результаты этого опроса будут использованы в обобщенном виде. Просим Вас не пропускать ни одного вопроса.
Заполнение анкеты рассчитано на 10-15 минут.
Благодарим за ответы!

* Обязательно

1. **Насколько хорошо Вы осведомлены о процессе объединения компаний «Связной» и «Евросеть»?** *
   *Отметьте только один овал.*
   - ( ) Знаю то, что «Связной» присоединил себе «Евросеть»
   - ( ) Знаю то, что «Евросеть» присоединила себе «Связной»
   - ( ) Знаю, что произошло объединение двух крупных российских компаний

2. **Как Вы наблюдаете, большинство сотрудников Вашего подразделения относятся к слиянию компаний «Связной» и «Евросеть» положительно или отрицательно?** *
   *Отметьте только один овал.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Отрицательно | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Положительно |

3. **Почему? Прокомментируйте свой ответ.** *

4. **Каким образом, по мнению сотрудников Вашего подразделения, повлияло слияние на компанию в целом?** *
   *Отметьте только один овал.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Отрицательно | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | Положительно |

5. **Изменилась ли работа сотрудников Вашего подразделения (права, обязанности) в связи со слиянием компаний?** *

*Отметьте только один овал.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Нет, ничего не изменилось | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | Да, поменялась кардинально |

6. **В какую сторону произошли изменения в работе сотрудников в связи со слиянием компаний?**

*Отметьте только один овал.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| В отрицательную | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | В положительную |

7. **Считаете ли Вы, что изменения, связанные со слиянием компаний, влияют на эффективность работы?**

*Отметьте только один овал.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Нет, не влияют | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | Да, абсолютно точно влияют |

8. **Каким образом изменения, связанные со слиянием компаний, влияют на эффективность?**

*Отметьте только один овал.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Влияют отрицательно | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | Влияют положительно |

9. **Влияют ли изменения в рабочих процессах на поведение сотрудников Вашего подразделения в нерабочее время?** *

*Отметьте только один овал.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Абсолютно точно не влияют | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | Абсолютно точно влияют |

10. **Каким образом изменения в рабочих процессах влияют на поведение в нерабочее время?**

*Отметьте только один овал.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Влияют отрицательно | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | Влияют положительно |

11. **Как сотрудники Вашего подразделения относятся к изменениям?** *

*Отметьте только один овал.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Изменения даются тяжело | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | Изменения даются легко |

12. **В какую сторону, по Вашему мнению, будут происходить изменения в дальнейшем?** *

*Отметьте только один овал.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| В отрицательную | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | В положительную |

13. **Каким образом сотрудники планируют справляться с изменениями в дальнейшем?** *

*Отметьте только один овал.*

- ◯ Никак, сами пройдут, все будут работать, как работали до этого
- ◯ Соберут все силы, чтобы преодолеть трудности
- ◯ Ничего не будут делать, чтобы облегчили условия
- ◯ Другое: _____

## Личные данные

Благодарим за ответы. Далее необходимо заполнить блок с некоторыми личными данными.

14. **Укажите Ваш пол** *

*Отметьте только один овал.*

- ◯ Женский
- ◯ Мужской

15. **Укажите Ваш возраст (полных лет)** *

_____

16. **Из какого бренда Вы пришли в объединенную компанию?** *

*Отметьте только один овал.*

- ◯ Связной
- ◯ Евросеть

17. **К какому подразделению относится Ваша должность?** *

*Отметьте только один овал.*

- ◯ Офис
- ◯ Розница

18. **Благодарим Вас за участие в опросе! Ниже можете оставить адрес своей электронной почты для рассылки результатов исследования.**

_____

Приложение 2. Производственная статистика

**Текучесть персонала (средняя за год)**

| **Бренд** | **2017 г.** | **2018 г.** |
|---|---|---|
| **Связной** | 2,8% | 4,2% |
| **Евросеть** | 3,4% | 4,8% |
| **Общая текучесть** | 3,1% | 4,5% |
| **Динамика** | **+1,4%** | |

**Совершаемые ошибки (в среднем по региону в месяц, в шт.)**

| **Программа** | **2017 г.** | **2018 г.** |
|---|---|---|
| **HUC** | 25,3 | 37,1 |
| **Tutor** | 31,9 | 44,8 |