

**Czesław Zając**

## **ROLA HRM I KULTURY ORGANIZACYJNEJ W PROCESACH PRZEJĘĆ I FUZJI PRZEDSIĘBIORSTW**

### **1. Wstęp**

Przejęcia i fuzje przedsiębiorstw, pojmowane jako strategie ich rozwoju zewnętrznego, można traktować również jako „swoiste” techniki ich integracji. Tego typu integracjom towarzyszą różnorodne problemy w sferze finansowej, prawnej, organizacyjnej, społecznej i kulturowej.

W wielu opracowaniach poświęconych omawianej problematyce podkreśla się, że większość problemów występujących w trzech ostatnich spośród wymienionych sfer ma charakter „uniwersalny”, typowy dla przeważającej większości procesów przejęć i fuzji. Sposobom rozwiązywania tych problemów za pomocą instrumentów z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (narzędzia HRM), skuteczności rozstrzygnięcia kwestii personalnych oraz uwzględnianiu kontekstu kulturowego przejmowanych lub łączących się przedsiębiorstw coraz częściej nadaje się znaczenie strategiczne (zob. [Pocztowski 2003, s. 60]). Przejęcia i fuzje dokonywane są bowiem przez ludzi i polegają m.in. na przejmowaniu ludzi oraz ich integrowaniu w ramach nowych układów organizacyjnych. Wielu autorów i praktyków zarządzania uznaje je za podstawowe czynniki sukcesu procesów integracyjnych. Do tych autorów należy także P.F. Drucker, który sformułował pięć zasad powodzenia przejęć przedsiębiorstw. Dwie z tych zasad odnoszą się bezpośrednio do kwestii personalnych [Drucker 1981]<sup>1</sup>:

- nabywca powinien wnieść „jakąś wartość” do przedsiębiorstwa przejmowanego;
- powinno się przejmować przedsiębiorstwa posiadające „wspólny rdzeń tożsamości”;
- przedsiębiorstwo przejmujące musi szanować biznes przedsiębiorstwa przejmowanego;
- istnieje konieczność obsadzenia, w okresie do roku, kompetentnej kadry kierowniczej na najwyższych stanowiskach zarządzania;

---

<sup>1</sup> Zasady te zostały odniesione w zasadzie do fazy integracyjnej (po połączeniu) procesów przejęć, ale dzisiaj wielu innych autorów odnosi je do całych procesów przejęć i fuzji przedsiębiorstw.

- należy zapewnić menedżerom i pracownikom z przedsiębiorstwa przejmowanego, posiadającym duży potencjał rozwojowy, możliwość zatrudnienia na najważniejszych stanowiskach w „nowym przedsiębiorstwie” w ciągu pierwszego roku od momentu przejęcia.

Niektórzy autorzy podkreślają, że pomijanie zagadnień społecznych i personalnych w procesach przejęć powinno się traktować jako „grzechy „nabywców”, które mogą bezpośrednio przyczynić się do ich porażek<sup>2</sup>.

**Celem niniejszego artykułu jest wskazanie roli i znaczenia HRM i kultury organizacyjnej dla skutecznego przeprowadzenia przejęcia lub fuzji przedsiębiorstw w wymiarze strategicznym i operacyjnym.** Artykuł został przygotowany na podstawie studiów literatury oraz wyników badań empirycznych poświęconych tzw. miękkim zagadnieniom przejęć i fuzji, prowadzonych przez autora tego opracowania.

Badania te były prowadzone w latach 2002-2004 za pomocą kwestionariusza skategoryzowanego i 2 ankiet w grupie 10 przedsiębiorstw zlokalizowanych we Wrocławiu i Jeleniej Górze, uczestniczących w procesach przejęć i fuzji jako podmioty przejmowane. Obejmowały one identyfikację i analizę społecznych oraz organizacyjnych problemów towarzyszących zmianom właścicielskim w tych przedsiębiorstwach, spośród których 9 uczestniczyło w międzynarodowych przejęciach. W latach 2006-2007 autor przeprowadził badania uzupełniające wyżej wymienionej problematyki za pomocą wywiadów z menedżerami personalnymi, opierając się na kwestionariuszu skategoryzowanym. Pozwoliły one rozpoznać najważniejsze problemy społeczne i kulturowe związane z nadzorem nowych właścicieli-międzynarodowych korporacji nad sześcioma spośród 10 przedsiębiorstw, w których przeprowadzono badania podstawowe.

## 2. Strategiczny wymiar ZZL i kultury organizacyjnej w procesie przejęć i fuzji przedsiębiorstw

Wyniki badań oraz wynikające z nich wnioski wskazują coraz częściej, że kluczem do uzyskania efektywności procesów przejęć i fuzji na poziomie satysfakcjonującym zarządy i właścicieli przedsiębiorstw uczestniczących w tych procesach jest umiejętność właściwego rozpoznania i skutecznego rozwiązywania problemów społecznych, personalnych i organizacyjnych. Staje się to możliwe w praktyce poprzez odpowiednie wykorzystanie instrumentów HRM oraz branie pod uwagę kontekstu kulturowego łączących się lub przejmowanych przedsiębiorstw. Wymienione wyżej problemy obejmują m.in.:

---

<sup>2</sup> Do głównych „grzechów” przedsiębiorstw przejmujących inne przedsiębiorstwa zaliczają oni niewielki szacunek dla pracowników operacyjnych przedsiębiorstwa przejmowanego, arogancję i wrogość w stosunku do kadry kierowniczej przedsiębiorstwa przejmowanego oraz blokowanie możliwości jej awansu, brak umiejętności odpowiedniego wyjaśnienia celów przejęcia itp. Zob. [Krug, Night 2001].

- **w sferze społecznej i interpersonalnej:** strach przed zmianami wywołanymi przez przejęcie lub fuzję, naturalny opór przed zmianami, społeczne skutki redukcji zatrudnienia, cynizm korporacyjny, zmiany personalne;
- **w sferze kulturowej:** niedopasowanie kultur organizacyjnych podmiotów przejęcia lub partnerów fuzji, „szok kulturowy” wywołany przez międzynarodowe przejęcia lub fuzje, asymilację ekspatów (przejęcia międzynarodowe), wielowładztwo;
- **w sferze organizacyjnej** (odnośnie do sposobu przygotowania przejęcia lub fuzji): brak koncepcji przygotowania przejęcia lub fuzji, niewłaściwie przygotowany program przejęcia lub fuzji, błędy w realizacji programu przejęcia lub fuzji, nietrafny wybór lidera zmiany, błędną diagnozę najważniejszych problemów fazy przygotowawczej przejęcia lub fuzji, brak narzędzi HRM lub ich stosowanie nieadekwatne do sytuacji problemowej<sup>3</sup>.

W licznych publikacjach krajowych i zagranicznych prezentujących wyniki tych badań, podkreślana jest strategiczna rola funkcji zarządzania zasobami ludzkimi oraz kultury organizacyjnej w procesie przejmowania i łączenia się przedsiębiorstw<sup>4</sup>.

Kierownictwa przedsiębiorstw uczestniczących w procesach przejęć i fuzji, aby rozwiązać występujące w nich problemy personalne, społeczne, organizacyjne, finansowe i techniczne, powinny brać pod uwagę wszystkie istotne czynniki związane ze strategią, strukturą, zasobami ludzkimi, kulturą organizacyjną oraz procesem zarządzania przedsiębiorstwem. Ważna jest skuteczność procesów decyzyjnych składających się na proces zarządzania zmianami w całym procesie integracyjnym oraz odpowiednie przygotowanie ludzi do zmian, zwłaszcza w fazie samej transformacji.

Jak podkreśla J. Birkinshaw, inwestor, łącząc przedsiębiorstwa, może koncentrować uwagę na integracji zadań, integracji ludzi lub integracji zadań i ludzi [Birkinshaw 1997]; za: [Aniszewska 2002]. Wybór odpowiedniej orientacji integracyjnej powinien być związany z celami przedsiębiorstwa i możliwościami ich osiągnięcia, musi również uwzględniać koszt i ryzyko takiego wyboru. Koncentracja tylko na zadaniach, przy pominięciu problemów społeczno-kulturowych, może spowodować zablokowanie całego procesu integracji ze względu na opór pracowników i menedżerów. W konsekwencji zamiast oczekiwanych korzyści wystąpią straty. Orientacja tylko na ludzi, przy zaniedbywaniu zadań, też nie doprowadzi do uzyskania zakładanych efektów synergicznych. Zatem racjonalne wydaje się połączenie obu tych podejść, tj. integracji zadań i ludzi. Możliwe są tu oczywiście inne kombinacje czy rozwiązania pośrednie, zakładające silniejsze promowanie jednej lub drugiej orientacji integracyjnej.

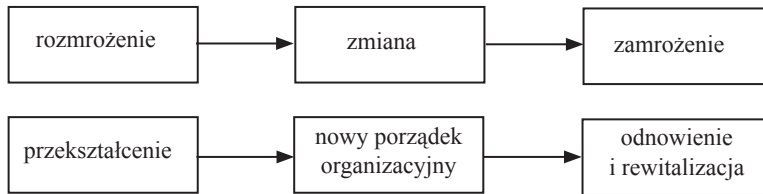
Bardzo istotne jest rozpoznanie kontekstu sytuacyjnego fuzji lub przejęcia oraz najważniejszych rzeczywistych i potencjalnych problemów występujących po stronie wszystkich uczestników tego procesu. Takie podejście zwiększa prawdopodo-

<sup>3</sup> Szerzej na ten temat: [Zajac 2006].

<sup>4</sup> Na temat strategicznych aspektów zarządzania personelem podczas fuzji i przejęć pisze B. Buchelt-Nawara [Pocztowski 2004, s. 53-72].

bieństwo osiągnięcia zarówno korzyści synergicznych, jak i zadowolenia pracowników oraz menedżerów. Oczywiście efektywność fuzji lub przejęcia powinno się oceniać przez pryzmat stopnia realizacji założonych zadań, które z punktu widzenia właścicieli i samego przedsiębiorstwa mają charakter finansowy i strategiczny. Integracja ludzi oraz kultur łączących się przedsiębiorstw nie może być celem samym w sobie.

Nawiązując do prezentowanych w literaturze licznych poglądów o rosnącym znaczeniu wpływu czynnika ludzkiego w procesach zarządzania zmianami, warto podkreślić, że menedżerowie projektujący i realizujący procesy połączeniowe powinni dokonywać racjonalnych wyborów, opartych na efektywnych kombinacjach dostępnych czynników kapitałowych, personalnych, organizacyjnych i technicznych. Wynikiem takich wyborów może być „nowy porządek organizacyjny”. Stanowi on według M.L. Marksa rdzeń zmiany właścicielskiej dokonanej na drodze przejęcia lub fuzji [Marks 1994, s. 37-38 oraz 41-51], który odpowiada samej zmianie, w klasycznym modelu zmiany E. Scheina, K. Lewina.



Rys. 1. „Nowy porządek organizacyjny” jako rdzeń zmiany

Źródło: [Marks 1994, s. 37].

„Nowy porządek organizacyjny” kształtowany jest, zdaniem wymienionego autora, przez kierunki (wizję) dalszego rozwoju, misję, kulturę organizacyjną, kontrakt psychologiczny, najważniejsze kompetencje oraz „architekturę” pojmowaną przez niego jako nowy wzorzec społecznego systemu przedsiębiorstwa i systemu pracy. Obejmuje on formalne i nieformalne struktury wewnątrzorganizacyjne i pozwala orientować ludzi po transformacji właścicielskiej w przedsiębiorstwie na przyszłość.

Odnowienie i rewitalizacja umożliwią pokonanie „cynizmu korporacyjnego” i depresji, charakterystycznych dla okresu wprowadzania zmian. Prowadzi do przekształcenia świadomości pracowników i menedżerów (wsparcie emocjonalne i psychiczne), a w konsekwencji przyczynia się do odnowienia kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa [Pocztowski 2004, s. 53-72].

Spróbujmy zatem bliżej przyjrzeć się konkretnym zadaniom w obszarze społecznym i organizacyjnym, realizowanym w trzech podstawowych fazach procesów przejęcia lub fuzji.

### 3. Operacyjny wymiar ZZL i kultury organizacyjnej w procesach przejęć i fuzji

Na poziomie operacyjnym strategia personalna na potrzeby transformacji właścicielskiej przekłada się na szereg konkretnych zadań z zakresu funkcji personalnej, z których część jest przypisana menedżerowi personalnemu i członkom kierowanego przez niego zespołu. Zadania te, realizowane w trakcie trzech faz procesów przejęć lub fuzji, obejmują [Pocztowski 2004, s. 32]:

- **w fazie przed połączeniem:** określenie powodów fuzji lub przejęcia, utworzenie zespołu odpowiedzialnego za przeprowadzenie przedsięwzięcia, poszukiwanie potencjalnych partnerów „mariażu organizacyjnego”, wybór kandydata, zaplanowanie procesu zarządzania całym przedsięwzięciem i zaplanowanie efektów w obszarze uczenia się;
- **w fazie połączenia:** wybór menedżera odpowiedzialnego za integrację, sformowanie zespołu ds. wprowadzenia zmian, budowę nowej strategii i struktury, utrzymanie kluczowych pracowników, wdrażanie zmian, komunikowanie zmian oraz włączanie grup zawodowych i poszczególnych osób w proces zmian, kształtowanie nowych praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi;
- **w fazie po połączeniu:** integrację pracowników i menedżerów wokół zadań wynikających z wprowadzonych zmian, ocenę strategii, struktury i kultury, ocenę wpływu przejęcia lub fuzji na interesariuszy przedsiębiorstwa oraz identyfikację i oszacowanie efektów uczenia się.

#### 3.1. Faza przygotowawcza

W fazie przygotowawczej przejęć lub fuzji szczegółowe zadania można sprowadzić do:

- ustalenia celów ogólnych i częściowych,
- przyjęcia kryteriów wyboru partnerów,
- wyboru menedżera odpowiedzialnego za proces przejęcia lub fuzji<sup>5</sup>,
- wykreowania wizji nowego, powstałego po połączeniu, podmiotu w wymiarach strukturalnych i personalnych,
- określenia metod psychologicznego przygotowania do procesu integracyjnego kadry menedżerskiej i pracowników łączących się przedsiębiorstw.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że w powyższym całościowym ujęciu ta faza odpowiada zarówno na pytanie, „czy” przejmować lub się łączyć, jak i na pytanie, „jak” to zrobić. Rozpatrywanie zagadnień społecznych i organizacyjnych tych przedsięwzięć związane jest z kolei z próbą znalezienia odpowiedzi na drugie z wyżej postawionych pytań.

<sup>5</sup> Kompetencje i zadania menedżera przejęć i fuzji podają autorzy w pracy [Schuler, Jackson, Lou 2004, s. 105].

Istotne znaczenie należy przypisać decyzjom odnośnie do ustalenia podstawowego celu połączenia. Ważne w tym zakresie może okazać się znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak dążyć do wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa oraz jego wyższej rentowności?
- W jaki sposób dokonywać otwarcia wejścia na nowe rynki?

W praktyce próby poszukiwania odpowiedzi na wyżej wymienione pytania powinny być poparte analizą opłacalności finansowej projektowanego przedsięwzięcia, dokonywaną przez zespół negocjacyjny. Coraz częściej postuluje się, by taka analiza opłacalności finansowej była poszerzana o elementy organizacyjne i elementy kultury organizacyjnej, a zwłaszcza o analizę systemów wartości obowiązujących we wszystkich przedsiębiorstwach przygotowujących się do procesu integracyjnego. Analiza opłacalności projektowanego przedsięwzięcia daje lepszą gwarancję zmniejszenia ryzyka towarzyszącego immanentnie całemu projektowi.

Przykłady niektórych przedsiębiorstw wskazują na praktykę opracowywania przez zespół do spraw fuzji i przejęć, przed dokonaniem przejęcia, księgi standardów zawierającej opis najważniejszych ujednoliconych zachowań, procesów, działań itp., występujących we wszystkich głównych obszarach przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. Przedstawiciele tego zespołu, powoływanego okazjonalnie lub stanowiącego stałą komórkę organizacyjną przedsiębiorstwa, powinni mieć odpowiednią wiedzę, doświadczenie oraz autorytet wśród menedżerów średniego szczebla.

Trafnie dobrane kryteria wyboru partnerów projektowanej fuzji czy przejęcia umożliwiają optymalizację procesu takiego wyboru. Przy czym należy uwzględnić tu zarówno kryteria ogólne, związane z analizą cech przeszłych partnerów pod kątem ich dopasowania do przyjętych celów planowanej integracji, jak i kryteria szczegółowe, umożliwiające dokonanie wyboru optymalnego kandydata spośród tych, którzy spełniają kryteria ogólne.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że jako kryteria szczegółowe brane są także pod uwagę takie miękkie elementy, jak: stopień zgodności kultur organizacyjnych, stosowane metody zarządzania zasobami ludzkimi, potencjał kadrowy potencjalnych partnerów [Pocztowski 2003, s. 58].

Użyteczne może okazać się tutaj znalezienie odpowiedzi na pytania oceniające stopień atrakcyjności przyszłego partnera [Jankowski 2000, s. 2]:

- Czy kandydat na partnera ma odpowiednią kadrę kierowniczą wyższego i średniego szczebla?
- Na ile podobne, a na ile różne są kultury organizacyjne w przedsiębiorstwach przygotowujących się do połączenia?
- Czy zarząd przedsiębiorstwa przyszłego partnera zamierza wykorzystać projektowane przedsięwzięcie jako możliwość rozwoju czy też okazję szybkiego zwrotu z zainwestowanego kapitału?

<sup>6</sup> O takich zespołach złożonych zazwyczaj z przedstawiciela zarządu, finansisty, prawnika, przedstawiciela produkcji, a także specjalisty od zarządzania zasobami ludzkimi piszą: S. Cartwright, C.L. Cooper [2001, s. 37].

- Czy członkowie zarządu przyszłego partnera dążą do utrzymania stanowisk i czy nastawieni są na współpracę po połączeniu?
- Jakie jest nastawienie menedżerów średniego szczebla, specjalistów i pozostałych pracowników?

Przed dokonaniem ostatecznego wyboru partnera istotną rolę odgrywa zasada poufności prowadzonych negocjacji. Jej zachowanie możliwe jest poprzez ograniczenie liczby negocjatorów do kilku wybranych przedstawicieli ścisłego kierownictwa.

Wizja przyszłego podmiotu powinna obejmować przede wszystkim zmiany w jego dotychczasowych strukturach prowadzące do utworzenia przyszłej struktury organizacyjnej, powiązania pomiędzy łączącymi się przedsiębiorstwami w ramach tej struktury, stopień integracji oraz układ docelowy, do którego powinni dążyć uczestnicy projektowanego połączenia.

Podstawowym zadaniem psychologicznego przygotowania do połączenia jest podjęcie wysiłków na rzecz rozpoznania oczekiwań, poglądów i nastawienia do planowanej integracji przyszłego partnera. Pomocne w tym zakresie może być uwzględnienie różnych typów mentalności, szczególnie **mentalności nabywcy** („zwycięzca bierze wszystko”), **mentalności sprzedawcy** (kompleks ofiary, pokonanego) oraz **mentalności partnerskiej** (zaufanie, elastyczność, nastawienie na współpracę i współdziałanie) [Jankowski 2000, s. 7-8]. Ten trzeci typ mentalności jest najbardziej pożądany z punktu widzenia efektywności zarządzania zmianami, jakie wiążą się z przygotowywanym połączeniem, i jednocześnie najrzadziej występuje samoistnie w praktyce. Dlatego psychologiczne przygotowanie do połączenia powinno koncentrować się na wygenerowaniu mentalności partnerskiej przez wzajemne uświadomienie partnerom różnicy ich poglądów i odmiennego nastawienia do projektu. Dzięki temu stanie się możliwe przynajmniej efektywne rozwiązywanie problemów i konfliktów personalnych, jakie w praktyce są nie do uniknięcia w procesie łączenia przedsiębiorstw.

### 3.2. Faza łączenia się przedsiębiorstw

W tej fazie, jak się podkreśla w literaturze przedmiotu, najważniejsza rola przypada liderowi zmian, wyłonionemu z grona najwyższego kierownictwa nowego podmiotu.

Podstawowe zadania lidera zmian w tym przedziale czasowym procesu przejść i fuzji polegają na<sup>7</sup>:

- ustaleniu wspólnych celów dla pracowników łączących się przedsiębiorstw, takich jak wykreowanie wizji nowo powstającego przedsiębiorstwa: wskazanie przyszłości menedżerom i pracownikom oraz możliwości realizacji przez nich karier zawodowych w nowym przedsiębiorstwie;

<sup>7</sup> Na temat roli lidera zmian piszą: R.S. Schuler, S.E. Jackson, Y. Lou [2004, s. 105].

- wyznaczeniu reguł i priorytetów integracji: określeniu oczekiwanych, pożądanych z punktu widzenia celów integracji, typów zachowań, sposobów nastawienia do pracy i zadań, jakie stawiane będą poszczególnym pracownikom, kierownikom i zespołom w okresie transformacji;
- przeprowadzeniu doboru menedżerów wyższego szczebla dla nowego przedsiębiorstwa – utworzeniu komitetu (komisji) do spraw integracji obejmującego przedstawicieli kierownictwa i załogi bezpośrednio podległych liderowi;
- utworzeniu zespołu zarządzającego całym procesem integracji (komitet sterujący transformacją), grupującego przedstawicieli kierownictwa charakteryzujących się wysokim poziomem wiedzy merytorycznej, zdolnościami i umiejętnościami interpersonalnymi oraz reprezentującymi style zarządzania, postawy i zachowania „kompatybilne” z celami integracji. Pożądane jest również utworzenie zespołów problemowych odpowiedzialnych za realizację zadań cząstkowych, tworzących płaszczyzny współpracy pracowników z łączących się przedsiębiorstw i budujących klimat zaufania i przełamywania wzajemnej nieufności;
- zbudowaniu odpowiedniego systemu motywacji umożliwiającego zminimalizowanie poczucia zagrożenia i obaw pracowników przed zmianami wynikającymi z planowanego połączenia oraz zyskanie ich poparcia i zaangażowania na rzecz tych zmian. Taki system motywacyjny miałby za zadanie niwelowanie dysonansów wynikających z odmienności kultur organizacyjnych łączących się podmiotów przez zachęty do przykładu osobistego menedżerów, empatii, efektywnej komunikacji polegającej na wyjaśnianiu, informowaniu, wspieraniu, zachęcaniu do uczestnictwa w zmianach, inspirowaniu, wzmacnianiu, wskazywaniu możliwości. Powinien on zarazem zapoczątkować trudny i złożony proces tworzenia nowej, wspólnej kultury organizacyjnej – „razem czy osobno?”

### 3.3. Faza po połączeniu się przedsiębiorstw

Faza po połączeniu się przedsiębiorstw, ostatnia z faz wyodrębniona w procesie przejęć lub fuzji, obejmująca okres funkcjonowania nowego podmiotu, obfituje również w wiele problemów i zadań o charakterze społecznym, jakie musi rozwiązać zespół zarządzający zmianami po dokonaniu połączenia, aby doprowadzić do rzeczywistej integracji. Te problemy i zadania wynikają z konieczności dotarcia się nowo zbudowanej struktury organizacyjnej, rozwoju standardów i norm tworzących zręby nowej kultury organizacyjnej, procesów adaptacji kadry menedżerskiej i pracowników do nowych warunków pracy. Zadaniem zespołu zarządzającego zmianami w tym czasie jest skuteczny monitoring i ocena wykonywanych zadań, utrzymanie odpowiedniego poziomu komunikacji, a zadaniem lidera zmian – kontynuacja psychologicznego wsparcia, budowanie zaufania i zaangażowania pracowników i pozostałych menedżerów oraz wypracowanie wzorców zachowań i postaw, jakich się od nich oczekuje.



Narzędziem wspierającym zarządzanie zmianami generowanymi w poszczególnych fazach łączenia się przedsiębiorstw są programy monitorowania procesu integracyjnego. W ramach tych programów można wykorzystać wiele różnych źródeł i technik pozyskiwania informacji: poufne rozmowy z pracownikami, bezpośrednie rozmowy przełożonych z podwładnymi, badania ankietowe, wywiady skategoryzowane badające opinie pracowników pozostających w przedsiębiorstwie i pracowników odchodzących z pracy oraz wywiady badające opinie klientów. Uzyskane informacje dają szansę szybkiej identyfikacji potencjalnych problemów, ognisk zapalnych i konfliktów oraz stwarzają możliwość odpowiednio wczesnej reakcji [Pocztowski 2003, s. 65-72].

#### 4. Zakończenie

Praktyka wskazuje na rosnącą rolę i znaczenie HRM i kultury organizacyjnej w zarządzaniu procesami przejęć lub fuzji. Wydaje się zatem, że pomocne dla menedżerów odpowiedzialnych za te procesy będzie wskazanie na:

- konieczność wyboru sposobu rozwiązywania społecznych problemów przejęć lub fuzji, z uwzględnieniem ich rodzaju, treści, charakteru, interesu integrujących się przedsiębiorstw oraz ich skutków dla zatrudnionych w nich pracowników i menedżerów, m.in. przez dobór adekwatnych metod i technik;
- potrzebę dopasowania narzędzi HRM w zakresie motywowania, szkoleń, komunikacji wewnętrznej do specyfiki i potencjału integracyjnego przejmowanych lub łączących się przedsiębiorstw, motywów i charakteru przejęcia lub fuzji oraz potrzeb zarządzania zmianami w każdej z faz procesu zmiany właścicielskiej;
- potwierdzoną przez praktykę wielu dotychczasowych przejęć i fuzji konieczność brania pod uwagę kontekstu kulturowego przejmowanych lub łączących się przedsiębiorstw, w tym także wpływu kultur narodowych na kultury organizacyjne w przypadku przejęć lub fuzji międzynarodowych, w zakresie wartości, norm oraz artefaktów;
- ostrożne, zrównoważone i odpowiedzialne podejście do transformacji kultur organizacyjnych przedsiębiorstwa przejmowanego lub przedsiębiorstwa powstałego w wyniku fuzji, z poszanowaniem wartościowych elementów ich dotychczasowych kultur organizacyjnych;
- podjęcie skutecznych, odpowiednio wcześniej i właściwie przygotowanych działań zorientowanych na zminimalizowanie oporów przeciw zmianie właścicielskiej, menedżerów średniego poziomu zarządzania. Stanowi to jeden z podstawowych warunków powodzenia praktycznie każdej głębokiej zmiany w przedsiębiorstwie;
- konsekwencję w działaniach w obszarze HRM, silną orientację na najważniejsze cele przejęcia lub fuzji, ale połączoną z podmiotowym, przyjaznym podejściem do ludzi i profesjonalnym rozwiązywaniu społecznych i organizacyjnych problemów, nieodłącznie związanych ze zmianami właścielskimi.

## Literatura

- Aniszewska G., *Proces integracji w fuzjach i przejęciach. Rola kultury organizacyjnej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 951, AE, Wrocław 2002.
- Birkinshaw J., *You Take the Low Road and I'll Take the High Road: Different Strategies for Successful Integration of Mergers and Acquisition*, materiały na konferencję EIBA, Stuttgart 1997.
- Cartwright S., Cooper C.L., *Kiedy firmy łączą się lub są przejmowane. Strategie, konflikty, rozwiązania*, Petit, Warszawa 2001.
- Drucker P.F., *The Five Rules for Successful Acquisitions*, „Wall Street Journal” 1981 15 October.
- Jankowski W., *Fuzje i przejęcia*, „Global Business” 2000 nr 1 (70).
- Krug J.A., Night D., *Executive Perception in Foreign and Domestic Acquisitions. An Analysis of Foreign Ownership and Its Effects on Executive Fates*, „Journal of World Business” 2001, vol. 36, nr 1.
- Marks M.L., *From Turmoil to Triumph. New Life after Mergers, Acquisitions and Downsizing*, Lexington Books. An Inprint of Macmillan, Inc, New York 1994.
- Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2003.
- Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesie fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Schuler R.S., Jackson S.E., Lou Y., *Managing Human Resources in Cross-border Alliances*, Routledge, London 2004.
- Zajac Cz., *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Wyd. 2, AE, Wrocław 2006.

## THE ROLE OF HRM AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE PROCESSES OF MERGERS AND ACQUISITIONS (M&A) OF ENTERPRISES

### Summary

Results of the empirical research and study of publications done by the author indicate the growing significance of HRM and organizational culture in the management of M&A of enterprises. They also confirm the fact that appropriate personal strategy is the key for success of the ownership transformation. This strategy is “operationalized” in the form of different tasks in the range of personal function which are supported by HRM methods and instruments. Organizational culture has to be taken into consideration as well.

Managerial ability of solving problems of social, organizational and cultural character in the processes of M&A is very important too.

---

**Czesław Zajac** – dr hab., prof UE w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.