

Beata Buchelt-Nawara

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

STRATEGIA ZARZĄDZANIA KLUCZOWYMI PRACOWNIKAMI W PROCESACH MIĘDZYNARODOWYCH FUZJI I PRZEJĘĆ

1. Wstęp

Procesy fuzji i przejęć dają możliwość rozwoju przedsiębiorstwom, nie tylko na rynku lokalnym, ale także globalnym. W zasadzie procesy te są odpowiedzią organizacji na dynamikę zmian, które zachodzą w ich otoczeniu. W procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstwa dopatrują się bowiem m.in.: obniżenia kosztów działalności, zwiększenia produktywności, dostępu do nowych rynków, zwiększenia konkurencyjności. Choć powodów podjęcia działań mariażowych jest wiele, jednym z najistotniejszych jest zwiększanie konkurencyjności, która współcześnie nierozdzielnie wiąże się z dostępem do kapitałów niematerialnych (w tym kapitału ludzkiego) i zarządzaniem nimi.

W kontekście procesów międzynarodowych fuzji i przejęć, konkurencyjności oraz kapitału ludzkiego jako źródła przewagi konkurencyjnej jawi się cel niniejszego artykułu, którym jest wskazanie strategii zarządzania kluczowymi pracownikami w procesach międzynarodowych fuzji i przejęć¹. Kluczowi pracownicy postrzegani są przez autorkę jako najcenniejszy kapitał ludzki łączących się organizacji, nie tylko determinujący sukces działań mariażowych², lecz także będący głównym źródłem przyszłych przewag konkurencyjnych.

¹ W artykule autorka skupi się przede wszystkim na działaniach, jakie łączące się organizacje podejmują w stosunku do wybranej grupy pracowników (pracowników kluczowych), mając przy tym świadomość mnogości zadań, jakie czekają łączące się organizacje w ramach realizacji funkcji personalnej w czasie procesu fuzji lub przejęcia.

² Pojęcie „mariaż organizacyjny” jest wykorzystywane również w kontekście działań związanych z aliansami strategicznymi, w niniejszym artykule jego wykorzystanie zostanie zawężone do procesów fuzji i przejęć.

2. Definicja pojęć „strategia” oraz „kluczowi pracownicy”

W literaturze przedmiotu spotykamy wiele definicji strategii. I tak K. Obłój stwierdza, że strategia oznacza tworzenie i utrzymywanie wartości dla odbiorcy i jest odzwierciedleniem celów oraz sposobów ich osiągania ukierunkowanych na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej [cyt. za: [Pocztowski 2001]]. J. Penc definiuje strategię, jako określoną koncepcję systemowego działania (plan działań), polegającego na formułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu zewnętrznym, określaniu zasobów i środków niezbędnych do osiągnięcia tych celów oraz sposobów postępowania zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju [Penc 1994, s. 145]. W innym ujęciu strategia jest określana jako proces identyfikowania zmieniających się czynników konkurencyjności firmy w dłuższym okresie oraz tworzenie odpowiednich planów działań [Hendry 1995, s. 97]. M. Lisiński, przyjmując definicję J.B. Quinna, określa strategię organizacyjną jako „wzór lub plan, który integruje w organizacji główne cele, obowiązujące polityki i logiki postępowania w zwartą całość” [2004, s. 17]. Natomiast A. Lipka określa strategię jako sposób, w jaki firma realizuje swoją misję [2000, s. 27]³. Kwintesencją różnic pojęciowych odnośnie do strategii organizacji jest model 5 × P H. Mintzberga, który uważa, że strategii nie można zredukować do pojedynczej definicji i w zależności od sytuacji przedsiębiorstwa może być ona rozumiana i rozpatrywana jako:

- P jak plan lub rodzaj świadomie zamierzonego działania;
- P jak *pattern* (wzór, model) utożsamiany ze sformalizowanym, ustrukturalizowanym działaniem;
- P jak *ploy* (sterowanie), działanie zmierzające do osiągnięcia konkretnego celu;
- P jak *position* (pozycja, miejsce) identyfikowane z szukaniem korzystnej pozycji czy miejsca organizacji w otoczeniu, które pozwala sprostać konkurencji;
- P jak *perspective* (perspektywa), czyli postrzeganie swojej pozycji w przyszłości w mniej lub bardziej odległej perspektywie [Quinn i in. 1998, s. 13].

Podobnie jak strategia, termin „strategia personalna” jest różnie definiowany w literaturze przedmiotu. Według A. Sajkiewicza [1998, s. 34] „strategia personalna jest generalnym programem formułowania celów, wynikających z misji i kierunków ich osiągania”. G. Gierszewska [2001, s. 20] uważa, że strategia zarządzania zasobami ludzkimi odnosi się do rozwiązywania problemów wewnętrznych w firmie i jej relacji z otoczeniem. Natomiast A. Pocztowski [2003, s. 60] definiuje stra-

³ Więcej na temat strategii w: [Mintzberg i in. 2003; Jonson, Scholes 2002; Thompson 2002; de Wit, Meyer 2002].

tegię zarządzania zasobami ludzkimi jako „spójną konfigurację działań obejmujących wytyczenie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów działania ukierunkowanych na tworzenie i wykorzystanie kapitału ludzkiego w organizacji, gwarantującego osiągnięcie przez nią trwałej przewagi konkurencyjnej”.

Niezależnie od tego, jak będziemy rozumieć pojęcie strategii, a co za tym idzie strategii zarządzania personelem, na podstawie analizy literatury przedmiotu można zidentyfikować cechy charakterystyczne strategii, a mianowicie:

- strategia jest zarówno planem, jak i wzorcem działania, przy czym konieczność opracowywania strategii w formie pisemnej jest kwestią sporną,
- strategia jest działaniem sekwencyjnym i obejmuje działania z góry zaplanowane, jak i te wyłaniające się w trakcie realizacji tych pierwszych,
- strategia skupiona jest wokół koordynacji zasobów organizacji w sposób unikatowy, pozwalający na wykorzystanie posiadanych atutów przy jednoczesnym ograniczaniu stron słabych,
- strategia obejmuje przyszłe działania firmy opracowane na podstawie analizy jej otoczenia,
- strategia nierozzerwalnie łączy się ze zmianą poprzez szukanie coraz to nowych sposobów osiągania sukcesu [Pocztowski 2001; Purcell 2001, s. 66].

W świetle powyższych definicji i uwag przyjmuje się, że na potrzeby niniejszego artykułu przez pojęcie „strategia personalna” będzie się rozumieć spójny zestaw działań mających na celu ustalenie celów strategicznych w obszarze funkcji personalnej oraz odpowiadających im planów i programów zawierających działania kształtujące kapitał ludzki organizacji, tak aby ten stał się źródłem tworzenia i utrzymywania stałej przewagi konkurencyjnej. Przyjmując taką definicję pojęcia „strategia personalna” zakłada się, że opracowywanie strategii personalnej jest procesem cyklicznym oraz permanentnie się odnawiającym. Trzeba tutaj zaznaczyć, że kwestie personalne uznaje się za strategiczne wtedy, gdy cechuje je wysoka istotność dla organizacji, wymóg zaangażowania znacznych środków w celu ich realizacji oraz trudność związana z odwróceniem skutków ich realizacji [Pocztowski 2001, s. 60].

Przez pojęcie „kluczowi pracownicy” należy rozumieć pracowników, którzy mają unikatową wiedzę, umiejętności lub doświadczenie związane z obszarami technologii czy procesu zarządzania, w tym również, a może przede wszystkim, zarządzania procesami fuzji i przejęć. Są to również pracownicy o dużym potencjale rozwojowym.

3. Kapitał ludzki jako przesłanka i kluczowy czynnik sukcesu międzynarodowych fuzji i przejęć

Generalizując, można stwierdzić, że u podstaw każdej fuzji lub przejęcia jest dążenie przedsiębiorstw do rozwoju. Dzięki działaniom mariażowym firmy zwiększają efektywność organizacyjną, przez co rosną zyski, co z kolei prowadzi do wzrostu wartości rynkowej nowo powstałego podmiotu rynkowego.

Przyczyny łączenia się organizacji można podzielić na cztery grupy:

- przyczyny techniczne lub operacyjne, np. zwiększenie efektywności zarządzania, wykorzystanie synergii operacyjnej,
- przyczyny rynkowe i marketingowe, np. zwiększenie udziału w rynku, zwiększenie wartości dodanej,
- przyczyny finansowe, np. przejęcie gotówki, obniżenie kosztu kapitału,
- przyczyny menedżerskie, np. wzrost wynagrodzeń kierownictwa, zmniejszenie ryzyka zarządzania [*Fuzje i przejęcia...* 1998, s. 22-23].

Jak widać, bodźce skłaniające przedsiębiorstwa do podejmowania działań mariażowych mogą być bardzo zróżnicowane. Jednak, jak wskazuje analiza praktyk związanych z realizacją międzynarodowych procesów fuzji i przejęć, przesłanką nabierającą znaczenia w podjęciu decyzji o realizacji procesu mariażu organizacyjnego staje się możliwość dostępu do aktywów niematerialnych, w tym kapitału ludzkiego potencjalnego partnera fuzji lub przejęcia. Przedsiębiorstwa podejmujące decyzje o fuzji lub przejęciu coraz częściej analizują zyski z realizacji tego procesu przez pryzmat podniesienia wartości posiadanych aktywów niematerialnych, w tym wartości kapitału ludzkiego. Dlaczego kapitał ludzki staje się coraz istotniejszy w podejmowaniu decyzji o realizacji działań mariażowych? Dlatego, że charakteryzuje się zespołem cech, które sprawiają, iż może on być źródłem przyszłych przewag konkurencyjnych łączących się organizacji. O potencjale konkurencyjności kapitału ludzkiego decydują następujące cechy:

- poszczególne elementy kapitału ludzkiego są unikatowe i trudne do naśladowania przez konkurencję,
- kapitał ludzki jest istotnym czynnikiem wpływającym na pozycję konkurencyjną firmy oraz w zasadniczy sposób wpływa na wzrost wyników finansowych firmy,
- kapitał ludzki jest kształtowany stosunkowo powoli siłami własnymi przedsiębiorstwa i jednostki,
- poszczególne składniki kapitału o identycznej charakterystyce nie są do kupienia, nie ma gwarancji, że sprawdzanie oraz ekspertyzy wykryją lub obniżą błędy [Strużyna 2000, s. 51].

Kapitał ludzki staje się nie tylko istotnym motywem działań mariażowych, ale także kluczowym czynnikiem sukcesu procesów międzynarodowych fuzji i przejęć. Badania przeprowadzone od czerwca do września 2000 r. wśród grupy 447 przedstawicieli kadry menedżerskiej wyższego szczebla kierowniczego w organizacjach, które zrealizowały procesy fuzji lub przejęć, wskazują, że dostęp do pracowników o kluczowych kompetencjach staje się jednym z głównych determinantów sukcesu przeprowadzanego procesu fuzji lub przejęcia [Schmidt 2001]. Czynnikiem ten uplasował się na 4. miejscu wśród 8 najważniejszych czynników sukcesu wymienionych przez badanych respondentów.

Podsumowując, można stwierdzić, że po pierwsze, dostęp do wartościowego kapitału ludzkiego stanowi coraz istotniejszą przesłankę podjęcia działań mariażo-

wych, a po drugie, kapitał ludzki stanowi istotny czynnik determinujący sukces realizowanych procesów fuzji i przejęć. Przy tak zdefiniowanej istotności kapitału ludzkiego w kontekście międzynarodowych fuzji i przejęć zasadne jest wyartykułowanie działań, jakie są podejmowane przez łączące się organizacje wobec kluczowych pracowników będących najcenniejszym kapitałem ludzkim, czyli wskazanie strategii zarządzania tymi pracownikami w procesach międzynarodowych fuzji i przejęć. Należy przy tym pamiętać, że działania związane z realizacją funkcji personalnej podejmowane podczas międzynarodowych fuzji i przejęć nie ograniczają się wyłącznie do zarządzania kluczowymi pracownikami, wręcz przeciwnie, działania te mają charakter wielowymiarowy i dotyczą zróżnicowanych aspektów realizacji tej funkcji⁴.

4. Zarządzanie kluczowymi pracownikami w międzynarodowych procesach mariażowych

W czasie realizacji procesów międzynarodowych fuzji i przejęć łączące się organizacje powinny podejmować działania związane z realizacją funkcji personalnej (tab. 1). Analizując te działania, można stwierdzić, że są one pośrednio lub bezpośrednio związane z zarządzaniem kluczowymi pracownikami. Mając świadomość takiego stanu praktyki realizacji funkcji personalnej w czasie międzynarodowych fuzji i przejęć, w niniejszym artykule autorka zdecydowała się skoncentrować uwagę na analizie działań bezpośrednio związanych z zarządzaniem kluczowymi pracownikami. Istota tych działań zostanie przybliżona w dalszej części niniejszego artykułu w układzie poszczególnych etapów procesów międzynarodowych fuzji i przejęć.

Pierwszym etapem procesu fuzji lub przejęcia jest faza przedmariażowa, zwana również preparacją. Ze względu na działania podejmowane w czasie tego etapu można go również nazwać etapem analizy i planowania. Przyjmując założenie, że jednym z głównych celów transakcji jest wzrost wartości kapitału ludzkiego, to już na tym etapie firmy inicjujące fuzje lub przejęcie powinny podjąć działania związane ze wstępną identyfikacją kluczowych pracowników oraz przygotowaniem koncepcji działań, których podjęcie pozwoli na zatrzymanie tych pracowników w organizacji.

Informacje niezbędne do zidentyfikowania pracowników o unikatowych umiejętnościach łączące się w organizacje powinny zacząć pozyskiwać w trakcie wstępnej analizy funkcji personalnej oraz kapitału ludzkiego potencjalnego partnera mariażu. Jednak w praktyce przedsiębiorstwa przystępujące do mariażu nie mają dostępu do wszystkich informacji potrzebnych do identyfikacji kluczowych pracowników. Dlatego z ostatecznie wyselekcjonowanym partnerem transakcji podpisywana jest umowa wstępna, która umożliwia dostęp do większej ilości danych i

⁴ Więcej na temat realizacji funkcji personalnej w procesach międzynarodowych fuzji i przejęć można znaleźć w: [Zarządzanie zasobami... 2004].

przeprowadzenia *due diligence*. Trzeba tutaj jednak zaznaczyć, że w niektórych przypadkach podpisanie umowy wstępnej z potencjalnym partnerem fuzji lub przejęcia nie gwarantuje pełnego dostępu do informacji. Taki dostęp umożliwiony jest dopiero po podpisaniu ostatecznej umowy mariażu. W rezultacie działania związane z identyfikacją kluczowych pracowników przesuwają się do drugiego etapu fuzji lub przejęcia, kiedy to firmy łączące się uzyskują pełny dostęp do danych niezbędnych do analizy funkcji personalnej oraz kapitału ludzkiego partnera mariażu [Zarządzanie zasobami... 2004, s. 57-60].

Tabela 1. Główne kwestie personalne o znaczeniu strategicznym poruszane w poszczególnych etapach międzynarodowych fuzji i przejęć

Etap fuzji/przejęcia	Działania z zakresu ZZL
Etap 1 Preparacja	<ul style="list-style-type: none"> – udział w identyfikacji celów fuzji lub przejęcia, – udział we wstępnej analizie potencjalnych kandydatów i ich ocena, – rekrutacja lidera odpowiedzialnego za proces fuzji lub przejęcia
Etap 2 Zawieranie mariażu organizacyjnego	<ul style="list-style-type: none"> – udział w <i>due diligence</i> wybranego partnera fuzji lub przejęcia – identyfikacja kluczowych pracowników, w tym pracowników o wysokim potencjale rozwojowym, a w niektórych firmach ustalenie wstępnych działań mających na celu ich zatrzymanie w organizacji, – ustalenie celów zarządzania personelem, w czasie i po zakończeniu procesu fuzji lub przejęcia, – wytyczenie ogólnych ram strategii zarządzania zasobami ludzkimi w czasie procesu integracji i po jego zakończeniu, – podjęcie działań dotyczących organizacyjnych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, – opracowanie ram substrategii rozwoju oraz wynagradzania personelu, zwłaszcza działań wobec kluczowych pracowników, w tym pracowników o wysokim potencjale rozwojowym, – opracowanie założeń strategii komunikacji oraz wytyczenie wstępnych działań ją realizujących, – opracowanie wstępnych założeń strategii integracji kultur organizacyjnych łączących się przedsiębiorstw
Etap 3 Integracja	<ul style="list-style-type: none"> – dobór menedżera integracji i zorganizowanie integracyjnych zespołów roboczych, – przygotowanie lub dokończenie prac nad substrategiami zarządzania zasobami ludzkimi oraz ich wdrożenie, – przeprowadzenie restrukturyzacji obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, – opracowanie systemów bieżącego monitorowania realizacji strategii, – opracowanie systemów uczenia się z doświadczeń uzyskanych podczas fuzji lub przejęć, – zakończenie procesu integracji (powstanie nowej organizacji), oraz ocena realizacji procesu

Źródło: [Zarządzanie zasobami... 2004, s. 56].

W czasie drugiego etapu międzynarodowych fuzji lub przejęć łączące się firmy podejmują działania związane z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi (por. tab. 1). W kontekście zarządzania kluczowymi pracownikami najistotniejsze stają się następujące działania:

- udział w *due diligence* wybranego partnera fuzji lub przejęcia,
- identyfikacja kluczowych pracowników, a w niektórych firmach ustalenie wstępnych działań mających na celu ich zatrzymanie w organizacji,
- opracowanie ram strategii rozwoju zasobów ludzkich oraz wynagradzania.

Znaczenie przeprowadzenia *due diligence* w kontekście zarządzania kluczowymi pracownikami przejawia się w możliwości zebrania i przeanalizowania danych pozwalających na zidentyfikowanie tychże pracowników. Istotność tej analizy zawarta jest w stwierdzeniu: „kiedy w czasie *due diligence* zadane zostaną odpowiednie pytania związane z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi, zdobyte informacje pozwolą na nadanie temu obszarowi zasadniczego znaczenia w czasie transformacji – stanie się on jednym z kluczowych czynników sukcesu fuzji lub przejęcia” [Bramson 2000, s. 61]. Odnosząc ten cytat do obszaru zarządzania kluczowymi pracownikami, można stwierdzić, że poprawne przeprowadzenie *due diligence* pozwala na wskazanie tych pracowników, których znaczenie (zatrzymanie w organizacji) może stać się kluczowym czynnikiem sukcesu realizowanego procesu mariażu organizacyjnego.

Jak wskazują doświadczenia organizacji przeprowadzających procesy międzynarodowych fuzji i przejęć podczas działań ukierunkowanych na identyfikację kluczowych pracowników lepiej jest czasami zaangażować niezależnych konsultantów, ponieważ dostarczą oni firmom obiektywnego spojrzenia na posiadane zasoby ludzkie. Dodatkowo „każdy kluczowy pracownik powinien być ewaluowany w oparciu o jasno wytyczone kompetencje, które są związane z potrzebami przyszłej organizacji” [Bramson 2001, s. 61].

Pracownicy posiadający kluczowe umiejętności są tak istotni dla organizacji realizujących fuzje i przejęcia, iż w zasadzie można stwierdzić, że stają się specyficzną grupą personelu, w stosunku do której opracowuje się oddzielne strategie zarządzania, implementowane zaraz po ogłoszeniu fuzji i przejęcia. Głównym powodem takiego stanu rzeczy jest to, że organizacje postrzegają właśnie tę grupę personelu jako najsilniejszą determinantę wartości kapitału ludzkiego. Dlatego też już od samego początku podejmowane są działania zmierzające do ich zidentyfikowania oraz zatrzymania w organizacji. Najczęściej działania te skupiają się wokół obszarów wynagradzania lub rozwoju, ale istnieją też firmy, które na podstawie zaprojektowanej struktury organizacyjnej, identyfikacji kaskady kompetencji dotyczącej poszczególnych szczebli zarządzania, tworzą swoistego rodzaju „mapę” obsady stanowisk pracy. Nazwa „mapa” jest wynikiem tego, że na projekcie struktury organizacyjnej do określonych stanowisk pracy przypisywane są określone osoby

należące do grupy kluczowych pracowników. Graficzna prezentacja tego przypisania przypomina mapę drogową, na której zaznaczone są główne punkty orientacyjne [Prokurska 2002, s. 45].

Można stwierdzić, że w czasie drugiego etapu fuzji lub przejęcia działania realizowane w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi skupiają się na dogłębnej analizie stanu realizacji funkcji personalnej partnerów mariażu, opracowaniu ramowych rozwiązań strategii zarządzania zasobami ludzkimi oraz podjęciu działań związanych z organizacyjnym aspektem zarządzania personelem. W kontekście tych ramowych działań podejmowane są zadania dotyczące tylko grupy kluczowych pracowników. Są to: identyfikacja kluczowych pracowników, zaprojektowanie wobec nich substrategii wynagradzania i rozwoju oraz w niektórych organizacjach przypisanie ich do stanowisk pracy w strukturze organizacyjnej połączonych podmiotów (aspekt organizacyjny).

Trzeci etap fuzji lub przejęcia jest poświęcony przede wszystkim: dokończeniu działań planistycznych dotyczących integracji obu do tej pory niezależnych przedsiębiorstw we wszystkich obszarach zarządzania (np. finanse, produkcja, marketing czy zasoby ludzkie), wdrożeniu opracowanych strategii, opracowaniu systemu monitoringu wprowadzanych zmian oraz dokonaniu oceny zrealizowanego procesu w końcowej fazie. Wśród ogromu zadań, jakie muszą zrealizować integrujące się przedsiębiorstwa w czasie trzeciego etapu procesu mariażu organizacyjnego, można wyróżnić działania związane z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi o znaczeniu strategicznym (por. tab. 1). Nie ma jednak wśród nich działań specyficznych dla grupy kluczowych pracowników. Działania podejmowane na tym etapie mają charakter uniwersalny i dotyczą wszystkich pracowników zatrudnionych w łączących się organizacjach.

5. Podsumowanie

Mając na uwadze przyjętą w niniejszym opracowaniu definicję strategii personalnej można stwierdzić, że opisane w niniejszym artykule działania dotyczące zarządzania kluczowymi pracownikami w kontekście międzynarodowych fuzji i przejęć przybierają charakter tejże strategii. Stanowią one bowiem zespół celów strategicznych oraz działań ukierunkowanych na takie kształtowanie kapitału ludzkiego, aby ten stał się źródłem przewag konkurencyjnych łączących się przedsiębiorstw. Celami strategicznymi wobec grupy kluczowych pracowników, w czasie międzynarodowych fuzji lub przejęć, stają się, po pierwsze, identyfikacja tych pracowników, a po drugie, zatrzymanie ich w organizacji. Pozostałe działania, np. przeprowadzenie *due diligence*, opracowanie ram strategii wynagradzania i rozwoju czy przypisanie kluczowych pracowników do stanowisk pracy w nowo tworzonej strukturze organizacyjnej, są działaniami pozwalającymi na realizację wytyczonych zadań.

Można stwierdzić, że bez wątpienia zarówno zakres, jak i charakter działań wobec kluczowych pracowników podejmowanych przez łączące się organizacje na rynku międzynarodowym świadczą o tym, że pracownicy ci są postrzegani nie tylko jako kluczowy czynnik sukcesu procesów mariażowych, ale i potencjalne źródło przewag konkurencyjnych. Można stąd wnioskować, że współcześnie realizowane procesy fuzji i przejęć są odpowiedzią przedsiębiorstw na dynamiczne zmiany zachodzące w ich otoczeniu. Dzięki fuzjom lub przejęciom firmy zyskują szansę szybszego dostępu do aktywów niematerialnych, w tym kapitału ludzkiego, które w innych warunkach byłyby dla nich niedostępne lub trudne do zdobycia. Z tego powodu możliwe jest, iż w przyszłości będziemy doświadczać nasilenia się ilości procesów mariażowych, których głównym celem będzie pozyskanie wartościowego kapitału ludzkiego, jakim z pewnością są kluczowi pracownicy.

Literatura

- Bramson R.N., *HR's Role in Mergers and Acquisitions*, "Training and Development", październik 2000.
- De Wit B., Meyer R., *Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective*, Thomson Learning 2002.
- Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, red. W. Frąckowiak, PWE, Warszawa 1998.
- Gierszewska G., *Strategia przedsiębiorstwa a zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, red. A. Ludwicyński, K. Stobińska, Poltext, Warszawa 2001.
- Hendry Ch., *Human Resource Management. A Strategic Approach to Employment*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1995.
- Jonson G., Scholes K., *Exploing Corporate Strategy: Text and Cases*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2002.
- Lipka A., *Strategie personalne firmy*, PSB, Kraków 2000.
- Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
- Mintzberg H., Lampel J., Quinn J.B., Ghoshal S., *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, Prentice Hall, New Jersey 2003.
- Obłój K., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Materiały na konferencję 15-16 listopada, Warszawa 2000, s.2, cyt. za: A. Pocztowski, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyzwania u progu XXI w.*, red. Z. Wiśniewski, UMK, Toruń 2001.
- Penc J., *Strategie zarządzania: perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1994.
- Pocztowski A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyzwania u progu XXI w.*, red. Z. Wiśniewski, UMK, Toruń 2001.
- Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
- Pocztowski A., *Źródło przewagi. O potrzebie strategii dla zarządzania zasobami ludzkimi w firmie*, „Personel” 2001, 1-15 listopada.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2003.

- Prokurska B., *Anatomy of a Merger*, "Association Management" 2002, luty.
- Purcell J., *The Meaning of Strategy in Human Resource Management*, [w:] *Human Resource Management. A Critical Text*, Thomson Learning, ed. J. Storey, London 2001.
- Quinn J.B., Mintzberg H., James R.S., *The Strategy Process*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1998.
- Sajkiewicz A., *Strategia zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, red. M. Robak, SGH, Warszawa 1998.
- Schmidt J., *The Correct M&A Begins with HR*, HR Magazine, czerwiec 2001.
- Strużyna J., *Wymiary kapitału ludzkiego firmy*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, red. B. Kożuch, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
- Thompson J.L., *Strategic Management*, Thomson Learning 2002.

THE STRATEGY OF THE KEY EMPLOYEES MANAGEMENT DURING INTERNATIONAL M&As

Summary

Access to valuable intangible assets, especially human capital, becomes one of the most important reasons for the companies to merge with or acquire other companies. However, one has to realize that human capital role in the M&As processes is not only limited to its influence on the intangible assets value. It also becomes the key success factor of the M&As processes and the potential source of the future competitive advantage. Due to the fact that the importance of human capital during international M&As increases, it is significant to define activities that help the merging organizations manage key employees, who are the most valuable assets for the organizations. In the article the author describes the activities which should be taken by the merging organizations in order to identify and keep the key employees during the process of an international merger or acquisition.