

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

223

Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców



pod redakcją

Małgorzaty Gablety

Agaty Pietroń-Pyszczek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,
Zbigniew Malara, Aleksy Pochtowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej
Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-155-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

Stefan Lachiewicz , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw	15
Adam Dzikowski , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców	22
Małgorzata Striker , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych.....	30
Magdalena Dunikowska , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw	39
Bernadette Jonda , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych	48
Agnieszka Bera , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i>	58
Monika Król-Stępień , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości.....	66
Danuta Kunecka , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia.....	73

Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

Jacek Bendkowski , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym	83
Łukasz Skowron , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników	90
Barbara Chomątowska , Promocja zdrowia w miejscu pracy	99
Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i>	107
Anna Lipka , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców....	117
Katarzyna Wojtaszczyk , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy	126
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi	135
Joanna Cewińska , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych	147

Agata Borowska-Pietrzak , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników	154
Michał Kapias , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej	163

Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	173
Wanda Kopertyńska , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw	183
Alicja Smolbik-Jęczmień , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem.....	191
Grażyna Bartkowiak , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji	199
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera	211

Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

Janusz Strużyna , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji	221
Tomasz Kawka , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji	234
Urszula Skurzyńska-Sikora , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi	244
Agnieszka Izabela Baruk , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników	252
Henryk Bieniok , Inteligencja emocjonalna menedżera	261
Anna Balcerek-Wieszala , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi	271
Magdalena Czupryńska , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu	282
Liliana Mierzwińska , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X.....	291
Stanisław Nowosielski , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji	298

Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji

Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna, Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.....	313
Dagmara Lewicka, Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa.....	322
Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek, Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce.....	334
Malorzata Król, Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych..	341
Anna Pietruszka-Ortyl, Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności	350
Małgorzata Trenkner, Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo...	359

Summaries

Stefan Lachiewicz, Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises	21
Adam Dzikowski, Anthropological approach in recognising the employers' interests	29
Małgorzata Striker, Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research	38
Magdalena Dunikowska, Employees as stakeholders in mergers and acquisitions	47
Bernadette Jonda, The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes.....	57
Agnieszka Bera, Dysfunction of participation in the Contact Center environment.....	65
Monika Król-Stępień, The image of public service companies – in view of the law on transparency	72
Danuta Kunecka, Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector	79
Jacek Bendkowski, Conditions for development of trust in virtual environment.....	89
Skowron Łukasz, ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement.....	98
Barbara Chomałowska, Health promotion in workplace.....	106

Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i>	116
Anna Lipka , Quality of actions stimulating employees' commitment	125
Katarzyna Wojtaszczyk , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image	134
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Psychological contract in the organization – to find a new balance	146
Joanna Cewińska , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research.....	153
Agata Borowska-Pietrzak , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment.....	162
Michał Kapias , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work	170
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Work in an individual system of values in organizational culture context	182
Wanda Kopertyńska , Employees' work-life balance – practice experiences.	190
Alicja Smolbik-Jęczmień , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance	198
Grażyna Bartkowiak , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals	210
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Selected burnout aspects in manager's work	217
Janusz Strużyna , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations.....	233
Tomasz Kawka , Significance of HRM in a context of organizational changes	243
Urszula Skurzyńska-Sikora , Organization competences in the human resources management.....	251
Agnieszka Izabela Baruk , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations	260
Henryk Bieniok , Emotional intelligence of a manager	270
Anna Balcerek-Wieszala , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement	281
Magdalena Czupryńska , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests.....	290
Liliana Mierzwińska , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise.....	297
Stanisław Nowosielski , Internal customer relationship in the company.....	309
Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses	321

Dagmara Lewicka , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors	333
Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek , Organizational culture of information technology companies in Poland.....	340
Małgorzata Król , Self-evaluation of the temporary workers' commitment...	349
Anna Pietruszka-Ortyl , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity	358
Małgorzata Trenkner , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises.....	366

Magdalena Dunikowska

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

PRACOWNICY JAKO INTERESARIUSZE W PROCESACH FUZJI I PRZEJĘĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Interesy pracowników – podobnie jak interesy pozostałych grup związanych z przedsiębiorstwem – powinny być przedmiotem refleksji zarządzających, których zadaniem jest godzenie oczekiwań różnych interesariuszy dla dobra przedsiębiorstwa. Momentem, w którym równowaga tych interesów może zostać istotnie naruszona, jest każda znacząca zmiana w organizacji. Zmianą o dużej skali jest niewątpliwie fuzja przedsiębiorstw lub przejęcie jednego podmiotu przez inny. W opracowaniu zaproponowano spojrzenie na kwestię interesów pracowników w procesach fuzji i przejęć przez pryzmat koncepcji interesariuszy, przy równoczesnym zaakcentowaniu konieczności diagnozy interesów różnych grup zatrudnionych na etapie przygotowania do transakcji.

Słowa kluczowe: fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, interesy pracowników, interesariusze.

1. Wstęp

Szacuje się, że w 2010 r. wartość fuzji i przejęć w Polsce wyniosła 21 mld euro przy 561 transakcjach [*DealWatch...* 2011]. Oznacza to, że w ponad tysiącu przedsiębiorstw zmianie uległa struktura właścicielska, w części z nich radykalnie. Część nowych właścicieli uzyska oczekiwane korzyści, część – nie. Uwarunkowania sukcesów i przyczyny niepowodzeń fuzji i przejęć stanowią przedmiot zainteresowania badaczy i praktyków od lat, co zaowocowało bogatą literaturą w tym obszarze (zob. np. [Marks, Mirvis 2011; Haransky 1999; *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw...* 1998]). Zwraca się w niej uwagę szczególnie na kwestię właściwego przygotowania transakcji.

Celem artykułu jest – podjęta na podstawie literatury przedmiotu oraz wyników badań cudzych i pilotażowych badań własnych – próba identyfikacji potencjalnych grup interesu w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem różnych kategorii interesów pracowników zatrudnionych w obu podmiotach transakcji.

Wśród wskazywanych w literaturze przyczyn niepowodzeń dużej części fuzji i przejęć podkreśla się niedopasowanie kultur organizacyjnych bądź też brak właściwej komunikacji z pracownikami i angażowania ich w proces realizacji fuzji

i przejęcia, co nierzadko powoduje odejście najbardziej wartościowych osób i ogólny spadek wydajności [Knap 2001, s. 22; Schuler i in. 2004, s. 17; Dacko 2007]. Występowanie takich zjawisk wydaje się wskazywać, że na etapie przygotowań zaniedbuje się kwestię rozpoznania i respektowania zróżnicowanych interesów pracowników, rozumianych jako ich oczekiwania, potrzeby i obawy, co winno być nieodłącznym elementem tzw. *due diligence*, czyli szczegółowego badania stanu obu przedsiębiorstw, poprzedzającego decyzję o fuzji lub przejęciu.

2. Przejęcia i fuzje przedsiębiorstw – istota, przyczyny, rodzaje

Fuzje i przejęcia (*mergers and acquisition – M&As*) są przedmiotem zainteresowania wielu badaczy, zwłaszcza tych zajmujących się zarządzaniem strategicznym i finansami [*Fuzje i przejęcia...* 1998]. W wyniku fuzji łączące się firmy tracą osobowość prawną, tworząc nowy, odrębny podmiot. Rezultatem przejęcia jest natomiast uzyskanie kontroli jednego podmiotu nad drugim, zgodnie z wolą nabywanego przedsiębiorstwa (przejęcie przyjazne, *friendly acquisition* lub *friendly takeover*) lub wbrew jego woli (wrogie przejęcie, *hostile acquisition*, *hostile takeover*).

Najczęściej przywoływane w literaturze przesłanki przejęć i fuzji przedsiębiorstw z punktu widzenia nabywcy można syntetycznie zaklasyfikować jako (zob. [*Fuzje i przejęcia...* 1998, s. 23 i dalsze]):

- przesłanki o charakterze operacyjnym, związane z dążeniem do wzrostu efektywności zarządzania (korzyści skali, komplementarność zasobów, ograniczenie kosztów transakcyjnych, dostęp do technologii i *know how* itp.);
- przesłanki o charakterze strategicznym – rynkowym (eliminacja konkurencji, wzrost udziału w rynku, uzyskanie dostępu do nowych rynków zbytu, zapewnienie dostaw prowadzące do integracji pionowej, dywersyfikacja działalności itp.).

Motywy transakcji przekładają się na charakter fuzji lub przejęcia. Zasadniczo można wskazać na przejęcia i fuzje [*Zarządzanie zasobami ludzkimi...* 2004, s. 24-25]:

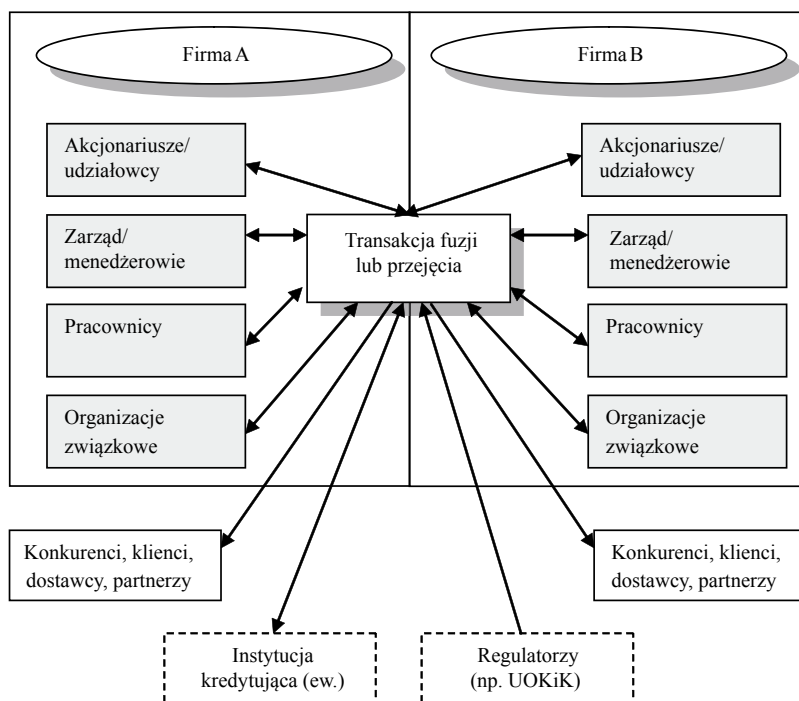
- poziome, gdy oba przedsiębiorstwa prowadzą podobny rodzaj działalności (eliminacja konkurenta, poszerzenie lub dostęp do rynku),
- pionowe, gdy następuje integracja z dostawcami lub niektórymi odbiorcami (w górę lub w dół łańcucha wartości),
- konglomeratowe, gdy motywem jest dywersyfikacja działalności (oba przedsiębiorstwa funkcjonują na odmiennych rynkach).

Przesłanki i odpowiadające im typy fuzji i przejęć wiążą się bezpośrednio z określonym układem interesów charakterystycznym dla dokonywanej transakcji. Warto wskazać zatem na potencjalny skład grupy interesariuszy w takich przypadkach.

3. Interesariusze w procesach fuzji i przejęć

Koncepcja interesariuszy organizacji (korporacji), których R.E. Freeman definiował jako „każdą grupę lub osobę, która może wpływać na lub na którą wpływa osiągnięcie przez organizację jej celów” (za: [Kelly 2009, s. 115]), może zostać zaadaptowana do sytuacji fuzji lub przejęcia. Przeprowadzenie i powodzenie tego typu transakcji zależą od określonych osób, podmiotów i/lub ich grup. Wpływają one przy tym na sytuację tych podmiotów. Ponadto część interesariuszy bezpośrednio uczestniczy w omawianym procesie (można ich tutaj umownie określić jako interesariuszy wewnętrznych), część natomiast jest z nim w sposób luźniejszy związana lub nim dotknięta czy też zainteresowana (interesariusze zewnętrzni). Na rysunku 1 zaprezentowano potencjalne grupy interesów w procesie fuzji lub przejęcia przedsiębiorstwa.

Podmioty umieszczone w ramce to interesariusze wewnętrzni. Ich związek z transakcją ma dwojaki charakter – wpływa ona bezpośrednio na ich sytuację, ale też w określony sposób to oni kształtują jej przebieg i rezultaty, co nie wymaga, jak się wydaje, szczegółowego komentarza. W tej grupie szczególne miejsce zajmują pracownicy, ponieważ ich pozycja jest tutaj najsłabsza, natomiast skutki fuzji lub przejęcia mogą znacząco zmienić ich sytuację [Werhane 1988].



Rys. 1. Potencjalne grupy interesu w procesie fuzji lub przejęcia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Interesariusze zewnętrzni są z reguły albo skutkami fuzji lub przejęcia bezpośrednio dotknięci (jak np. dotychczasowi dostawcy przejmowanego przedsiębiorstwa, jego klienci, partnerzy – zainteresowani utrzymaniem bądź rozwojem współpracy, czy też konkurenci – obserwujący zmianę układu sił) albo też mogą owo przejęcie ostatecznie uniemożliwić lub też zmienić jego warunki (jak np. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów)¹. Instytucje finansujące transakcję na nią wpływają, ale też – w razie niepowodzenia – mogą odczuć negatywne skutki ograniczonych możliwości regularnej spłaty zobowiązań.

Na granicy, w obszarze pomiędzy interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, umieszczono firmę doradcą. Praktyka gospodarcza wskazuje bowiem, że – szczególnie przy dużych transakcjach – podmioty przejmujące (lub strony fuzji) posiłkują się doświadczeniem zewnętrznych konsultantów. Są oni często odpowiedzialni zarówno za opracowanie prognoz skutków fuzji lub przejęcia, jak i wskazanie jego optymalnych warunków, odpowiednie zaplanowanie, przeprowadzenie *due diligence*, realizację fuzji lub przejęcia od strony rozwiązania problemów organizacyjnych, szkolenie pracowników, zgłoszenie zamiaru koncentracji do UOKiK i inne sprawy. Firma konsultingowa jest firmą zewnętrzną, lecz równocześnie w sposób bezpośredni jest zaangażowana w proces fuzji lub przejęcia (stąd jej usytuowanie na schemacie).

Transakcje fuzji i przejęć dzieli się w literaturze na trzy zasadnicze fazy: przedtransakcyjną (przygotowawczą), transakcyjną i potransakcyjną (integracyjną) [Cieśliski 2008, s. 26; Chwistecka-Dudek 2003, s. 27]. W każdej z nich kwestia godzenia różnych interesów jest bardzo istotna. Kluczowe jest jednak w pierwszej kolejności ich rozpoznanie na etapie przygotowania transakcji. Jest to właściwy moment na diagnozę i określenie kierunków i możliwości respektowania konkretnych interesów różnych grup pracowników. Leży to w – *nomen omen* – dobrze pojętym interesie właścicieli i menedżerów obu przedsiębiorstw.

4. Interesy pracowników w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw

Opierając się na literaturze przedmiotu (zob. [Zajac 2005; *Zarządzanie zasobami ludzkimi...* 2004; Knap 2001]), jak i w wynikach własnych badań pilotażowych przeprowadzonych w 2011 r. w dwóch dolnośląskich przedsiębiorstwach drogą wywiadów z szeregowymi pracownikami, można wyróżnić trzy zasadnicze kategorie interesów osób zatrudnionych w podmiotach będących stronami transakcji fuzji lub przejęcia:

1) interesy dotyczące samej pracy i jej warunków: pragnienie utrzymania pracy, utrzymania lub poprawy warunków pracy i płacy (warunki pracy to także miej-

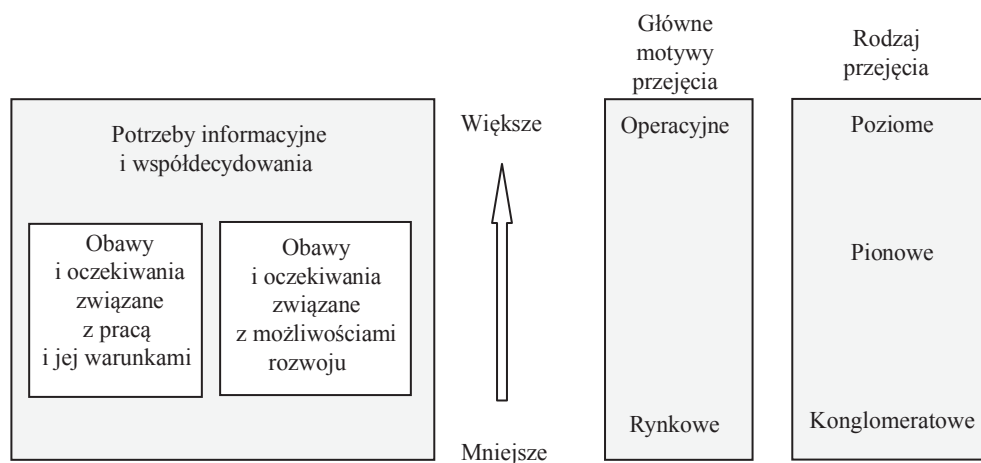
¹ Zob. np. Decyzja Prezesa UOKiK z 13 stycznia 2011 r. nr DKK – 1/2011 dotycząca zakazu przejęcia kontroli przez Polską Grupę Energetyczną SA nad spółką Energa SA z siedzibą w Gdańsku.

sce jej wykonywania, wyposażenie, atmosfera) oraz obawy związane z możliwością utraty pracy lub pogorszenia warunków jej wykonywania;

2) interesy odnoszące się do możliwości rozwoju w nowych warunkach (nadsze wiązane z nowoczesnymi systemami szkoleń i rozwoju, awansem, nowymi wyzwaniami);

3) interesy związane z potrzebą bezpieczeństwa i podmiotowego traktowania, wyrażające się poprzez potrzebę wiedzy o terminie i stronach fuzji lub przejęcia, rodzaju i zakresie planowanych zmian organizacyjnych oraz personalnych, a nawet współdecydowania o tych zmianach; w istocie potrzeba wiedzy ściśle wiąże się z dwiema poprzednimi potrzebami.

Charakter i natężenie występowania różnych interesów pracowników związanych z fuzją lub przejęciem będą zależały w dużym stopniu od rodzaju fuzji lub przejęcia (poziome, pionowe, konglomeratowe), strategii obu firm oraz motywów przejęcia lub fuzji (operacyjnych lub strategicznych). Uprawniona wydaje się teza, że im większy zakres planowanej integracji wynikającej z motywacji o charakterze operacyjnym, tym silniej odczuwane obawy i tym większe potencjalne szanse dla niektórych pracowników obu firm. Zależność tę zaprezentowano na rys. 2.



Rys. 2. Natężenie obaw i oczekiwań pracowników w zależności od motywów i rodzaju fuzji lub przejęcia

Źródło: opracowanie własne.

Zilustrowany tutaj wzrost natężenia obaw i/lub oczekiwań pracowników obu przedsiębiorstw uczestniczących w transakcji fuzji lub przejęcia w sytuacji, gdy transakcja ma charakter głównie operacyjny i prowadzi do integracji poziomej, odpowiada zasadniczo spodziewanemu zakresowi zmian organizacyjnych i personalnych, będących zazwyczaj następstwem takiej operacji. Zakres tych zmian jest

na ogół mniejszy, gdy w wyniku przejścia powstaje struktura konglomeratowa, a jej motywem jest głównie dywersyfikacja działalności.

W tym miejscu warto jednak poczynić pewne istotne zastrzeżenie: reakcje na sytuację zmiany mogą być zindywidualizowane. To, co dla jednych jest zagrożeniem, przez innych może być postrzegane jako szansa. W dużych przedsiębiorstwach niemożliwe jest rozpoznanie interesów każdego pracownika, realnie natomiast – zidentyfikowanie pewnych kategorii pracowników i ich najbardziej prawdopodobnych interesów oraz znaczenia ich respektowania dla powodzenia transakcji.

5. Zróżnicowanie interesów różnych grup pracowników i ich znaczenia w procesie fuzji lub przejęcia

Rozpoznanie i respektowanie interesów pracowników, które ujawniają się w procesach fuzji i przejęć, ma, jak wspomniano, istotne znaczenie, ponieważ przy odpowiednim podejściu pozwala na zminimalizowanie ryzyka odejścia wartościowych pracowników, obniżenia wydajności w związku z atmosferą niepewności i konfliktu, utraty zaufania do zarządzających, nadwężenia wizerunku przedsiębiorstw czy też otwartego oporu, ze strajkiem włącznie. Równocześnie ważnym zadaniem zarządzających jest oszacowanie tego ryzyka w celu przyjęcia odpowiedniej strategii co do zakresu i sposobu respektowania określonych interesów pracowników lub interesów określonych grup zatrudnionych.

Przydatnym narzędziem może być tutaj kategoryzacja grup pracowników jako interesariuszy poprzez opis takich ich trzech atrybutów, jak: władza interesariuszy (*power*), ich prawo do określonych oczekiwań (*legitimacy*) i pilność zaspokojenia tych oczekiwań (*urgency*), które zaproponowali R.K. Mitchell, B.R. Agle i D.J. Wood w celu opracowania typologii i znaczenia różnych grup interesariuszy organizacji i ich interesów [Mitchell, Agle, Wood 1997]. Zakres władzy (wpływ, znaczenie, dotkliwość ewentualnych oddziaływań – *power*) określonych grup, to, w jakim stopniu ich oczekiwania są uprawnione (uzasadnione, akceptowalne – *legitimacy*) i na ile natęczywie zgłaszane (na ile pilne do zaspokojenia – *urgency*), determinuje wagę, jaką należy przyłożyć do zaspokojenia określonych grup interesów. Kombinacje wspomnianych atrybutów pozwalają uszeregować interesariuszy i ich interesy w trzech kategoriach, przedstawionych w tab. 1.

Tabela 1. Kategorie interesariuszy w ujęciu R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood

Kategorie interesariuszy	Kombinacja atrybutów: władza, prawo, pilność
Mało istotni	<ul style="list-style-type: none"> • tylko władza • tylko prawo • tylko pilność
Średnio istotni	<ul style="list-style-type: none"> • władza i prawo • władza i pilność • prawo i pilność
Najważniejsi	<ul style="list-style-type: none"> • władza, prawo i pilność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Friedman, Miles 2006, s. 94].

Ranga interesariuszy i ich interesów determinuje kolejność i zakres ich zaspokojenia oraz wagę, jaką do tego powinni przykładać zarządzający.

W kontekście interesów pracowniczych można podjąć próbę ustalenia, jaką władzę dysponuje załoga oraz jej poszczególne grupy, na ile uzasadnione są ich interesy i na ile pilne jest ich zaspokojenie.

Władza pracowników może mieć kilka źródeł, a zwłaszcza:

- zagrożenie odejściem z pracy – w przypadku kluczowych pracowników,
- wpływy nieformalne,
- zagrożenie sabotażem lub strajkiem,
- zaszkodzenie wizerunkowi przedsiębiorstwa.

Warto podkreślić, że te zagrożenia nie muszą być – i często nie są – artykułowane. To do zarządzających należy rozpoznanie ryzyka takich zagrożeń.

W sytuacji fuzji lub przejęcia interesy pracowników, o których była mowa wyżej, tzn. obawy i oczekiwania dotyczące utrzymania pracy, jej warunków, możliwości rozwoju, potrzeba informacji, są uzasadnione. Do zarządzających należy jednak rozstrzygnięcie, w jakim stopniu np. uzasadnione jest przekazywanie poszczególnym pracownikom określonych informacji.

Pilność poszczególnych interesów pracowników lub ich grup trudno określić, abstrahując od konkretnej sytuacji. W świetle problemów fuzji i przejęć opisywanych w literaturze można na pewno stwierdzić, że pilnym interesem wszystkich grup zatrudnionych jest uzyskanie informacji co do rodzaju i zakresu zmian, które mogą ich dotyczyć.

W związku z zaprezentowanym wyżej uszeregowaniem grup interesariuszy w trzy „klasy ważności” należy poczynić jedno kategoryczne zastrzeżenie: to, które interesy pracowników lub interesy których pracowników powinny zostać zaklasyfikowane jako „mało ważne”, wymaga głębokiej analizy i dobrej znajomości przedsiębiorstwa. Pozornie pozbawieni „władzy” pracownicy obsługi czy tzw. pracownicy pierwszej linii, nisko opłacani, wykonujący proste prace, mogą istotnie pomóc lub znacząco utrudnić realizację przez przedsiębiorstwo zakładanego celu fuzji lub przejęcia. Ich władza, choć nieoczywista, może być znacząca, zwłaszcza w dalszej perspektywie.

6. Zakończenie

W odniesieniu do interesów pracowników w procesach przejęć ważne jest, aby zarządzający zdawali sobie sprawę z ich istnienia, rodzaju i spodziewanego natężenia w zależności od cech przejęcia. Uwzględnienie tych interesów na wszystkich etapach transakcji – w zakresie możliwym do realizacji – ma znaczenie zarówno wizerunkowe, jak i finansowe, ponieważ redukuje ryzyko obniżenia wydajności, aktywnego oporu, a także masowych odejść wartościowych pracowników.

Zaproponowane w opracowaniu podejście do diagnozy sytuacji na etapie przygotowania do fuzji lub przejęcia z wykorzystaniem koncepcji interesariuszy może

okazać się przydatne do właściwego rozpoznania interesów różnych grup, w tym i interesów pracowników. W złożonej sytuacji decyzyjnej, związanej z harmonizowaniem tych interesów do osiągnięcia – także w dalszej perspektywie – założonego celu transakcji, wartościowe może być zaadaptowanie na te potrzeby przedstawionej wyżej kategoryzacji grup interesariuszy.

Warto mieć także na uwadze, że fuzja lub przejęcie to projekt, a w zarządzaniu projektami bardzo istotną rolę odgrywa zarządzanie relacjami ze wszystkimi jego interesariuszami [Verzuh 2008, s. 74]. Właściwa polityka informacyjna i respektowanie interesów zarządów obu firm, ich dostawców, głównych odbiorców, partnerów i pracowników będzie sprzyjała tworzeniu warunków do utrzymania i rozwoju firm po fuzji lub przejęciu w przyszłości.

Literatura

- Cartwright S., Cooper C.L., *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances. Integrating People and Cultures*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1996.
- Chwistecka-Dudek H., *Fuzje i przejęcia – faza integracyjna*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 9, s. 27-29.
- Cieśllicki M., *Wdrażanie zmian w procesie integracji firm*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, s. 26-29.
- Dacko M., *Wielkie fiasko. Fuzja AOL i Time Warner. Studium przypadku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- DealWatch Emerging Europe M&A Report 2010*, opubl. 2011 (za: 3,164 fuzji i przejęć w Europie Środkowo-Wschodniej w 2010 r., DealWatch ISI Emerging Markets, 2011 www.biznespolska.pl/files/reports/fuzje.doc [dostęp 21.09.2011]).
- Friedman A.L., Miles S., *Stakeholders: Theory and practice*, Oxford University Press, New York 2006.
- Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, red. H. Frąckowiak, PWE, Warszawa 1998.
- Haransky S.A., *Merger Mania and Misunderstandings: Why the merger and acquisitions process sometimes fails*, „Journal of Management in Engineering” 1999 (Nov./Dec), vol. 15, issue 6.
- Kelly Ph., *International Business and Management*, Cengage Learning EMEA, Hampshire 2009.
- Knap E., *Determinanty powodzenia transakcji fuzji i przejęć*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 11 (listopad), s. 19-28.
- Marks M.L., Mirvis P.H., *Merge ahead: A research agenda to increase merger and acquisitions success*, „Journal of Business & Psychology” 2011, vol. 26, iss. 2, s. 161-168.
- Mitchell R.K., B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review”, October 1997, vol. 22, no 4, s. 853-886 (za: A.L. Friedman, S. Miles, *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford University Press, New York 2006).
- Schuler R.S., I. Tarique I., Jackson S.E., *Human Resource Management Issues in cross-border alliances*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 3-4, s. 9-20.
- Verzuh E., *The Fast Forward MBA in Project Management*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2008.
- Werhane P.H., *Two ethical issues in mergers and acquisitions*, „Journal of Business Ethics” 1988, vol. 7, no 12, s. 41-45.

Zając Cz., *Spoleczne i organizacyjne problem fuzji i przejęć przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć, red. A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

EMPLOYEES AS STAKEHOLDERS IN MERGERS AND ACQUISITIONS

Summary: The employees' interests should be – among the interests of all the other stakeholders – a subject-matter of reflection for managers who's role is to harmonize these various interests for the good of the company. Each significant change in the organization creates a risk of disruption of the interests' balance. A merger or an acquisition epitomizes such a change. The aim of this paper is to propose a view at employees' interests in M&As from the perspective of the stakeholder concept. The importance of an exploration and diagnosis of various interests of different employees' groups in the pre-transaction phase is emphasized.

Keywords: mergers, acquisitions, stakeholders, employees, interests.