

ROZDZIAŁ 13

SPOŁECZNE I KULTUROWE PROBLEMY NADZORU KORPORACYJNEGO W PROCESACH ZMIAN WŁAŚCICIELSKICH DOKONYWANYCH POPRZEZ PRZEJĘCIA I FUZJE

Czesław Zajac^{1}*

Wstęp

Nadzór korporacyjny, utożsamiany na potrzeby niniejszego opracowania z nadzorem właścicielskim², obfituje w liczne problemy ekonomiczne (finansowe), prawne, organizacyjne, społeczne i kulturowe. Dwie ostatnie grupy problemów, spośród wyżej wymienionych, stają się coraz częściej przedmiotem zainteresowania zarówno badaczy, eksplorujących ten obszar ekonomii oraz nauk o zarządzaniu, jak również przedstawicieli praktyki gospodarczej. Świadczy to o rosnącej roli tzw. „miękkich elementów”³ w dziedzinie nauk ekonomicznych, a konkretnie w jej dwóch kluczowych dyscyplinach oraz wchodzących w ich skład subdyscyplinach m.in. takich jak ekonomia behawioralna, czy zarządzanie zasobami ludzkimi oraz zachowania organizacyjne, postrzeganych przez pryzmat nadzoru korporacyjnego, a w węższym ujęciu nadzoru właścicielskiego. Interesującymi poznawczo, a zarazem trudnymi dla menedżerów podejmujących kluczowe strategiczne decyzje na najwyższych poziomach zarządzania korporacjami są problemy społeczne, towarzyszące zmianom właścicielskim dokonywanym poprzez przejęcia i fuzje. W zbiorze problemów społecznych mieszczą się także problemy personalne, interpersonalne oraz problemy kulturowe. Problemy kulturowe z całą wyrazistością dają o sobie znać w przejęciach i fuzjach o charakterze międzynarodowym. Nie zdiagnozowane lub niewłaściwie zdiagnozowane, a zwłaszcza nie rozwiązywane

¹ * Dr hab., prof. nadzw. UE., Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.

² Zgodnie z definicją przyjętą przez OECD nadzór korporacyjny oznacza sieć relacji pomiędzy kadrą zarządzającą spółek, a ich organami nadzorczymi, akcjonariuszami i innymi grupami zainteresowanymi działaniami spółki, zob. *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, MSP, Warszawa 1999, s. 13.

³ Do miękkich elementów zarządzania zaliczamy postawy, zachowania, motywacje, wartości kulturowe itp.

tego rodzaju problemy, mogą stać się silnymi barierami, ograniczającymi skuteczność wielu decyzji i działań podejmowanych we wszystkich fazach zmian właścicielskich w przedsiębiorstwach.

Niniejsze opracowanie jest kontynuacją moich rozważań, zawartych w referacie przygotowanym na poprzednią konferencję na temat nadzoru korporacyjnego, zorganizowaną przez Katedrę Ekonomii Instytucjonalnej Uniwersytetu Łódzkiego w 2008 roku, a wydane w formie artykułu w monografii pokonferencyjnej⁴.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja problemów społecznych i kulturowych występujących we wszystkich fazach zmian właścicielskich dokonywanych poprzez przejęcia i fuzje oraz propozycja modelowego podejścia do rozwiązywania tego rodzaju problemów. Propozycję tę kieruję pod adresem menedżerów przedsiębiorstw (korporacji) odpowiedzialnych za przygotowanie i przeprowadzenie zmian właścicielskich. Podstawę epistemologiczną do przygotowania opracowania stanowią przeprowadzone przeze mnie studia literatury przedmiotu, wyniki własnych badań empirycznych⁵ oraz osobiste doświadczenia, wyniesione w pracy w instytucji finansowej, w trakcie jej przejmowania oraz po przejęciu przez zagranicznego inwestora branżowego⁶.

1. Problemy i nadzoru właścicielskiego występujących w trakcie poszczególnych faz przejęć i fuzji

Wyniki badań empirycznych i studia literatury przedmiotu oraz wynikające z nich wnioski wskazują na występowanie licznych problemów społecznych, a wśród nich także problemów personalnych i kulturowych, z jakimi przychodzi mierzyć się menedżerom odpowiedzialnym za przeprowadzenie przejęcia lub fuzji. Problemy te można także kojarzyć z problemami nadzoru korporacyjnego, a w wąskim ujęciu nadzoru właścicielskiego, we wszystkich fazach zmiany właścicielskiej w przedsiębiorstwie. Umiejętność trafnej diagnozy oraz skuteczność w rozwiązywaniu tego rodzaju problemów jest jednym z istotnych czynników efektywności procesów przejęć i fuzji na poziomie satysfakcjonującym zarządy i właścicieli przedsiębiorstw uczestniczących w tych procesach.

⁴ Patrz Cz. Zajac, Społeczne problemy nadzoru właścicielskiego po międzynarodowych przejęciach przedsiębiorstw – wyniki badań [w:] S. Rudolf [red.], *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 425-443.

⁵ Badania te zostały przeprowadzone w latach 2004-2008 w 10 dużych przedsiębiorstwach zlokalizowanych we Wrocławiu i Jeleniej Górze. – uczestnikach przejęć i fuzji. Reprezentują one różne branże. Przedmiotem badań były organizacyjne i społeczne problemy przejęć i fuzji, w których brały udział badane przedsiębiorstwa.

⁶ Instytucją tą była Grupa Lukas złożona z LUKAS S.A. i Lukas Banku S. A., w której pracowałem w latach 1999-2001 jako Dyrektor Departamentu Zarządzania Personalem. Grupa została przejęta w 2001 roku przez Credit Agricole z Francji.

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. Na poziomie operacyjnym przekłada się na szereg konkretnych zadań z zakresu funkcji personalnej, z których część jest przypisywana menedżerowi personalnemu i członkom kierowanego przez niego zespołu. Zadania te realizowane, w trakcie wyżej wymienionych trzech faz, to⁷:

- 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, budowa 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**: integracja pracowników i menedżerów wokół zadań wynikających z wprowadzonych zmian, ocena strategii, struktury i kultury, ocena wpływu przejęcia lub fuzji na interesariuszy przedsiębiorstwa oraz identyfikacja i oszacowanie efektów uczenia się.

Kierownictwa przedsiębiorstw uczestniczących w procesach przejęć i fuzji, aby rozwiązać występujące w nich określone 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 tu skuteczność procesów decyzyjnych składających się na proces zarządzania zmianami w całym procesie integracyjnym oraz odpowiednie przygotowanie ludzi do zmian, zwłaszcza w fazie samej transformacji. Integracja winna być zorientowana na ludzi i na zadania.

Integracja ludzi może opierać się na jasnej komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, klarownym podziale odpowiedzialności za integrację wśród specjalistów i liderów zmian, szybkich decyzjach personalnych, przesunięciu kluczowych menedżerów do przejętych jednostek, podjęciu działań prowadzących do zmiany kultury organizacyjnej.

Podstawę jednoczesnej integracji ludzi i zadań mogą stanowić rotacje pracowników

⁷ B. Buchelt-Nawara, Strategiczne aspekty zarządzania personelem podczas fuzji i przejęć, [w:] A. Pochtowski (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 32.

między różnymi jednostkami organizacyjnymi, wspólne szkolenia i spotkania integracyjne, tworzenie wspólnych grup projektowych, włączanie pracowników w proces tworzenia efektów synergicznych, bieżące spotkania przedstawicieli obu przedsiębiorstw w celu wypracowywania rozwiązań problemów operacyjnych⁸.

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 prawdopodobieństwo osiągnięcia zarówno korzyści wynikających z efektu synergii, jak i zadowolenia pracowników oraz menedżerów. Zwłaszcza istotne znaczenie ma tu dokładna identyfikacja różnorodnych skutków zmian wywoływanych przez fuzję lub przejęcie wśród grup pracowników oraz menedżerów na wszystkich poziomach hierarchicznych, a nawet odniesienie tych skutków do poszczególnych kluczowych pracowników i przedstawicieli kadry kierowniczej przejmowanego przedsiębiorstwa. Oczywiście efektywność fuzji lub przejęcia powinno się oceniać przez pryzmat stopnia realizacji założonych celów, które z punktu widzenia właścicieli jak i samego przedsiębiorstwa mają charakter finansowy i strategiczny. Integracja ludzi oraz kultur łączących się przedsiębiorstw nie może być celem samym w sobie.

Właściwa identyfikacja problemów społecznych i kulturowych oraz organizacyjnych, a także skuteczne ich rozwiązywanie we wszystkich etapach omawianych procesów, w dużej mierze umożliwiają osiągnięcie wyżej wymienionych celów. Spróbujmy zatem bliżej przyjrzeć się zadaniom w obszarze społecznym i kulturowym, realizowanym w trzech podstawowych fazach procesów przejęcia lub fuzji.

W **fazie przygotowawczej przejęć lub fuzji** podstawowe zadania można sprowadzić do:

- ustalenia celów ogólnych i cząstkowych;
- przyjęcia kryteriów wyboru partnerów;
- wybór menedżera odpowiedzialnego za proces przejęcia lub fuzji⁹;
- 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 rozwiązanie powyższych problemów i zadań „odpowiada” zarówno na pytanie „czy” przejmować

⁸ Tamże, s. 116-117.

⁹ Kompetencje i zadania menedżera przejęć i fuzji zostały określone przez: R.S. Schuler, S.E. Jackson, Y. Lou, *Managing human resources in cross-border alliances*, Routledge, London 2004, s. 105.

lub łączyć się, jak i na pytanie „jak” to zrobić. Rozpatrywanie zagadnień społecznych i organizacyjnych tych przedsięwzięć natomiast, związane jest z próbą znalezienia odpowiedzi na drugie z wyżej postawionych pytań.

Istotne znaczenie należy przypisać decyzjom odnośnie ustalenia podstawowego celu połączenia. Kluczowe 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 uczestniczących w procesach zmian właścicielskich, 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 kluczowych obszarach przedsiębiorstwa¹⁰. Przedstawiciele tego zespołu, powoływanego okazjonalnie lub stanowiącego stałą komórkę organizacyjną przedsiębiorstwa, powinni posiadać odpowiednią wiedzę, doświadczenie oraz autorytet wśród menedżerów średniego szczebla.

Trafnie dobrane kryteria wyboru partnera (partnerów) projektowanej fuzji czy przejęcia umożliwiają optymalizację procesu takiego wyboru. Przy czym należy uwzględnić tu zarówno kryteria ogólne, związane z analizą cech przyszłych 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

¹⁰ O takich zespołach złożonych zazwyczaj z przedstawiciela zarządu, finansisty, prawnika, przedstawiciela sfery produkcyjnej, a także specjalisty od zarządzania zasobami ludzkimi piszą: S Cartwright, C.L. Cooper, *Kiedy firmy łączą się lub są przejmowane. Strategie, konflikty, rozwiązania*, Petit, Warszawa 2001, s. 37; J.Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 206.

kultur organizacyjnych, stosowane metody zarządzania zasobami ludzkimi, potencjał kadrowy potencjalnych partnerów¹¹.

Użyteczne może okazać się tutaj znalezienie odpowiedzi na pytania oceniające stopień atrakcyjności przyszłego partnera¹²:

- Czy kandydat na partnera posiada 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?
- 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.

Wybór kandydata do połączenia najczęściej sprowadza się do dwustopniowego postępowania selekcyjnego (procedura selekcyjna). Najpierw analizuje się możliwie szeroki zestaw potencjalnych przedsiębiorstw – partnerów do połączenia, a następnie sporządza tzw. krótką listę kandydatów. Każde z przedsiębiorstw – kandydatów z tej listy jest poddawane badaniu oceniającemu jego zdolność do generowania dochodu, a jego kierownictwo objęte jest analizą kompetencji menedżerskich (audyt menedżerski)¹³. To postępowanie badawcze w stosunku do kandydatów z krótkiej listy przyjmuje także formę dwustopniowego postępowania analitycznego (analiza due diligence). Obejmuje ono analizę wstępną (tzw. preliminary due diligence),

¹¹ Patrz: S. Sudarsanam, *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa 199, s. 50; A. Poczowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 58.

¹² W. Jankowski, *Fuzje i przejęcia*, „Global Business” 2000 nr 1 (70), s. 2.

¹³ W niektórych przypadkach przejęć audytem obejmuje się nie tylko kadrę kierowniczą, ale całą załogę lub wybrane grupy zawodowe, jest to tzw. audyt personalny, polegający na badaniu i analizie kompetencji oraz motywacji pracowników i menedżerów, badaniu efektywności i kosztów pracy, badaniu wielkości i struktury zatrudnienia oraz badaniu systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Na ten temat piszą: R. Lynch, *Corporate Strategy*, Second Edition, Prentice Hall, London 2000, s. 311; A. Poczowski, M. Miś, *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 10; R.N. Bramson, *HR's role in mergers and acquisitions*, „Training and Development”, październik 2000, s. 61.

pozwalającą na dokonanie wstępnej selekcji oraz analizę właściwą, tzw. audyt inwestycyjny (*due diligence*), stanowiącą podstawę ostatecznego wyboru kandydata do połączenia¹⁴.

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, a w szczególności mentalności nabywcy („zwycięzca bierze wszystko”), mentalności sprzedawcy (kompleks ofiary, pokonanego) oraz mentalności partnerskiej (zaufanie, elastyczność, nastawienie na współpracę i współdziałanie)¹⁵. Ten trzeci typ mentalności jest najbardziej pożądanym 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 poprzez 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

W fazie łączenia się przedsiębiorstw najważniejsza rola przypisywana jest liderowi zmian, wyłonionemu z grona najwyższego kierownictwa nowego podmiotu.

Podstawowe zadania lidera zmian w tym przedziale czasowym procesu przejęć i fuzji polegają na¹⁶:

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

¹⁴ Patrz: S. Cartwright, C.L. Cooper, *HR know-how in mergers and acquisitions*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2000, s. 8.

¹⁵ W. Jankowski, *Fuzje i przejęcia*, op. cit. s. 7-8.

¹⁶ R.S. Schuler, S.E. Jackson, Y. Lou, *Managing human resources in cross-border alliances*, Routledge, London, s. 105.

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, utworzenie komitetu 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 częściowych, 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 poprzez 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?”

Faza po połączeniu się przedsiębiorstw, 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 jest 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 reakcji¹⁷. Zmiany dokonywane przez nowych właścicieli już po dokonanych formalnie transakcjach rodzą wiele niepokojów i obaw wśród pracowników i kadry menedżerskich przejmowanych lub łączących się podmiotów gospodarczych. Skala i natężenie tych niepokojów są zróżnicowane w poszczególnych grupach zawodowych i fazach procesów przejęć lub fuzji. Istotne znaczenie w zakresie neutralizowania lub minimalizowania tego typu obaw i niepokojów odegrać może odpowiednia komunikacja oraz outplacement.

Niewłaściwe podejście lidera zmian i komitetu zarządzającego transformacją do problemów społecznych i organizacyjnych w procesie fuzji lub przejęcia, może doprowadzić do powstania bariery psychospołecznej i wielu negatywnych skutków, obniżających efektywność tego procesu, a w skrajnym przypadku nawet mogących uniemożliwić integrację.

Do najgroźniejszych tego typu skutków należy zaliczyć:

- indywidualny i grupowy opór przeciw zmianom;
- spadek wydajności spowodowany wysokim poziomem stresu;
- wydłużający się czas realizacji poszczególnych przedsięwzięć i zadań, określonych w harmonogramach wykonawczych do planu przejęcia lub planu fuzji, powiększający koszty integracji;
- wszystkie pozostałe negatywne społeczne skutki, charakterystyczne dla procesów zmian złożonych.

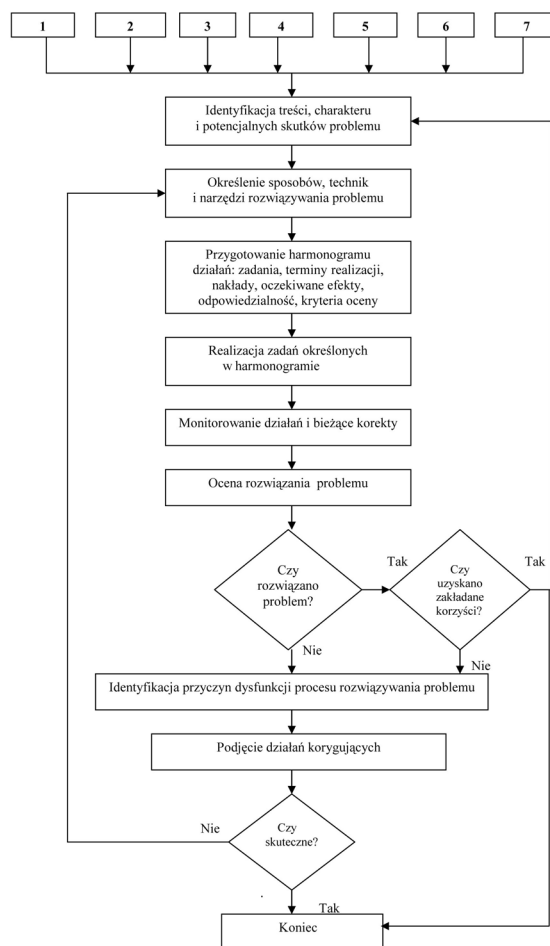
W zależności od tego czy mamy do czynienia z przejęciem przyjaznym czy wrogim oraz w zależności od konkretnych motywów przedsiębiorstwa przejmującego, zmiany wywołane przez przejęcia lub fuzje mogą stanowić zagrożenia lub szanse dla pracowników i menedżerów.

¹⁷ Zob. A. Poczowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, op. cit. s. 65-72.

2. Rozwiązywanie społecznych i kulturowych problemów nadzoru korporacyjnego w procesach przejęć i fuzji przedsiębiorstw – propozycja metodyki

Identyfikacja, diagnoza i rozwiązywanie społecznych, kulturowych i organizacyjnych problemów towarzyszących przejęciom i fuzjom przedsiębiorstw, leży w gestii menedżerów wszystkich szczebli w zależności od skali i rangi konkretnego problemu. Przedstawiony na rys. 1 schemat blokowy stanowi moja propozycję metodycznego podejścia do rozwiązywania tego rodzaju problemów.

Rysunek 13. Proces rozwiązywania społecznych problemów przejęć i fuzji przedsiębiorstw – ujęcie modelowe.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Proces rozwiązywania problemu rozpoczyna się od identyfikacji problemu, a kończy się w momencie jego rozwiązania. Punktem wyjścia do identyfikacji treści, charakteru i potencjalnych skutków społecznych (i kulturowych) problemów w proponowanym przeze mnie modelu powinna być pogłębiona analiza ich źródeł. Źródła te zostały „zapisane” w modułach 1 – 7 na samej górze przedstawionego schematu blokowego. Poszczególne numery oznaczają następujące źródła problemów:

1. motywy przejęcia / fuzji;
2. charakter przejęcia / fuzji;
3. organizacja (sposób przygotowania) przejęcia / fuzji;
4. wielkość i potencjałów i różnice pomiędzy potencjałami integracyjnymi przejmujących i przejmowanych / łączących się przedsiębiorstw, występujące w sferze społecznej, kulturowej, organizacyjnej, technologicznej, rynkowej i finansowej;
5. zamierzenia strategiczne podmiotu przejmującego wobec przedsiębiorstwa przejmowanego (zakres samodzielności przedsiębiorstwa przejętego);
6. zakres i charakter zmian w sferze organizacyjnej przedsiębiorstwa po przejęciu / fuzji;
7. specyfika procesu przejęcia / fuzji jako zmiany złożonej.

Kolejne kroki postępowania obejmują: określenie sposobów, technik i narzędzi, które zostaną wykorzystane do rozwiązania danego problemu; przygotowanie szczegółowych harmonogramów działań; realizację zadań określonych w programie; monitorowanie tych działań wraz z bieżącymi korektami; ocenę skuteczności rozwiązania problemu pod kątem przewidywanych korzyści. W przypadku pozytywnej oceny następuje przejście do następnego problemu i postępowanie, według wyżej opisanych kroków.

W sytuacji gdy ocena rozwiązania problemu jest negatywna, należy rozpoznać przyczyny dysfunkcji procesu rozwiązywania problemu i podjąć działania korygujące. Jeżeli okażą się one skuteczne to proces rozwiązywania danego problemu jest zakończony. Można rozpocząć rozwiązywanie następnego problemu i rozpocząć nowy proces od początku, zgodnie z zaproponowanym modelem. Jeżeli natomiast działania korygujące są nieskuteczne, to konieczny jest powrót do poziomu wyboru sposobów, technik i narzędzi.

Zakończenie

Przejęcia i fuzje przedsiębiorstw są złożonymi i wielowymiarowymi procesami zmian, związanych z transformacją właścicielską. Społeczne i kulturowe problemy, występujące we wszystkich fazach tych procesów, powinny być rozwiązywane przez menedżerów w ramach nadzoru właścicielskiego.

Stanowią one trudne wyzwanie dla decydentów odpowiedzialnych za prawidłowe i skuteczne przeprowadzenie zmiany właścicielskiej, ze względu na ich charakter i małą podatność na „algorytmizację”. Zaprezentowany model, może być moim zdaniem, wykorzystywany w praktyce do rozwiązywania problemów, którym zostało poświęcone niniejsze opracowanie. Należy jednak uwzględnić, że musi on być dopasowany do kontekstu sytuacyjnego zarządzania konkretnym przejęciem lub fuzją.

Literatura

1. Bramson N.R., *HR's role in mergers and acquisitions*, „Training and Development”, październik 2000.
2. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzani*, PWE, Warszawa 2002.
3. Buchelt-Nawara B., *Strategiczne aspekty zarządzania personelem podczas fuzji i przejęć*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
4. Cartwright S., Cooper C.L., *HR know-how in mergers and acquisitions*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2000.
5. Cartwright S., Cooper C.L., *Kiedy firmy łączą się lub są przejmowane. Strategie, konflikty, rozwiązania*, Petit, Warszawa 2001.
6. Jankowski W., *Fuzje i przejęcia* „Global Business” 2000 nr 1 (70).
7. Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
8. Pocztowski A., Miś M., *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
9. Lynch R., *Corporate Strategy*. Second Edition, Prentice Hall, London 2000.
10. Schuler R.S., Jackson S.E., Lou Y., *Managing human resources in cross-border alliances*, Routledge, London 2004.
11. Sudarsanam S., *„Fuzje i przejęcia”*, WIG Press, Warszawa 1999.
12. *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, MSP, Warszawa 1999.

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono społeczne i kulturowe problemy nadzoru korporacyjnego (nadzoru właścicielskiego) występujące we wszystkich fazach procesu zmiany właścicielskiej przedsiębiorstwa, dokonywanej poprzez przejęcia i fuzje. Opisano treść charakter oraz skutki tego rodzaju problemów. Zaprezentowano autorski model rozwiązywania takich problemów, „zadedykowany” menedżerom jako propozycja metodyczna do wykorzystania przez nich w praktyce zarządzania.

**Social and cultural problems of corporate governance in the processes
of the ownership changes done by mergers and acquisitions**

Summary

The paper presents social and cultural problems of the corporate governance occurring in all phases of the process of the company's ownership change done by mergers and acquisitions. The essence, character and results of such problems have been described. The model of solving of such problems elaborated by the author has been presented. This model can be regarded as a proposal for managers.