Jerzy Schroeder
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Rola funkcji personalnej w procesie tworzenia i realizacji międzynarodowych fuzji i przejęć

1. Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu pojęcia fuzji i przejęcia są różnie definiowane. Najprostsza i zarazem najogólniejsza definicja fuzji prezentuje ją jako proces, w którego ramach dochodzi do integrowania się majątków co najmniej dwóch podmiotów rynkowych[1]. Z przejęciem zaś mamy do czynienia wówczas, gdy przedsiębiorstwo wchodzące w posiadanie innego podmiotu rynkowego pozbawia go osobowości prawnej, nie uwalniając siebie od posiadanej dotychczas zdolności do nabywania praw i zaciągania zobowiązań[2].

Istnieje wiele przyczyn leżących u podstaw fuzji i przejęć transnarodowych, gdzie wśród ważniejszych wymienia się: wejście na nowy rynek, zwiększenie udziału w rynku, rozszerzenie portfela produktów i rynków, ograniczenie konkurencji, dostęp do nowych źródeł zaopatrzenia lub kanałów zbytu, uzyskanie nowych technologii, osiągnięcie korzyści skali, wzmocnienie reputacji[3]. Występują też motywy związane z funkcją personalną. Po stronie motywów operacyjnych można wymienić: oszczędności natury finansowej związane z rekrutacją nowego personelu[4], pozyskanie wykwalifikowanej, sprawnej kadry kierowniczej i jednocześnie usunięcie nieefektywnej[5], a po stronie motywów menedżerskich: wzrost wynagrodzeń kie-

---

[1] P. Alberciak, *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw: implikacje teoretyczne*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 21.

[2] L. Antolak, A. Herdan, *Połączenia przedsiębiorstw: teoria i praktyka*, Uniwersytet Jagielloński, Księgarnia Akademicka, Kraków 2005; *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, (red.) W. Frąckowiak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 18–19.

[3] G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa, 2001, s. 272–273.

[4] Z. Mogiła, *Międzynarodowe fuzje i przejęcia – relacje między UE i pozostałymi państwami Europy*, (w:) *Problemy regionalne i globalne we współczesnej gospodarce światowej*, t. 2, (red.) J. Rymarczyk, W. Michalczyk, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 27.

[5] A. Piasecka-Głuszak, *Procesy fuzji i przejęć w gospodarce światowej od końca XIX wieku do 2004 roku*, (w:) *Problemy regionalne i globalne we współczesnej gospodarce światowej*, op.cit., s. 80.

rownictwa, wzrost prestiżu i władzy, a także zwiększenie swobody działania kierownictwa dzięki rozproszeniu własności[6].

Wymieniając przesłanki związane z funkcją personalną, należy pamiętać, że mariaże organizacyjne przekraczające granice kraju stawiają jednocześnie przed funkcją personalną dodatkowe trudności w porównaniu z procesami fuzji i przejęć dotyczącymi przedsiębiorstw wywodzących się z tego samego kraju, gdzie o wiele łatwiej jest uzyskać efekt synergii. Integrowanie zróżnicowanych systemów zarządzania zasobami ludzkimi wywodzącymi się z różnych narodowych i organizacyjnych uwarunkowań powoduje ogromną liczbę niepewności[7].

Dotychczasowa praktyka dostarcza wiele dowodów na istotne znaczenie czynnika ludzkiego w procesie fuzji i przejęć. W studium badawczym przeprowadzonym przez firmę McKinseya dotyczącym międzynarodowych fuzji i przejęć (MFiP), cztery najważniejsze czynniki sukcesu, zidentyfikowane przez przedsiębiorców objętych badaniem, związane są z czynnikiem ludzkim[8]. Są to w kolejności:

- zatrzymanie kluczowych dla sukcesu aliansu talentów (76% wskazań),
- efektywna komunikacja (71%),
- zatrzymanie kluczowych menedżerów (67%),
- integracja kulturowa (51%).

Z powyższymi danymi korespondują wnioski z opracowań naukowych poświęconych analizie sukcesów i porażek integracji przedsiębiorstw w ramach fuzji i przejęć. Wśród przyczyn porażek zależnych od zintegrowanych przedsiębiorstw wymienia się[9]:

- kulturową niekompatybilność pomiędzy uczestnikami mariażu,
- brak komunikacji wewnętrznej i między uczestnikami mariażu,
- odejście kluczowej kadry firmy docelowej po integracji.

2. Etapy procesu realizacji międzynarodowych fuzji i przejęć

Rolę funkcji zarządzani zasobami ludzkimi w przypadku międzynarodowych fuzji i przejęć można analizować w poszczególnych etapach realizacji tego przedsięwzięcia. Uwzględniając zadania stojące przed funkcją personalną w literaturze,

---

[6] Ibidem, s. 81.

[7] R. Aguilera, J. Dencer, *The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions*, (in:) *Readings and Cases in International Human Resource Management*, (ed.) M. Mendenhall, G. Oddou, G. Stahl, Routledge, London–New York, 2007, s. 260.

[8] P. Evans, P. Pucik, J. Barsoux, *The global challenge: frameworks for international human resource management*, McGraw-Hill, New York, s. 264.

[9] G. Stonehouse i in., op.cit. s. 273.

wyodrębnia się trzy etapy procesu łączenia przedsiębiorstw poprzez międzynarodową fuzję lub przejęcie[10]. Są to:

- Etap 1: przed połączeniem, obejmujący:
  - identyfikacje powodów łączenia się przedsiębiorstw,
  - poszukiwanie i wybór partnera,
  - formowanie zespołu pracowniczego,
  - planowanie zarządzania procesem łączenia,
  - planowanie uczenia się na bazie doświadczeń.
- Etap 2: proces łączenia (mariaż organizacyjny), obejmujący:
  - wybór menedżera odpowiedzialnego za proces mariażu i powołanie zespołu ds. transformacji;
  - zaprojektowanie i utworzenie zespołu pracowniczego;
  - tworzenie: nowej struktury, strategii, kierownictwa;
  - zatrzymanie kluczowych pracowników;
  - motywowanie pracowników;
  - zarządzanie procesem zmian;
  - wypracowanie reguł i praktyki realizacji funkcji personalnej.
- Etap 3: integracja i ocena , obejmujący:
  - integrację kierownictwa i personelu;
  - ocenę nowych strategii i struktur;
  - ocenę nowej kultury;
  - ocenę nowych reguł i praktyki realizacji funkcji personalnej;
  - uczenie się na doświadczeniach;
  - modyfikację rozwiązań, jeśli zachodzi taka potrzeba.

W kontekście przedstawionych powyżej etapów procesu łączenia przedsiębiorstw należy zaznaczyć, że zakres i znaczenie działań objętych funkcją zarządzania zasobami ludzkimi mogą być zróżnicowane w zależności od przyjętego podejścia do tworzenia aliansu. W procesie łączenia i integracji firmy stosują jedno z czterech podejść: portfolia (*portfolio*), uzupełniania się (*blending*), nowej organizacji (*new creation*) i asymilacji (*assimilation*)[11].

Koncepcja portfolia zakłada pozostawienie dużego stopnia swobody menedżerom obu łączących się firm. W ramach nowo powstałej firmy utrzymane zostają oddzielne kultury tworzących je organizacji. Sytuacja taka ma najczęściej miejsce, gdy firma przejmuje drugą w celu wejścia na inny teren lub rozwijania innego rodzaju działalności i przejęta firma funkcjonuje *de facto* jako autonomiczna zagraniczna filia.

W przypadku podejścia określanego jako uzupełnianie się nowa firma wybiera najlepsze elementy z kultury partnerów, a członkowie każdej organizacji uczą się

[10] R. Schuler, S. Jackson, Y. Luo, *Managing Human Resources in Cross-Border Alliances*, Routledge, London 2004, s. 87; *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesie fuzji i przejęć*, (red.) A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 56.

[11] P. Evans i in., op.cit. s. 260–262.

procedur i kultury partnera. Koncepcja ta wykorzystywana jest przez firmy funkcjonujące w tej samej dziedzinie oraz przez firmy pragnące wykorzystać, poprzez wzajemne uzupełnianie się, silne strony partnerów aliansu.

Koncepcja nowej organizacji ma miejsce wówczas, gdy partnerzy tworzą nową firmę, całkowicie odmienną od każdego z tworzących ją partnerów. Firmę tę cechuje własna, na nowo wykreowana kultura. Firmy takie tworzone są często pod zupełnie inną nazwą.

Ostatnie z wyżej wymienionych podejść – asymilacja – zakłada dominację jednego partnera nad drugim. Kultura partnera posiadającego dominującą pozycję zostaje narzucona drugiemu. Sytuacja taka ma często miejsce, gdy przejmowana firma posiada określone, mające dużą wartość aktywa lub z innych powodów traci szanse dalszego samodzielnego rozwoju. W omawianym przypadku należy zaznaczyć, że proces ten może przebiegać w dwóch kierunkach). W znakomitej większości przypadków przejmowana firma dostosowuje się do kultury firmy przejmującej. Może jednak zaistnieć odwrotna, rzadko występująca sytuacja, gdy firma przejmowana narzuca swoją kulturę firmie przejmującej. Pierwszy z wymienionych przypadków określany jest w literaturze jako „wchłonięcie" (*absorption*), drugi jako „odwrotna fuzja" (*reverse merger*).

3. Funkcja personalne w poszczególnych etapach łączenia przedsiębiorstw

W pierwszym etapie procesu łączenia przedsiębiorstw, obejmującym czynności przygotowawcze do mariażu, w procesie poznawania potencjalnego partnera MFiP ważną rolę spełnia proces *due dilligence* będący swoistym audytem tego partnera w celu poznania jego mocnych i słabych stron, a w konsekwencji podjęcia decyzji odnośnie do przyszłej współpracy. W kontekście funkcji personalnej proces *due dilligence* powinien obejmować analizę kultur partnerów, ich politykę personalną i jej praktyczną realizację, finansowe zobowiązania związane z realizacją funkcji personalnej, a także finansowe ryzyko związane z potencjalną stratą kluczowych talentów.

Jak wskazuje praktyka proces *due dilligence* często prowadzony jest przez prawników i ekspertów ds. finansów, którzy koncentrują się na kosztach tego przedsięwzięcia i zobowiązaniach umownych, a kwestie personalne są drugorzędne. Bierze się pod uwagę głównie te elementy funkcji personalnej, które pociągają za sobą konsekwencje prawne lub finansowe[12]. Stąd uwzględnia się głównie długotermi-

[12] R. Schuler, S. Jackson, J. Fendt, *Managing human resources in cross-border alliances*, (in:) *International Human Resource Management. A critical text*, (ed.) H. Scullion, M. Linehon, Palgrave Mac Millan, New York, 2005, s. 219.

nowe następstwa finansowe wynagrodzeń pracowników. Odnosi się to również do sytuacji, w której w przejmowanej firmie istnieje system kontraktów pracowniczych bądź silna reprezentacja związków zawodowych biorąca udział w procesie *due dilligence* nadzoruje kwestie związane z możliwością redukcji pracowników i ich odprawami, ich przeszkoleniem czy reorientacją zawodową (co również wymaga zaplanowania odpowiednich nakładów).

Wcześniej wspomniano, że przyczyną wielu niepowodzeń w procesie tworzenia międzynarodowych fuzji i przejęć jest niedopasowanie czynnika ludzkiego, kulturowego lub systemów zarządzania kadrą. Często bez stosownej analizy przecenia się kwalifikacje personelu firmy partnerskiej, formułowane są wygórowane założenia co do efektów synergii będących następstwem połączenia firm i ich zasobów ludzkich, niedoceniane są problemy spadku wydajności i ucieczki kadry po zakończeniu mariażu[13]. Nie przeprowadza się zwłaszcza procesu, który można określić mianem *soft due dilligence*, dotyczącego spraw kulturowych oraz doświadczenia pracowników w przejmowanych przedsiębiorstwach. Tymczasem czynniki te, najczęściej umieszczane na końcu hierarchii ważności, wpływają na dopasowanie się obu organizacji, a tym samym – sukces procesu przejęcia[14].

Istotne dla powodzenia przedsięwzięcia jest także nabycie umiejętności w zakresie zarządzania fuzją bądź przejęciem. Stąd wykorzystanie funkcji personalnej do kształtowania tych umiejętności należy uznać za kluczowe do pomyślnego przeprowadzenia aliansu. Przy czym programy szkoleniowe winny być oferowane wszystkim partnerom aliansu i tam, gdzie to możliwe, obejmować grupy utworzone z pracowników obu partnerów. W procesie tym ważną rolę spełniać może także wiedza wynikająca z dotychczasowych doświadczeń firmy w zakresie tworzenia tego rodzaju aliansów, o ile operacje takie miały wcześniej miejsce. Działania w sferze zarządzania kadrą powinny zatem sprzyjać wytworzeniu u menedżerów postawy zachęcającej do długookresowego, a nawet permanentnego nastawienia na proces pozyskiwania wiedzy na temat funkcjonowania MFiP. Wymaga to jednocześnie podjęcia w ramach funkcji personalnej działań dostosowawczych mających na celu zachęcenie pracowników do dzielenia się i upowszechniania nabytej przez nich wiedzy. Ważną rolę w procesie uczenia się mogą również spełniać menedżerowie posiadający, wynikającą z dotychczasowych doświadczeń, wiedzę na temat MFiP. Stąd zadaniem działu personalnego jest identyfikacja takich osób i zachęcanie ich do udziału w procesie szkoleń. Program szkolenia dla pracowników powinien uwzględniać między innymi informacje na temat prawnych, finansowych, operacyjnych i personalnych kwestii związanych z tworzeniem MFiP.

[13] D. Briscoe, R. Schuler, *International Human Resource Management. Policy and practice for the global enterprise*, Routledge, New York, 2004, s. 94.

[14] D. Angwin, *Mergers and acquisitions across European borders. National perspectives on pre-acquisition due dilligence and the use of professional advisers*, „Journal of World Business" 2001, No. 1, s. 32.

Umożliwi to zrozumienie następstw, jakie ten proces przyniesie. Praktyka dowodzi, że w momencie powiadomienia pracowników o zamierzonej fuzji czy przejęciu, niepewność co do następstw tego przedsięwzięcia jest jednym z największych źródeł stresu wśród pracowników. I chociaż niepewność nie może być całkowicie wyeliminowana, to może zostać zmniejszona.

Proces szkolenia, obok wymienionej wyżej problematyki, powinien obejmować także szkolenie międzykulturowe, które pozwoliłoby zbudować swoisty pomost umożliwiający zbliżenie i zrozumienie kultur obu stron przez pracowników. Brak wiedzy i zrozumienia kultury partnera jest bowiem przyczyną znacznej liczby sytuacji konfliktowych w procesie tworzenia i realizacji międzynarodowych fuzji i przejęć.

Kultura narodowa jest traktowana jako kluczowy czynnik wpływający na działania integrujące w procesie tworzenia mariażu. Przeprowadzone w odniesieniu do europejskich międzynarodowych fuzji i przejęć badania wykazały, że 65% z nich doświadczyło poważnych problemów z integracją personelu spowodowanych różnicami między kulturami narodowymi[15].

Różnice kulturowe dotyczą także kultur organizacyjnych firmy przejmującej i przejmowanej. Różnice te związane z obawami, negatywnymi ocenami partnerów i zjawiskiem etnocentryzmu występującymi pomiędzy pracownikami tych firm, co może prowadzić do postrzegania partnerów w kategoriach „my" i „oni". Często członkowie jednej kultury usiłują zdominować członków drugiej, zwłaszcza w przejęciach w tej samej branży, gdzie przejmujący posiadają doświadczenie również w domenie przejmowanego. W nowej organizacji pracownicy przejmowanej firmy mogą poczuć się obywatelami drugiej kategorii. Prowadzić to może do sytuacji konfliktowych, braku współpracy między organizacją przejmującą i przejmowaną, braku zaangażowania w tworzeniu nowej jednostki i odchodzenia członków kadry kierowniczej przejętego przedsiębiorstwa. Stąd implementacja tego, co jest dobre z obu kultur, może ułatwić akceptację nowej kultury organizacyjnej. Pracownicy z obu przedsiębiorstw chętniej zaakceptują zmianę będącą rezultatem integracji, gdy proponowana zmiana nabierze formę dodatku lub rozwinięcia kultury ich poprzedniej, przed połączeniem, firmy.

Bardzo ważnym czynnikiem zwiększającym szansę osiągnięcia sukcesu jest zidentyfikowanie kompetentnej kadry, w tym wyższej kadry kierowniczej, zwłaszcza posiadającej cechy przywódcze. Należy stąd przykładać dużą wagę do rozwoju efektywnych działań w tym zakresie. Z drugiej strony należy również zidentyfikować kadrę przewidzianą do zwolnienia i opracować plan jej odejścia. W procesie formowania zespołu pracowniczego ważne jest także, z wyjątkiem koncepcji typu portfolia, zwracanie uwagi na pracę zespołową, na problem integracji zespołów

[15] P. Goulet, D. Schweiger, *Managing culture and human resources in mergers and acquisitions*, (in:) *Handbook of Research in International Human Resource Management*, (ed.) G. Stahl, J. Björkman, Edward Elgar, Cheltenham, s. 409.

wielokierunkowych. Stąd istotne jest jak najwcześniejsze wyselekcjonowanie i włączenie przyszłych kierowników tych zespołów w proces tworzenia MFiP.

W celu wspomnianego wyżej zidentyfikowania osób posiadających kompetencje decydujące o sukcesie przedsięwzięcia należy zebrać określone informacje, co wymaga pewnego wysiłku i wiele przedsiębiorstw ignoruje to zadanie w początkowym etapie procesu mariażu. Jednakże bez odpowiednio wczesnego rozeznania przedsiębiorstwa mogą przejmować firmy z personelem o niższych niż oczekiwano umiejętnościach lub zbyt późno podjąć kroki zapobiegające odejściu osób najbardziej utalentowanych. Tego rodzaju audyt może także unaocznić istotne słabe strony wymagające wymiany niektórych pracowników bądź przez innych wywodzących się z miejscowej siły roboczej, bądź przez ekspatriantów natychmiast po zawarciu kontaktu. Jeżeli wymiana łączy się ze zwolnieniami, to muszą być one starannie, z odpowiednim wyprzedzeniem przygotowane na podstawie miejscowego prawa i praktyki.

W drugim etapie obejmującym proces łączenia przedsiębiorstw na pierwsze miejsce wysuwa się problem doboru menedżera odpowiedzialnego za jego przeprowadzenie (menedżera integracji). Proces łączenia znajduje się bowiem w takiej sytuacji, że zespół, który przeprowadził proces *due dilligence* i posiada pogłębioną wiedzę na temat partnera zostaje rozwiązany bądź podejmuje kolejne zadanie, natomiast nowy zarząd jeszcze nie w pełni funkcjonuje. W celu uniknięcia próżni powołuje się menedżerów odpowiedzialnych za proces mariażu wspieranych przez zespół ds. transformacji. Nadzorują oni przestrzeganie harmonogramu procesu łączenia przedsiębiorstw i podejmowania kluczowych, uzgodnionych w terminarzu decyzji, zapobiegają przestojom w przebiegu mariażu. Ważnym aspektem pracy menedżera integracji jest pomoc w poznaniu przez nabyte przedsiębiorstwo zasad funkcjonowania nowego właściciela i możliwości wykorzystania jego potencjału i zasobów. Z drugiej strony pomaga przejmującemu przedsiębiorstwu zapoznać się ze specyfiką przejętego partnera i jego potencjałem. Do tej pory taką wiedzę posiadał jedynie zespół przygotowujący proces mariażu. Wynika z tego kolejne ważne zadanie stojące przed tym menedżerem, a mianowicie zapewnienie właściwego, co do treści i formatu, przepływu informacji między stronami mariażu, zapobiegając w ten sposób nieumyślnym decyzjom czy krokom ze strony właściciela mogącym osłabić proces tworzenia nowego przedsięwzięcia.

Zadania stojące przed menedżerem integracji wymagają, aby była to osoba posiadająca głęboką wiedzę o swojej macierzystej firmie – gdzie uzyskać potrzebne informacje, z kim rozmawiać, jak funkcjonuje system nieformalnych powiązań. Jego cechy przywódcze powinny charakteryzować się dużą elastycznością – z jednej strony musi być nieustępliwy w sprawie terminów realizacji poszczególnych działań, z drugiej – być otwartym na wysłuchanie cudzych argumentów, a także umieć porozumieć się z pracownikami na wszystkich szczeblach organizacji. Do ważnych cech związanych z tym stanowiskiem zaliczyć należy również umiejęt-

ność poruszania się w sytuacjach wieloznacznych, zrozumienie wobec innych kultur oraz gotowość do podejmowania ryzyka[16].

W większości przypadków tworzenia omawianych aliansów powołuje się również zespoły ds. transformacji (zespoły projektowe) wspierające działania menedżera integracji. Powinny one mieć jasno określone pełnomocnictwa oraz zadania i odpowiedzialność dotyczące obszaru wymagającego integracji. Specjaliści ds. zarządzania zasobami ludzkimi często są kluczowymi członkami zespołów, gdyż wiele działań podejmowanych przez te zespoły wywołuje określone następstwa dla polityki i praktyki realizacji funkcji personalnej. Jednocześnie podkreśla się, że zespoły ds. transformacji są najbardziej efektywne, kiedy ich członkowie reprezentują obydwa łączące się przedsiębiorstwa[17].

Należy też zauważyć, że potrzeba utworzenia takich zespołów i określenie ich najważniejszych zadań różni się w zależności od zastosowanego podejścia do tworzenia aliansu. Gdy zastosowane jest podejście określane mianem „portfolia" zespoły ds. transformacji mogą się głównie koncentrować na rozwijaniu wzajemnego zrozumienia systemów i procedur wykorzystywanych w poszczególnych lokacjach i ustanawianiu zasad komunikacji między personelem różnych oddziałów przedsiębiorstw, kiedy wymagana jest koordynacja działań. W przypadku podejścia nazwanego „ uzupełnianiem się" zespoły ds. transformacji muszą nie tylko ułatwiać rozwój nowych oddziałów i ich wzajemne zrozumienie się, ale także oszacować silne i słabe strony alternatywnych rozwiązań i dokonywać wyboru, które zachować, które zaniechać i gdzie dokonać modyfikacji. Koncepcja „nowej organizacji" może stawiać jeszcze większe wyzwania przed tymi zespołami, gdyż oczekuje się od nich pomocy w wyselekcjonowaniu najlepszych elementów z połączonych organizacji służących stworzeniu nowych systemów do realizacji celów nowego aliansu.

Etap mariażu organizacyjnego stawia przed funkcją personalną wyzwania związane z restrukturyzacją i redukcją personelu. Powołanie nowego przedsiębiorstwa zmienia ustanowiony porządek i schematy działań w obu łączących się firmach. Te zmiany (zgadywane bądź realne) wywołują niepewność, lęk przed utratą pracy – instynkt samozachowawczy ze strony pracownika[18]. Istotną rolę mają tu do spełnienia działania w sferze komunikacji oraz zatrzymania najlepszych pracowników. Dobra komunikacja zawsze stanowi niezbędny element procesu zmian, ale jest decydująca w odniesieniu do MFiP, gdyż nieporozumienia związane z różnicami kulturowymi i odległością mogą nasilać napięcia. Dlatego, planując proces komunikacji, należy mieć na uwadze dwa główne cele: pierwszy – złagodzenie obaw i stresu towarzyszących każdemu przejściu, drugi – komunikacja winna zapewniać zwrotne dostarczanie naczelnemu kierownictwu informacji dotyczącej postępów

[16] R. Ashkenas, S. Francis, *Integration managers: Special leaders for special times*, „Harvard Business Review" 2000, November-December, s. 108.

[17] P. Goulet, D. Schweiger, op.cit. s. 408.

[18] Ibidem, s. 412.

w procesie integracji oraz o potencjalnych przeszkodach w tym procesie. Sprawny przepływ informacji powinien mieć miejsce od momentu rozpoczęcia działań mających na celu realizację mariażu organizacyjnego. Kierownictwo powinno w sposób zrozumiały wyjaśnić załogom obu łączących się przedsiębiorstw, również akcjonariuszom i opinii publicznej, argumenty przemawiające za mariażem organizacyjnym, spodziewane efekty synergii i wymagany stopień integracji. Powinno także odnieść się do zmian organizacyjnych. Wszelkie niedomówienia mogą być przyczyną nieuzasadnionych plotek i najgorszych obaw wśród pracowników.

Efektywna komunikacja powinna obejmować przepływ informacji od firmy do pracowników i z powrotem – od pracowników do kierownictwa. Konieczne jest stałe monitorowanie postępów procesu integracji, aby ujawnić ukryte problemy i obawy mogące stwarzać sytuacje konfliktowe w nowej organizacji. W działaniach przekraczających granice państwa błędne tłumaczenia językowe mogą zatruwać atmosferę i wywoływać zamęt. Należy zwracać na to baczną uwagę i szybko reagować na rozpowszechnianie się nieprawdziwych pogłosek. Obecnie pomocnym w tej mierze narzędziem może być Internet umożliwiający otrzymanie szybkiej, zwrotnej informacji o odczuciach i obawach ze strony pracowników, a także przekazanie im informacji pozwalających te obawy rozproszyć.

Utrudnieniem w prowadzeniu efektywnej komunikacji jest brak wspólnego języka przedsiębiorstw zaangażowanych w proces przejęcia. Ograniczenie to jest zauważalne zwłaszcza poniżej szczebla naczelnego kierownictwa. W efekcie często pracownikowi trudno jest wyrazić słowami wszystkie swoje myśli bądź zrozumieć niuanse zawarte w słowach wypowiadanych przez pracownika drugiego przedsiębiorstwa. Dotyczy to także zrozumienia dokumentów drukowanych w obcym języku. Tymczasem umiejętności językowe i kompetencje komunikacyjne są często zaniedbywanym obszarem w procesie tworzenie międzynarodowych fuzji i przejęć[19].

Wspomniano już wcześniej, że istotnym problemem jest zatrzymanie dobrych, uzdolnionych pracowników. Wiele przejętych firm traci kluczowych pracowników wkrótce po zakończeniu procesu mariażu, co stanowi jeden z głównych czynników przyczyniających się do niepowodzenia tego przedsięwzięcia. Z przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych badań wynika, że prawdopodobieństwo odejścia kadry kierowniczej wzrasta, kiedy ich przedsiębiorstwo jest przejmowane przez zagraniczną korporację wielonarodową i około 75% naczelnego kierownictwa tych firm odchodziło z pracy w ciągu 5 lat, z czego większość w ciągu dwóch pierwszych lat[20]. Niepewność co do dalszego zatrudnienia, zwłaszcza gdy przewidywane są cięcia kadrowe, wykorzystują agencje pośrednictwa pracy, starając się przechwycić utalentowane jednostki, oferując im atrakcyjne posady w innych przedsiębior-

[19] M. Gersten, A. Söderberg, *Foreign acquisitions in Denmark: culture and communicative dimensions*, (in:) *Cultural dimensions of international mergers and acquisitions*, (ed.) M.Gersten, A. Söderberg, J. Torp, Walter de Gruyer, Berlin 1998, s. 17.

[20] P. Evans i in., op.cit., s. 284.

stwach. Dlatego bardzo ważne jest rozeznanie, kto i dlaczego z dotychczasowej kadry pracowniczej może być szczególnie przydatny do osiągnięcia celów mariażu. Przy czym, gdy mamy do czynienia z międzynarodową fuzją lub przejęciem, kwestia oceny umiejętności i przydatności poszczególnych członków personelu dla nowego przedsięwzięcia napotyka na trudności wynikające z różnic w podejściu do metod i standardów oceny pracowników w łączących się bądź przejmującej i przejmowanej instytucjach. Stanowi to niewątpliwie utrudnienie w doborze kadry charakteryzującej się porównywalnymi, korzystnymi z punktu widzenia powodzenia mariażu cechami. Nie trzeba też dodawać, że powyższe rozeznanie powinno mieć miejsce już w pierwszej fazie łączenia przedsiębiorstw, w trakcie procesu due diligence. Pozwoliłoby to, uprzedzając obawy tych pracowników (oraz agencje pośrednictwa pracy) złożyć im propozycje odnośnie do kontynuacji pracy w nowym przedsięwzięciu. Ważnym elementem służącym zatrzymaniu kluczowych pracowników jest także motywacja finansowa, zawierająca między innymi opcje na zakup akcji, bonusy za pozostanie i inne środki zachęty.

Odnosząc się do konieczności informowania oraz pozostawania w kontakcie z kadrą, na której pozostaniu kierownictwu nowego przedsięwzięcia zależy, trzeba podkreślić wagę utrzymywania tych kontaktów także ze strony kierownictwa firmy przejmującej, i to już w początkowym etapie mariażu. Ważne są bowiem nie tylko intencje i obietnice padające ze strony dotychczasowego kierownictwa, ale również ze strony kierownictwa partnera mariażu, jeśli to on jest stroną przejmującą. Przy czym samo zatrzymanie pracowników posiadających kluczowe kompetencje dla dalszego funkcjonowania MFiP, któremu towarzyszy przypisanie im określonych, zwiększonych kompetencji, a także wyższe wynagrodzenie, niekoniecznie musi oznaczać, że sukces w tym zakresie został osiągnięty. Jak wskazuje praktyka, mimo tych zachęt wielu z nich zmienia miejsce pracy, gdyż nie zostali włączeni w proces rozwoju kadry kierowniczej nowego przedsiębiorstwa macierzystego[21].

W drugim etapie procesu łączenia przedsiębiorstw znaczną uwagę należy też poświecić wypracowaniu reguł i praktyki realizacji funkcji personalnej, innymi słowy – przygotowaniu wytycznych strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Należy tu zatem opracować założenia takich elementów obszaru funkcji personalnej, jak komunikacja, integracja kultur organizacyjnych łączących się przedsiębiorstw, organizacja funkcji personalnej, strategia wynagradzania i rozwoju zasobów ludzkich[22].

Efekt końcowy, jakim jest utworzenie MFiP, nie oznacza zakończenia działań funkcji personalnej związanych w z tym procesem. Konieczny jest stały monitoring i ocena przeprowadzonych działań w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, aby przeciwdziałać ewentualnym pojawiającym się zahamowaniom i trudnościom

[21] J. Krug, W. Hegerty, *Predicting who stays and leaves after an acquisition: A study of top managers in multinational firms*, „Strategic Management Journal" 2001, No. 22, s. 185.

[22] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*..., op.cit., s. 64.

zachodzącym w procesie mariażu. Dlatego proces rozwiązywania zespołów ds. transformacji powinien przebiegać powoli i dopiero wówczas, gdy cele przed nim pozostawione zostaną w pełni zrealizowane. Etap integracji i oceny może również doprowadzać do zmian wcześniej podjętych decyzji, na przykład poprzez wymianę istniejącego kierownictwa, czy to na skutek niewłaściwie przeprowadzonego naboru, czy też zmiany warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa[23].

Jak w każdym innym przedsięwzięciu, tak również w odniesieniu do MFiP ważne jest, bez względu na końcowy wynik, nabywanie i utrwalanie wiedzy i nauki wynikających z przebytego procesu mariażu. Wiedza ta może być przydatna dla odniesienia sukcesu w dalszej działalności tego przedsiębiorstwa. Dlatego można spotkać się też z sugestią zatrzymania w przedsiębiorstwie menedżera odpowiedzialnego za proces mariażu oraz kluczowych graczy tego procesu, na przykład kierowników zespołów ds. transformacji. Stanowią oni wartościowy zasób organizacji.

Aby umożliwić naukę na bazie doświadczeń, ważne jest powołanie jednostki odpowiedzialnej za gromadzenie, przechowywanie i udostępnianie uzyskanej wiedzy. W wielu zakończonych powodzeniem międzynarodowych fuzjach i przejęciach rolę tę powierza się menedżerowi ds. zarządzania zasobami ludzkimi będącemu członkiem zespołu ds. transformacji.

Funkcja zarządzania zasobami ludzkimi, jak wskazują powyższe rozważania, może wpływać na osiągnięcie powodzenia w procesie łączenia dwóch organizmów gospodarczych na każdym jego etapie. Wczesne włączenie działu personalnego w proces tworzenia MFiP pozwala spełniać przez niego rolę proaktywną, a nie reaktywną wobec powstających problemów kadrowych. Praktyka wskazuje, że największą rolę spełnia ona na etapie integracji, kiedy wdrażane są reguły i praktyczne rozwiązania dotyczące realizacji tej funkcji[24]. W początkowym etapie, przed połączeniem, dział zasobów ludzkich angażowany jest w procesie planowania tego przedsięwzięcia w mniej niż 25% przedsiębiorstw. Udział ten nieco się zwiększa w etapie negocjacji, natomiast z momentem podpisania kontraktu w sprawie przeprowadzenia MFiP zaangażowanie to wzrasta do 80%[25]. Niski, wspomniany udział w początkowym etapie tworzenia MFiP wynika zapewne z poufności towarzyszącej większości przejęć przed podpisaniem kontraktu. Wpływ może mieć także udział bądź brak udziału kierownika działu personalnego w zespole stanowiącym naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa. Znaczącą rolę dla osiągnięcia powodzenia ma również do spełnienia współpraca fachowców ds. personalnych partnerskich organizacji. Dając przykład dobrej współpracy i dobrych wzajemnych relacji, współpracując i szanując się nawzajem, pokazują pracownikom swoich firm, że

[23] R. Schuler, S. Jackson, Y. Luo, op.cit., s. 114–115.

[24] R. Aquilera, J. Dencer, op.cit., s. 267.

[25] P. Evans i in., s. 265.

współpraca jest możliwa i korzystna, dając tym samym wzory do naśladowania i zachęcając ich do takich działań.

Literatura

Aguilera R., Dencer J., *The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions*, (in:) *Readings and Cases in International Human Resource Management*, (ed.) M. Mendenhall, G. Oddou, G. Stahl, Routledge, London–New York 2007.

Alberciak P., *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw: implikacje teoretyczne*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.

Angwin D., *Mergers and acquisitions across European borders. National perspectives on pre-acquisition due dilligence and the use of professional advisers*, „Journal of World Business" 2001.

Antolak L., Herdan A., *Połączenia przedsiębiorstw: teoria i praktyka*, Uniwersytet Jagielloński, Księgarnia Akademicka, Kraków 2005.

Ashkenas R., Francis S., *Integration managers: Special leaders for special times*, „Harvard Business Review" 2000, November–December.

Briscoe D., Schuler R., *International Human Resource Management. Policy and practice for the global enterprise*, Routledge, New York 2004.

Evans P., Pucik P., Barsoux J., *The global challenge: frameworks for international human resource management*, McGraw-Hill, New York.

Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, (ed.) Waldemar Frąckowiak, PWE, Warszawa 1998.

Gersten M., Söderberg A., *Foreign acquisitions in Denmark: culture and communicative dimensions*, (in:) *Cultural dimensions of international mergers and acquisitions*, (ed.) M. Gersten, A. Söderberg, J. Torp., Walter de Gruyer, Berlin 1998.

Goulet P., Schweiger D., *Managing culture and human resources in mergers and acquisitions*, (in:) *Handbook of Research in International Human Resource Management*, (ed.) G. Stahl, J. Björkman, Edward Elgar, Cheltenham.

Krug J., Hegerty W., *Predicting who stays and leaves after an acquisition: A study of top managers in multinational firms*, „Strategic Management Journal" 2001, No. 22.

Mogiła Z., *Międzynarodowe fuzje i przejęcia – relacje między UE i pozostałymi państwami Europy*, (w:) *Problemy regionalne i globalne we współczesnej gospodarce światowej*, t. 2, (red.) J. Rymarczyk, W. Michalczyk, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2005.

Piasecka-Głuszek A., *Procesy fuzji i przejęć w gospodarce światowej od końca XIX wieku do 2004 roku*, (w:) *Problemy regionalne i globalne we współczesnej gospodarce światowej*, t. 2, (red.) J. Rymarczyk, W. Michalczyk, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2005.

Schuler R., Jackson S., Fendt J., *Managing human resources in cross-border alliances*, (in:) *International Human Resource Management. A critical text*, (ed.) H. Scullion, M. Linehon, Palgrave Mac Millan, New York 2005.

Schuler R., Jackson S., Luo Y., *Managing Human Resources in Cross-Border Alliances*, Routledge, London 2004.

Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2001.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesie fuzji i przejęć, (red.) A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

The role of human resources management in international mergers and acquisitions

Summary

The formation and then functioning of an international merger and acquisition raises many human resources issues. The three – stage model of IM&A helps to understand the human resources issues that arise in each stage of IM&A development and implementation. Each stage of IM&A process presents new challenges as well as new opportunities to create value by managing human resources effectively.