

Czesław Zajac

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

KULTUROWE PROBLEMY ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM W PROCESACH MIĘDZYNARODOWYCH PRZEJĘĆ I FUZJI

1. Wstęp

Przejęcia i fuzje stanowią źródło wielu problemów społecznych, kulturowych i organizacyjnych, które należy traktować jako potencjalne i rzeczywiste przyczyny trudności integracji ludzi i zadań w procesach zmian właścicielskich. Właściwe rozpoznawanie oraz skuteczne rozwiązywanie tych problemów za pomocą metod i narzędzi dopasowanych do ich treści i charakteru jest jednym z warunków powodzenia przejęcia lub fuzji. Problemy społeczne przejęć i fuzji w praktyce przeplatają się z problemami organizacyjnymi i kulturowymi. Problemy kulturowe stają się „szczególnie wyraziste” w procesach międzynarodowych przejęć i fuzji przedsiębiorstw, szczególnie w przypadkach, w których przedsiębiorstwa przejmujące i przejmowane lub partnerzy fuzji pochodzą z kręgów różnych kultur narodowych (wielokulturowość).

Celem autora artykułu jest analiza przyczyn powstawania, treści, charakteru i skutków kulturowych problemów zarządzania, występujących w procesach międzynarodowych przejęć i fuzji przedsiębiorstw, prezentowanych w literaturze przedmiotu oraz „ilustracja” tych problemów za pomocą wyników badań empirycznych przeprowadzonych przez autora¹.

¹ Badania empiryczne zostały przeprowadzone latach 2002-2004 w dziesięciu dużych przedsiębiorstwach Wrocławia i Jeleniej Góry, w których w ciągu ostatnich lat miały miejsce zmiany właścicielskie, dokonywane na drodze jednokrotnych i wielokrotnych przejęć oraz przejęć i fuzji. Badane były przejęcia dokonywane przez inwestorów instytucjonalnych (w 9 na 10 przedsiębiorstwach były to korporacje zagraniczne, funkcjonujące w tej samej lub podobnej branży co podmiot przejmowany). Przedsiębiorstwa objęte badaniami reprezentują różne branże, w większości dominuje kapitał zagraniczny.

2. Charakterystyka przyczyn, treści, charakteru i skutków kulturowych problemów międzynarodowych przejęć i fuzji przedsiębiorstw

Charakter problemów występujących w sferze społecznej i organizacyjnej przejmowanych lub łączących się przedsiębiorstw, a także przebieg zmian występujących w procesach przejęć i fuzji skłaniają do definiowania kultury organizacyjnej na potrzeby rozważań zawartych w ramach niniejszego artykułu, w sposób „dynamiczny”, stanowiący kombinację ujęcia E. Scheina [1986] i podejścia socjologicznego. Pozwala on traktować kulturę organizacyjną danego przedsiębiorstwa jako wspólne dla tego przedsiębiorstwa założenia kulturowe, wartości oraz artefakty (symbole, rytuały, mity), kształtowane przez jego pracowników i menedżerów, wyznaczające jednocześnie wzorce ich postaw i zachowań oraz spajające przedsiębiorstwo jako organizację w jedną całość.

Wielu autorów zwraca uwagę, że perspektywę badawczą kultury organizacyjnej w procesach przejęć i fuzji, zwłaszcza o charakterze międzynarodowym, tworzą w zasadzie dwa kierunki penetracji:

- wpływ kultury na przeprowadzenie zmian (jaki typ kultury organizacyjnej powinny reprezentować obie strony „mariażu organizacyjnego”),
- sposób zarządzania procesem integracji kulturowej (kształtowanie się wzorców kulturowych, działania sprzyjające integracji pracowników, ich motywacji i zaangażowaniu, monitorowanie procesu integracji).

Badania procesów kulturowych występujących w tych procesach, prezentowane w literaturze, obejmują m.in. znaczenie elementów składowych kultury organizacyjnej w poszczególnych fazach procesów przejęć i fuzji, metody diagnozowania kultury oraz identyfikacji różnic kulturowych występujących u podmiotów reprezentujących różne strony przejęć oraz analizę poziomu integracji społeczno-kulturowej.

Przy analizie tych procesów należy także uwzględniać kontekst sytuacyjny konkretnego przejęcia lub fuzji, obejmujący m.in. przesłanki i związane z nimi cele, charakter tych procesów (wrogie czy przyjazne? krajowe czy międzynarodowe?) oraz zakres ingerencji właścicielskiej.

W przypadkach przejęć i fuzji międzynarodowych występuje zjawisko nakładania się różnic międzykulturowych, obejmujących zarówno różnice pomiędzy różnymi kulturami narodowymi, jak i różnice w zakresie kultur organizacyjnych łączących się lub przejmowanych przedsiębiorstw. Istotny wkład do rozwoju wiedzy na ten temat wnoszą badania G. Hofstede [2000], Ch. Hampdena-Turnera oraz F. Trompenaarsa [1998]. Podsumowania wyników badań nad związkami między wymiarami kultury organizacyjnej zaproponowanych przez tych autorów dokonuje A. Pocztowski [2004, s. 197-200].

W przypadkach przejęć, po których nowy właściciel głęboko ingeruje w funkcjonowanie przejętego przedsiębiorstwa, siła jego wpływu na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa przejmowanego jest większa, w porównaniu z sytuacją, gdy pozostawia on szeroką autonomię przedsiębiorstwu przejętemu. W pierwszej sytuacji

może on narzucić przedsiębiorstwu przejętemu swoją kulturę. W drugiej natomiast prawdopodobne zmiany w dotychczasowej kulturze organizacyjnej przejętego przedsiębiorstwa będą nieznaczne lub będą przebiegać powoli, ewolucyjnie.

W literaturze występuje także pogląd, że konflikty kulturowe nie wystąpią tylko wtedy, gdy przełożeni i podwładni będą pochodzili z tego samego typu kultur. Jest to pogląd dosyć kontrowersyjny, jeśli bowiem weźmiemy pod uwagę kultury łączących się przedsiębiorstw lub kultury przejmowanych i przejmujących przedsiębiorstw, pochodzących z tego samego kręgu kultur narodowych, na poziomie organizacji (kultury organizacyjne w dosłownym tego słowa znaczeniu), to zwykle mamy do czynienia z wieloma problemami, szczególnie wywoływanymi przez różnice w wartościach i normach zachowań. Ponadto warto pamiętać, że w międzynarodowym biznesie obowiązuje zasada przestrzegania miejscowych zwyczajów przez obcokrajowca zatrudnionego w przedsiębiorstwie zlokalizowanym w danym kraju [Gesteland 2000, s. 16].

Jak podkreślają D. Schweiger i J. Walsch, kluczowym zagadnieniem kulturowym łączących się przedsiębiorstw, rozpatrywanym z punktu widzenia efektywności połączenia, jest nie to, jak różne są ich kultury organizacyjne, lecz to, czy utrzymanie tych różnic w długim okresie jest korzystne [Schweiger, Walsch 1990, s. 13-145].

Zdaniem autora opracowania, ważne jest również rozpoznanie, na ile funkcje kultury organizacyjnej, a zwłaszcza funkcja integracyjna i funkcja motywacyjna oraz integralnie związane z nią zarządzanie zasobami ludzkimi, wspierają integrację ludzi i zadań w procesie przejęć i fuzji.

Specyfika zmian właścicielskich niejako „wymusza” konieczność integracji kulturowej, którą S. Cartwright i C.L. Cooper łączą z integracją społeczną. Podkreślają oni, że integracji społeczno-kulturowej powinny towarzyszyć, a nawet ją wspierać, integracja fizyczna oraz integracja systemowo-proceduralna [Cartwright, Cooper 2001, s. 107-115].

Według wymienionych autorów powodzenie przejęcia lub fuzji w dużym stopniu zależy od [Cartwright, Cooper 1996, s. 161-162]:

- dokonania wyboru w oparciu na informacjach umożliwiających dokonanie oceny dopasowania finansowego, strategicznego i kulturowego partnerów;
- planowania w obszarze zasobów ludzkich oraz przewidywania skutków przejęcia lub fuzji w tym obszarze przed formalnym podpisaniem umowy;
- dokładnej identyfikacji problemów pracowniczych i podjęcia próby ich rozwiązania;
- rozpoznania sposobów działania potencjalnego partnera (także na najniższych poziomach zarządzania);
- zagwarantowania efektywnej komunikacji oraz wprowadzenia rozwiązań sprzyjających zaangażowaniu się pracowników;
- permanentnego kontaktu z pracownikami i monitorowania przebiegu integracji.

3. Treść i charakter problemów kulturowych w badanych przedsiębiorstwach

Identyfikacji i analizy problemów kulturowych, jakie wystąpiły w grupie wymienionych wcześniej przedsiębiorstw Dolnego Śląska, w których miały miejsce procesy przejęć i fuzji o charakterze międzynarodowym, dokonano na podstawie wyników badań przeprowadzonych w tych przedsiębiorstwach latach 2002-2004 w ramach szerszego programu badawczego.

W badaniach zostały wykorzystane dwa narzędzia badawcze: kwestionariusz skategoryzowany i trzy ankiety. Opierając się na wymienionych narzędziach, zastosowano następujące techniki badawcze:

- wywiad zogniskowany, prowadzony z wykorzystaniem kwestionariusza skategoryzowanego, z menedżerami personalnymi oraz wybranymi menedżerami najwyższego poziomu zarządzania (prezes zarządu, dyrektor ds. zarządzania jakością, dyrektor ds. marketingu),
- analizę wyników badań ankietowych dotyczących czynników kształtujących nastawienia pracowników i menedżerów do zmian wywołanych przez przejęcie i fuzję i ich zachowania,
- analizę dokumentacji przedsiębiorstw: misje, plany strategiczne, założenia i zasady polityki personalnej, struktury organizacyjne, systemy motywacyjne, systemy komunikacji wewnętrznej, regulaminy, zasady etyki prowadzenia działalności gospodarczej, notatki służbowe, materiały na prezentacje dla zarządu i rady nadzorczej,
- wywiady luźne (nieskategoryzowane) przeprowadzone z przedstawicielami najwyższego kierownictwa, uczestnikami procesów przejęć i fuzji.

Badania miały charakter jakościowy, dokonywane były zarówno z perspektywy zewnętrznej (analiza dokumentów, obserwacje), jak i perspektywy wewnętrznej (wywiady swobodne). Z uwagi na możliwości ich przeprowadzenia objęły one tylko jedną stronę procesów przejęć – podmioty przejmowane. Podmioty przejmujące zostały ocenione w sposób pośredni, „po owocach” swoich decyzji i działań.

W dziewięciu na dziesięć badanych przedsiębiorstw mieliśmy do czynienia z przejęciami międzynarodowymi, nie można ich więc uznać za organizacje wielokulturowe. W literaturze przedmiotu bowiem za organizację wielokulturową uznaje się taką organizację, która osiągnęła wysoki poziom różnorodności kulturowej, jest zdolna w pełnym zakresie spożytkować korzyści z niej płynące i nie musi rozstrzygać zbyt wielu problemów związanych z tą różnorodnością [D'Souza 1991, s. 22-30]. Aczkolwiek sytuacje, jakie wytworzyło w tych przedsiębiorstwach przybycie ekspatów, którzy zaczęli podejmować kluczowe decyzje w imieniu nowych właścicieli, oraz związane z nimi problemy wymagają nowych umiejętności interpersonalnych polskich menedżerów, pozwalających im sprostać owej różnorodności.

Do najważniejszych problemów międzynarodowych przejęć, jakie wystąpiły w badanych przedsiębiorstwach należy zaliczyć:

- „szok kulturowy” wywołany różnorodnością oraz odgórnym wprowadzaniem nowych wartości,
- problemy związane z asymilacją ekspatów,
- nowe standardy pracy kierowniczej wywołane przez zjawisko wielowładzy,
- konieczność pokonania bariery psychospołecznej spowodowanej wprowadzaniem systemów badania nastrojów społecznych.

We wszystkich dziewięciu przedsiębiorstwach, w których stroną przejmującą byli zagraniczni inwestorzy instytucjonalni, zaznaczył się ich wpływ na kulturę organizacyjną przejętych przedsiębiorstw. W czterech przypadkach miał on bezpośredni charakter. Polegał na wprowadzeniu nowych wartości oraz zainicjowaniu procesów zarządzania poprzez wartości (dwa przedsiębiorstwa), na zmianie norm zachowań organizacyjnych (dwa przedsiębiorstwa), wdrożeniu systemu monitorowania nastrojów pracowniczych, stanowiących jeden z przejawów „operacjonalizacji” kultury organizacyjnej (trzy przedsiębiorstwa), a także na podjęciu próby kompleksowej zmiany kultury organizacyjnej (jedno przedsiębiorstwo).

W pięciu pozostałych przypadkach nowi właściciele, poprzez wprowadzanie sformalizowanych systemów raportowania, standardy korporacyjne, metody zarządzania oraz praktyki menedżerskie oparte na silnej orientacji biznesowej i nastawieniu na klienta, pośrednio zaczęły wpływać na kształtowanie się wartości i norm zachowań wśród menedżerów i pracowników.

W jednym z badanych przedsiębiorstw, przejętym przez duży amerykański koncern, nowe normy zachowań i postaw pracowniczych zostały wprowadzone przez nowego właściciela w sposób „administracyjny”. Wprowadzenie tych norm w taki sposób miało dwie przyczyny. Po pierwsze, był to proces ujednolicania kultury organizacyjnej we wszystkich spółkach należących do tego koncernu na całym świecie. Po drugie, bezpośrednio wsparcie procesu zmian wywoływanych przez transformację właścicielską elementami kultury organizacyjnej stanowi jeden ze „standardów” przejmowania innych przedsiębiorstw przez ten koncern. Takie podejście ze strony nowego właściciela nie wywołało oporu wśród pracowników i menedżerów, prawdopodobnie ze względu na uniwersalny charakter tych norm i brak sprzeczności z dotychczasowymi wartościami funkcjonującymi w tym przedsiębiorstwie w sposób nieformalny.

W dwóch innych przedsiębiorstwach poddanych badaniom, po wejściu nowego właściciela i włączeniu ich w jego struktury korporacyjne, wystąpiło zjawisko „dopasowania” własnej kultury organizacyjnej do kultury występującej w całej korporacji poprzez wprowadzenie do wrocławskich spółek kluczowych wartości obowiązujących w całej korporacji. Sprowadzają się one do podejmowania przez pracodawcę wysiłków dla zaspokojenia wymagań klientów w celu uzyskania ich szacunku i zaufania, promowania najlepszych osiągnięć i pełnego zaangażowania pracowników, zachęcania do pracy zespołowej, szacunku i zaufania dla człowieka i jego indywidualności, nagradzania elastyczności i innowacyjności, prowadzenia działalności opartej na bezwarunkowej uczciwości. Podjęto również szereg działań na rzecz komunikacji oraz wewnętrznego *public relations* wspomagających utrwalenie tych wartości w świadomości załogi.

W innym przypadku do opracowania nowego „zestawu” wartości, symboli i rytuałów, opartego częściowo na dotychczasowych elementach kultury organizacyjnej, zakontraktowano wskazaną przez właściciela zewnętrzną firmę konsultingową. W tym przedsiębiorstwie zwraca uwagę fakt poszanowania przez nowego właściciela dotychczasowych utrwalonych wartości i artefaktów. Jak wynika z przeprowadzonych rozmów, był to zamysł celowy i świadomy, wynikający z doświadczeń tego inwestora w zakresie transformacji kulturowych, nabytych w trakcie wcześniej dokonywanych przez niego innych międzynarodowych przejęć.

Swoistym weryfikatorem skuteczności utrwalenia tych nowych wartości wśród pracowników i sprawdzianem ich przestrzegania przez kadre kierowniczą obu przedsiębiorstw były wprowadzone systemy monitorowania nastrojów, oparte na wystandaryzowanych w skali obu korporacji obejmujących, rozbudowanych ankietach, wypełnianych anonimowo przez wszystkich pracowników. W tych ankietach, poza pytaniami o zadowolenie z pracy, ocenę systemu motywacyjnego, stosunki międzyludzkie, pytano wprost, czy przełożeni przestrzegają na co dzień wprowadzonych wartości. Badanie nastrojów pracowniczych wiązało się z problemem przełamania silnego oporu pracowniczego, wywołanego wprowadzeniem tej zmiany.

Problemy związane z asymilacją tzw. ekspatów, czyli przedstawicieli nowych właścicieli, oddelegowanych do pracy w Polsce, z reguły na stanowiskach członków zarządów lub kluczowych stanowiskach dyrektorów zarządzających w przejętych przedsiębiorstwach, charakterystyczne dla przejęć międzynarodowych, wynikają z różnic kulturowych krajów przedsiębiorstwa przejmującego i przejmowanego oraz „nierówności” pozycji ekspatów i menedżerów przejmowanych przedsiębiorstw.

W dziewięciu przedsiębiorstwach, w których przeprowadzono badania, miały miejsce międzynarodowe przejęcia ze strony zagranicznych inwestorów branżowych. W ośmiu spośród nich wystąpił problem asymilacji ekspatów, w pięciu badanych przedsiębiorstwach był on silnie, a w trzech słabiej odczuwany przez tych przedstawicieli kadry kierowniczej, którzy na co dzień zmuszeni byli bezpośrednio pracować ze swoimi zagranicznymi „dublerami”.

Wyniki tych badań wskazują na następujące przejawy wymienionego problemu:

- Trudności we wzajemnym docieraniu się polskich menedżerów i ich zagranicznych „odpowiedników” spowodowane barierą językową (2 przypadki). Problem ten został rozwiązany poprzez wprowadzenie opłacanych przez pracodawcę lekcji języka angielskiego dla kadry kierowniczej i specjalistów.
- Oznaki władzości okazywane przez menedżerów przedstawicieli nowego właściciela, wywołujące poczucie goryczy i bycia ludźmi „drugiej kategorii” w przedsiębiorstwie (dwa przypadki).
- „Zgrzyty” personalne spowodowane różnymi podejściami do standardów pracy, priorytetów biznesowych oraz sposobów działania, m.in. do zarządzania projektami przez polskich i zagranicznych menedżerów (3 przypadki), ich przyczyną był niski poziom kompetencji menedżerskich polskiej kadry kierowniczej w tych przedsiębiorstwach.

- Bezkompromisowe, szybko podejmowane decyzje personalne, prowadzące do zwolnienia niektórych członków zarządów i wymiany kluczowej kadry kierowniczej (zmiany te wystąpiły we wszystkich wymienionych wcześniej dziewięciu przedsiębiorstwach – ale ich zakres i tempo było zróżnicowane) oraz decyzje biznesowe, wywołujące, omówione wyżej skutki społeczne, bez planowania środków i działań na amortyzowanie kosztów społecznych tych zmian.
- Dysonans pomiędzy gloszoną przez zarządzających ekspatów koniecznością oszczędzania a gigantycznymi, generowanymi przez nich kosztami (luksusowo wyposażone domy dla zagranicznych menedżerów, ekstremalnie wysokie pensje w porównaniu z poziomem płac na polskim rynku pracy, wysokiej klasy samochody) – przejaw „cynizmu korporacyjnego” ekspatów (dwa przypadki).
- problemy pozazawodowe, związane ze znalezieniem odpowiedniej szkoły dla dzieci ekspatów (1 przypadek).

Wszystkie wymienione problemy były przedmiotem szczególnej troski dyrektorów personalnych, którzy starali się je rozwiązywać w sposób w pełni satysfakcjonujący zagranicznych menedżerów. Zainteresowanie to było podyktowane chęcią uzyskania przez nich uznania w oczach nowych szefów, a w konsekwencji wysokiej oceny ich pracy, a także obawą przed utratą stanowiska oraz świadomością konieczności niedopuszczenia do trwałego, antagonistycznego podziału na „my” i „oni”, uniemożliwiającego pełną integrację społeczną.

Problemy te pokrywają się z prezentowanymi w zagranicznych i polskich publikacjach wymaganiami zawodowymi (odpowiednie kompetencje), osobistymi (cechy osobowe, m.in. predyspozycje do szybkiej asymilacji w odmiennym środowisku pracy) i rodzinnymi (przeprowadzka rodziny, wybór szkoły dla dzieci, praca dla współmałżonka itp.) oraz problemami pracowników oddelegowanych do pracy za granicą, także w ramach międzynarodowych przejęć i fuzji. Podłoże tych problemów, jak podkreślają niektórzy autorzy, znajduje się na gruncie kultur narodowych różnych krajów oraz różnic występujących w obszarach kultur organizacyjnych przejmujących i przejmowanych lub łączących się, w wyniku przeprowadzonej fuzji, przedsiębiorstw.

Nie rozwiązywane problemy ekspatów w procesach międzynarodowych przejęć i fuzji mogą prowadzić do stresu i szoku kulturowego [Marx 2000], a w konsekwencji, poza kosztami osobistymi ludzi, do poważnych problemów społecznych dla podmiotów – obu stron tych procesów, uniemożliwiających zbudowanie właściwych relacji między nowym właścicielem a kadrą menedżerską przejmowanego przedsiębiorstwa.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują także na pozytywne skutki oddelegowania przez zagranicznych właścicieli ich przedstawicieli do pracy w przedsiębiorstwach przejętych przez nich w Polsce. Za najważniejsze spośród nich uznano transfer dobrych praktyk zarządzania, wprowadzenie przez ekspatów nowych standardów pracy, profesjonalnych zachowań oraz konieczność szybkiego opanowania języka angielskiego, przynajmniej na poziomie gwarantującym sprawną komunikację (osiem przedsiębiorstw). Polscy menedżerowie w większości przypadków zostali zmuszeni do szybkiego podniesienia swoich kwalifikacji

zawodowych oraz do zmiany zachowań. W jednym przypadku dwaj kluczowi menedżerowie, niezależnie od siebie, wprost podkreślili, że opanowane w czasie pracy z ekspatami w okresie, gdy przedsiębiorstwo funkcjonowało „pod rządami” zagranicznego koncernu, standardy pracy zespołowej i silna orientacja na klienta pozwoliły przedsiębiorstwu przetrwać w okresie po upadku tego koncernu.

Skutkiem przejęcia przez zagranicznych inwestorów branżowych – międzynarodowe koncerny jest zjawisko wielowładztwa. Miało ono miejsce praktycznie we wszystkich dziewięciu przedsiębiorstwach przejętych przez zagranicznych właścicieli, ale najsilniej wystąpiło w trzech przypadkach. Jak wynika z wywiadu przeprowadzonego przez autora opracowania z dyrektorami personalnymi, po przejęciu zostali oni „potrójnie” podporządkowani: służbowo prezesowi lub wiceprezesowi macierzystej spółki oraz funkcjonalnie zarówno szefowi (bezpośredniemu przełożonemu) merytorycznemu zlokalizowanemu na poziomie „zarządu spółki nadrzędnej na Polskę”, jak i szefowi zlokalizowanemu na poziomie zarządu całej korporacji (zwykle poza granicami kraju).

Konieczność zmiany dotychczasowego sposobu pracy przez wielu menedżerów reprezentujących wszystkie szczeble zarządzania przedsiębiorstw objętych badaniami, a więc i zmiany dotychczasowych ich przyzwyczajzeń i nawyków, wywołały, zainicjowane przez nowych właścicieli, procesy formalizacji decyzji, standaryzacji działań i zachowań wobec klientów, przełożonych, podwładnych i współpracowników. Doprowadziły one do wytworzenia się już na początku fazy po przejęciu lub dokonanej fuzji bariery psychospołecznej analizowanych procesów zmian właścicielskich. Usunięcie tego typu bariery należy uznać za jeden z najważniejszych społecznych problemów przejęć i fuzji przedsiębiorstw, silnie osadzonych w ich kulturze organizacyjnej.

4. Kierunki rozwiązywania kulturowych problemów występujących w międzynarodowych procesach przejęć i fuzji

Uzyskane przez autora wyniki badań oraz doświadczenia wielu uczestników międzynarodowych procesów przejęć i fuzji przedsiębiorstw umożliwiają wskazanie kilku podstawowych kierunków rozwiązywania problemów kulturowych występujących w tych procesach. Do tych kierunków, które mogą być użyteczne dla praktyków zarządzania, należy zaliczyć:

- potwierdzoną przez praktykę wielu dotychczasowych przejęć i fuzji konieczność brania pod uwagę kontekstu kulturowego przejmowanych/łączących się przedsiębiorstw, szczególnie wpływu kultur narodowych na kultury organizacyjne (w przypadku przejęć/fuzji międzynarodowych) w zakresie wartości, norm oraz artefaktów,
- ostrożne, zrównoważone i odpowiedzialne podejście do transformacji kultur organizacyjnych przedsiębiorstwa przejmowanego, przedsiębiorstwa powstałego w wyniku fuzji, z poszanowaniem wartościowych elementów ich dotychczasowych kultur,

- konieczność głębokiej i starannej analizy przesłanek, przyczyn i źródeł kulturowych problemów, rozpoznania wywoływanych przez nie skutków oraz efektów (oczekiwanych korzyści), jakie może przynieść skuteczne rozwiązanie tych problemów; jest ona warunkiem koniecznym właściwej identyfikacji sytuacji problemowej, stanowiącej podstawę trafnej diagnozy tych problemów, oraz punktem wyjścia do projektowania programu przygotowania i wdrożenia przejęcia lub fuzji,
- wybór sposobu (dobór metod i technik) rozwiązywania kulturowych problemów przejęć lub fuzji, z uwzględnieniem ich rodzaju, treści, charakteru, interesu integrujących się przedsiębiorstw oraz ich skutków dla pracowników zatrudnionych w tych przedsiębiorstwach,
- potrzebę dopasowania narzędzi HRM (motywowanie, szkolenia, komunikacja wewnętrzna) do specyfiki i potencjału integracyjnego przejmowanych/łączących się przedsiębiorstw, motywów i charakteru przejęcia/fuzji oraz potrzeb zarządzania zmianami, w każdej z faz procesu zmiany właścicielskiej,
- oddziaływanie na postawy i zachowania pracowników i menedżerów (zwłaszcza tych, którzy są zaliczani do kluczowych grup zawodowych (*core employees*) we wszystkich fazach przejęcia/fuzji, za pomocą właściwie dobranych (skonstruowanych) narzędzi HRM, zgodnie z celami i zadaniami określonymi w programie przejęcia/fuzji (harmonogramach wykonawczych) oraz bieżącymi potrzebami wynikającymi z wprowadzanych zmian,
- konsekwencję w działaniach w obszarze HRM, silną orientację na najważniejsze cele przejęcia/fuzji (interes integrujących się przedsiębiorstw), ale połączoną z podmiotowym, przyjaznym podejściem do ludzi i profesjonalnym rozwiązywaniem kulturowych i społecznych problemów, nieodłącznie związanych ze zmianami właścicielskimi. Takiemu podejściu mogą sprzyjać zasady absolutyzmu psychologicznie oświeconego, którymi powinni się kierować wszyscy przełożeni, szczególnie w trudnym dla pracowników okresie wprowadzania rozległych i złożonych zmian,
- przykład osobisty kierownictwa, walkę z cynizmem korporacyjnym, interwencje antystresowe, unikanie manipulacji oraz powszechne stosowanie zasad etyki (*fair play*) we wszystkich działaniach podejmowanych w różnych przedziałach czasowych całego procesu przejęcia/fuzji.

5. Zakończenie

Kultura organizacyjna może wywierać znaczny wpływ na rozwiązywanie problemów społecznych, występujących w procesach zmian właścicielskich. Ma ona także kluczowe znaczenie przy wspieraniu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Przejęcia dokonane przez zagraniczne korporacje i międzynarodowe fuzje, jakie miały miejsce w analizowanych przedsiębiorstwach, umożliwiły także pokonanie silnej bariery mentalnej, ograniczającej u wielu menedżerów i pracowników skłonność do zmian i hamującej ich mobilność. Pozwoliły także ukształtować nastawienie biznesowe i chęć uczenia się, co z punktu widzenia

zarówno przedsiębiorstw, jak i zatrudnionych w nich ludzi należy uznać za korzystny skutek zmian właścicielskich. Dały one silny impuls do transformacji kultur organizacyjnych w zakresie obowiązujących do tej pory w tych przedsiębiorstwach norm wartości i zachowań.

Literatura

- Cartwright S., Cooper C.L. (2001), *Kiedy firmy łączą się lub są przejmowane. Strategie, konflikty, rozwiązania*, etit, Warszawa.
- Cartwright S., Cooper C.L. (1996), *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances. Integrating People and Cultures*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- D'Souza (1991), *Multiculturalism, „Policy Review”*, Spring.
- Gesteland G. (2000), *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars F. (1998), *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Marx E. (2000), *Przełamywanie szoku kulturowego. Czego potrzebujesz, aby odnieść sukces w międzynarodowym biznesie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Pocztowski A. (red.), (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Schein E. (1986), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Pass, San Francisco-London.
- Schweiger D., Walsch J. (1990), *Mergers and Acquisitions: An Interdisciplinary View in Research in Personnel and Human Resource Management*, Jai Press, Greenwich.

CULTURAL PROBLEMS OF MANAGEMENT IN THE PROCESSES OF AN INTERNATIONAL MERGERS AND ACQUISITIONS

Summary

Proper recognition and effective solving of cultural problems in international mergers and acquisitions (M&A) play the important role in supporting of human resource management in the difficult period of the ownership change. "Cultural shock" caused by the cultural variety and by the "administrative" introduction of the new cultural values, the assimilation of expatriates, new managerial standards introduced by the multiauthority and the necessity of overcoming the resistance against change have to be considered as the most important cultural problems of M&A.

The effective solving of these problems mentioned above is the key condition of an overcoming the psychological and social barriers of M&A.