

Czesław Zając

**ZAGROŻENIA I SZANSE
DLA PRACOWNIKÓW I MENEDŻERÓW
W PROCESACH PRZEJĘĆ I FUZJI PRZEDSIĘBIORSTW
– WYNIKI BADAŃ**

1. Wstęp

Przejęcia i fuzje przedsiębiorstw, jako jedno z najbardziej powszechnych zjawisk gospodarczych o charakterze globalnym ostatnich dwóch dekad, są przykładem szczególnej zmiany. Należy rozpatrywać je poza wymiarem prawnym, finansowym, organizacyjnym także w wymiarach społecznym i kulturowym. Jednym z istotnych zagadnień rozpatrywanych na gruncie społecznym przejęć i fuzji jest identyfikacja zagrożeń i szans, jakie stanowią one dla pracowników i menedżerów, znalezienie skutecznych sposobów ograniczania zagrożeń (rzeczywistych i odczuwalnych) oraz wzmacniania szans. Pomocne w tym zakresie może okazać się znalezienie odpowiedzi na następujące pytania: jakie zagrożenia i szanse stanowią przejęcia i fuzje dla pracowników i menedżerów przejmowanych lub łączących się przedsiębiorstw, w jaki sposób są one postrzegane i oceniane przez przedstawicieli kluczowych grup zawodowych w integrujących się przedsiębiorstwach oraz przez menedżerów odpowiedzialnych za skuteczne przeprowadzenie zmiany właścicielskiej, za pomocą jakich metod i instrumentów powinno się neutralizować negatywne społeczne skutki zmian w przedsiębiorstwach wywoływanych przez przejęcia i fuzje?

Rodzaj oraz siła wspomnianych zagrożeń i szans zależą przede wszystkim od charakteru i motywów przejęcia lub fuzji, rozpatrywanej fazy procesu zmiany właścicielskiej oraz zamierzeń strategicznych nowego właściciela przedsiębiorstwa.

Udzielenie odpowiedzi na dwa pierwsze z powyższych pytań jest celem, jaki stawia sobie autor artykułu.

Podstawę rozważań stanowią wyniki badań empirycznych wsparte poglądami innych autorów zawartymi w polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu. Badania empiryczne zostały przeprowadzone w latach 2002-2004 w ramach szerszego programu badawczego poświęconego społecznym i organizacyjnym problemom przejęć i fuzji. Badaniami objętych zostało dziesięć dużych przedsiębiorstw, zlokalizowanych we Wrocławiu i Jeleniej Górze, reprezentujących różne branże, które w ostatnich kilku latach były uczestnikami przejęć (w kilku przypadkach wielokrotnych) lub fuzji.

2. Zagrożenia dla pracowników i menedżerów wywoływane przez przejęcia i fuzje

Przeprowadzone przez autora pracy badania empiryczne i studia literatury przedmiotu jednoznacznie wskazują na niepokoje i obawy o utratę pracy, obniżenie wynagrodzenia, utratę autonomii, autorytetu i możliwości rozwoju zawodowego, wywoływane przez procesy przejęć i fuzji przedsiębiorstw. Ich źródła i natężenie są zróżnicowane w poszczególnych grupach zawodowych i w fazach tych procesów.

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 odczuwane przez nich z różnym natężeniem. Identyfikację tego typu szans i zagrożeń na różne potrzeby analityczne powinno rozpatrywać się w odniesieniu do najważniejszych grup społeczno-zawodowych, a nawet poszczególnych, kluczowych osób.

Warto w tym miejscu wyodrębnić trzy obszary tego typu i zagrożeń (dotyczy to także szans). Pierwszy z nich obejmuje pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa przejmowanego, drugi – przedsiębiorstwa przejmującego, a trzeci – przedsiębiorstw uczestniczących w fuzji.

Badania wskazują, że w trzech wymienionych obszarach zmiany dotyczą najmniejszej liczby osób (przede wszystkim menedżerów) w przedsiębiorstwie przejmującym inne przedsiębiorstwo. Związane są one z oddelegowaniem menedżerów, rzadziej specjalistów „branżowych”, z przedsiębiorstwa przejmującego do pracy w zarządzie lub na wybranych stanowiskach kierowniczych wyższego i średniego szczebla przedsiębiorstwa przejmowanego¹.

Najbardziej narażeni na różnego typu zagrożenia (wysokie ryzyko zmian) są menedżerowie i pracownicy przedsiębiorstwa przejmowanego.

W warunkach polskiej gospodarki, „wejście” zagranicznego inwestora strategicznego do przedsiębiorstwa często prowadzi do sytuacji, w której najwyższa władza decyzyjna koncentruje się w ręku przedstawiciela tego inwestora, chociaż

¹ W przypadku zagranicznego inwestora strategicznego nazywani są oni ekspatami (*expatriants*).

Tabela 1. Mapa potencjalnych zagrożeń dla pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa w procesach przejęć i fuzji

Zagrożenia	Podstawowe grupy społeczno-zawodowe								
	menedżerowie				pracownicy				
	zarząd	dyrektorzy najwyższy szczebel	kierown. średni szczebel	kierown. najniższy szczebel	kluczowi specjaliści	pozostali specjaliści „branżowi”	pracown. bezpośr. produkc.	pracown. sfery pomocn.	pracown. administracji
Utrata pracy	•	•	•	•		•		•	•
Utrata stanowiska i pozycji	•	•	•						
Ograniczenie zakresu władzy i samodzielności	•	•	•	•	•	•			
Obniżenie wynagrodzenia		•	•	•		•		•	•
Konieczność zmiany kwalifikacji			•	•		•	•	•	•
Ograniczenie rozwoju kariery zawodowej			•	•					
Zmiana stanowiska pracy (degradacja)			•	•				•	•
Zmiana miejsca pracy i miejsca zamieszkania (miejscowości/kraju)	•	•	•	•	•	•	•		
Nowe obowiązki wymagające dodatkowego wysiłku i zaangażowania	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Zmiana przełożonego		•	•	•	•	•	•	•	•
Pogorszenie warunków pracy			•	•	•	•	•	•	•
Pogorszenie atmosfery i stosunków międzyludzkich			•	•	•	•	•	•	•
Utrata dotychczasowej pozycji nieformalnej	•	•	•	•	•	•			•
Utrata przywilejów zapłatowych	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Utrata przywilejów socjalnych			•	•	•	•	•	•	•

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w latach 2002-2003 w grupie 10 dużych przedsiębiorstw z Wrocławia i Jeleniej Góry uczestniczących w przejęciach lub fuzjach.

ze względu na obowiązujące w naszym kraju przepisy prawa² zajmuje on często stanowisko pierwszego wiceprezesa zarządu.

Typowe, powszechnie występujące zagrożenia dla menedżerów i pracowników, występujące w większości procesów przejęć i fuzji, bez względu na ich motywę i charakter, zostały przedstawione w tab. 1.

Charakterystycznym zjawiskiem związanym z przejęciem przedsiębiorstwa przez międzynarodową korporację jest także wielowładztwo³. Jest ono typowe dla dużych przedsiębiorstw zorganizowanych i funkcjonujących w formie międzynarodowych koncernów i stanowi wyraz złamania zasady jednoosobowego kierownictwa.

W przypadku fuzji ryzyko utraty pracy lub stanowiska może wynikać z dublowania wielu funkcji i zadań. Część menedżerów i pracowników po integracji staje się zbędna i nie wszystkich z nich można zatrudnić w nowej strukturze przedsiębiorstwa.

Realne zagrożenia dla pracowników i menedżerów mogą wynikać również z centralizacji funkcji i zadań w przedsiębiorstwach wielozakładowych (wielodziałowych) na poziomie centrali. Jest to zjawisko powszechne w skali międzynarodowej, wynikające ze zmiany sposobu organizacji i zarządzania tego typu przedsiębiorstwami, podyktowane koniecznością racjonalizacji kosztów. Centralizacja funkcji i zadań jest często wynikiem decyzji nowych właścicieli przedsiębiorstw.

Warto także zwrócić uwagę na silny niepokój i obawy, jakie towarzyszą pracownikom i menedżerom w sytuacji wielokrotnej zmiany właściciela. Świadomość ryzyka osobistego i zagrożeń, jakie niosą ze sobą zmiany wynikające z kolejnej fuzji czy przejęcia, występujących w relatywnie krótkim okresie w tym samym przedsiębiorstwie, może dodatkowo potęgować stres [Cooper, Palmer 2000, s. 77-83]. Doświadczenia uzyskane w trakcie poprzednich procesów integracyjnych mogą zaś znacznie ułatwić załodze adaptację do nowych zmian, a kierownictwu przedsiębiorstwa – zarządzanie tymi zmianami.

Obawy o zachowanie pracy oraz utrzymanie dotychczasowego statusu zawodowego po zmianie właściciela towarzyszą wielu menedżerom i pracownikom przejmowanych lub łączących się przedsiębiorstw praktycznie aż do zakończenia procesu integracji. Ich skutkiem jest narastanie stresu prowadzącego do frustracji, apatii, obniżenia morale i spadek wydajności pracy [Berridge, Cooper, Highley-Marchington 1997; Cartwright, Cooper 2001, s. 66-76].

Przeprowadzone wywiady oraz badania ankietowe w pełni potwierdziły poczucie takiego zagrożenia, wynikającego ze zmiany właściciela, występujące wśród różnych grup pracowników i menedżerów we wszystkich dziesięciu przed-

² W przypadku stanowiska prezesa banku wymagana jest m.in. bardzo dobra znajomość języka polskiego.

³ Dotyczy ono menedżerów najwyższego szczebla.

siębiorstwach. W szczególności dotyczy to grup zawodowych, które należy traktować jako grupy szczególnie narażone na zmiany wywołane przez przejęcia lub fuzje.

Czynniki wywołujące największe obawy, według respondentów (szeregowych pracowników i specjalistów), to: utrata pracy, obniżenie wynagrodzenia i związane z tym pogorszenie sytuacji życiowej, pogorszenie atmosfery i stosunków międzyludzkich w przedsiębiorstwie, brak właściwej komunikacji, zmiany i konieczność przeniesienia na inne stanowisko (zmiana miejsca pracy i zamieszkania).

Respondenci z grupy menedżerów (kierownicy i dyrektorzy) za czynniki te uznali: utratę pracy, obniżenie wynagrodzenia i związane z nim pogorszenie sytuacji materialnej i rodzinnej, pogorszenie atmosfery w pracy i stosunków międzyludzkich oraz brak właściwej informacji na temat zmian. Natomiast za mało istotne uznali oni konieczność zmiany kwalifikacji zawodowych, zmianę miejsca pracy, zmianę przełożonego, niesprostanie nowym wymaganiom, dodatkowy wysiłek i zaangażowanie oraz niechęć do zmian wynikającą z negatywnych doświadczeń wyniesionych z poprzednich zmian, jakie miały miejsce w przedsiębiorstwie.

3. Szanse (korzyści) dla pracowników i menedżerów przejmowanych lub łączących się przedsiębiorstw

Do najbardziej pożądanых korzyści (szans) związanych ze zmianą właściciela przedsiębiorstwa ankietowani pracownicy zaliczyli: wyższe wynagrodzenie i korzystniejsze rozwiązania motywacyjne, wprowadzenie nowoczesnych technologii i systemów operacyjnych oraz elastycznej organizacji pracy, większe niż dotychczas możliwości rozwoju zawodowego i realizacji kariery, poprawę klimatu i atmosfery pracy. Przedstawiciele kierownictwa natomiast – większe wynagrodzenie, dużą satysfakcję z pracy, poprawę atmosfery pracy i stosunków międzyludzkich, a także większe możliwości rozwoju zawodowego.

Potencjalne szanse pracowników i menedżerów wynikające z fuzji i przejęć prezentuje tab. 2.

4. Zarządzanie negatywnymi nastrojami pracowniczymi w procesach przejęć i fuzji – wyniki badań

Zasadniczym problemem, przed jakim stają osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie przejęcia lub fuzji, jest znalezienie skutecznego sposobu ograniczenia negatywnych nastrojów wśród pracowników i menedżerów, przejawiających się niepokojami, obawami i lękami. „Strach przed zmianą właściciela”, który w literaturze określany jest także jako „syndrom obawy najgorszego” [Cartwright, Cooper 2001, s. 53] występuje ze szczególnym nasileniem w fazie przygotowania przejęcia lub fuzji. Istotne znaczenie w zakresie neutralizowania lub minima-

Tabela 2. Mapa potencjalnych szans (korzyści) dla pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa w procesach przejęć i fuzji

Szanse	Podstawowe grupy społeczno-zawodowe								
	menedżerowie				pracownicy				
	zarząd	dyrektorzy najwyższy szczebel	kierown. średni szczebel	kierown. najniższy szczebel	kluczowi specjaliści	pozostali specjaliści „bran- żowi”	pracown. bezpośr. produk.	pracown. sfery pomocn.	pracown. admini- stracji
Większe możliwości rozwoju zawodowego – perspektywa szkoleń			•	•	•	•	•	•	•
Szansa na szybszy awans			•	•	•	•			
Wyższe wynagrodzenie (podwyżki, premie, nagrody)	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Wprowadzenie korzystniejszego pozapłacowego systemu motywacyjnego			•	•	•	•	•	•	•
Nowe, stanowiące wyzwania cele i zadania (ciekawa praca)	•	•	•	•	•	•			
Wprowadzenie nowoczesnych technologii, systemów operacyjnych	•	•	•	•	•	•			
Praca na nowoczesnych maszynach i urządzeniach (komputery, oprogramowanie)			•	•	•	•	•	•	•
Korzystniejszy, elastyczny czas pracy i jej organizacja			•	•	•	•	•	•	•
Wyższy standard środowiska pracy							•	•	•
Poprawa atmosfery pracy i stosunków międzyludzkich			•	•	•	•	•	•	•
Możliwość nabycia dodatkowych doświadczeń – międzynarodowe staże		•	•	•	•	•			

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w latach 2002-2003 w grupie 10 dużych przedsiębiorstw z Wrocławia i Jeleniej Góry uczestniczących w przejęciach lub fuzjach.

lizowania obaw i niepokojów odegrać może odpowiednia komunikacja oraz „cywilizowany” *outplacement* (o ile jest on konieczny), za które odpowiedzialny jest zarówno lider zmian, jak i cały komitet zarządzający procesem fuzji lub przejęcia [Przewodnik... 1999, s. 7-11].

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 wobec zmian;
- 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 złożonych⁴.

Badania potwierdziły również świadomość niebezpieczeństwa dla całego procesu przejęcia lub fuzji, zwłaszcza w początkowym jego stadium, jakie niesie ze sobą niepodejmowanie działań prowadzących do rozpoznania ognisk negatywnych nastrojów występujących wśród przedstawicieli najwyższego kierownictwa przedsiębiorstw, ich niwelowania i neutralizowania. Jednak tylko kierownictwo jednego spośród dziesięciu przedsiębiorstw poddanych badaniom już na etapie *due diligence* podjęło konkretną próbę przeciwdziałania niepokojom nasilającym się wśród załogi w związku z przygotowywanym przejęciem poprzez:

- przygotowanie mapy swego społecznego kapitału, sporządzonej w oparciu na wcześniejszej segmentacji pracowników i menedżerów obu tych przedsiębiorstw, ułatwiającą dość precyzyjną identyfikację miejsc powstawania niepokojów społecznych wśród tych grup zawodowych;
- zaprojektowanie scenariuszy rozwoju sytuacji biznesowej i społecznej, oddzielnie dla potencjalnego przejęcia przez każdego z pięciu inwestorów znajdujących się na tzw. krótkiej liście⁵;
- zbudowanie harmonogramu działań w obszarze motywowania, szkoleń oraz komunikacji wewnętrznej na okres przygotowania do przejęcia oraz w czasie kilku miesięcy po przejęciu;

⁴ Są one szeroko prezentowane w literaturze poświęconej problematyce zarządzania zmianami w organizacjach.

⁵ „Krótką listę” stanowi pięciu potencjalnych inwestorów wyłonionych w trakcie pierwszego etapu procesu *due diligence*, z których jeden zostaje nabywcą przedsiębiorstwa po drugim etapie tego procesu.

- podjęcie na szeroką skalę akcji wyjaśniającej prawdopodobny scenariusz zmian wynikających z przejścia, prowadzonej w formie spotkań z menedżerami średniego szczebla w centrali i w sieci oddziałów, warsztatów i szkoleń wewnętrznych na temat zarządzania zmianą oraz szerokiego upowszechniania bieżących informacji na temat przygotowań do przejścia w intranecie i wewnętrznej poczcie elektronicznej.

Działania te pozwoliły w dużym stopniu zapanować nad negatywnymi emocjami i nie dopuścić do nasilania się obaw i niepokojów.

W pozostałych dziewięciu przedsiębiorstwach zaczęto „zarządzać” nastrojami pracowniczymi dopiero w fazie po przejściu lub dokonanej fuzji. Wtedy podjęto przede wszystkim działania informacyjno-wzmacniające, mające na celu wyjaśnianie konkretnych planów nowych właścicieli i ich zamiarów odnośnie do załogi. W tym celu wykorzystywane były wszystkie dostępne w tych przedsiębiorstwach kanały komunikacji wewnętrznej, takie jak: wewnętrzna poczta elektroniczna, biuletyny zakładowe, intranet, spotkania kierownictwa z załogą. Fakt tak późnego podjęcia tej „interwencji menedżerskiej”, rozpatrywany w kontekście jej skuteczności w przeciwdziałaniu narastającemu stresowi, niekorzystnemu dla pracowników, a w konsekwencji i dla przedsiębiorstwa, należy ocenić negatywnie.

Z punktu widzenia zarządzania ludźmi w całym procesie przejścia lub fuzji stres pracowniczy powinien być pod kontrolą już w pierwszej fazie tego procesu. W tej fazie menedżerowie zmiany powinni kreować mechanizmy wsparcia dla pozostałych menedżerów i pracowników, pozwalające budować system profilaktyki antystresowej⁶. Takie podejście jest bardziej korzystne niż późniejsze zapobieganie kosztownym skutkom stresu [Cenin 1994, s. 157].

5. Zakończenie

Zagrożenia odczuwane przez pracowników i menedżerów przejmowanych i łączących się przedsiębiorstw oraz oczekiwane przez nich szanse (korzyści) w dużej części przekształcają się w realne zagrożenia i korzyści, a częściowo pozostają tylko przejściowym stanem emocjonalnym związanym ze zmianą właściciela. Zależy to przede wszystkim od charakteru przejścia, motywów przejścia i fuzji oraz sposobów ich przygotowania i wprowadzenia oraz podejścia do zarządzania wywołanymi przez nie zmianami. Zmiany te prawie zawsze prowadzą do powstawania napięć społecznych w przedsiębiorstwach uczestniczących w procesach integracyjnych. Dlatego też procesy przejść i fuzji oznaczają dla menedżerów personalnych i podległych im pracowników wiele obowiązków związanych

⁶ Zgodnie z propozycją [Whetten, Cameron, Woods 1996, s. 90-92], działania zapobiegające stresowi pracowniczemu mogą przebiegać na trzech poziomach strategii panowania nad stresem obejmujących: eliminowanie czynników wywołujących stres, budowanie odporności na stres oraz bieżące panowanie nad stresem.

z motywowaniem, komunikacją wewnętrzną, szkoleniami oraz wewnętrznego PR na rzecz ograniczania tych negatywnych nastrojów i emocji. Powodują one także konieczność stwarzania w przedsiębiorstwach uczestniczących w tych procesach społecznych warunków sprzyjających integracji.

Literatura

- Berridge J., Cooper C.L., Highley-Marchington C., *Employee Assistance and Workplace Counselling*, John Wiley & Sons, Chichester 1997.
- Cartwright S., Cooper C.L., *Kiedy firmy łączą się lub są przejmowane: strategie, konflikty, rozwiązania*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2001.
- Cartwright S., Hudson S.L., *Coping with Mergers and Acquisitions*, [w:] R. Burke, C.L. Cooper, *Organizations in Crisis: Downsizing, Restructuring and Privatizations*, Blackwell, Oxford 2000.
- Cenin M., *Stres menedżerski*, [w:] *Psychologia sukcesu*, red. S. Witkowski, PWN, Warszawa 1994.
- Cooper C.L., Palmer S., *Pokonać stres*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2000.
- Przewodnik po outplacement*, red. J. Strużyna, Rudzka Agencja Rozwoju „Inwestor”, Ruda Śląska 1999.
- Whetten D.A., Cameron K.S., Woods M., *Developing Management Skills for Europe*, Addison Wesley Longman, New York 1996.

THREATS AND OPPORTUNITIES FOR EMPLOYEES AND MANAGERS IN THE PROCESS OF MERGING AND ACQUISITIONS OF ENTERPRISES – RESEARCH RESULTS

Summary

The empirical research and study of publications made by the author of this paper show, that mergers and acquisitions can generate both threats and opportunities for managers and employees. The strongest feelings of threats are: the loss of the job, the decreasing of salary, the restriction of the corporate authority and autonomy and the development of professional skills.

The most expected benefits (opportunities) are: more possibilities of career making, higher salary, better conditions of the work place and the development of professional skills.

The sources and the intensity of these threats and opportunities lay in the character of acquisition (friendly or hostile) and in motives of mergers and acquisitions.

The results of this empirical research indicate also that managers and employees “evaluate” mergers and acquisitions on the basis of threats more often than on the basis of opportunities.