

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

## **Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje**

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,  
Grażyna Osbert-Pociecha,  
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-453-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	13
-------------	----

---

### Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

---

<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych .....	17
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów .....	27
<b>Wojciech Czakon:</b> Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
<b>Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki:</b> Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu .....	65
<b>Jan Lichtarski:</b> Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie .....	91
<b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
<b>Maja Prudzienica:</b> Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
<b>Agnieszka Sokolowska:</b> Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
<b>Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet:</b> Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań .....	141
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
<b>Piotr Szymański:</b> Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

<b>Michał Trocki:</b> Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	189
<b>Kazimierz Zimniewicz:</b> Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki .....	199

---

## **Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)**

---

<b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo .....	209
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy .....	218
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji .....	230
<b>Szymon Cyfert:</b> System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu .....	243
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny .....	251
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy .....	266
<b>Piotr Grajewski:</b> Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
<b>Grzegorz Jokieli:</b> Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
<b>Anna Marciszewska:</b> Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i> .....	293
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia .....	303
<b>Przemysław Polak:</b> Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
<b>Maciej Urbaniak:</b> Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością .....	326
<b>Jędrzej Wasiak-Poniatowski:</b> Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
<b>Jędrzej Wiczorkowski:</b> Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych .....	345
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

---

### Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

---

<b>Adela Barabasz:</b> Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne .....	369
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński:</b> Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego .....	390
<b>Jerzy Lech Czarnota:</b> Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków .....	400
<b>Remigiusz Gawlik:</b> Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków .....	415
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny:</b> Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce .....	438
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Zmiany w organizacji i strukturalna inercja .....	450
<b>Monika Kwiecińska:</b> Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI ( <i>Corporate Community Involvement</i> ) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu .....	461
<b>Dagmara Lewicka:</b> Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
<b>Mirosław Moroz:</b> Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych .....	487
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera .....	496
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy .....	509
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji .....	525
<b>Piotr Rogala:</b> Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000 .....	536
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji .....	546
<b>Jan Skalik:</b> Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie .....	557
<b>Danuta Szpilko:</b> Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych .....	567
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem .....	582

<b>Małgorzata Trenkner:</b> Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
<b>Czesław Zajac:</b> Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

---

#### **Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny** (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
<b>Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka:</b> Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
<b>Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko:</b> Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
<b>Aldona Glińska-Noweś:</b> Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
<b>Katarzyna Huk:</b> Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
<b>Bogusław Kaczmarek:</b> Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
<b>Jarosław Karpacz:</b> Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
<b>Justyna Michniak:</b> Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
<b>Mieczysław Morawski:</b> Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
<b>Agnieszka Połomska-Jesionowska:</b> Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
<b>Włodzimierz Rudny:</b> Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
<b>Edyta Tabaszewska-Zajbert:</b> <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

---

## Summaries

---

### Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

---

<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
<b>Wojciech Czakon:</b> Methodological rigor in management research .....	45
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods .....	57
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Factors influencing the simplicity of organizational structure .....	64
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research .....	77
<b>Jan Lichtarski:</b> Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
<b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis .....	111
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
<b>Maja Prudzienica:</b> Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
<b>Agnieszka Sokółowska:</b> Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise .....	140
<b>Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet:</b> Variation and selection. Reflections from the research.....	153
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature .....	166
<b>Piotr Szymański:</b> Value-based management evolution – literature review.....	180
<b>Michał Trocki:</b> Institutional changes in management sciences in the context of globalization .....	188
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management .....	198
<b>Kazimierz Zimniewicz:</b> Science of management versus the needs of practice .....	205

---

## Part 2. Process orientation

---

<b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Cultural aspects in a process oriented company ....	229
<b>Tomasz Brzowski:</b> Processes orientation in a model of diverse production	242
<b>Szymon Cyfert:</b> Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining .....	250
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Theoretical and empirical aspect of business process orientation .....	265
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis .....	274
<b>Piotr Grajewski:</b> Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization .....	282
<b>Grzegorz Jokieli:</b> Identification of processes in the supply chain.....	292
<b>Anna Marciszewska:</b> Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations .....	317
<b>Przemysław Polak:</b> BPMN influence on the process approach in management .....	325
<b>Maciej Urbaniak:</b> Prospects for improvement of quality management systems	337
<b>Jędrzej Wasiak-Poniatowski:</b> The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
<b>Jędrzej Wiczorkowski:</b> The evolution of business process modeling methods and notations .....	354
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

---

## Part 3. Change orientation

---

<b>Adela Barabasz:</b> Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective .....	379
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research .....	389
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński:</b> Model of strategic renewal of business processes of automotive industry .....	399
<b>Jerzy Lech Czarnota:</b> Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples .....	414



<b>Remigiusz Gawlik:</b> Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny:</b> 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Organisational change and structural inertia .....	460
<b>Monika Kwiecińska:</b> Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
<b>Dagmara Lewicka:</b> Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance .....	486
<b>Mirosław Moroz:</b> Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses .....	495
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective .....	508
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective .....	523
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
<b>Piotr Rogala:</b> Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards .....	545
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization .....	556
<b>Jan Skalik:</b> Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
<b>Danuta Szpilko:</b> The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination .....	594
<b>Małgorzata Trenkner:</b> Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
<b>Czesław Zajęc:</b> Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects .....	614
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

---

#### **Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation**

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
<b>Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

<b>Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko:</b> Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy .....	664
<b>Aldona Glińska-Neweś:</b> The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital .....	674
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Social capital in the functioning of contemporary enterprises .....	687
<b>Katarzyna Huk:</b> The development of talent in the talent management programs in the light of research .....	700
<b>Bogusław Kaczmarek:</b> Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues .....	711
<b>Jarosław Karpacz:</b> Organizational learning orientation versus change of routines .....	725
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Information and cognitive conditionality of organizational balance .....	735
<b>Justyna Michniak:</b> Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
<b>Mieczysław Morawski:</b> The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management .....	758
<b>Katarzyna Piwovar-Sulej:</b> Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge .....	769
<b>Agnieszka Połomska-Jesionowska:</b> Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses .....	780
<b>Włodzimierz Rudny:</b> Knowledge assets mobility and value creation.....	787
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations .....	798
<b>Edyta Tabaszewska-Zajbert:</b> Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values .....	810

**Czesław Zajac**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **PROCESY INTEGRACYJNE W WARUNKACH PRZEJĘĆ I FUZJI PRZEDSIĘBIORSTW – ASPEKTY ORGANIZACYJNE I SPOŁECZNE**

---

**Streszczenie:** W opracowaniu dokonano identyfikacji i oceny społecznych oraz organizacyjnych aspektów przejęć i fuzji przedsiębiorstw. Podstawą do jego przygotowania były studia nad literaturą przedmiotu oraz wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez autora za pomocą kwestionariusza skategoryzowanego w dziesięciu dużych przedsiębiorstwach uczestniczących w procesach transformacji właścicielskiej, dokonywanej poprzez przejęcie lub fuzje. Rezultaty tych badań wskazują na dużą ilość i różnorodność problemów i zadań o charakterze społecznym i organizacyjnym, które występują we wszystkich fazach przejścia lub fuzji. Właściwa identyfikacja oraz skuteczne ich rozwiązanie przez komitet ds. transformacji właścicielskiej oraz menedżera odpowiedzialnego za tę transformację jest jednym z kluczowych warunków skutecznej integracji ludzi i zadań w procesie zmiany właścicielskiej dokonywanej poprzez przejęcie lub fuzję.

**Słowa kluczowe:** przejęcie, fuzja, zmiana właścicielska, integracja.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.54

### **1. Wstęp**

Przejęcia i fuzje przedsiębiorstw, poprzez które dokonuje się transformacja właścicielska, stanowią przykład wielowymiarowych i złożonych zmian. Wywołują one zarazem wiele innych zmian we wszystkich najważniejszych obszarach przejmowanych, przejmujących oraz łączących się przedsiębiorstw. Zmianom tym towarzyszy wiele problemów społecznych (personalnych, kulturowych) oraz organizacyjnych, z którymi przychodzi się „zmierzyć” decydom odpowiedzialnym za ich właściwe przygotowanie, wdrożenie oraz utrwalenie. Kluczowym czynnikiem powodzenia każdego przejęcia lub fuzji jest skuteczna integracja ludzi i zadań w całym procesie zmiany właścicielskiej. Jest ona możliwa pod warunkiem dokonania właściwej identyfikacji i trafnej diagnozy tego rodzaju problemów oraz znalezienia i zastosowania skutecznych sposobów ich rozwiązywania. W praktyce jest to trudne ze względu na istotę oraz charakter przejęć i fuzji. Z jednej strony bowiem można wyodrębnić

względnie powtarzalne, typowe zadania w obszarze organizacji i zarządzania, finansów, działalności podstawowej oraz marketingu łączących się przedsiębiorstw, które powinny być zrealizowane bez względu na formę, rodzaj oraz charakter przejęcia lub fuzji. Z drugiej zaś każdy proces zmiany właścicielskiej jest unikatowy i niepowtarzalny, obarczony wysokim ryzykiem decyzyjnym, wynikającym z konieczności podejmowania szybkich decyzji przy ograniczonym dostępie do informacji, co uniemożliwia pełne wykorzystanie „typowych” doświadczeń menedżerskich [Haspelslagh, Jemison 1991, s. 52-53].

Celem opracowania jest identyfikacja i ocena, społecznych i organizacyjnych aspektów procesów integracyjnych. Podstawą do jego przygotowania są studia nad literaturą przedmiotu oraz wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez autora<sup>1</sup>.

## **2. Organizacyjny wymiar procesów przygotowania, wdrażania i utrwalania przejęć i fuzji przedsiębiorstw**

Organizacyjne aspekty procesów przejęć i fuzji przedsiębiorstw odnoszą się zarówno do organizacji tych procesów, jak i problemów oraz zmian występujących w obszarze organizacyjnym przejmowanych i przejmujących oraz łączących się przedsiębiorstw. Warto je rozpatrywać w kontekście najważniejszych zadań realizowanych w kolejnych fazach zmiany właścicielskiej.

W fazie przygotowania (planowania) przejęcia lub fuzji zadania te obejmują: ustalenie celów ogólnych oraz celów cząstkowych, określenie i przyjęcie kryteriów wyboru partnerów, wykreowanie wizji nowego, powstałego po połączeniu, podmiotu gospodarczego w wymiarach organizacyjno-strukturalnych. W fazie tej strategiczni decydenci winni znaleźć odpowiedź zarówno na pytania dotyczące dokonania wyboru orientacji strategicznej: „przejmować czy łączyć się?” oraz „w jaki sposób przeprowadzić zmianę właścicielską w każdym przypadku?”. Trafnie dobrane kryteria ogólne i kryteria szczegółowe wyboru partnera projektowanej fuzji lub przejęcia pozwalają na optymalizację takiego wyboru z punktu widzenia oceny jego dopasowania do sformułowanych wcześniej celów planowanej integracji.

Faza wdrażania przejęcia lub fuzji, w której dochodzi do połączenia się przedsiębiorstw – uczestników integracji, umożliwia wykorzystanie jednego z następujących podejść do wprowadzania zmian [Brilman 2002, s. 207-211]:

---

<sup>1</sup> Badania te, o charakterze studiów przypadków, prowadzone były w latach 2004-2010 za pomocą kwestionariusza skategoryzowanego w 10 dużych przedsiębiorstwach Wrocławia i Jeleniej Góry, które uczestniczyły w procesach przejęć dokonywanych przez instytucjonalnych inwestorów branżowych lub fuzji. Przedsiębiorstwa te reprezentują sektor bankowy, przemysł chemiczny, maszynowy, hutnictwo metali nieżelaznych, produkcję AGD, produkcję środków transportu. Przedmiot badań stanowiły kulturowe, personalne oraz organizacyjne problemy towarzyszące transformacji właścicielskiej w badanych przedsiębiorstwach.

- pozostawienie wszystkim jednostkom organizacyjnym możliwości funkcjonowania w nieograniczonym czasie na dotychczasowych zasadach;
- utrzymanie dotychczasowych sposobów funkcjonowania tylko w odniesieniu do klientów i personelu, natomiast wprowadzenie zmian tylko w tych miejscach, w których „dotkną” one interesariuszy przedsiębiorstwa w minimalnym stopniu;
- wdrożenie w nowo powstałym przedsiębiorstwie sposobów działania przeniesionych ze spółki macierzystej;
- dokonanie wyboru najbardziej efektywnego rozwiązania spośród możliwych, dostępnych rozwiązań (optymalizacja wyboru);
- znalezienie trzeciego, alternatywnego rozwiązania, w stosunku do dwóch poprzednich.

W tej fazie, jak podkreśla wielu autorów, kładzie się szczególny nacisk na zadania realizowane przez lidera zmian, który jest wyłaniany spośród przedstawicieli najwyższego kierownictwa nowego podmiotu [Schuler, Jackson, Lou 2004, s. 105].

Zadania te polegają na:

- 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, pożądanych z punktu widzenia tych celów, typów zachowań, sposobów nastawienia do pracy i zadań, jakie stawiane będą poszczególnym pracownikom, kierownikom i zespołom w okresie transformacji;
- doborze menedżerów wyższego szczebla zarządzania dla nowego przedsiębiorstwa;
- utworzeniu komitetu do spraw integracji, złożonego z przedstawicieli kierownictwa i załogi, bezpośrednio podległych liderowi zmian;
- utworzeniu komitetu sterującego transformacją właścicielską, złożonego z przedstawicieli najwyższego kierownictwa, reprezentujących wysoki poziom wiedzy merytorycznej, posiadających takie zdolności i umiejętności interpersonalne oraz przejawiających styl zarządzania, postawy i zachowania sprzyjające realizacji celów integracji;
- powołaniu do życia zespołów problemowych, odpowiedzialnych za realizację zadań cząstkowych, potrafiących budować klimat wzajemnego zaufania i w ten sposób tworzących podstawy do współpracy pracowników łączących się przedsiębiorstw;
- opracowaniu odpowiedniego systemu motywacyjnego, zorientowanego na minimalizowanie oporów pracowniczych przeciw zmianom, wynikających z poczucia zagrożenia i obaw przed planowanymi zmianami, związanymi z połączeniem oraz uzyskaniem poparcia pracowników dla tych zmian.

Występujące w fazie utrwalania zmian po połączeniu się przedsiębiorstw liczne zadania i problemy organizacyjne oraz społeczne wynikają z konieczności „dotarcia

się” nowo zbudowanej struktury organizacyjnej, rozwoju standardów i norm tworzących rdzeń nowej kultury organizacyjnej. Najważniejszy dla zespołu zarządzającego zmianami w tym okresie jest odpowiedni monitoring oraz właściwa ocena realizowanych zadań i utrzymanie skutecznej komunikacji.

### **3. Społeczne aspekty integracji w procesie transformacji właścicielskiej**

Integracja ludzi w procesach przejść i fuzji przedsiębiorstw powinna opierać się na jasnej i skutecznej komunikacji wewnętrznej, wyraźnym podziale odpowiedzialności za integrację pomiędzy liderem zmian a kluczowymi menedżerami i specjalistami, na szybkich i trafnych decyzjach personalnych, skutkujących między innymi przesunięciami niektórych kluczowych menedżerów do przejętych jednostek organizacyjnych, oraz na podjęciu działań zorientowanych na transformację kultury organizacyjnej. Jednoczesna integracja ludzi i zadań w praktyce odbywa się poprzez rotację (także między różnymi krajami w przypadku przejść i fuzji o charakterze międzynarodowym) pracowników między różnymi jednostkami organizacyjnymi, wspólne szkolenia połączone ze spotkaniami integracyjnymi, tworzenie wspólnych zespołów projektowych oraz bieżące spotkania przedstawicieli obu stron „mariżu organizacyjnego” w celu rozwiązywania problemów operacyjnych [Aniszewska 2002]. Ważne jest tu rozpoznanie kontekstu sytuacyjnego dokonywanej zmiany właścicielskiej oraz towarzyszących jej najważniejszych problemów o charakterze społecznym i organizacyjnym. Takie podejście zwiększa prawdopodobieństwo uzyskania efektów synergicznych oraz zadowolenia pracowników. Istotną rolę w tym zakresie odgrywa również właściwa identyfikacja skutków zmian wywołanych przez przejście lub fuzję dla pracowników i menedżerów na różnych poziomach hierarchicznych przedsiębiorstwa przejętego i przejmującego lub łączących się przedsiębiorstw. Należy jednak mieć na uwadze to, że integracja ludzi oraz kultur organizacyjnych łączących się przedsiębiorstw nie może być celem samym w sobie. Powinna ona wspierać realizację celów ekonomiczno-finansowych, założonych przez strategicznych decydentów na etapie planowania zmiany właścicielskiej. Decydenci ci muszą dokonywać racjonalnych wyborów spośród dostępnych im czynników kapitałowych, personalnych, organizacyjnych i technicznych, a wynikiem takich wyborów może być „nowy ład organizacyjny”. Stanowi on rdzeń zmiany właścicielskiej, dokonanej na drodze przejścia lub fuzji [Marks 1994, s. 37-38 oraz 41-51]. Ład organizacyjny, o którym tutaj mowa, kształtowany jest przez wizję, misję, kulturę organizacyjną, kontrakty psychologiczne, nowe wzorce systemu społecznego przedsiębiorstwa, wśród nich systemu pracy. Należy go odnosić do formalnej oraz nieformalnej struktury organizacyjnej i traktować jako wyznacznik zachowań, ułatwiający pracownikom i menedżerom orientowanie się na przyszłość w nowo powstałym układzie organizacyjnym. Warto zatem także bliżej przyjrzeć się zada-

niom o charakterze społecznym, realizowanym w poszczególnych fazach przejścia lub fuzji.

Do najważniejszych zadań społecznych w fazie przygotowawczej (planowania) zmiany właścicielskiej należy zaliczyć: wybór menedżera odpowiedzialnego za zarządzanie procesem przejścia lub fuzji oraz określenie metod psychologicznego wsparcia pracowników i menedżerów w przygotowaniu się do procesu integracji. Praktyka gospodarcza wskazuje również na zasadność opracowywania w tej fazie przez zespół (komitet) ds. przejścia lub fuzji tzw. księgi standardów, która zawiera opis najważniejszych, ujednoczonych wzorców zachowań, procesów i działań, występujących we wszystkich kluczowych obszarach przedsiębiorstwa [Cartwright, Cooper 2001, s. 37]. Członkowie takiego zespołu winni posiadać odpowiednią wiedzę, umiejętności i doświadczenie oraz autorytet wśród menedżerów, zwłaszcza średniego szczebla zarządzania. Jako kryteria szczegółowe, które były wymienione wcześniej wśród organizacyjnych zadań występujących w fazie planowania zmiany właścicielskiej, uwzględnianie są także: stopień zgodności kultur organizacyjnych, wykorzystywane metody zarządzania zasobami ludzkimi oraz potencjał kadrowy partnerów [Sudarsanam 1998, s. 50]. Ocenę stopnia atrakcyjności przeszłego partnera może ułatwić znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy kandydat na partnera dysponuje odpowiednią kadrą kierowniczą wyższego i średniego szczebla?
- Jakie są podobieństwa i różnice między kulturami organizacyjnymi przygotowującymi się do połączenia?
- Czy zarząd spółki przyszłego partnera zamierza wykorzystać projektowaną zmianę właścicielską jako możliwość długofalowego rozwoju, czy też jako szansę szybkiego zwrotu z zainwestowanego kapitału?
- Czy członkowie tego zarządu dążą do utrzymania stanowisk, czy nastawieni są na współpracę po połączeniu?
- Jakie jest nastawienie do przygotowywanej zmiany właścicielskiej kierownictwa średniego szczebla, specjalistów i pozostałych pracowników?

Przy wyborze partnera należy dochować poufności prowadzonych rozmów i negocjacji. Może ją zagwarantować ograniczenie negocjatorów do kilku wybranych przedstawicieli ścisłego kierownictwa. Wybór kandydata do połączenia odbywa się według procedury dwustopniowej selekcji. Obejmuje ona analizę szerokiego zestawu potencjalnych partnerów do połączenia oraz przygotowanie tzw. krótkiej listy kandydatów. Każde z przedsiębiorstw – potencjalnych kandydatów z tej listy – ocenianie jest pod kątem zdolności do generowania dochodów, a jego kadra kierownicza poddawana jest ocenie kompetencji menedżerskich (tzw. audyt menedżerski). W ramach psychologicznego przygotowania pracowników do planowanego połączenia należy rozpoznać ich oczekiwania, poglądy i nastawienia do przygotowywanej integracji z przyszłym partnerem. Użyteczne w tym zakresie może okazać się wzięcie pod uwagę różnych typów mentalności: mentalności nabywcy („zwycięzca



bierze wszystko”), mentalności sprzedawcy, charakteryzującego się kompleksem ofiary, pokonanego, oraz mentalności partnerskiej, charakteryzującej się elastycznością i nastawieniem na współpracę [Jankowski 2000, s. 7-8]. Trzeci z wymienionych typów mentalności wydaje się optymalny z punktu widzenia planowanej integracji. Zarazem najrzadziej występuje w praktyce w modelowej postaci. Stąd też psychologiczne przygotowanie do połączenia powinno skupiać wysiłek na wykreowaniu mentalności partnerskiej poprzez uświadomienie partnerom różnicy poglądów i odmiennego nastawienia do przygotowywanej zmiany. Pozwoli to skuteczniej rozwiązywać problemy oraz konflikty personalne, które zawsze towarzyszą transformacji właścicielskiej.

Faza łączenia się przedsiębiorstw obfituje w wiele zadań, które zostały wymienione w poprzednim punkcie. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że system motywacji, o którym była wcześniej mowa, powinien być ukierunkowany na zmniejszanie dysonansów wynikających z odmienności kultur organizacyjnych łączących się przedsiębiorstw poprzez zachęty do naśladowania przykładów dawanych przez kluczowych menedżerów, empatii, efektywnej komunikacji bazującej na wyjaśnianiu, informowaniu, inspirowaniu, wspieraniu, zachęcie do aktywnego, pozytywnego włączenia się w proces zmian, wzmacnianiu, wskazywaniu możliwości.

Takie podejście stwarza szansę zapoczątkowania budowy nowej, wspólnej kultury organizacyjnej.

W fazie po połączeniu się przedsiębiorstw pojawia się także wiele problemów i zadań o charakterze społecznym. Powinny one być przedmiotem szczególnej troski zespołu zarządzającego transformacją właścicielską, który odpowiada za skuteczną integrację ludzi i zadań. Tego rodzaju problemy i zadania wynikają z konieczności „dotarcia się” nowo powstałej struktury organizacyjnej, rozwoju odmiennych od dotychczasowych standardów, norm i wartości tworzących rdzeń nowej kultury organizacyjnej oraz procesów adaptacji kadry menedżerskiej i pracowników do nowych warunków pracy<sup>2</sup>. Zespół odpowiedzialny za prawidłowe przeprowadzenie zmiany właścicielskiej powinien skutecznie monitorować i właściwie oceniać realizację tych zadań, zapewniać odpowiednią komunikację wewnątrzorganizacyjną. Natomiast zadaniem menedżera odpowiedzialnego za zmiany wywołane przez przejęcie lub fuzję jest kontynuacja psychologicznego wsparcia udzielanego pracownikom, tworzenie klimatu zaangażowania i zaufania pracowników oraz przedstawicieli kadry kierowniczej oraz generowanie, pożądaných z punktu widzenia integracji, nowych wartości, norm i wzorców zachowań.

---

<sup>2</sup> Wymienione procesy dostosowawcze to przede wszystkim adaptacja do nowego środowiska pracy ekspatriantów, czyli przedstawicieli nowego właściciela – centrali międzynarodowej korporacji (spółka matka, podmiot dominujący), wysyłanych do pracy, często na podstawie tzw. unii personalnej, do przejętych przedsiębiorstw zlokalizowanych za granicą (spółki córki, podmioty zależne), którzy w ramach nadzoru korporacyjnego pilnują jej interesów.



## 4. Zakończenie

Procesy integracji, konieczne do skutecznego przeprowadzenia przejęcia lub fuzji, przebiegają w warunkach występowania wielu zmian wywołanych bezpośrednio lub pośrednio przez transformację właścicielską. Praktyka wskazuje na zasadność wykorzystywania różnych narzędzi wspomagających zarządzanie tymi zmianami. Wśród nich na uwagę zasługują programy monitorowania procesów integracyjnych, które można uznać za systemy wczesnego ostrzegania. Pozwalają one bowiem, jak wykazały badania empiryczne przeprowadzone przez autora opracowania, wykorzystywać różnorodne źródła oraz techniki pozyskiwania informacji, np. poufne rozmowy z pracownikami, bezpośrednie rozmowy przełożonych z podwładnymi, badania ankietowe, wywiady skategoryzowane, służące do badania opinii pracowników odchodzących z pracy i pozostających w przedsiębiorstwie, oraz wywiady z klientami. Wyniki tych badań wskazują również, że uzyskane za pomocą wyżej wymienionych technik informacje umożliwiają prawidłową i szybką identyfikację problemów społecznych i organizacyjnych, ognisk zapalnych oraz potencjalnych konfliktów, a tym samym stwarzają szansę wczesnej reakcji na zagrożenia skutecznej integracji ludzi i zadań w procesach dokonywanych przejęć lub fuzji przedsiębiorstw.

## Literatura

- Aniszewska G., *Proces integracji w fuzjach i przejęciach. Rola kultury organizacyjnej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 951, Wrocław 2002.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Cartwright S., Cooper C.L., *Kiedy firmy łączą się lub są przejmowane. Strategie, konflikty, rozwiązania*, Petit, Warszawa 2001.
- Haspelslagh P.H., Jemison D.B., *Managing Acquisitions. Creating Value through Corporate Renewal*, The Free Press, New York 1991.
- Jankowski W., *Fuzje i przejęcia*, „Global Business” 2000, nr 1 (70).
- Marks M.L., *From Turnoil to Triumph. New Life After Mergers, Acquisitions, and Downsizing*, Lexington Books, An Imprint of Macmillan Inc., New York 1994.
- Schuler R.S., Jackson S.E., Lou Y., *Managing Human Resources in Cross-border Alliances*, Routledge, London 2004.
- Sudarsanam P.S., *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa 1998.

## **INTEGRATION PROCESSES IN THE CONDITIONS OF ACQUISITIONS AND MERGERS OF ENTERPRISES – SOCIAL AND ORGANIZATIONAL ASPECTS**

**Summary:** This paper identifies and evaluates social and organizational aspects of acquisitions and mergers of companies. Literature studies and the results of empirical research done by the author using a categorized questionnaire in the group of ten big companies which took part in the ownership transformation via acquisition or merger were the sources of information and data of the article. The results of this research indicate the big number and wide variety of social and organizational tasks and problems emerging in all phases of acquisition or merger. Proper recognition and their effective solution by the committee and the manager responsible for the ownership change is a crucial condition of full integration of people and tasks in the process of the ownership transformation done through acquisition or merger.

**Keywords:** acquisition, merger, ownership change, integration.