

Uniwersytet Warszawski

Wydział Zarządzania

Mgr Paulina Gawryszewska

**Kultura organizacyjna w procesach fuzji
i przejęć. Przypadki firm międzynarodowych
w Polsce**

Autoreferat

Promotor

Prof. dr hab. Beata Glinka

Zakład Innowacji Organizacyjnych i Przedsiębiorczości WZ UW

Recenzenci

Dr hab. Andrzej Kozina, prof. UEK

Katedra Procesu Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Dr hab. Małgorzata Rozkwitalska, prof. WSB

Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

Warszawa, listopad 2015

Spis treści

1. Określenie problemu badawczego i uzasadnienie wyboru tematu	3
2. Cele pracy, pytania badawcze i hipotezy robocze	4
2.1. Cele poznawcze	4
2.2. Cele praktyczne	5
2.3. Pytania badawcze	5
3. Metody badawcze – uzasadnienie wyboru, opis i przebieg badań	6
4. Wyniki badań.....	8
5. Zakończenie	16
6. Bibliografia.....	18

1. Określenie problemu badawczego i uzasadnienie wyboru tematu

Niniejsza rozprawa opisuje znaczenie kultury organizacyjnej w procesach fuzji i przejęć w przedsiębiorstwach o zasięgu międzynarodowym, działających w Polsce. Temat uznałam za interesujący i podjęłam go z kilku powodów. Po pierwsze dostrzegłam lukę teoretyczną w wyjaśnianiu pozafinansowych przyczyn oraz rezultatów przeprowadzania połączeń i przejęć. Opisy procesów fuzji i przejęć zamieszczane zarówno w literaturze przedmiotu, jak i raportach firm konsultingowych, zajmujących się tą tematyką, redukowane są głównie do aspektów finansowo – prawnych a nie kulturowych. Po drugie, chciałam zbadać czy możliwe jest, a jeśli tak, to w jaki sposób, sprawne przeprowadzenie procesu integracji pod względem kulturowym, w organizacjach, które zostały połączone lub przejęte. W literaturze anglojęzycznej, najczęściej używanym terminem na określenie fuzji i przejęć jest Mergers & Acquisitions - skrót: M&A, którym posługuję się w dalszej części autoreferatu (Pocztowski, 2004).

Fuzje i przejęcia przeprowadzone w organizacjach, mających swoje siedziby w Polsce, które wybrałam na obszar badań, są szczególnie interesujące, głównie ze względu na wzrost liczby połączeń i eskalację tego trendu, za który odpowiada: szybki rozwój gospodarki, niskie koszty finansowania i dostępność nowych instrumentów finansowych (IBM, 2007; Lewandowski, 2001). Z uwagi na fakt, że skala M&A wykazuje tendencję wzrostu w Polsce (Navigator Capital& Fordata, 2015; E&Y, 2014; KPMG, 2011), chciałam także, aby moje badania zainspirowały organizacje, do świadomego projektowania programów szkoleniowo - adaptacyjnych, opartych na wnikliwej analizie kultur łączących się firm.

Przyczyny porażek procesów M&A, odnoszą się głównie do fazy integracji po połączeniu lub przejęciu i zarządzania tym etapem (Stahl, Madenhall, 2005; Pablo, Javidan, 2004; Morosini, 1998). Badania wskazują, że wśród przyczyn niepowodzeń fuzji i przejęć blisko połowa odnosi się do uwarunkowań kulturowych, między innymi takich jak: niedocenywanie trudności połączenia odrębnych kultur, niewystarczająca wiedza o kulturze organizacyjnej partnera, liczne konsekwencje nieudolnej integracji kulturowej (Pocztowski, 2004). Ponadto kultura organizacyjna zajmuje główne miejsce na liście najważniejszych problemów czy przeszkód w fazie integracji (Baughn, Finzel, 2009; Tewes, 2001; Galpin, Herndon, 2000; Cartwright, Cooper, 1993). W związku z powyższym podczas prowadzenia badań, szczególnie ważna była dla mnie analiza zmian, jakie mogą zachodzić w kulturze organizacji, po przeprowadzeniu międzynarodowych fuzji i przejęć.

Opisy procesów fuzji i przejęć w literaturze przedmiotu zazwyczaj definiuje się przez pryzmat zysku czy realizacji celów strategicznych a pomija się prawie całkowicie aspekty kulturowe (Whitaker, 2011; Stahl, Voigt, 2008; Giffords, Dina, 2003). Nie kierując się motywami kulturowymi przy wyborze partnera fuzji/przejęcia, zakładamy świadomość podobieństw i bliskości kulturowej, co w rezultacie powoduje trudniejsze zarządzanie, gdyż eliminuje potrzebę uczenia się i rozumienia różnic (Aniszewska, 2008; Schorg, Raiborn, Massoud, 2004).

Systematyzując wątki, które wprowadziłam powyżej, zarysuję problem badawczy. Interesuje mnie jak tworzy się kultura organizacyjna w nowej rzeczywistości po fuzji lub przejęciu. Istotne jest dla mnie również zidentyfikowanie czy występuje oraz na czym polega i jak przebiega integracja kultur organizacyjnych. Ze względu na dynamicznie rozwijające się M&A w naszym kraju szczególnie ważne jest dla mnie, dzięki badaniom, uzupełnienie wiedzy o wymiarze kulturowym przedsiębiorstw w Polsce po połączeniach i przejęciach.

2. Cele pracy, pytania badawcze i hipotezy robocze

Celem głównym mojej rozprawy jest pokazanie, w jaki sposób, w procesie fuzji lub przejęcia, zmienia się kultura w organizacji i jaki może mieć to wpływ na funkcjonowanie firmy oraz pracowników. Cel główny realizowałam za pomocą celów cząstkowych: poznawczych i praktycznych.

2.1. Cele poznawcze

Szczególnie ważne było dla mnie uchwycenie dynamiki zmian w kulturze organizacji, które zachodzą pod wpływem fuzji i przejęć. Moje główne cele poznawcze to:

- opisanie procesów kulturowych zachodzących podczas przeprowadzania fuzji i przejęć;
- zidentyfikowanie jak z kulturą organizacyjną w procesach fuzji i przejęć korespondują obszary „zarządzania miękkiego”: komunikacja, polityka szkoleniowa i motywacyjna;
- rozpoznanie najważniejszych trudności w funkcjonowaniu kultury organizacji po przeprowadzeniu fuzji/przejęcia.

2.2. Cele praktyczne

Celami praktycznymi mojej pracy są:

- zidentyfikowanie znaczenia kompetencji międzykulturowych w procesach fuzji i przejęć;
- określenie potencjalnych możliwości usprawnień procesu integracyjnego, ze wskazaniem na potencjał kultury organizacyjnej.
- wskazanie narzędzi w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi, mogących mieć istotny wpływ na kulturę w organizacji podczas procesu M&A;

2.3. Pytania badawcze

Aby zrealizować wyżej postawione cele do sformułowanego problemu badawczego, postawiłam następujące pytania badawcze:

1. Jaką rolę odgrywa kultura organizacyjna w procesach połączeń i przejęć?
2. W jaki sposób firmy, łącząc się lub przejmując, dopasowują się pod względem kultury organizacyjnej?
3. Co daje firmom uczestniczącym w procesie fuzji/przejęcia przeprowadzenie audytu kulturowego?
4. W jaki sposób przeprowadza się integrację firm po procesie M&A? Co może sprzyjać lepszej integracji firm, które przeszły proces M&A?
5. Jaka jest rola działu HR w przeprowadzaniu fuzji/przejęcia?
6. Jak narzędzia stosowane przez działy HR w sferze motywowania, szkoleń i komunikacji wewnętrznej wpływają/pomagają na przebieg procesu M&A?

Ze względu na przyjętą metodę jakościową nie formułowałam na wstępie hipotez. W trakcie badań pojawiły się dopiero hipotezy robocze, które stanowią robocze odpowiedzi na przedstawione powyżej pytania. W nawiasach znajdują się odniesienia do korespondujących z nimi pytań badawczych. Sformułowane przeze mnie hipotezy robocze, zmierzają do przypuszczeń, iż:

1. Im większe jest niedopasowanie kultur organizacyjnych firm łączących się/przejmowanych, tym mniejsza jest szansa na sprawne przeprowadzenie procesu M&A (1,2).
2. Przeprowadzenie audytu kulturowego pozwala zrozumieć kultury organizacyjne partnerów M&A oraz sposób korzystania z nich przez pracowników tych firm (2).

3. Powołanie zespołu ds. zarządzania zmianami oraz przygotowanie programu ds. fuzji przejęć sprzyja lepszej integracji kultur organizacyjnych i pracowników firm połączonych/przejętych (3).
4. Stosowanie przez działy HR narzędzi motywacyjnych, szkoleniowych i komunikacyjnych sprzyja lepszej adaptacji pracowników w firmie po fuzji/przejęciu (4,5,6).

3. Metody badawcze – uzasadnienie wyboru, opis i przebieg badań

Przyjęta w dysertacji perspektywa symboliczna – interpretatywna pozwala spojrzeć na kulturę organizacyjną, jako proces konstruowania i odczytywania społecznej rzeczywistości organizacji, do badania której należy się posłużyć metodologią jakościową. Ze względu na analizę kultury w aspekcie fuzji i przejęć, wsparłam się pomocniczo metodami ilościowymi, w postaci kwestionariusza ankiety, zaprojektowanego na potrzeby niniejszej pracy. Analiza jakościowa pozwoliła mi z jednej strony odpowiedzieć na pytania badawcze z drugiej zaś umożliwiła pogłębienie wiedzy na temat specyfiki badanego obszaru. Diagnozowanie kultury metodami jakościowymi pozwala na jej wnikliwe poznanie oraz zaprezentowanie, jak zmienia się ona w czasie (Aniszewska, 2007). Natomiast wykorzystanie kwestionariusza ankiety uzupełniło wiedzę z wywiadów i pomogło uporządkować informacje formalne na temat procesów M&A w organizacjach.

Rozprawa opiera się na metodach zaczerpniętych z tradycji etnografii, gdzie punkt ciężkości kładziony jest na etap badań empirycznych a wszelkie wnioski formułowane są na podstawie zgromadzonego materiału. Tym, co definiuje etnografię to opis gęsty, zawierający całą hierarchię znaczących struktur, w odniesieniu do których wszystkie czynności są wytwarzane, postrzegane i interpretowane. Etnografia umożliwia wnioskowanie i budowanie teorii na poziomie lokalnym oraz pozwala badaczowi autentycznie zrozumieć eksplorowaną rzeczywistość.

W celu urzetenienia procesu badawczego zastosowałam kilka metod badawczych, czyli triangulację, dającą szerszy materiał terenowy i pewniejsze podstawy do interpretacji. Odwołałam się do triangulacji metod, korzystając z wywiadu otwartego, ankiety, niekiedy obserwacji nieuczestniczącej. Wykorzystałam również triangulację danych, korzystając nie tylko z danych z własnych badań, ale powołując się na źródła dostępne na stronach internetowych firm oraz w specjalistycznych raportach. Pisząc dysertację przy interpretacji

wyników, odniosłam się do różnych koncepcji teoretycznych (nowy instytucjonalizm, kompetencje kulturowe).

Główne narzędzie badawcze stanowił wywiad etnograficzny, w którym bardzo ważne jest pozwolenie rozmówcy na poruszanie wątków często nieplanowanych (Konecki, 2000). Wywiad etnograficzny ma charakter typowo otwarty – toczy się w formie rozmowy i nawarstwiających się w jej trakcie dygresji, mogących otwierać nowe ścieżki analizy, których badacz wcześniej wcale nie brał pod uwagę. Prowadzony jest w sposób pogłębiony. Oprócz wywiadu zastosowałam także samodzielnie skonstruowany kwestionariusz ankiety (18 pytań zamkniętych), który pomógł mi usystematyzować informacje o M&A oraz zbadać wartości i założenia dominujące w kulturze organizacyjnej, według klasyfikacji autorstwa Hofstede (2000).

Badania wstępne przeprowadziłam jesienią 2011 roku z obecnymi i byłymi pracownikami firm połączonych lub przejmowanych na terenie Polski, którzy zwrócili uwagę na znaczenie wątku kultury organizacyjnej w kontekście M&A. Na podstawie dokładnej analizy raportów firm konsultingowych i artykułów branżowych sporządziłam listę firm, mogących potencjalnie wziąć udział w badaniach. Dobór do grupy docelowej przeprowadziłam na dwa sposoby. Z jednej strony wykorzystałam własną sieć kontaktów zawodowych i prywatnych. Wyszukując rozmówców posłużyłam się metodą „kuli śniegowej”, czyli moi interlokutorzy wskazywali mi osoby, które mogłyby wziąć udział w badaniu a dzięki rekomendacjom respondentów docierałam do kolejnych badanych. Z drugiej strony poprzez portal LinkedIn dotarłam bezpośrednio do firm, które łączyły się lub przejmowały i uzyskałam zgodę kluczowych osób (menedżerowie, dyrektorzy) na przeprowadzanie wywiadu i ankiety z nimi.

Badanie było dwuczęściowe, składało się z kwestionariusza ankiety i wywiadu otwartego. Czas wywiadów dla poszczególnych rozmówców wynosił od 60 do 90 minut. Ostatecznie przeprowadziłam 20 wywiadów otwartych (II połowa 2013 roku). Respondentami były osoby piastujące stanowiska dyrektorskie i menedżerskie oraz specjalistów z obszaru HR, komunikacji oraz IT, bezpośrednio zaangażowane w proces M&A i zmiany organizacyjne w swoich firmach z sektora: telekomunikacji, farmacji, FMCG, energetycznego, wydawniczego, usług doradczych, bankowości, finansowego, ubezpieczeń oraz przemysłu metalurgicznego i alkoholowego. Uczestnicy badania reprezentowali firmy, które przejmowały inne podmioty, organizacje, które były przejmowane i przedsiębiorstwa, łączące się z innymi. Jedenaście firm dokonało M&A po 2007 roku, natomiast dziewięć podmiotów dokonało tego przed 2007 rokiem. Na prośbę badanych nie ujawniam ich nazwisk

i nazw przedsiębiorstw, a jedynie przypisałam im fikcyjne imiona i branże, z których wywodzą się ich organizacje. Nie otrzymałam zgody na przekazanie kwestionariuszy do szeregowych pracowników i dlatego ankietę wypełnili jedynie moi rozmówcy. Ponieważ liczba wypełnionych ankiet (20) nie stanowi próby reprezentatywnej statystycznie i wystarczającej do przeprowadzenia analiz statystycznych, wyniki uzyskane z kwestionariuszy mogę traktować jedynie, jako uzupełnienie i weryfikację informacji przekazanych podczas wywiadów.

4. Wyniki badań

Połączenia i przejęcia w przedsiębiorstwach międzynarodowych mają charakter wielowymiarowy. W aspekcie organizacyjnym procesy te mogą przebiegać w sposób skomplikowany i wieloetapowy. Badane firmy skupiały się na tworzeniu formalnej struktury organizacji, przebudowie strategii sprzedażowo – marketingowej oraz wprowadzaniu zmian biznesowo – produktowych. Do głównych przesłanek przeprowadzania reorganizacji, wskazanych przez rozmówców, należały motywy: finansowe (maksymalizacja zysku, dywersyfikacja ryzyka, osiągnięcie efektu synergii, wzrost stopy zwrotu dla akcjonariuszy), rynkowe (dostęp do globalnej wiedzy i know how, poszerzenie portfolio produktów i specjalistów) i strategiczne (ratowanie firmy, szansa na rozwój firmy, rozszerzenie rynku zbytu, wpływ na wzrost efektywności pracy zespołów). Analizując materiał empiryczny zauważyłam, że w funkcjonowaniu firmy po dokonaniu M&A najwyraźniejsza była zmiana sposobu myślenia o obowiązkach personelu. W dalszej kolejności organizacje koncentrowały się na budowaniu struktury firmy i zespołów pracowniczych oraz ujednocianiu procesów, programów, procedur i systemów pracy. Zwróciłam również uwagę, że sytuacja fuzji czy przejęcia bardzo dobrze ilustrowała sposób postrzegania przedsiębiorstwa przez pracowników. Zasięg przytaczanych przez interlokutorów porównań był szeroki a najważniejsze kategorie, które wyłoniły się z terenu opisywały organizację jako: różnorodność, zmianę, działanie, kapitał ludzki i markę.

Najobszerniejsze wypowiedzi badanych dotyczyły procesów odpowiedzialnych za powstawanie i wprowadzanie wartości do przedsiębiorstw powstałych poprzez M&A. Rozmówcy nie zawsze byli w stanie je wymienić, nazwać lub mieli trudności z nadaniem im właściwej wagi, ale zaznaczyli, że najczęściej w ich organizacjach miała miejsce modyfikacja lub całkowita zmiana systemu wartości, narzucanie bądź ich wybieranie. To sugeruje, że

powszechne wśród badanych było podejście „inżynieryjne”. Wartości stanowiły „fasadę” firmy, czyli elementy kluczowe do poruszania się w jej strukturach oraz wyrażania jej w relacjach zewnętrznych. Odwołując się do pojęcia „fasady” autorstwa Goffmana (1981) były one częścią występu, a obserwatorom dostarczały definicji sytuacji i pomagały w odgrywaniu ról.

WARTOŚCI FIRMOWE W M&A	
Procesy	<ul style="list-style-type: none">• Uzależnienie wartości od kultury kraju organizacji (np. nastawienie na zysk)• Testowanie i narzucanie• Przejęcie i przeniesienie• Scalenie w jeden wspólny zestaw wartości• Podporządkowanie wartości wewnętrznemu systemowi firmy• Przystosowanie wartości poprzez wiedzę o firmie i jej produktach• Redukcja głównych wartości i wybór wspólnych• Oddziaływanie M&A na rozumienie wartości i ich stosowanie (rozbieżności)• Rozumienie wartości poprzez zaangażowanie się pracowników we wspólne akcje firmy• Powstawanie wartości na bazie wspólnych praktyk biznesowych• Zmiana definicji istniejących wartości (np. nowe znaczenie pracy zespołowej)
Cechy	<ul style="list-style-type: none">• Nieformalne• Rozumiane czysto teoretycznie, ale niepraktykowane• Dominujące i naczelne (główne i poboczne)• Rozumiane przez cechy branży i biznesu (zmiana hierarchii wartości ze względu na zmianę modelu zarządzania)• Wartości, jako nośnik zmian i kształtowania nowych postaw pracowników• Wartości jak składowa procesów M&A• Wartości stanowią o przewadze konkurencyjnej firmy, tworzą tzw. nową, jakość

Tabela 1. Cechy i procesy tworzenia się wartości firmowych powstałych podczas M&A. Źródło: opracowanie własne.

Wraz z procesem kształtowania się wartości rozwijała się kultura organizacyjna w nowej organizacji a jej przebieg jak i elementy składowe były różnorodne. Wpływ kultury był widoczny zarówno w codziennych zachowaniach pracowników i rytuałach jak i specjalnie tworzonych politykach, procedurach, systemach organizacji, usprawniających działanie nowej firmy. Powstawanie kultury organizacyjnej podczas fuzji i przejęć było złożone i rozkładało się w czasie a do jej budowy wykorzystywano zaprojektowane programy szkoleniowe i wspólne akcje firmowe.

Najważniejsze procesy kulturowe wymienione przez respondentów, prezentuję poniżej w formie graficznej.



Rysunek.1. Procesy budowania kultury organizacyjnej w fuzjach i przejęciach. Źródło: opracowanie własne.

Interlokutorzy podkreślili znaczenie działań konsolidujących kulturę organizacyjną w nowo powstałym przedsiębiorstwie. Ich zdaniem integracja kulturowa oparta była głównie na budowaniu poczucia przynależności do firmy i świadomości firmowej oraz rozwoju zespołów produktowych. Organizacje określały wspólne cele i realizowały je poprzez wydarzenia firmowe. Do znaczących elementów odpowiedzialnych za sprawne połączenie należała unifikacja procesów i systemów firmowych oraz ujednoczenie kompetencji kadr. Pomocne okazały się również czynności wzmacniające dobre relacje na linii kadra zarządzająca – pracownicy.

Fuzje i przejęcia jako szczególny rodzaj zmian organizacyjnych, kształtowały nową rzeczywistość w firmie. Dla wielu przedsiębiorstw zarządzanie zmianą było na stałe wpisane w ich funkcjonowanie, pod względem strukturalnym, kompetencyjnym czy zasobów ludzkich. W badanych organizacjach powoływano specjalne zespoły zarządzające zmianą, głównie w aspektach: organizacyjnym, strukturalnym czy biznesowym. Natomiast do rzadkości należały dedykowane grupy ds. M&A, które realizowały programy restrukturyzacyjne i integracyjne. W większości zespoły koncertowały się na formalnej czy administracyjnej stronie reorganizacji a nie na komponentach kultury organizacyjnej. Pomocni w przejściu przez zmiany byli kluczowi menedżerowie, którzy z jednej strony odpowiadali za obszary biznesowe a z drugiej kierowali zmianą, tak, aby integrować zespoły i konsolidować nowo powstałe przedsiębiorstwo. Ponieważ wśród pracowników panowały silne uczucia strachu, niepewności i stresu a także pojawiały się sztuczne podziały,

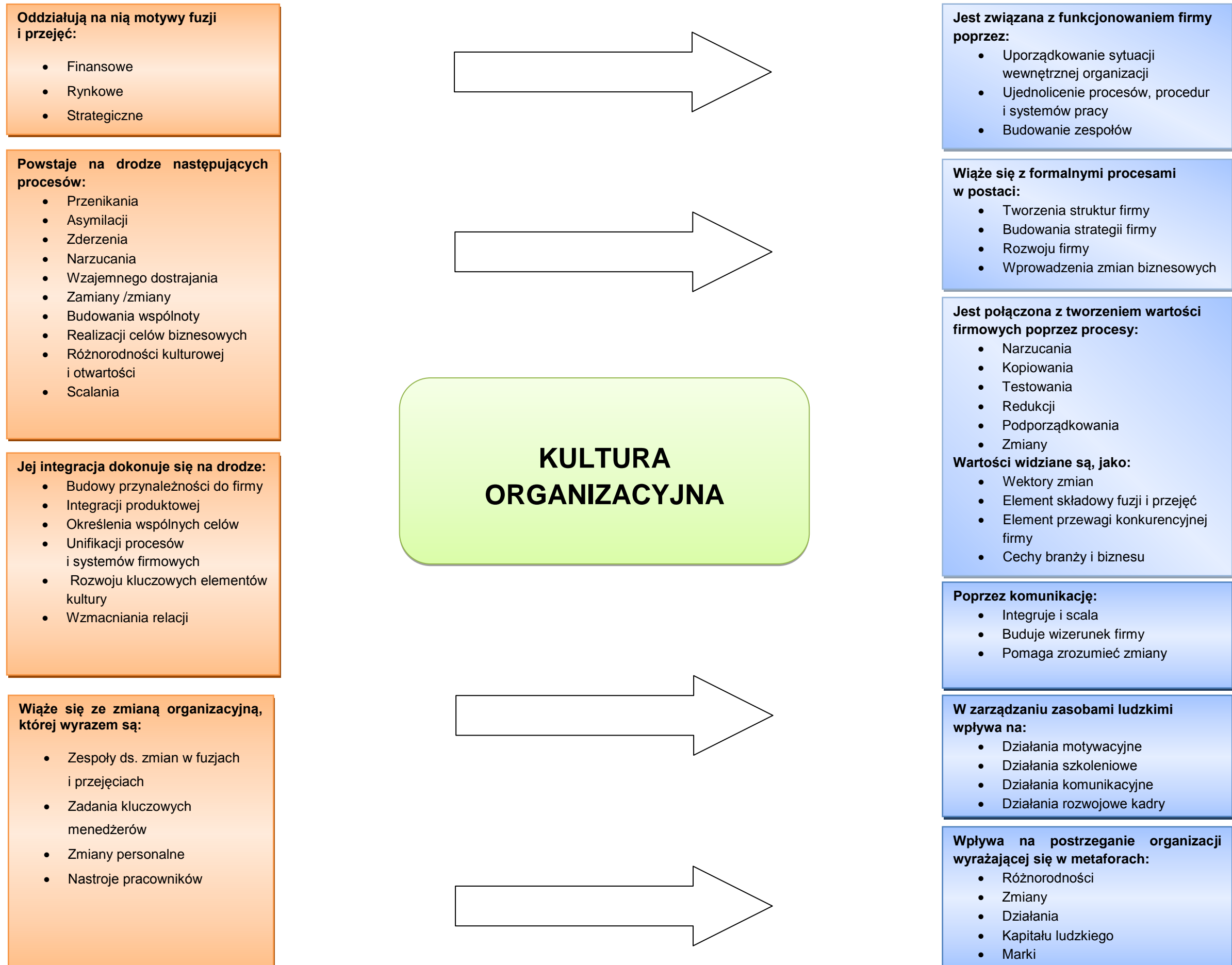
organizacje próbowały badać nastroje zatrudnionych, aby wpływać na ich poziom satysfakcji/zadowolenia z nowych warunków pracy.

W wywiadach badani wskazali na mały udział departamentów zarządzania zasobami ludzkimi w M&A a ich główne zadania dotyczyły kwestii formalno - administracyjnych procesów reorganizacyjnych. Działania motywacyjne wiązały się z wymiarem finansowym czy biznesowym a rzadko kiedy opierały się na elementach kultury organizacyjnej, wspierających pracę zespołów. Polityka szkoleniowa skupiała się na bieżących szkoleniach o profilu technicznym, produktowym i biznesowym. Warsztaty były także częścią planów rozwojowych i wspomagały uzupełnienie luk kompetencyjnych personelu.

Rozmówcy podkreślili znaczenie procesów komunikacyjnych w trakcie fuzji i przejęć. Przede wszystkim menedżerowie zauważyli, że komunikacja rozpoczynała się od góry (kierownictwo) i stopniowo przechodziła do pracowników, ale często była filtrowana przez zarządzających, co prowadziło to do poczucia niedosytu informacji wśród zatrudnionych. Odpowiednie działania komunikacyjne pomagały zrozumieć zmiany organizacyjne, wspierały pracę zespołów i wpływały na budowę wizerunku firmy.

Wyniki uzyskane z kwestionariuszy ankiet pokazały, że badane organizacje charakteryzują się konsultacyjnym stylem zarządzania, dużą wagę przywiązują do kooperacji w zespołach, przestrzegają procedur firmowych a dla ich pracowników najważniejsza jest stabilizacja finansowo - socjalna. Zdecydowana większość respondentów uznała, że proces M&A zakończył się sukcesem w ich firmie. Zdaniem 90% badanych do porażki transakcji może przyczynić się niedopasowanie kultur organizacyjnych partnerów, ale tylko 45% osób potwierdziło, że ich organizacje analizowały ją przed podjęciem finalnej decyzji.

Opierając się na danych z wywiadów przedstawiam model, który obrazuje miejsce kultury w organizacji oraz wielość procesów kulturowych podczas fuzji/przejęcia. Kultura organizacyjna stanowi mechanizm wzajemnych zależności, kształtujących różne obszary przedsiębiorstwa po M&A. Jej wpływ widoczny jest i w różnych procesach firmowych, i na różnych etapach restrukturyzacji. A to z kolei przekłada się na wewnętrzne funkcjonowanie firmy. Dlatego z jednej strony zestawiam to, co wpływa na kulturę (kolor pomarańczowy) a z drugiej elementy, na które wpływa kultura (kolor niebieski).



Rysunek 2. Wielowymiarowość kultury organizacyjnej w procesach fuzji i przejęć. Źródło: opracowanie własne.

Tworzenie się instytucji w procesie fuzji i przejęć

Przyjęta przeze mnie w rozprawie koncepcja nowego instytucjonalizmu umożliwiła mi wyjście poza ramy społeczno – kulturowe tworzące instytucje oraz skupienie się na procesach organizowania i tworzenia rzeczywistości przez jej uczestników. Osadzenie badanych przedsiębiorstw w kontekście modelu instytucjonalnego pozwoliło mi zrozumieć powstawanie przestrzeni instytucjonalnej podczas fuzji czy przejęcia. Przede wszystkim zgodnie z podejściem Bergera i Luckmanna (1967/2010), to pracownicy czy zarządzający aktywnie uczestniczą w procesie instytucjonalizacji. Instytucja posiada „własną realność” a procesowość i praktyki stanowią o tym, że organizacja nie jest a „dzieje się”. Na przykładzie badanych przedsiębiorstw ewolucja struktury organizacji w nowej rzeczywistości odbywała się na drodze:

- przebudowy struktur formalnych;
- ujednociania procedur, programów i systemów;
- rozwoju poprzez zmiany strategii biznesowo – sprzedażowej;
- łączenia doświadczenia firm;
- rozwoju procesów sprzedaży;
- tworzenia zespołów pracowników.

Powstawanie nowych organizacji poprzez połączenie czy przejęcie **zawierało w sobie z definicji inkoherencję w postaci:**

- **wielowymiarowości:** formalna, finansowa, ludzka, kulturowa, komunikacyjna, różne modele pracy;
- **niejednolitości:** przebieg procesu zależy od wielkości, branży i kraju firmy;
- **złożoności:** wymaga przebudowy struktur organizacji, strategii sprzedażowo – marketingowo – biznesowej oraz podziałów wewnątrz organizacji;
- **różnorodności:** wynikającej zarówno z różnic na poziomie kultur organizacyjnych jak i różnic narodowych łączonych/przejmowanych przedsiębiorstw.

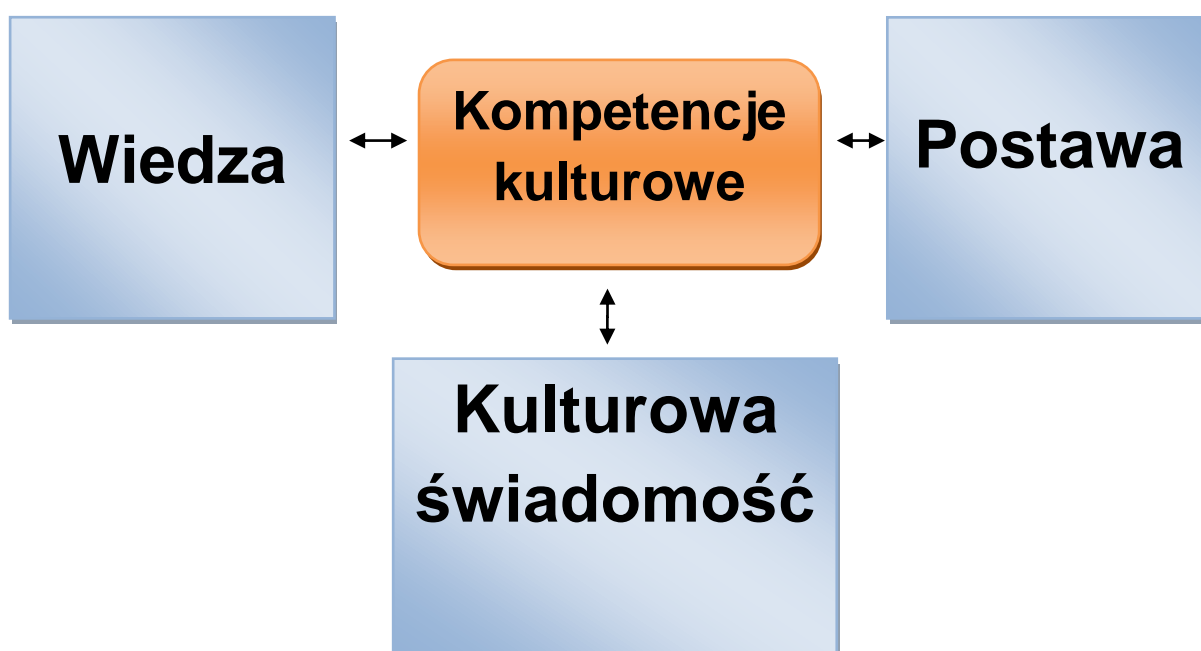
Odwołując się do głównych założeń nowego instytucjonalizmu, dostrzegam analogie w obszarze wyników moich badań:

- wzajemna relacja aktor/pracownik – instytucja/przedsiębiorstwo międzynarodowe: instytucja stymuluje działania aktorów poprzez zmiany organizacyjne, ale stanowi dla nich źródło ograniczeń na przykład poprzez liczne restrukturyzacje proceduralne czy systemowe; dodatkowo styl zarządzania kadry kierowniczej może determinować reakcję pracowników na to, co się dzieje w firmie;

- instytucja doświadczana jako rzeczywistość obiektywna czyli pracownik wychodzi poza ramy organizacji aby ją lepiej zrozumieć; tutaj dostrzegam jednak rozbieżność pomiędzy interpretacją przez pracowników a faktycznym stanem rzeczy w firmie;
- pracownicy w przedsiębiorstwach funkcjonują w określonym kontekście, wyznaczonym przez reguły fuzji i przejęć (muszą dostosować się do zmian strukturalno – proceduralnych);
- na skutek fuzji/przejęcia następuje kształtowanie się nowych interakcji na linii pracownicy – kierownictwo (budowanie nowego porządku instytucji); wzrasta rola kluczowych menedżerów, jako nośników zmian w konsolidacji nowej organizacji;
- procesy łączenia/nabycia mogą być traktowane jako moment burzenia starego porządku i powstawania nowego ładu: ujednolicanie i unifikacja praktyk instytucjonalnych, wspólne systemy wartości.

Procesy kulturowe w fuzjach i przejęciach

Powstawanie kultury organizacyjnej podczas łączenia czy przejmowania jest złożone i niejednolite. Wśród procesów odpowiedzialnych za jej budowanie i wskazanych przez respondentów przeważają te, które są wynikiem zabiegów sterowania a nie naturalnego rozwoju. Stopień przenikania się kultur i adaptacji pracowników do nowych warunków w dużej mierze zależy także od umiejętności radzenia sobie w sytuacji wielokulturowości, czyli od kompetencji kulturowych, na które składają się poniższe czynniki.



Rysunek 3. Kompetencje kulturowe w fuzjach i przejęciach. Źródło: opracowanie własne.

Powołując się na koncepcję Adler (2002), definiującą relacje między kulturami, najbardziej widoczna w badanych firmach była dominacja kulturowa. Polegała ona na narzucaniu, ścieraniu się, zmianie/zamianie a czasem wręcz wchłanianiu kultury partnera M&A. Natomiast w bardzo małym stopniu organizacje dążyły do współpracy kulturowej czy podejmowały próby zbudowania nowej, wspólnej kultury. Zaobserwowałam kontrast pomiędzy zastaną sytuacją w przedsiębiorstwie po fuzji/przejęciu a radzeniem sobie z wielokulturowością. Kultura organizacyjna zamiast w sposób naturalny i spontaniczny wyznaczać „zbirowe ramy odniesienia do działania” była bardziej poddawana kontroli, jej tworzenie było procesem, który zarządzający uznali za sterowalny, zapominając, że kulturę można kształtować tylko do pewnego zakresu. Reszta jest wyrazem spontanicznych interakcji interpersonalnych i wiąże się ściśle z wartościami i normami wyznawanymi przez pracowników. Jest to zatem proces zakorzeniony w historii i ludzkich interpretacjach a nadawanie mu kierunku wymaga wiele przemyślanego wysiłku.

Zmiana organizacyjna a zmiana kulturowa

W ujęciu procesowym zmian Van de Ven'a i Poole'a (1995/2004), przyjętym w mojej rozprawie, zaistniała zmianę w postaci połączenia/przejęcia, najbardziej umiejscowiłabym w modelu dialektycznym, przede wszystkim z uwagi na fakt, że rzeczywistość organizacyjna na skutek procesów M&A jest różnorodna i niestety nieprzewidywalna przez dłuższy czas od momentu sfinalizowania transakcji. Nawet, jeśli w założeniach kierownictwa ma być inaczej i są jasno wytyczone cele, to w praktyce mamy do czynienia ze zderzeniem się różnorodnych a czasem wykluczających się:

- kultur organizacyjnych;
- systemów wartości;
- modeli pracy;
- podejść do codziennych obowiązków.

W konsekwencji dochodzi do konfrontacji, która ma doprowadzić do wyłonienia się nowego porządku a reakcją na wewnętrzne konflikty są zmiany:

- kulturowe;
- personalne;
- strukturalne;
- strategiczne.

W badanych organizacjach w przypadku przejęcia najczęściej dostrzegałam elementy zmiany rewolucyjnej, polegającej na narzuceniu bądź wchłonięciu naczelnych wartości. W momencie fuzji, choć były one rzadkie, dochodziło do prób rozszerzenia kultury o nowe wartości czy otwierano się na różnorodność. W tym przypadku widziałam komponenty zmiany ewolucyjnej.

W mojej pracy, w świetle otrzymanych wyników, kultura organizacyjna w procesach fuzji oraz przejęć podlega reifikacji i może pełnić następujące role:

- pomaga wyznaczać granice nowej organizacji;
- pomaga w adaptacji pracowników do nowej rzeczywistości;
- unifikuje wzorce;
- próbuje wzmacniać porządek i ład społeczny w instytucji, tak, aby stabilizować sytuację wewnętrzną w momencie, gdy otoczenie organizacji jest dynamiczne i niepewne.

5. Zakończenie

W powyższej rozprawie doktorskiej analizowałam znaczenie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach, które tworzyły się na drodze fuzji lub przejęcia. Moim celem było zidentyfikowanie oraz opisanie procesów kulturowych, mających miejsce podczas restrukturyzacji organizacyjnej. Do jego realizacji wykorzystałam metodykę jakościową, która pozwoliła mi na poznanie i zrozumienie dynamiki badanego zjawiska. Swoje wnioski osadziłam w terenie, jak i w aktualnych teoriach naukowych, co pomogło mi na dogłębne wykorzystanie zebranego materiału w procesie wnioskowania.

Udało mi się osiągnąć zamierzone cele (poznawcze i praktyczne) oraz odpowiedzieć na następujące pytania badawcze:

- opisałam, jakie miejsce zajmuje kultura organizacyjna podczas łączenia się czy nabywania;
- przedstawiłam przebieg integracji podczas procesów M&A;
- zdefiniowałam rolę departamentów zarządzania ludźmi podczas fuzji/przejęć;
- opisałam jakie działania podejmuje dział HR i jakie narzędzia stosuje w zakresie: szkoleń, motywacji i komunikacji.

Nie udało mi się natomiast znaleźć pełnej odpowiedzi na dwie spośród istotnych dla mnie kwestii:

- w jaki sposób firmy dopasowują się pod względem kultur organizacyjnych;
- co daje przedsiębiorstwom przeprowadzenie audytu kulturowego.

Nie sprawdziło się zatem moje założenie, że firmy przeprowadzają audyt kulturowy w sytuacji fuzji czy przejęcia czyli jedno z moich pytań badawczych okazało się nieadekwatne. W przypadku dopasowania kultur organizacyjnych, to w przedsiębiorstwach zabrakło dokładnej analizy różnic i podobieństw i być może, dlatego najczęściej dochodziło do procesów narzucania bądź zamiany.

Potwierdziły się moje dwie hipotezy robocze. Pierwsza odnosząca się do zespołu i programu ds. zarządzania zmianami, który sprzyja lepszej integracji kultur i pracowników. Druga dotyczy zastosowania narzędzi HR (motywacyjnych, szkoleniowych, komunikacyjnych), które również pomagają w adaptacji pracowników do nowej sytuacji.

Za najważniejsze osiągnięcia swojej rozprawy uważam:

- Zidentyfikowanie procesów odpowiedzialnych za powstawanie i wprowadzanie wartości do nowych przedsiębiorstw powstałych na drodze M&A.
- Opisanie procesów, które wpływają na powstanie kultury organizacyjnej podczas fuzji/przejęcia.
- Przedstawienie procesów łączenia się i nabywania, jako wielowymiarowego zjawiska w aspekcie zmian organizacyjnych.
- zilustrowanie związku i wzajemnych zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a obszarami miękkimi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i komunikacją, podczas fuzji/przejęć.

W mojej ocenie praca może być wartościowa i ciekawa szczególnie dla osób, które zajmują się diagnozą i projektowaniem kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach, które powstały poprzez łączenie bądź nabycie. Dodatkowo wypełnia lukę teoretyczną w wyjaśnianiu przebiegu fuzji i przejęć również pod kątem kulturowym. Praca oczywiście nie wyczerpuje możliwości kolejnych badań w obszarze kultury organizacyjnej w firmach połączonych bądź nabytych. Interesującym do eksploracji, moim zdaniem, wydają się być obszary badawcze, związane z moją rozprawą:

- Dokładna analiza audytu kulturowego i jego wpływu na wynik integracji kulturowej.
- Porównanie zależności zmian kulturowych w firmach, które pochodzą z różnych branż.
- Zbadanie czy wykorzystanie narzędzi komunikacyjnych i szkoleniowych wpłynie na skuteczność integracji kulturowej.

6. Bibliografia

Poniżej zamieszczam pozycje naukowe wykorzystane do autoreferatu.

1. Adler N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior* (4th ed.). Cincinnati, OH, South – Western.
2. Alberciak P. (2002). *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw: implikacje teoretyczne*. Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
3. Angrosino M. (2010). *Badania etnograficzne i obserwacyjne*. PWN, Warszawa.
4. Aniszewska G. (2008). Kształtowanie kultury organizacyjnej w organizacjach międzynarodowych w sytuacji fuzji i przejęć. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 6, 27 - 38.
5. Aniszewska G. (2007). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. PWE, Warszawa.
6. Baughn M.K., Finzel P.A. (2009). A clash of cultures in a merger of two acquisition offices. *Engineering Management Journal*, 21,2, 11–17.
7. Berger P.L. Luckamann T. (2010). *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*. PWN, Warszawa.
8. Cartwright S., Cooper C. L. (1993). The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage. *Academy of Management Executive*, 7,2, 57–70.
9. Chmielewski P. (2011). *Homo agens – Instytucjonalizm w naukach społecznych*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
10. DiGeorgio R.M. (2002). Making mergers and acquisitions work: what we know and don't know – part I. *Journal of Change Management*, 3, 134–148.
11. DiGeorgio R.M. (2003). Making mergers and acquisitions work: what we know and don't know – part II. *Journal of Change Management*, 3, 259–274.
12. Flick U. (2011). *Jakość w badaniach jakościowych*. PWN, Warszawa.
13. Frąckowiak W. (red). (2009). *Fuzje i przejęcia*. PWE, Warszawa
14. Galpin T., Herndon M. (2000). *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions: Process Tools to Support M&A Integration at Every Level*. CA: Jossey-Bass, San Francisco.
15. Giffords E., Dina R. (2003). Changing organizational culture: The challenge in forging successful mergers. *Administration in Social Work*, 27,1, 69 – 81.
16. Glinka B., Jelonek A.W. (red). (2010). *Zarządzanie międzykulturowe*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

17. Glinka B. (2010). *Wielokulturowość w organizacji: źródła, przejawy, wpływ na zarządzanie*, [w:] *Zarządzanie międzykulturowe*. Glinka B., Jelonek A.W. (red). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
18. Hatch M. J. (2002). *Teoria Organizacji*. PWN, Warszawa.
19. Hensel P. (2008). *Transfer wzorców zarządzania. Studium organizacji sektora publicznego*. Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
20. Herdan A. (2008). *Fuzje i przejęcia. Wybrane aspekty integracji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
21. Herdan A., Antolak L. (2005). *Połączenia przedsiębiorstw: teoria i praktyka*. Księgarnia Akademicka, Kraków.
22. Hofstede G. (2000). *Kultury i organizacje*. PWE, Warszawa.
23. Konecki K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. PWN, Warszawa.
24. Kostera M., Śliwa M. (2010). *Nowe tendencje w badaniach międzykulturowych i badaniach kultury*, [w:] *Zarządzanie międzykulturowe*. Glinka B., Jelonek A.W. (red). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
25. Kostera M. (2011). *Etnografia organizacji*. GWP, Gdańsk.
26. Lewandowski M. (2001). *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*. Wig – Press, Warszawa.
27. Magala S. (2011). *Kompetencje międzykulturowe*. Wolters Kluwer Business, Warszawa.
28. Morosini P., Shane S., Singh H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Business Studies*, 29, 137–158.
29. Pablo A.L., Javidan M. (2004). *Mergers and acquisitions: creating integrative knowledge*. Blackwell, Oxford.
30. Poczowski A. (red). (2004). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
31. Poole M. S., Van de Ven A. H. (2004). *Organizational Change and Innovation*. Oxford University Press, Oxford.
32. Rankine D., Howson P. (2008). *Przejęcia: strategie, procedury*. PWE, Warszawa.
33. Raport Navigator Capital & Fordata. (2015). *M&A Index Poland, 1Q 2015*.
34. Raport E&Y. (2014). *M&A Barometer 2014, Central and Southeast Europe*.
35. Raport KPMG. (2011). *Rynek fuzji i przejęć, Polska na tle Europy Środkowo – Wschodniej 2010*.

36. Raport Harvard Business Review, IBM. (2007). *Jak z sukcesem przeprowadzić fuzję lub przejęcie.*
37. Raport Hay Group. (2007). *Dangerous Liaisons. Mergers and acquisitions: the integration game.*
38. Schorg C.A., Raiborn C., Massoud M.F. (2004). Using a "culture audit" to pick M&A winners. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 15, 4, 47 – 55.
39. Silverman D. (2009). *Interpretacja danych jakościowych.* PWN, Warszawa.
40. Stahl G. K., Voigt A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization Science*, 19, 160–176.
41. Stahl G. K., Mendenhall M. (2005). *Mergers and Acquisitions. Managing Culture and human resources.* Stanford University Press, Stanford.
42. Sudarsanam S. (1998). *Fuzje i przejęcie.* WIG Press, Warszawa.
43. Sułkowski Ł. (2012). Metodologie emic i etic w badaniach kultury w zarządzaniu. *Management and Business Administration. Central Europe*, 1, 108, 64 – 71.
44. Tewes Ch. (2001). *M&A and privatizations in Poland.* Deutsche Universitas – Verlag, Wiesbaden.
45. Van Knippenberg B., Martin L., Tyler T. (2006). Process-orientation versus outcome orientation during organizational change: the role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 685–704.
46. Whitaker M.K. (2011). *Dimensions of organizational culture during a merger: a quantitative perspective from non –managerial employees.* Capella University.
47. Zarb B.J., Noth C. (2012). Do integration strategies and supply chain relationships play a role in the success or failure of mergers and acquisitions. *International Journal of Business and Economics Perspectives*, 7, 1, 68–81.