

**Uniwersytet Warszawski  
Wydział Zarządzania**

**Mgr Joanna Waclawik-Domagala**

**Zachowania organizacyjne w procesie łączenia firm  
na przykładzie fuzji firm z branży  
telekomunikacyjnej**

**Praca doktorska  
na kierunku Zarządzanie**

**AUTOREFERAT**

**Praca wykonana pod kierunkiem  
dr hab. Krzysztofa Klincewicz, prof. UW  
Zakład Teorii i Metod Organizacji  
Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego**

**Warszawa, czerwiec 2016**

## 1 PROBLEM BADAWCZY

Praca dotyczy analizy zachowań organizacyjnych w procesie łączenia firm. Poddanym analizom przypadkiem zmiany jest proces połączenia się dwóch odmiennych kulturowo organizacji działających w tej samej branży, który został odzwierciedlony w wywiadach z pracownikami i byłymi pracownikami obu łączących się firm, przeprowadzonych po zakończonej fuzji. Badania skupiają się na analizie zachowań organizacyjnych pod kątem sposobu przeprowadzenia procesu integracji w badanej organizacji. Stawiam hipotezę, iż zachowania organizacyjne mają znaczący wpływ na efekt procesu łączenia firm. Analizy mają charakter eksploracyjny, tj. w oparciu o wywiady pogłębione i zastosowanie techniki teorii ugruntowanej, autorka dąży do sformułowania nowych propozycji badawczych, ujawniających nowe zależności organizacyjne i porównania ich z wcześniejszym dorobkiem dyscypliny.

Cele poznawcze:

- **Szczegółowe opisanie procesu zmian** w obszarze kultury, komunikacji i zarządzania zasobami ludzkimi;
- **Zidentyfikowanie relacji** pomiędzy wspomnianymi obszarami;
- **Wskazanie rekomendowanych działań** celem zwiększenia efektywności procesów integracji organizacji.

Cele praktyczne:

- **Przedstawienie wpływu pozafinansowych czynników** na efekt końcowy procesu zmian;
- **Opracowanie rekomendowanych praktyk** w zakresie realizacji procesu integracji łączonych podmiotów gospodarczych.

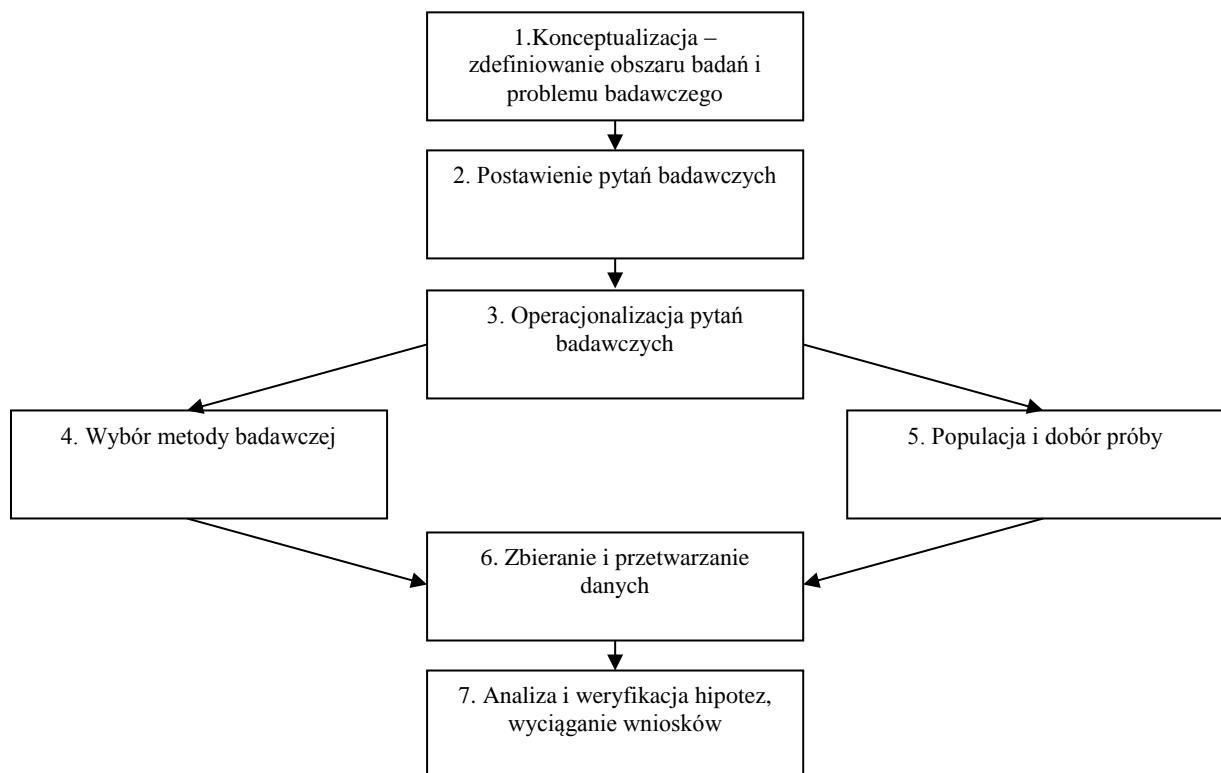
## 2 UZASADNIENIE WYBORU TEMATU

Tematyka pracy skupia się na analizie zachowań organizacyjnych w ramach procesu integracji dwóch organizacji. Celem przeprowadzonych wywiadów i badań jest znalezienie odpowiedzi na pytania, jaki wpływ wywierają - na działalność w takich obszarach jak: rekrutacja, szkolenia, utrzymanie i rozwój systemów IT, obsługa klientów, ocena pracowników - działania nie wymagające dużych nakładów finansowych (działania

komunikacyjne). Ponadto próbuję odpowiedzieć na pytanie, jaką rolę odgrywają zachowania organizacyjne w procesie zmian rozumianych, jako integracja dwóch firm. Punktem wyjścia do badań jest teza, że zachowania organizacyjne powinny stanowić jeden z ważniejszych elementów planowania procesu integracji.

### 3 METODY BADAWCZE

Na potrzeby pracy autorka przeprowadziła badania jakościowe, uzupełnione o kwestionariusze wśród rozmówców, pozwalające na prezentację dodatkowych charakterystyk organizacji i postaw badanych pracowników. Badania zostały przeprowadzone z uwzględnieniem procesu badawczego typowego dla badań społecznych (Babbie 2008).



Rysunek 1 Etapy procesu badawczego (opracowanie własne)

Celem konceptualizacji jest zdefiniowanie obszaru badań i problemu badawczego, co zostało uczynione na początku pracy. Ponadto zgodnie z założeniami prowadzenia badań naukowych w naukach społecznych autorka odniosła się do teorii dotyczących zjawisk, które są przedmiotem pracy. W kolejnym kroku postawione zostały pytania badawcze, na których

skupiają się przeprowadzone badania. Dokonana została ich operacjonalizacja, czyli określono obszary analizy, które pozwolą na stwierdzenie czy i w jakim zakresie wystąpiło dane zjawisko w badanej organizacji.

W dalszym toku prac określono populację i wykonano dobór próby w badanej organizacji. Do badań wybrano firmę z sektora telekomunikacyjnego, która powstała w skutek procesu integracji dwóch organizacji. Firma XY powstała w wyniku przejęcia firmy X przez firmę Y. Próba uczestników badania była zróżnicowana pod kątem stanowiska w strukturze firmy (stanowiska kierownicze i wykonawcze), płci, wieku. Badana grupa liczyła 40 pracowników. Grupa ta składa się z czterech podgrup, z których każda liczyła 10 osób:

- Pracownicy Grupy A - dotychczasowi pracownicy firmy Y a obecnie pracownicy firmy XY;
- Pracownicy Grupy B – dotychczasowi pracownicy firmy X a obecnie pracownicy firmy XY;
- Pracownicy Grupy C – pracownicy firmy XY, którzy dołączyli do spółki w trakcie procesu fuzji;
- Pracownicy Grupy D – byli pracownicy firmy X, którzy odeszli w trakcie procesu fuzji.

Wywiady miały charakter anonimowy, dlatego nagranie każdego z nich otrzymało swoją nazwę kodową.

Badanie miało charakter dobrowolny. Autorka kontaktowała się z wybranymi osobami osobiście i pytała o zgodę i chęć uczestniczenia w badaniu. Osoby te zostały poinformowane o celu badania, jego zakresie, anonimowości jak również zgodzie wyrażonej przez Dyrektora Zasobów Ludzkich firmy XY. Badania były prowadzone wyłącznie przez autorkę pracy w trakcie bezpośrednich spotkań z badanymi osobami w wydzielonych miejscach. Ich wyniki zostały wykorzystane wyłącznie na potrzeby pracy doktorskiej. Badania prowadzone były w okresie lipiec-wrzesień 2007, po zakończeniu procesu fuzji, w siedzibie firmy i poza nią.

Wywiady były nagrywane po uzyskaniu uprzedniej zgody badanych osób. Miały charakter anonimowy, trwały średnio około 90 minut każdy i zostały przeprowadzone przy wykorzystaniu techniki wywiadu pogłębionego. W oparciu o opracowany scenariusz wywiadu badane osoby były zachęcane do dzielenia się swoimi przemyśleniami, spostrzeżeniami, a autorka zadawała dodatkowe pytania, które wzbogacały zakres badań.

W badaniach ilościowych wzięły udział osoby uczestniczące w badaniach jakościowych. Celem tych badań było dokonanie pomiaru zmiennych istotnych dla zrozumienia kontekstu organizacyjnego zmian. Badane osoby zostały poproszone o wypełnienie kwestionariuszy (*self-reported method*), które uzupełniały obraz organizacji, ukształtowany w wyniku przeprowadzonych wywiadów.

W badaniach były wykorzystane następujące narzędzia badawcze:

- Kwestionariusz FOCUS 93 – badający nasilenie kultury organizacyjnej w czterech wymiarach: Wsparcie – Socjokracja; Zasady – Biurokracja; Innowacja – Technologia; Cel-Autokracja (Dobrzyński, Grzywacz 2001: 127-128);
- Test Zaangażowania Organizacyjnego – opracowany na podstawie Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), badający zaangażowanie afektywne, normatywne i trwania (Meyer, Allen 1991).

Nagrany materiał został poddany transkrypcji. Zebrane dane z wywiadów przetworzono z użyciem oprogramowania NVivo. Następnie wykonano kodowanie w oparciu o samodzielnie opracowaną książkę kodów, która powstała w wyniku kolejnych iteracji. Materiał został podzielony na wiele mniejszych wątków, z których powstała mapa pojęciowa oraz które zostały pogrupowane w obszerniejsze zagadnienia tematyczne w wyniku następujących po sobie iteracji. W kolejnym etapie dokonano analiz skoncentrowanych na wyselekcjonowanych obszarach tematycznych, powiązanych z pytaniami badawczymi. Całość materiału jest podstawą do wyciągnięcia wniosków i przygotowania rekomendacji w zakresie określonego problemu badawczego.

Autorka zastosowała podejście idiograficzne polegające na wyczerpującym wyjaśnieniu pojedynczej sytuacji. Charakteryzuje się ono ograniczonymi możliwościami generalizacji wniosków lecz równocześnie dostarcza cenne dane tzw. gęstego opisu (ang. *thick description*) procesu zmiany organizacyjnej związanej z połączeniem firm. „(...) zarówno idiograficzne, jak i nomotetyczne rozumowanie jest skutecznym narzędziem w badaniach społecznych. (...) A zatem badacze społeczni mają dostęp do dwóch różnych rodzajów wyjaśniania. (...) Oba te podejścia są prawdziwą nauką, oba dają satysfakcję i oba mogą sprawiać przyjemność.” (Babbie, E. (2008). *Podstawy badań społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 45-46)

Autorka oparła swoje badania na przypadku jednej firmy i równocześnie przeprowadziła wywiady z pracownikami byłymi jak również obecnymi wywodzącymi się z obu łączących się firm a także z tymi, którzy dołączyli już do nowo stworzonej organizacji. Unikatowość przeprowadzonych badań dotyczy ich skali. Ze względu na trudności w dostępie do organizacji i możliwości przeprowadzenia tak wielu wywiadów, podobnych analiz w Polsce dotychczas nie prowadzono, a za granicą też niewiele było badań o porównywalnej skali.

#### **4 WNIOSKI Z BADAŃ I REKOMENDACJE DOTYCZĄCE ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH W PROCESIE ŁĄCZENIA FIRM DLA ORGANIZACJI PRZECHODZĄCYCH PROCES ZMIAN**

Autorka zidentyfikowała zagadnienia o szczególnym znaczeniu dla procesu zmian badanej organizacji:

- kwestie powtarzające się w większości wywiadów (niezależnie od organizacji, działu, stażu pracy itd.);
- kwestie występujące tylko w części wywiadów (m.in. reprezentantów tylko jednej z łączących się organizacji, lub osób, które odeszły z firmy).

Zebrany materiał pozwala na udzielenie odpowiedzi na sześć szerokich pytań badawczych, które odnoszą się do luk w literaturze przedmiotu i próbują je wypełnić.

**Pytanie badawcze 1:** Jakie mogą być źródła braku dążenia do budowania jedności w organizacji?

**Pytanie badawcze 2:** W jaki sposób przygotowanie kadry menadżerskiej wpływa na proces integracji łączących się spółek?

**Pytanie badawcze 3:** Jakie mogą wystąpić skutki braku przywódcy w organizacji przechodzącej proces transformacji?

**Pytanie badawcze 4:** Jakie niedociągnięcia w procesie projektowania nowej organizacji wpływają na jej ostateczny kształt?

**Pytanie badawcze 5:** Jakie funkcje spełnia komunikacja w procesach integracji firm?

**Pytanie badawcze 6:** Jakie działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wpływają na proces budowania kultury organizacyjnej w ramach procesu przekształcenia organizacji w wyniku fuzji?

Ponadto stanowi on podstawę do formułowania rekomendacji dla organizacji, przechodzących proces zmian. Dodatkowo pytania te porządkują analizę i strukturę rozprawy doktorskiej.

### *SYMBOLICZNY EGALITARYZM*

Pfeffer (1995) w *Competitive Advantage through people. Unleashing the Power of the Work Force* wymienia praktyki decydujące jego zdaniem o efektywności funkcjonowania firmy. Są nimi m.in. symboliczny egalitaryzm i filozofia budowania jedności, które omówię w tym rozdziale. Pierwsze z nich dotyczy tzw. względnej równości między pracownikami wszystkich szczebli. Drugi zaś koncentruje się na budowaniu wspólnej wizji, kultury i filozofii w oparciu o pomysły wielu osób. Pfeffer (1995) argumentuje, że jedną z barier decentralizacji procesu decyzyjnego jest symbolika, dzieląca pracowników na grupy. Jego zdaniem obecnie wiele firm, którym zależy na utrzymaniu przewagi konkurencyjnej, wysyła sygnały do ludzi wewnątrz i na zewnątrz organizacji, że istnieje w niej względna równość, choć jedni są dedykowani do zarządzania, a inni do wykonywania ustalonych zadań. Pfeffer zauważa, że komunikacja między szczeblami organizacji jest wzmocniana poprzez mniej formalne kontakty.

Odnosząc sytuację w badanej firmie do praktyk rekomendowanych w literaturze należy wnioskować, iż otwarta przestrzeń sprzyja otwartej komunikacji. Ważnym jest, aby aranżować w biurze miejsca sprzyjające wymianie informacji w mniejszych grupach, zapewniające zachowanie prywatności. Jednym z takich miejsc może być kuchnia wyposażona w sposób umożliwiający przygotowanie posiłków a zarazem dająca możliwość bezpośrednich kontaktów. DeMarco i Lister uważają, że ludzie pracują wydajnie, gdy mają zapewnione warunki pracy takie jak cisza, przestrzeń i prywatność. Użycie w biurze szklanych elementów – drzwi i ścian – daje poczucie transparentności i poczucie pracy w zespole. Dobrze wyposażone i umeblowane sale konferencyjne umożliwiają zachowanie szacunku wobec osób pracujących przy stanowiskach pracy, podczas gdy inni mają potrzebę pracy w grupie. Ponadto takie miejsca sprzyjają pracy zespołowej i wspólnemu wypracowywaniu rozwiązań. Zdaniem DeMarco i Listera fizyczne oddalenie jest jednym z czynników powodujących rozpad zespołu (DeMarco, Lister 2002: 149) dlatego należy zadbać, aby istniała jak najmniejsza liczba biur, w szczególności w jednej lokalizacji, przy równoczesnym umieszczeniu pracowników we wspólnym biurze.

## FILOZOFIA BUDOWANIA JEDNOŚCI

Filozofia budowania jedności zdaniem Pfeffera przyczynia się do tego, iż organizacja buduje swoją strategię, kulturę i wizję w oparciu o pomysły, koncepcje poszczególnych osób (Pfeffer 1995: 57-59). Ponadto uważa on, że jednym z jej założeń jest zachęcanie do proponowania rozwiązań, które polepszą, przyspieszą, usprawnią działanie firmy, a tym samym przelożą się na poprawę wyników finansowych firmy. Pfeffer zwraca jednak uwagę, iż podstawowym elementem tejże filozofii jest posiadanie świadomości przez wszystkich pracowników celu, do którego wszyscy w organizacji dążą. Wiedza na temat drogi, którą firma chce podążać jest niezbędna do najefektywniejszego działania firmy.

IDEALNA ORGANIZACJA	ORGANIZACJA XY	BADANIA W INNYCH ORGANIZACJACH
<b>FILOZOFIA BUDOWANIA JEDNOŚCI</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- wspólna wiedza na temat celu, jaki firma chce osiągnąć jest podstawą wspólnej kultury korporacyjnej i strategii działania</li> <li>- w skład kultury korporacyjnej można zaliczyć takie elementy jak wartości firmy, identyfikacja z firmą, system wewnętrznej komunikacji czy sposób współpracy w zespołach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak wiedzy o specyfice kultury organizacji i brak jednolitości kultury</li> <li>- brak wiedzy z zakresu elementów wchodzących w skład kultury organizacji</li> <li>- postrzeganie wartości przez pryzmat dodatkowego wsparcia np. opieki medycznej, szkoleń</li> <li>- brak wiedzy na temat spójności wartości organizacji i pracownika</li> <li>- brak planowania i projektowania działań poprzez tworzenie procedur, co prowadzi do:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- działania ad hoc</li> <li>- działania według dotychczasowych praktyk</li> <li>- braku zmiany postępowania mającej na celu zwiększenie efektywności</li> <li>- pozornej elastyczności działania</li> </ul> </li> <li>- utraty wiedzy w przypadku odejścia pracownika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizacje zaangażowane w proces fuzji odnoszą korzyści z ciągłej dbałości o sprawiedliwe postępowanie</li> <li>- proces integracji firm mocno wspierają autorytety, których zachowanie jest trwałym fundamentem, na którym pracownicy budują zaufanie do organizacji i decydują się pozostać w firmie i zaangażować się w jej dalszy rozwój</li> <li>- kluczowi pracownicy mogą sprawować aktywną rolę w stymulowaniu zmian</li> <li>- szybkość i kompleksowość integracji są ważnymi czynnikami wpływającymi na to, jak ludzie postrzegają zmiany organizacyjne podczas fuzji i przejęć</li> <li>- ważne jest, aby zachować charakter i tożsamość spółki przejmowanej i dokonać tylko niezbędnych zmian               <ul style="list-style-type: none"> <li>- menedżerowie nabywanych przedsiębiorstw powinni starać się utrzymywać istniejące różnice przyznając jednostce przejmowanej znaczny poziom autonomii, tak aby móc wybrać te praktyki firmy przejmującej, które uzna za atrakcyjne i przydatne</li> </ul> </li> </ul>



Porównując sytuację w firmie XY do wzorcowej można wnioskować, iż **istnieje potrzeba stworzenia kultury i strategii organizacji opartych o pomysły poszczególnych pracowników.** „Zadaniem menadżera nie jest zmuszanie ludzi do pracy, a stwarzanie im warunków do pracy” (DeMarco, Lister 2002: 47). **Stworzenie kultury organizacji i systemu wartości daje pracownikowi poczucie przynależności do grupy, która ma wspólny silny fundament. Tym samym wpływają one na jego satysfakcję i zaangażowanie w realizację celu organizacji oraz dają poczucie bezpieczeństwa. Pozwalają na większą identyfikację pracowników z organizacją i wzmacniają ducha współpracy i zespołowości.**

Wspólne wypracowanie wartości organizacji daje pracownikom poczucie bycia częścią zespołu, obowiązek brania odpowiedzialności za czyny zgodne z wartościami firmy. Określenie wartości takich jak koncentracja na jakości, postępowanie zgodnie z najwyższymi standardami, innowacyjność i dążenie do rozwoju sprzyja właściwemu postępowaniu pracowników zgodnie z oczekiwaniami firmy.

Kadra menadżerska powinna posiadać jednolitą wiedzę na temat celu firmy. Zadania wszystkich pracowników powinny przekładać się na realizację celu organizacji. Drucker uważa, że cel menadżera winien być mierzony jego wkładem w realizację celów jednostki umiejscowionej powyżej danego kierownika (Drucker 2005: 203-204). Kadra kierownicza motywowana do samokontroli powinna posiadać mierniki umożliwiające im porównywanie efektów ich pracy z celem firmy.

Wnioskując z przeprowadzonych badań do źródeł braku dążenia do budowania jedności zaliczyć należy brak wiedzy na temat tego, czym jest kultura organizacyjna w danej firmie, z czego się składa i kto jest odpowiedzialny za jej tworzenie i rozwój. Ponadto brak poczucia identyfikacji z organizacją i jej wartościami również uniemożliwia proces kreowania jedności. Brak znajomości celu, jaki firma chce osiągać również skutecznie niweluje starania budowania spójnego zespołu. Wiedza na temat kultury i jej elementów składowych pozyskiwana jest w ramach procesu komunikacji pomiędzy organizacją a jej pracownikami. Nieefektywna, uboga lub chaotyczna komunikacja negatywnie wpływa na stan wiadomości pozyskanych przez pracowników.

**Badania wykazały istnienie kilku źródeł braku dążenia do budowania jedności. Wśród nich jest brak znajomości definicji kultury organizacji, jej znaczenia, roli a także nieposiadanie wiedzy na temat jej charakterystyki w danej firmie.** Innym czynnikiem determinującym proces tworzenia jedności organizacji jest **ubogi stan wiedzy wymagany w zakresie wartości.** Niezbędne jest zrozumienie, czym są wartości firmy oraz znać, które z

nich dana firma promuje. Kolejnym determinantem procesu budowania wspólnoty przedsiębiorstwa jest **brak standaryzacji działań w danej firmie i chaotyczne postępowanie każdorazowo opracowywane i wdrażane**, co pochłania znacząco więcej zasobów.

**Pfeffer twierdzi, iż filozofia budowania jedności powoduje, iż pracownicy wspólnie tworzą kulturę, strategię i wizję firmy (Pfeffer 1995: 57-59). Pfeffer wskazuje, że niezbędnym elementem istnienia tej filozofii jest znajomość celu, jaki firma chce osiągnąć. Badania wykazały, że aby taka filozofia mogła być stosowana w danej firmie niezbędne jest spójne rozumienie takich pojęć jak kultura organizacji i wartości. Drugim koniecznym elementem jest posiadanie jednolitej wiedzy w zakresie cech obu wspomnianych pojęć charakterystycznych dla danej firmy. Trzecim elementem, który wykazały badania jest standaryzacja postępowania również charakterystyczna dla danego organizmu. Sposób postępowania np. rozwiązywania problemów, kreowania rozwiązań lub współpracy jest pochodną kultury i wartości firmy. Brak koherentnego postrzegania tych zagadnień skutecznie uniemożliwia budowanie jedności w organizacji.**

#### *PRZYGOTOWANIE DO PROCESU ZMIAN*

Rozdział ten jest dedykowany zagadnieniu przygotowania do procesu zmian. Zaprezentowałam definicję zmiany, czynniki wywołujące ją, jej rodzaje oraz obszary, których w większości wypadków dotyczy. Ponadto opisałam kilka najważniejszych teorii w zakresie procesu wprowadzania zmian autorstwa Lewina, Armstronga, Beera, Foppa, Schermerhorna czy zespołu Gouarda i Mertona. Skupiłam uwagę na jednej z ważniejszych technik zmiany zachowań ludzi, czyli na doskonaleniu organizacji (*Organizational Development, OD*). Przedstawiłam jej założenia, wartości oraz rodzaje i techniki działań podejmowanych w ramach niej. Ostatnia część przeglądu literatury skupia się na problemie oporu ludzi względem zmian, czyli czynnikach wywołujących go oraz technikach pokonywania go. W dalszej części pracy udzieliłam odpowiedzi na pytanie „W jaki sposób przygotowanie kadry menadżerskiej wpływa na proces integracji łączących się spółek?”. W oparciu o zebrany materiał przedstawiłam proces przygotowania osób awansowanych na stanowiska menadżerskie w trakcie trwania procesu integracji do realizacji zadań związanych z tym procesem. Opisałam sposób weryfikacji umiejętności i kompetencji osób rekomendowanych na stanowiska menadżerskie przed objęciem przez nich stanowisk. Ponadto zaprezentowałam sposób weryfikacji umiejętności i kompetencji osób zajmujących stanowiska w łączonych

spółkach pod kątem ich zdolności do uczestniczenia w procesie integracji. W dalszej części pracy odpowiedziałam na pytanie czy identyfikowano skutki braku przygotowania kadry menadżerskiej do procesu integracji i czy rozwiązywano źródła ich powstania. W oparciu o przeprowadzone badania zweryfikowałam czy w wybranej organizacji istniał plan integracji spółek i czy monitorowano stan jego realizacji.

BADANIA W INNYCH ORGANIZACJACH	BADANIA W ORGANIZACJI XY
WPLYW PRZYGOTOWANIA KADRY MENADŻERSKIEJ NA PROCES INTEGRACJI ŁĄCZĄCYCH SIĘ SPÓŁEK	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– menadżerowie, którzy dołączyli do organizacji w trakcie zmian wykazują większą chęć do zmian aniżeli menadżerowie wywodzący się z danej organizacji</li> <li>– identyfikacja osób wysokiego szczebla charakteryzujących się właściwym typem zarządzania w celu przeprowadzenia integracji w określonym stylu, jest niezwykle ważna</li> <li>– firma dokonująca przejścia musi rozważyć sposób komunikacji z menadżerami wysokiego szczebla informacji o planach względem nich</li> <li>– zróżnicowane podejście pośród różnych strategii integracji do sposobów zatrzymania w spółce menadżerów wysokiego szczebla</li> <li>– istnieją różnice pomiędzy zmianami dotyczącymi pracowników wysokiego i niższego szczebla</li> <li>– różne umiejętności i zdolności osób z wewnątrz organizacji i spoza niej są właściwe i potrzebne w różnych okolicznościach procesu integracji</li> <li>– w procesach radykalnych zmian, wyższa kadra menadżerska i zarządzająca spółki przejmującej pełnią kluczową rolę w procesie budowania zrozumienia, że ludzie stanowią strategiczny atut firmy</li> <li>– głównym wyzwaniem w procesie akwizycji, który uwzględniają różne strategie integracji, jest dopasowanie powodu, który decyduje o nabyciu, strategii integracji i zarządzania ludźmi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opinie pracowników, że kadra menadżerska nie była przygotowana do procesu integracji, włącznie z osobami które zostały menadżerami zespołów w trakcie fuzji</li> <li>– ubogie szkolenia z zakresu zarządzania zmianą nie spełniające potrzeb uczestników, ograniczone do problematyki zwalania pracowników</li> <li>– brak kompetencji kadry menadżerskiej do zarządzania zmianą</li> <li>– trudności w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniem wyzwań w procesie zmian</li> <li>– brak wiedzy na temat planu integracji firm</li> <li>– uczenie się na własnych błędach, co skutkowało wysokimi kosztami</li> <li>– brak przejrzystych kryteriów i procedur wyboru Prezesa nowej organizacji, co wpłynęło negatywnie na zachowania menadżerów niższych szczebli</li> </ul>

Odnosząc przeprowadzone wywiady do nauki o zarządzaniu można wnioskować, iż w procesie zmian najważniejszym elementem są ludzie. To oni dostrzegają potrzebę zmian, to oni przekonują do jej celowości, to oni ją wdrażają jak również to oni odczuwają jej skutki. Ich zaangażowanie w proces zmian jest kluczowe z punktu widzenia jego efektywności. Zrozumienie i pokonanie oporu pracowników jest jednym z istotniejszych zadań menadżerów. W tym celu pomocne jest nawiązanie relacji z osobami dotkniętymi zmianą i pomaganie im w zrozumieniu celu zmiany. Jednym ze sposobów pokonywania oporu może być propozycja Beera aby stworzyć wspólną wizję, w jaki sposób organizować i zarządzać oraz porozumieć się, co do nowej wizji, kompetencji do jej wdrożenia i

solidarności do jej rozwijania (Armstrong 1997:56). Inne działania proponuje Fopp. Zachęca on do wyznaczenia posiadających władzę promotorów (członków najwyższego kierownictwa) oraz promotorów fachowych (menadżerów i specjalistów zewnętrznych) (Penc 1999:313). Brak przygotowania ludzi do procesu zmian skutkuje niższą efektywnością i jakością tego procesu. Skuteczność tę można różnorodnie interpretować np. jako niższą satysfakcję pracowników, większą rotację pracowników, mniejszą sprzedaż, gorszą jakość, dłuższy czas integracji spółek, większe koszty fuzji itd. Wspomniane przygotowanie kadry menadżerskiej do procesu zmian nie należy ograniczać jedynie do szkoleń, w szczególności skoncentrowanych na procesie zwolnień pracowników. Celem szkoleń winno być rozwijanie umiejętności zarządzania zespołem, zarządzania zmianą oraz rozwijanie umiejętności interpersonalnych. Szczególną troską należy obejmować osoby, które pierwszy raz zajmują stanowiska menadżerskie i są odpowiedzialni za swój zespół. Ich umiejętności interpersonalne mogą zaważyć nie tylko, na jakości zarządzania zespołem, lecz również na skutkach procesu integracji. Nadrzędną zasadą wdrażania zmian powinno być etyczne zachowanie i równe traktowanie. Dzięki nim ludzie będą mieli poczucie sprawiedliwości, łatwiej będą w stanie pogodzić się z negatywnymi w ich odczuciu skutkami fuzji. Zostaną pozbawienie dodatkowego źródła negatywnych emocji. Postawa kadry kierowniczej ma tutaj zasadnicze znaczenie. Jest wzorem dla pozostałych pracowników a w szczególności menadżerów niższego szczebla.

**Przygotowanie do wdrożenia zmian rozumiane, jako zaplanowanie przeprowadzenia zmiany jest prócz ludzi kluczowym elementem integracji.** Pomijanie tego etapu i rozwiązywanie problemów ad hoc przekłada się także na efektywność fuzji, której wyniki będą gorsze aniżeli wówczas, gdy wdrożenie zmiany będzie przemyślane, zaprojektowane i wdrożone. Dobrze zaplanowana i wprowadzona zmiana angażuje więcej zasobów, lecz jest również trwalsza.

Badania dowodzą, że przygotowanie kadry menadżerskiej do procesu integracji jest krytycznym czynnikiem wpływającym na jego efekt. Autorka rozprawy koncentrowała swoje pytania na przygotowaniu pod kątem umiejętności menadżerskich z zakresu przeprowadzania zmiany. Pytani wskazywali na brak weryfikacji czy dotychczasowi lub nowi menadżerowie posiadają takie umiejętności jak również na brak szkoleń, warsztatów, które pozwoliłyby zidentyfikować i rozwinąć wymagane w procesie integracji umiejętności. Oferowane przez firmę szkolenia dla dotychczasowych menadżerów koncentrowały się na przygotowaniu do realizacji zadań takich jak zwalnianie pracowników i wdrażanie zmian.

Zdaniem Majchrzak każda zmiana wywołuje opór wynikający z czynników indywidualnych lub organizacyjnych (Majchrzak 2002: 80). Przeprowadzone badania wykazały, że aby taka zmiana mogła mieć miejsce menadżerowie powinni posiadać umiejętności zarządzania zmianą. Można założyć, że jeśli brak takich umiejętności występuje wśród menadżerów posiadających duże zespoły o dużym znaczeniu dla firmy wówczas brak tych umiejętności znacząco wpłynie na proces integracji w danym obszarze. W badanej firmie przykładem takiego obszaru jest IT i dział zarządzania zasobami ludzkimi odpowiedzialny m.in. za integrację zespołów. Siła wpływu braku przygotowania menadżerów wzrasta wówczas, gdy negatywny wzór – menadżera nieposiadającego kompetencji w zakresie zarządzania zmianą – jest powielany przez jego podwładnych również menadżerów. **Nauka o zarządzaniu wypracowała wiele teorii na temat zarządzania zmianą. W żadnej z nich nie ma elementu weryfikacji czy menadżerowie posiadają umiejętność zarządzania zmianą. Są wymienione elementy edukacyjne i komunikacyjne w tym zakresie wskazujące na konieczność wyrównania poziomu wiedzy z zakresu zarządzania zmianą. Nie ma w nich jednak stwierdzenia, iż w procesie zarządzania zmianą należy ujednoczyć poziom umiejętności, a w przypadku braku takiej możliwości zaprosić do opracowania i wdrożenia zmiany jedynie menadżerów posiadających takie kompetencje.**

## *PRZYWÓDZTWO*

Celem tego rozdziału jest omówienie zagadnienia przywództwa w dotychczasowych pracach naukowych oraz przeanalizowanie wywiadów i zaprezentowanie wniosków z nich płynących. W pierwszej części rozdziału przedstawiam wybrane definicje przywództwa rozumianego zarówno, jako proces, relację lub działanie oraz prezentuję zestawy cech, kwalifikacji i umiejętności, które na przestrzeni lat były i są przypisywane przywódcom. Kolejna część materiału jest syntezą różnych teorii na temat przywództwa. Prezentuję w niej teorie cech, proces oddziaływania społecznego, wyniki badań w zakresie relacji pomiędzy zachowaniami przywódczymi a sytuacją przywódcy, jak również podejście sytuacyjne i zidentyfikowane czynniki wpływające na skuteczność przywódcy. Omówiłam również teorie ewolucyjną i ścieżki do celu oraz model uczestnictwa przywódcy Vrooma i Jago. W końcowym fragmencie pokrótce przedstawiłam przywództwo transakcyjne i transformacyjne oraz charyzmatyczne i globalne. W oparciu o przedstawione schematy pojęciowe w kolejnej części rozdziału udzielam odpowiedzi na pytanie „Jakie mogą wystąpić skutki braku przywódcy w organizacji przechodzącej proces transformacji?”. Aby móc odpowiedzieć na

tak zadane pytanie dokonałam analizy zebranego materiału pod kątem zidentyfikowania skutków zachowań menadżerskich oraz braku aktywności działu HR.

BADANIA W INNYCH ORGANIZACJACH	BADANIA W ORGANIZACJI XY
SKUTKI BRAKU PRZYWÓDCY W ORGANIZACJI PRZECHODZĄCEJ PROCES TRANSFORMACJI	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- przywództwo transformacyjne ma pozytywny wpływ na akceptację akwizycji jak również na klimat wspierający nowy sposób myślenia w organizacji</li> <li>- przywództwo transformacyjne pozwala podwładnym zrozumieć korzyści płynące z analizy biznesowej zachodzących zmian poprzez tworzenie klimatu zachęcającego do tworzenia nowych pomysłów i nowych sposobów realizacji zadań</li> <li>- przywództwo transformacyjne jak również przejrzystość celów są pozytywnie skorelowane z wydajnością pracowników</li> <li>- przywództwo transformacyjne ma pośredni (poprzez klimat) i bezpośredni wpływ na satysfakcję z pracy</li> <li>- liderzy transformacyjni pośrednio wpływają na satysfakcję z pracy tworząc klimat przejrzystości celów i klimat sprzyjający tworzeniu nowych pomysłów</li> <li>- satysfakcja z pracy pracowników jest zależna od umiejętności liderów transformacyjnych inspirujących i motywujących ich</li> <li>- stosowanie zachowań przywództwa transformacyjnego jest skuteczną strategią dla menadżerów aby pozyskać akceptację pracowników dla korzyści płynących z akwizycji, uzyskać większą wydajność pracowników i wzrost ich satysfakcji z pracy</li> <li>- liderzy powinni rozważyć stosowanie zachowań przywództwa transformacyjnego w celu motywowania pracowników do zwiększenia ich wysiłków na rzecz utrzymania produktywności w trakcie realizacji zadań integracyjnych</li> <li>- liderzy powinni rozwijać klimat zachęcający pracowników do nowego sposobu myślenia uwzględniający zmianę</li> <li>- organizacje świadome roli menadżera integracji odnoszą lepsze rezultaty zmian następujących po połączeniu</li> <li>- menadżer integracji ma znaczący wpływ na wzrost i spadek wartości wynikającej z zawarcia transakcji</li> <li>- działania menadżera integracji budują wartość w trzech wymiarach: fazy przedakwizycyjnej, firmy przejmującej i firmy przejmowanej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak lidera i walka o władzę osób pretendujących do zajęcia stanowiska Prezesa</li> <li>- brak wizji dalszego działania organizacji</li> <li>- brak planu integracji firm</li> <li>- realizacja zadań według wyobrażenia menadżerów, z których niektórzy nie posiadali kompetencji do zarządzania zmianą</li> <li>- brak osoby odpowiedzialnej za zarządzaniem procesem integracji, w szczególności integracje pracowników, systemów informatycznych i infrastruktury sieci oraz systemów motywacyjnych</li> <li>- brak kontroli menadżerów w ramach realizacji zadań dotyczących integracji</li> <li>- brak określenia jednolitych kryteriów selekcji pracowników do nowej organizacji oraz dowolność w ich stosowania przez poszczególnych menadżerów</li> <li>- brak określenia jednolitego procesu selekcji pracowników oraz swoboda w stosowanej formie wyboru pracowników</li> <li>- brak informacji na temat docelowej liczby pracowników</li> <li>- brak informacji w zakresie wyników procesów rekrutacyjnych</li> </ul>

**Badania wykazały istnienie kilku skutków braku przywódcy w trakcie przechodzenia przez proces integracji.** Jednym z nich jest **brak wzoru menadżera,**

**którego pozostała kadra kierownicza mogłaby naśladować.** Konsekwencją tego jest brak wizji długoterminowego działania organizacji. Kolejnym skutkiem braku przywódcy jest **brak przypisania zadań w poszczególnych obszarach i procesów biznesowych do poszczególnych menadżerów.** Ich realizacja zależna jest jedynie od inicjatywy pracowników i ich poczucia odpowiedzialności.

Teorie zarządzania wiele mówią na temat tego, kim jest przywódca, jakie cechy powinien posiadać, jaką pełni rolę w organizacji. Zadając, więc pytanie „*Jakie mogą wystąpić skutki braku przywódcy w organizacji przechodzącej proces transformacji*” można odpowiedzieć, że zadania przypisane liderowi w nauce o zarządzaniu nie będą zrealizowane. Autorka rozprawy dowodzi, że innej odpowiedzi należy udzielić mając na względzie proces zmian. O ile samą zmianę można przeprowadzić z pomocą liderów i dobrych menadżerów, o tyle **proces tworzenia nowej firmy niekoniecznie. Zadanie to wymaga zdaniem autorki rozprawy obecności lidera od momentu pojawienia się potrzeby dokonania transformacji aż do momentu ukształtowania się dojrzałej organizacji.** Osoba ta ma za zadanie przekształcić organizację, pozwolić jej narodzić się na nowo i zbudować ją na fundamencie dobrych praktyk poprzedniej firmy. Zadając, więc kolejny raz pytanie „*Jakie mogą wystąpić skutki braku przywódcy w organizacji przechodzącej proces transformacji*” autorka odpowiada, iż skutkiem takim jest **brak możliwości stworzenia ducha nowej organizacji, jej kultury, wizji działania, zespołu zdolnego podjąć się realizacji ambitnych celów, przekonanych o tym, że stanowią jedność.**

#### *PROCES ANALIZY ORGANIZACJI I PROJEKTOWANIA ORGANIZACJI DOCELOWEJ*

Rozdział ten dedykowany jest szeroko pojętemu zagadnieniu integracji organizacji oraz tworzeniu nowego podmiotu. Przedstawiłam pięcioetapowy plan integracji Frąckowiaka. W kolejnym kroku skupiłam się na modelu cyklu życia organizacji autorstwa Quinna i Camerona. Ostatnia część empiryczna poświęcona jest problematyce uczenia się, czyli modelom myślowym, procesom uczenia się oraz różnym perspektywom patrzenia na organizację uczące się i ich podejściu do zespołowego uczenia się. Część teoretyczna jest podstawą do dokonania analizy wywiadów i znalezienia odpowiedzi na pytanie „*Jakie niedociągnięcia w procesie projektowania nowej organizacji wpływają na jej ostateczny kształt?*”. W materiale wskazałam efekty braku analizy procesów biznesowych w dotychczasowych organizacjach i braku zaprojektowania procesów w nowej firmie. Przedstawiłam skutki braku analizy środowiska IT i braku integracji systemów IT.

BADANIA W INNYCH ORGANIZACJACH	BADANIA W ORGANIZACJI XY
<b>JAKIE NIEDOCIĄGNIĘCIA W PROCESIE PROJEKTOWANIA NOWEJ ORGANIZACJI WPLYWAJĄ NA JEJ OSTATECZNY KSZTAŁT?</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- czynniki determinujące sukces procesu fuzji to m.in.: jasno określony powód dokonania transakcji, kulturowe dopasowanie, dobre planowanie przygotowania do procesu fuzji uwzględniające kulturę organizacji jako centrum strategii integracji, tworzenie pozytywnego nastawienia do zmian, decyzje podjęte w różnych fazach procesu fuzji i przejęcia, sukces integracji w obszarze badań i rozwoju, zdolności komunikacji oraz zarządzania organizacją i zmianą, tempa integracji, efektywności działania menadżera integracji, analiza łączonych organizacji aby móc znaleźć korzyści jakie może przynieść ich synergia, stosowania właściwych strukturalnych i procesowych mechanizmów ułatwiających płynne wdrożenie procesów, nastawienia środowiska, świadomość menadżerów konsekwencji tego procesu, poziom i jakość procesu planowania, postrzegania procesu fuzji, wielkość organizacji przejmującej i przejmowanej, dedykowania strategicznej roli działowi HR</li> <li>- warunkiem krytycznym uznania procesu fuzji i przejęcia za sukces jest zaufanie do kadry menadżerskiej</li> <li>- kierunek strategiczny i cele organizacji powinny być spójne z jasno określonymi ścieżkami kariery i zachęt oferowanych dla pracowników</li> <li>- menedżerowie powinni skupić się na kwestiach przed akwizycyjnych, jak również w sprawach po-akwizycyjnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak osoby odpowiedzialnej za dokonanie analizy procesów oraz realizacja tego zadania przez menadżerów poszczególnych działań prowadzi do braku jednolitego podejścia i niskiej efektywności działania</li> <li>- brak integracji systemów IT prowadzi do wdrażania rozwiązań prowizorycznych, dublowania procesów i pracy ludzi</li> <li>- brak analizy potrzeb w zakresie wymaganej ilości pracowników, planowanego obciążenia pracowników, struktury nowej organizacji, potrzebnych kompetencji</li> <li>- brak dokonania analizy procesów biznesowych zachodzących w firmie</li> <li>- brak lidera odpowiedzialnego za proces integracji</li> <li>- brak analizy istniejącego obciążenia pracowników wynikającego z realizowanych przez nich działań</li> <li>- brak analizy posiadanych zasobów ludzkich</li> </ul>

Nauka o zarządzaniu wiele mówi o procesie integracji. Jest wiele teorii opisujących ten proces, jego elementy składowe, zadania i efekty końcowe każdego etapu. Tym samym nauka ta koncentruje się na samym procesie integracji. Autorka rozprawy dowodzi, iż **proces integracji może zostać zrealizowany z powodzeniem, lecz niedociągnięcia w procesie projektowania nowej organizacji mogą nie wpłynąć na sam efekt integracji, lecz na ostateczny kształt organizacji. Celem nie jest jedynie dokonanie połączenia firm. Celem jest dokonanie integracji, która zwiększy długoterminowo efektywność działania nowego przedsiębiorstwa. Niezbędnym jest jednak uniknięcie niedociągnięć w postaci braku analizy procesów biznesowych oraz braku wizji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Oba te obszary są fundamentalne dla działalności każdej organizacji.**

*KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W PROCESIE ZMIAN*



W rozdziale tym omówiam teoretyczne aspekty obszaru komunikacji jak również przeanalizowałam wywiady oraz zaprezentuję wynikające z nich wnioski. W części teoretycznej przedstawiłam wybrane definicje komunikacji jak również różnorodne podejścia do zagadnienia procesu komunikacji i rodzaje komunikacji. Skupiłam się również na zagadnieniu barier komunikacyjnych i sposobach ich pokonywania. Ponadto poruszyłam problematykę integracji systemów informacji, jako jednym z kluczowych elementów procesu zmian. Przedstawiłam także jedną z szesnastu praktyk tzw. *best practices* [najlepszych praktyk] w obszarze HR autorstwa Pfeffera, decydujących jego zdaniem o efektywności funkcjonowania firmy. W oparciu o dokonany przegląd literatury w kolejnej części rozdziału udzieliłam odpowiedzi na pytanie „Jakie funkcje spełnia komunikacja w procesach integracji firm?”. Aby móc odpowiedzieć na tak postawione pytanie, szczegółowo przeanalizowałam skutki braku planu komunikacji oraz efekty komunikacji prowadzonej w sposób chaotyczny. Ponadto zidentyfikowałam powody prowadzenia komunikacji z wykorzystaniem nieformalnych kanałów. Przedstawiłam również źródła pozyskiwania informacji przez podmioty trzecie, gdy organizacja prowadzi ubogą komunikację zewnętrzną oraz wskazałam, na co wpływa komunikacja zewnętrzna.

BADANIA W INNYCH ORGANIZACJACH	BADANIA W ORGANIZACJI XY
<b>DZIELENIE SIĘ INFORMACJAMI</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– praktyki HR powinny odgrywać znaczącą rolę w redukowaniu niepewności wynikającej z niewłaściwego przekazywania informacji, poprzez wypuszczanie informacji na czas w formie właściwej dla wszystkich szczebli organizacji</li> <li>– komunikacja jest krytycznym elementem w rozwoju zaufania pomiędzy organizacjami zaangażowanymi</li> <li>– komunikacja przyczynia się do sukcesu procesu integracji</li> <li>– brak efektywnej komunikacji zwiększa różnice kulturowe i tworzy napięcie między pracownikami</li> <li>– komunikacja i programy dedykowane promowaniu określonej kultury organizacji sprzyjają wzrostowi zaangażowania w proces integracji</li> <li>– niezbędne jest ustalenie mechanizmów skutecznej komunikacji</li> <li>– komunikacja powinna być dwukierunkowa</li> <li>– komunikaty nie powinny być dostarczane tylko przez organizację przejmującą</li> <li>– brak wiedzy, wzajemna nieufność i uprzedzenia są największą przeszkodą w integracji</li> <li>– sukces integracji wymaga systematycznego pozyskiwania wiedzy w połączonej organizacji i promowania komunikacji jak również stosowania kluczowej wiedzy</li> <li>– celowy rozwój relacji biznesowych i proaktywna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak spójnego planu komunikacji</li> <li>– negatywne opinie na temat działań komunikacyjnych prowadzonych ad hoc</li> <li>– świadomość konsekwencji braku właściwej komunikacji</li> <li>– brak komunikacji o procesie integracji dwóch firm, celu, jaki organizacja chce osiągnąć i jej docelowym kształcie</li> <li>– brak wiedzy na temat powodów zawarcia transakcji i celach długoterminowych związanych z tym przedsięwzięciem</li> <li>– strata czasu na poszukiwanie najbardziej efektywnych rozwiązań w sytuacji, gdy nieznan był cel, jaki firma chce osiągnąć</li> <li>– niekonsekwencja w działaniu, co skutkowało wielokrotnym rozwiązywaniem tych samych problemów</li> <li>– zachęcanie pracowników do prowadzenia komunikacji nieformalnej</li> <li>– obniżona odpowiedzialność pracowników za wykonywane zadania</li> <li>– brak wiedzy na temat oczekiwań firmy względem pracowników i poszczególnych zespołów</li> <li>– brak wiedzy pracowników na temat strategii sprzedaży i celów sprzedażowych</li> </ul>

<p>komunikacja inicjowana przez wyższą kadre menadżerską umożliwiającą integrację kultury narodowej i korporacyjnej</p> <p>– menadżerowie powinni koncentrować się zarówno na wewnętrznych jak i zewnętrznych czynnikach wpływających na proces połączenia i integracji</p>	
---	--

Wypowiedzi badanych potwierdzają, iż **komunikacja wewnątrz organizacji nie jest problemem samym w sobie, ale bardzo mocno wpływa na inne procesy w firmie, a w szczególności na efektywność pracy, zachowanie i postawę pracowników, podejście do realizacji zadań, a nawet wybór rozwiązań poszczególnych problemów.** Oznacza to, że brak komunikacji z pracownikami skutkuje samodzielnym wyciąganiem wniosków przez nich i rozpowszechnianiem swoich opinii w ramach komunikacji nieformalnej, nad którą organizacja i zarządzający nie mają kontroli.

Autorka rozprawy zwraca uwagę na szerszy kontekst funkcji komunikacji w procesie integracji firm, który nie został ujęty w dotychczasowych pracach naukowych. **Komunikacja jest jednym z elementów kultury organizacji. Tym samym sposób jej prowadzenia, jej jakość, zawartość determinują kształt kultury nowo tworzonej organizacji. Oznacza to, że komunikacja jest współodpowiedzialna za proces kreowania nowej kultury organizacji.**

#### *PRAKTYKI W OBSZARZE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI*

*„Zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy ludzkiej strony zarządzania przedsiębiorstwami i relacji zatrudnionych z ich firmą. Jego celem jest zapewnienie, aby pracownicy przedsiębiorstwa, tj. jego zasoby ludzkie, byli wykorzystywani tak, żeby pracodawca osiągnął największe możliwe korzyści z ich zdolności, a pracownicy uzyskali zarówno materialne, jak i psychologiczne nagrody wynikające z ich pracy”* (Grahama, Bennet 1995: 3). Najlepsza praktyka w zarządzaniu to ogólnie akceptowany najlepszy sposób robienia czegoś. Pojęcie to zostało spopularyzowane pod koniec lat 80-tych ubiegłego wieku przez Petersa i Watermana. W książce *„In Search of Excellence”* opublikowali oni wyniki badań 62 przedsiębiorstw amerykańskich, w których koncentrowali się na analizie: strategii, struktury formalnej, sformalizowanych procedur, pracowników, stylu i kultury zarządzania, kwalifikacji, umiejętności, talentów menadżerów i firm, podstawowych ideałów, wartości, norm i celów dominujących w organizacji. Opracowując zestawienie wzorcowych zachowań

organizacji sięgnęłam do katalogu najlepszych praktyk z dziedziny HR, czyli „*Competitive Advantage through people. Unleashing the Power of the Work Force*” autorstwa Pfeffera oraz „*Piątej dyscypliny*” Senge’a. W publikacjach tych autorzy wymieniają kilkanaście praktyk, które poniżej omówię oraz opiszę ich stosowanie w badanej przeze mnie organizacji.

„*Best practices*” [najlepsze praktyki] to wzorcowe zachowanie, postępowanie w organizacji, pozwalające na odnoszenie sukcesów w wybranym obszarze działalności. Pfeffer (1995) w swojej publikacji opisuje kilkanaście praktyk będących wzorem działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

IDEALNA ORGANIZACJA	ORGANIZACJA XY
<b>SELEKCJA W PROCESIE REKRUTACJI</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– zapoznanie się z otrzymanymi aplikacjami</li> <li>– przeprowadzenie wstępnych rozmów i testów psychologicznych z wybranymi kandydatami</li> <li>– zweryfikowanie podanych przez aplikanta danych przeprowadzając rozmowy z osobami, które go rekomendują np. z promotorem lub poprzednim pracodawcą</li> <li>– przeprowadzenie rozmów w trakcie, której reprezentant działu odpowiadającego za zarządzania zasobami ludzkimi odnosi się do wyników przeprowadzonych testów</li> <li>– podejmowanie decyzji o przyjęciu lub też nie kandydata na wybrane stanowisko</li> <li>– zlecenie przeprowadzenia badań lekarskich i podpisanie umowy o pracę w przypadku braku przeciwwskazań do podjęcia pracy na danym stanowisku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak konieczności składania aplikacji</li> <li>– brak informacji o wymaganiach i zakresie obowiązków na danym stanowisku</li> <li>– brak informacji na temat jednolitych kryteriów weryfikacji pracowników</li> <li>– brak jednolitych zasad przeprowadzania rekrutacji</li> <li>– brak planu docelowej struktury, podziału kompetencji</li> </ul>
<b>SZKOLENIA I ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– integralna część systemów pracy</li> <li>– wykorzystywanie w praktyce nabytych w trakcie szkoleń umiejętności i pozyskanej wiedzy</li> <li>– organizacje uczą się wskutek uczenia się jednostek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak jasnych kryteriów wyboru tematyki szkoleń dla pracowników</li> <li>– brak środków na uczestnictwo w szkoleniach specjalistycznych</li> <li>– brak rozwiązań w zakresie rozwoju pracowników w okresie obniżania kosztów np. inwestowania w rozwój umiejętności trenerskich wybranych pracowników, aby później mogli oni szkolić innych i dzielić się posiadaną wiedzą merytoryczną</li> <li>– brak propozycji dla pracowników o długim stażu pracy w zakresie rozwoju ich kompetencji i umiejętności</li> <li>– zaniedbanie w zakresie planowania i przeprowadzania szkoleń wprowadzających</li> </ul>
<b>ŚWIADCZENIA MOTYWACYJNE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– pozytywny związek między udziałem pracownika w zyskach wygenerowanych przez firmę a wydajnością pracy pracownika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak zrozumienia zasad i celu systemu ocen</li> <li>– kwartalna ocena ograniczała się do rozmowy i wypełnienia kwestionariusza celem określenie wysokości premii dla pracowników</li> <li>– brak analizowania zmiany kompetencji, kwalifikacji, potrzeb i oczekiwań pracowników</li> </ul>
<b>WYSOKIE WYNAGRODZENIE</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- możliwość zatrudniania wysoko wykwalifikowanych pracowników</li> <li>- możliwość zbudowania z pracownikami wieloletniej relacji</li> <li>- możliwość wyboru pracownika z większej grupy aplikantów</li> <li>- możliwość ograniczenia rotacji pracowników, ponieważ konkurencja nie jest w stanie zapłacić więcej</li> <li>- wzrost satysfakcji pracownika z pracy w organizacji znającej jego wartość na rynku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak chęci lub potrzeby zbudowania długotrwałych relacji z pracownikami</li> <li>- dbanie o bieżące obniżenie kosztów, które wiązało się ze zwiększeniem kosztów wynikających z rotacji pracowników, dostosowywaniem wynagrodzeń do poziomu oferowanego na rynku, kosztami szkolenia pracowników czy obniżenia jakości usług</li> <li>- brak koncentracji na czynnikach niematerialnych takich jak satysfakcja pracownika z pracy w danej organizacji czy efektywność jego działań</li> <li>- duża rotacja pracowników</li> </ul>
<b>AWANSE WEWNĘTRZNE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- czynnik motywujący pracownika i przełożonego do rozwoju</li> <li>- szansa zdobycia nowego doświadczenia</li> <li>- możliwość podjęcia kolejnych wyzwań</li> <li>- lepsza znajomość i zrozumienie sensu pracy</li> <li>- możliwość rozwinięcia umiejętności w zakresie delegowania uprawnień</li> <li>- możliwość wykorzystania wiedzy i doświadczenia zdobytych na początkowych stopniach kariery w danej organizacji do osiągnięcia kolejnych celów swoich i firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak określenia procesu dokonywania wewnętrznych awansów</li> <li>- realizowany w oparciu o kryteria nie merytoryczne takie jak dotychczasowa znajomość, relacje, wspólne doświadczenie</li> <li>- brak dbałości o budowanie długotrwałych relacji z pracownikami</li> <li>- brak koncentracji na rozwoju kompetencji pracowników</li> <li>- brak dbałości o przestrzeganie zasad takich jak uczciwość czy szacunek</li> </ul>
<b>RÓZNORODNOŚĆ ZADAŃ I SZKOLEŃ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- wzrost satysfakcji pracownika z wykonywanych obowiązków</li> <li>- umożliwienie pracownikowi większego rozwoju</li> <li>- eliminuje rutynę, która zabija kreatywność i zaangażowanie</li> <li>- element ścieżki kariery</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obszar nietraktowany priorytetowo przez organizację, był zapomniany i zaniewany</li> <li>- ograniczone do realizowania priorytetowych projektów w ramach procesu integracji firm</li> </ul>
<b>DŁUGOTERMINOWA PERSPEKTYWA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- planowanie i działanie organizacji z uwzględnieniem jej długoterminowych celów</li> <li>- większe zaangażowanie pracowników w działalność firmy</li> <li>- zmniejsza ich zainteresowaniem zmianą pracodawcy</li> <li>- konieczność patrzenia na wszystkie projekty i zadania w dłuższym okresie czasu</li> <li>- trudne do zastosowania w środowisku podlegającym ciągłym zmianom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak prowadzenia działań z uwzględnieniem celów długoterminowych</li> <li>- brak informacji o celach długoterminowych i strategii firmy</li> <li>- mniejsze zaangażowanie pracowników w proces budowania i rozwijania spółki</li> <li>- koncentracja na rozwiązywaniu bieżących problemów</li> <li>- obniżenie poczucia stabilizacji i bezpieczeństwa członków organizacji</li> </ul>
<b>BEZPIECZEŃSTWO ZATRUDNIENIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- chęć zbudować z pracownikami długotrwałych relacji, które umożliwią osiągnięcie oczekiwanych wyników firmy</li> <li>- realizowana w trzech obszarach: nagradzania pracowników za osiągnięte wyniki, motywowania pracowników do rozwoju swoich umiejętności i zdobywania nowych kompetencji oraz współpracy w zespołach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zagadnienie nieposiadające wysokiego priorytetu dla organizacji</li> <li>- utwierdzanie się w przekonaniu, że tylko walka mająca na celu obronę własnych poglądów i propozycji dostarcza najlepszych rezultatów</li> </ul>
<b>UDZIAŁ WŁASNOŚCIOWY</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- wspólny cel działania akcjonariuszy i pracowników</li> <li>- zmiana postrzegania przez pracowników zachodzących w spółce procesów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak zastosowania w badanej organizacji</li> </ul>
<b>POMIAR REALIZOWANYCH PRAKTYK</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- mechanizm uwzględniający ocenę pracy pracownika, oczekiwania organizacji, nagrodę lub karę za ich spełnienie lub też nie oraz plany dalszej współpracy firmy z pracownikiem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak założenia o dążeniu do stania się organizacją uczącą się</li> <li>- brak jasnych kryteriów kwalifikowania pracowników na szkolenia</li> <li>- brak wsparcia, w tym szkoleń, w zakresie przeprowadzania kwartalnych ocen dla pracowników, którzy awansowali lub dołączyli do spółki</li> <li>- brak konstruktywnych zmian w systemie ocen na skutek zmieniających się potrzeb organizacji</li> </ul>
---	---

Przeprowadzone badania wykazały szereg niedociągnięć w zakresie stosowania wzorcowych praktyk w obszarze zarządzania. Czy aby jednak proces transformacji jest czasem, w którym niezbędnym jest zapewnienie np. możliwości promocji wewnętrznej, wysokiego wynagrodzenia albo różnorodnych szkoleń i zadań? Autorka rozprawy przypomina, iż pytanie badawcze brzmi „jakie działania” a nie „które działania” z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wpływają na proces budowania kultury organizacyjnej w ramach procesu przekształcenia organizacji w wyniku fuzji. Pytanie dotyczy charakteru, rodzaju działań a nie ma na celu wymienienie konkretnych praktyk. Odpowiadając na tak zadane pytanie należy dostrzec szerszy kontekst badanego zjawiska, niepodjęty do tej pory w nauce o zarządzaniu. **Autorka dowodzi, iż działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi spójne z wizją nowej firmy i jej wartościami wpływają na proces tworzenia kultury organizacji. Należy przy tym zauważyć, że niekoniecznie działania te będą jednolite z praktykami w dotychczasowych organizacjach.** Rozbieżność ta prawdopodobnie wywoła opór, niezadowolenie i demotywowację pracowników. Ponadto odpowiadając na pytanie autorka dowodzi, że **działania podejmowane już na początkowym etapie integracji powinny nawiązywać do wizji docelowego przedsiębiorstwa. Oznacza to, że integracja winna rozpocząć się od stworzenia wizji i wartości docelowego organizmu, aby działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi podejmowane w kolejnych fazach procesu mogły być z nimi jednolite i aby razem były elementami kultury korporacyjnej.**

Najważniejsze wnioski z rozprawy doktorskiej:

1. Istnieje potrzeba stworzenia kultury i strategii organizacji opartych o pomysły poszczególnych pracowników. Stworzenie kultury organizacji i systemu wartości daje pracownikowi poczucie przynależności do grupy, która ma wspólny silny fundament. Tym samym wpływają one na jego satysfakcję i zaangażowanie w realizację celu

organizacji oraz dają poczucie bezpieczeństwa. Pozwalają na większą identyfikację pracowników z organizacją i wzmacniają ducha współpracy i zespołowości.

2. Do źródeł braku dążenia do budowania jedności zaliczyć należy brak wiedzy na temat tego, czym jest kultura organizacyjna w danej firmie, z czego się składa i kto jest odpowiedzialny za jej tworzenie i rozwój. Ponadto brak poczucia identyfikacji z organizacją i jej wartościami również uniemożliwia proces kreowania jedności. Brak znajomości celu, jaki firma chce osiągać również skutecznie niweluje starania budowania spójnego zespołu. Wiedza na temat kultury i jej elementów składowych pozyskiwana jest w ramach procesu komunikacji pomiędzy organizacją a jej pracownikami. Nieefektywna, uboga lub chaotyczna komunikacja negatywnie wpływa na stan wiadomości pozyskanych przez pracowników.
3. Aby filozofia budowania jedności mogła być stosowana w danej firmie niezbędne jest spójne rozumienie takich pojęć jak kultura organizacji i wartości. Drugim koniecznym elementem jest posiadanie jednolitej wiedzy w zakresie cech obu wspomnianych pojęć charakterystycznych dla danej firmy. Trzecim elementem, który wykazały badania jest standaryzacja postępowania również charakterystyczna dla danego organizmu. Sposób postępowania np. rozwiązywania problemów, kreowania rozwiązań lub współpracy jest pochodną kultury i wartości firmy. Brak koherentnego postrzegania tych zagadnień skutecznie uniemożliwia budowanie jedności w organizacji.
4. W procesie zmian najważniejszym elementem są ludzie. To oni dostrzegają potrzebę zmian, to oni przekonują do jej celowości, to oni ją wdrażają jak również to oni odczuwają jej skutki. Ich zaangażowanie w proces zmian jest kluczowe z punktu widzenia jego efektywności. Zrozumienie i pokonanie oporu pracowników jest jednym z istotniejszych zadań menadżerów. W tym celu pomocne jest nawiązanie relacji z osobami dotkniętymi zmianą i pomaganie im w zrozumieniu celu zmiany.
5. W procesie zarządzania zmianą należy ujednoczyć poziom umiejętności, a w przypadku braku takiej możliwości zaprosić do opracowania i wdrożenia zmiany jedynie menadżerów posiadających takie kompetencje.
6. Jednym ze skutków braku przywódcy w trakcie przechodzenia przez proces integracji jest brak wzoru menadżera, którego pozostała kadra kierownicza mogłaby naśladować. Konsekwencją tego jest brak wizji długoterminowego działania organizacji. Kolejnym skutkiem braku przywódcy jest brak przypisania zadań w poszczególnych obszarach i procesów biznesowych do poszczególnych menadżerów.

Ich realizacja zależna jest jedynie od inicjatywy pracowników i ich poczucia odpowiedzialności.

7. Proces tworzenia nowej firmy wymaga obecności lidera od momentu pojawienia się potrzeby dokonania transformacji aż do momentu ukształtowania się dojrzałej organizacji. Osoba ta ma za zadanie przekształcić organizację, pozwolić jej narodzić się na nowo i zbudować ją na fundamencie dobrych praktyk poprzedniej firmy. Skutkiem braku przywódcy w organizacji przechodzącej proces transformacji jest brak możliwości stworzenia ducha nowej organizacji, jej kultury, wizji działania, zespołu zdolnego podjąć się realizacji ambitnych celów, przekonanych o tym, że stanowią jedność.
8. Proces integracji może zostać zrealizowany z powodzeniem, lecz niedociągnięcia w procesie projektowania nowej organizacji mogą nie wpłynąć na sam efekt integracji, lecz na ostateczny kształt organizacji. Celem nie jest jedynie dokonanie połączenia firm. Celem jest dokonanie integracji, która zwiększy długoterminowo efektywność działania nowego przedsiębiorstwa. Niezbędnym jest jednak uniknięcie niedociągnięć w postaci braku analizy procesów biznesowych oraz braku wizji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Oba te obszary są fundamentalne dla działalności każdej organizacji.
9. Komunikacja wewnątrz organizacji nie jest problemem samym w sobie, ale bardzo mocno wpływa na inne procesy w firmie, a w szczególności na efektywność pracy, zachowanie i postawę pracowników, podejście do realizacji zadań, a nawet wybór rozwiązań poszczególnych problemów. Oznacza to, że brak komunikacji z pracownikami skutkuje samodzielnym wyciąganiem wniosków przez nich i rozpowszechnianiem swoich opinii w ramach komunikacji nieformalnej, nad którą organizacja i zarządzający nie mają kontroli.
10. Komunikacja jest jednym z elementów kultury organizacji. Tym samym sposób jej prowadzenia, jej jakość, zawartość determinują kształt kultury nowo tworzonej organizacji. Oznacza to, że komunikacja jest współodpowiedzialna za proces kreowania nowej kultury organizacji.
11. Działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi spójne z wizją nowej firmy i jej wartościami wpływają na proces tworzenia kultury organizacji. Należy przy tym zauważyć, że niekoniecznie działania te będą jednolite z praktykami w dotychczasowych organizacjach. Rozbieżność ta prawdopodobnie wywoła opór, niezadowolenie i demotyvację pracowników. Działania podejmowane już na

początkowym etapie integracji powinny nawiązywać do wizji docelowego przedsiębiorstwa. Oznacza to, że integracja winna rozpocząć się od stworzenia wizji i wartości docelowego organizmu, aby działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi podejmowane w kolejnych fazach procesu mogły być z nimi jednolite i aby razem były elementami kultury korporacyjnej.

**Autorka pracy udowadnia stawianą tezę, że zachowania organizacyjne powinny stanowić jeden z ważniejszych elementów planowania procesu integracji.** Praca koncentruje się na analizie zachowań organizacyjnych w ramach procesu integracji dwóch organizacji. Zawiera odpowiedzi na pytanie, jaką rolę odgrywają zachowania organizacyjne w procesie zmian rozumianych, jako integracja dwóch firm.