

**AKADEMIA EKONOMICZNA im. OSKARA LANGEGO  
we WROCŁAWIU**

**WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH**

Agnieszka Jagoda

**ORGANIZACYJNE ASPEKTY REALIZACJI  
FUNKCJI PERSONALNEJ W POLSKICH  
GRUPACH KAPITAŁOWYCH**

Rozprawa doktorska

Katedra Pracy  
i Stosunków Przemysłowych

Promotor:  
prof. zw. dr hab. inż. Małgorzata  
Gableta

Wrocław 2007 r.

## SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP</b>	<b>4</b>
<b>1. ISTOTA, ORAZ WARUNKI FUNKCJONOWANIA GRUP KAPITAŁOWYCH W POLSCE</b>	<b>9</b>
1.1. Grupa kapitałowa na tle innych form współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw	9
1.2. Grupa kapitałowa a holding - próba uporządkowania pojęć	18
1.3. Geneza grupy kapitałowych w Polsce.	22
1.4. Typologia grup kapitałowych	28
1.5. Zadania i sposoby zarządzania grupą kapitałową	33
1.5.1 Specyfika zarządzania grupą kapitałową	33
1.5.2 Obszary zadań i kierownicza rola spółki nadrzędnej w różnych typach grup kapitałowych	35
1.5.3 Instrumenty zarządzania grupami kapitałowymi	44
1.6. Lokalizacja funkcji organicznych w grupie kapitałowej	51
<b>2 PODSTAWY ORGANIZACJI DZIAŁAŃ W OBSZARZE FUNKCJI PERSONALNEJ GRUPY KAPITAŁOWEJ</b>	<b>55</b>
2.1. Zmiany w obszarze funkcji personalnej z uwzględnieniem problemów organizacyjnych	55
2.2. Personalne narzędzia zarządzania grupą kapitałową	63
2.2.1. Kreowanie polityki personalnej	66
2.2.2. Tworzenie unii personalnej	71
2.2.3. Formowanie działań na rzecz rozwoju kadr kierowniczych i specjalistycznych	76
2.2.4. Aktywizowanie kadr kierowniczych i specjalistycznych	78
2.3. Lokalizacja funkcji personalnej w grupie kapitałowej – jej uwarunkowania i warianty	80

<b>3. KSZTAŁTOWANIE FUNKCJI PERSONALNEJ W POLSKICH GRUPACH KAPITAŁOWYCH – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH</b>	<b>86</b>
<b>3.1. Podstawowe zadania badawcze oraz zarys przebiegu badań empirycznych</b>	<b>86</b>
<b>3.2. Prezentacja grup kapitałowych objętych badaniami</b>	<b>89</b>
3.2.1. Grupa kapitałowa Korona	89
3.2.2. Grupa Zachem	91
3.2.3. Grupa Poczta Polska	92
3.2.4. Grupa PZU	94
3.2.5. Grupa Rokita	95
3.2.6. Grupa Action	96
<b>3.3. Czynniki centralizacji i decentralizacji funkcji personalnej</b>	<b>97</b>
<b>3.4. Podział zadań i uprawnień związanych z realizacją podstawowych etapów procesu zarządzania personelem w badanych grupach kapitałowych</b>	<b>99</b>
3.4.1. Ustalanie zapotrzebowania oraz pozyskiwanie pracowników	99
3.4.2. Proces szkolenia i doskonalenia pracowników	105
3.4.3. Ocenianie i wynagradzanie pracowników	108
<b>3.5. Zasady i wytyczne postępowania obowiązujące w obszarze funkcji personalnej badanych grup kapitałowych</b>	<b>113</b>
<b>4. ROLA USPRAWNIENÍ ORGANIZACYJNYCH W PROCESIE DOSKONALENIA FUNKCJI PERSONALNEJ GRUP KAPITAŁOWYCH</b>	<b>123</b>
<b>4.1. Zapewnienie strategicznego miejsca zasobów ludzkich w grupach kapitałowych</b>	<b>123</b>
<b>4.2. Poszerzenie ujęcia funkcji personalnej w grupach kapitałowych – przesłanki i możliwości</b>	<b>128</b>
<b>4.3. Formowanie przedmiotu polityki personalnej z uwzględnieniem typu grupy kapitałowej</b>	<b>132</b>
<b>4.4. Podział zadań związanych z realizacją funkcji personalnej w grupach kapitałowych</b>	<b>139</b>
<b>4.5. Problemy lokalizacji funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych – od centralizacji do decentralizacji</b>	<b>148</b>

<b>4.6. Unia personalna podstawą osiągnięcia synergii w procesie realizacji funkcji personalnej</b>	<b>153</b>
<b>ZAKOŃCZENIE</b>	<b>158</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>162</b>
<b>SPIS RYSUNKÓW</b>	<b>171</b>
<b>SPIS TABEL</b>	<b>172</b>
<b>ZAŁĄCZNIK 1. KWESTIONARIUSZ SKIEROWANY DO SŁUŻBY PERSONALNEJ SPÓŁKI NADRZĘDNEJ</b>	<b>174</b>
<b>ZAŁĄCZNIK 2. KWESTIONARIUSZ SKIEROWANY DO SŁUŻBY PERSONALNEJ SPÓŁKI PODPORZĄDKOWANEJ</b>	<b>196</b>



## Wstęp

Rozwój grup kapitałowych w Polsce zainicjowany został wieloma przesłankami, wśród których wskazać można na wzrastającą tendencję do koncentracji w gospodarce światowej, spowodowaną próbą dywersyfikacji ryzyka wynikającego z funkcjonowania w dynamicznie zmieniającym się i niepewnym otoczeniu. Szczególną rolę w procesie powstawania i rozwoju grup kapitałowych trzeba przypisać jednak uwarunkowaniom charakterystycznym dla procesu transformacji krajowej gospodarki, ze sterowanej centralnie do wolnorynkowej. Wśród nich wymienić należy proces prywatyzacji i demonopolizacji polskiej gospodarki, prowadzący do przekształcenia przedsiębiorstw państwowych w grupy kapitałowe.

Grupa kapitałowa jest grupą samodzielnych pod względem prawnym przedsiębiorstw (spółki nadrzędnej i podmiotów podporządkowanych) powiązanych kapitałowo i ewentualnie kontraktowo, w sposób umożliwiający aktywne współdziałanie, stworzoną dla realizacji wspólnych celów gospodarczych.<sup>1</sup> Jedną z cech charakterystycznych dla grupy kapitałowej jest tzw. podwójna przedsiębiorczość; realizacja procesu gospodarczego jest atrybutem zarówno podmiotu podporządkowanego, jak i całego ugrupowania. Podstawowy problem organizacyjny – zarządczy rodzący się w tym obszarze sprowadza się w istocie do wyboru modelu zarządzania wyznaczonego przez tzw. rolę kierowniczą jednostki nadrzędnej, czy inaczej zakres pełnionych przez nią funkcji zarządczych.

W literaturze przedmiotu zwykło się w tym kontekście wyróżniać trzy rozwiązania o modelowym charakterze. Są to operacyjna grupa kapitałowa, strategiczna grupa kapitałowa i finansowa grupa kapitałowa, które cechuje malejące – w ramach przyjętej tu kolejności – zaangażowanie (i wpływ) jednostki nadrzędnej na realizację zadań grupy i poszczególnych tworzących ją jednostek. Modele te określane są z reguły w odniesieniu do funkcji zarządzania, stanowiąc tym samym swego rodzaju wyznacznik stopnia centralizacji/decentralizacji zarządzania. Muszą one jednakże – na co rzadko zwraca się uwagę – mieć „przełożenie” na funkcje organiczne, zgodnie z zasadą mówiącą o tym, że zarządzanie towarzyszy funkcjom organicznym.

---

<sup>1</sup> Z. Kreft, *Organizacja spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s.43



Jedną z funkcji organicznych przedsiębiorstwa jest funkcja personalna. Jej realizacja zyskała na szczególnym znaczeniu w ostatnim dwudziestoleciu. Stało się tak za sprawą wzrostu znaczenia czynnika ludzkiego w rozwoju światowych koncepcji zarządzania. Świadczy o tym pojawianie się i prężny rozwój koncepcji opartych na zasobach ludzkich, takich jak Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Zarządzanie Kapitałem Intelktualnym czy też Zarządzanie Wiedzą. Celem przewodnim tych koncepcji jest przekonanie o możliwości osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu dzięki zatrudnionym w nim ludziom. Jak podkreśla M. Armstrong, każda organizacja, prowadząca działalność we współczesnym świecie głębokich przemian społeczno – gospodarczych, związanych z przechodzeniem od gospodarki przemysłowej do gospodarki opartej na wiedzy, powinna mieć świadomość, że przewagę konkurencyjną nad innymi firmami uzyskuje się dzięki ludziom<sup>2</sup>. Brak jest jakichkolwiek przesłanek by trendu tego nie odnosić również do grup kapitałowych, co - jak do tej pory - nie znajduje właściwego odzwierciedlenia w opracowaniach naukowych. W nielicznych znajdujemy jedynie pewne odniesienia do realizacji niektórych obszarów zadaniowych funkcji personalnej, takich jak: alokacja potencjału zarządczego, obsadzanie ważnych stanowisk kierowniczych (unia personalna) i kształtowania polityki personalnej w grupie. Brakuje natomiast kompleksowego ujęcia podjętej problematyki. Potrzeba przeprowadzenia badań odnoszących się do realizacji funkcji personalnej w grupach kapitałowych wydaje się być, zatem w pełni uzasadniona.

Liczba kwestii ściśle związanych ze wskazanym obszarem badawczym jest ogromna i leży poza możliwościami samodzielnie działającego badacza. W niniejszej pracy podjęto próbę udzielenia odpowiedzi na jedno z pytań rodzących się w procesie eksploracji wskazanego obszaru badawczego, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii organizacyjnych. Chodzi o przebieg procesu zarządzania ludźmi w grupach kapitałowych na tle zasad i wytycznych polityki personalnej, procedury i narzędzia ich realizacji oraz podział pracy i związane z nim uprawnienia i odpowiedzialność.

W niniejszej pracy skoncentrowano się zatem na organizacji funkcji personalnej w grupach kapitałowych, a w szczególności na problemach pojawiających się w tym obszarze. Wśród nich należy wskazać na:

- proces kreowania polityki personalnej grupy,

---

<sup>2</sup> M. Armstrong., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 20

- podział zadań, uprawnień i odpowiedzialności pomiędzy uczestników grupy kapitałowej we wszystkich obszarach zarządzania ludźmi, wyznaczający lokalizację funkcji personalnej w strukturze grupy,
- współdziałanie uczestników grupy kapitałowej w zakresie realizacji funkcji personalnej, oraz jego formy,
- narzędzia wykorzystywane do realizacji funkcji personalnej w grupach kapitałowych.

Celem pracy jest identyfikacja rozwiązań w obszarze organizacji funkcji personalnej w grupach kapitałowych, ze szczególnym uwzględnieniem okoliczności wpływających na wybór stosowanych w tym zakresie rozwiązań. Będzie to stanowiło podstawę do wskazania usprawnień organizacyjnych w procesie doskonalenia funkcji personalnej, z uwzględnieniem typów grup kapitałowych.

Do realizacji celu pracy wyznaczono cele pośrednie:

- w sferze opisu – próba usystematyzowania terminologii dotyczącej grup kapitałowych oraz wskazanie na bazie literatury rozwiązań w obszarze organizacji funkcji personalnej w grupach kapitałowych,
- w sferze metodologii badań – stworzenie narzędzia badawczego (kwestionariusza pytań) służącego do identyfikacji procesu kształtowania polityki personalnej w grupach kapitałowych, ukazania realizacji poszczególnych obszarów zadaniowych funkcji personalnej z identyfikacją podziału uprawnień i odpowiedzialności w tym zakresie pomiędzy spółki wchodzące w skład grupy,
- w sferze wyjaśnienia – ukazanie różnic pomiędzy założeniami teoretycznymi i zidentyfikowanymi w procesie badań empirycznych, odnośnie lokalizacji funkcji personalnej w grupach kapitałowych, oraz opis uwarunkowań wpływających na wskazaną lokalizację,
- w sferze aplikacyjnej – zbudowanie macierzy uprawnień i odpowiedzialności w zakresie realizacji funkcji personalnej dla poszczególnych typów grup kapitałowych, sformułowanie wskazówek dotyczących kształtowania polityki i unii personalnej oraz wskazania usprawnień w obszarze komunikacji.



Główną hipotezę badawczą pracy sformułowano następująco: organizacja funkcji personalnej jest wynikiem decyzji organów zarządczych i zależy głównie od typu grupy kapitałowej (strategiczna, finansowa, operacyjna).

Wyróżniono również następujące hipotezy pomocnicze:

- Organizacja funkcji personalnej jest wynikiem porozumienia (negocjacji) pomiędzy spółką nadrzędną a spółkami podporządkowanymi.
- Lokalizacja funkcji personalnej w grupie kapitałowej zależy od takich czynników jak: typ grupy, strategia grupy, jej wiek, dywersyfikacja produkcji/usług w grupie.
- Skuteczna realizacja funkcji personalnej<sup>3</sup> możliwa jest dzięki konsekwentnej realizacji polityki personalnej w odniesieniu do całej grupy kapitałowej.

Praca napisana została przy wykorzystaniu studiów literatury krajowej i zagranicznej oraz analizy dokumentów organizacyjnych i badań empirycznych. Z uwagi na utrudniony dostęp, badania przeprowadzane zostały przy celowym doborze polskich grup kapitałowych w latach 2004 - 2006. Prace badawcze zostały zrealizowane za pomocą wywiadu skategoryzowanego poprzez kwestionariusz pytań skierowany do pracowników działów personalnych lub osób odpowiedzialnych za zarządzanie personelem w spółce nadrzędnej i dwóch spółkach podporządkowanych, w każdej z badanych grup kapitałowych. Posłużyło to do opracowania studium przypadków, oceny zaobserwowanych rozwiązań organizacyjnych i zarządzania personelem oraz wypracowania wskazówek doskonalących wskazane aspekty. Wybór metody badawczej wiąże się ze specyfiką przedmiotu badań. Pozwala ona na szczegółowe i wielowymiarowe zbadanie wybranych grup kapitałowych, analizę procesów zachodzących w obszarze zarządzania personelem oraz funkcjonujących w tym obszarze mechanizmów, z uwzględnieniem pryzmatu organizacyjnego. Zastosowana metoda eksploracyjna daje możliwość systematycznego stawiania szczegółowych pytań i dokonywania pogłębionej analizy interesujących zjawisk. Jej wadą jest jednak ograniczona możliwość generowania dużej liczby opisów przypadków, co nie uprawnia do wyciągania daleko idących wniosków o charakterze statystycznym.

---

<sup>3</sup> Skuteczność oznacza tutaj *sprawność działania, zdolność do realizacji celów*, por. J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1982, s. 242-243



Praca składa się z czterech rozdziałów.

Rozdział pierwszy poświęcony został omówieniu zagadnień dotyczących istoty polskich grup kapitałowych, ścieżek ich powstawania oraz możliwych typów tych organizacji. W rozdziale tym skupiono się również na specyfice zarządzania grupą kapitałową na tle innych organizacji gospodarczych uwzględniając zadania, sposoby i instrumenty zarządzania. Podjęto tutaj także problem lokalizacji funkcji organicznych w strukturze grupy.

W rozdziale drugim zawężono rozważania do organizacji działań w obszarze funkcji personalnej w grupie kapitałowej. Podstawę do tych ich prezentacji stanowił przegląd koncepcji zarządzania ludźmi. Ukazano tu personalne narzędzia zarządzania grupą kapitałową, którymi są polityka personalna, tworzenie unii personalnej, rozwój kadr kierowniczych i specjalistycznych oraz ich aktywizowanie. Przedstawiono również kadrowe współdziałanie uczestników grupy kapitałowej, co wyznacza kierunek lokalizacji funkcji personalnej i jej możliwe warianty.

Rozdział trzeci ma charakter empiryczny. Przedstawiono w nim podstawowe zadania badawcze i zarys przebiegu badań empirycznych. Zaprezentowano tu grupy kapitałowe, a następnie ukazano wyniki badań dotyczące realizacji poszczególnych etapów funkcji personalnej, ze szczególnym uwzględnieniem podziału uprawnień pomiędzy uczestników grupy.

Rozdział czwarty, o charakterze aplikacyjnym, skupia uwagę na propozycjach usprawnień organizacyjnych z zakresu realizacji funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych. Szczególną uwagę poświęcono tutaj usprawnieniom w obszarze komunikacji, kształtowania unii i polityki personalnej oraz w obszarze kształtowania podziału uprawnień i odpowiedzialności pomiędzy uczestników grupy. Podjęto tu również rozważania dotyczące decentralizacji funkcji personalnej w strukturze grupy kapitałowej.

Autorka żywi nadzieję, że zaprezentowany w pracy materiał teoretyczny, empiryczny i postulatywny może przynajmniej w części wypełni lukę literaturową oraz przysłużyć się rozwiązywaniu problemów z zakresu realizacji funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych

# 1. Istota, oraz warunki funkcjonowania grup kapitałowych w Polsce

## 1.1. Grupa kapitałowa na tle innych form współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw

Organizacje wielopodmiotowe powstają w wyniku współpracy przedsiębiorstwa z innymi podmiotami gospodarczymi. W warunkach burzliwych zmian w otoczeniu jednostki gospodarcze chcąc osiągać postawione sobie cele i pełnić służące tym celom funkcje wchodzą w liczne i różnorodne, bezpośrednie lub pośrednie związki z innymi przedsiębiorstwami, poprzez zastosowanie rozwiązań strukturalnych, pozwalających na poprawę lub utrzymanie pozycji konkurencyjnej.<sup>4</sup> Powstałe między przedsiębiorstwami więzi stanowią o występowaniu działania wielopodmiotowego, „w którym każdy z uczestników liczy się z czynami innych”.<sup>5</sup>

W literaturze przedmiotu spotyka się różne podejście do określenia typologii organizacji wielopodmiotowych. Wyodrębnia się je jednak zazwyczaj na podstawie głównych form integracji przedsiębiorstw, takich jak formy kooperacyjne i koncentracyjne. Różnie jednak przedstawia się zakres prezentacji konkretnych typów organizacji wielopodmiotowych we wskazanym obszarze.

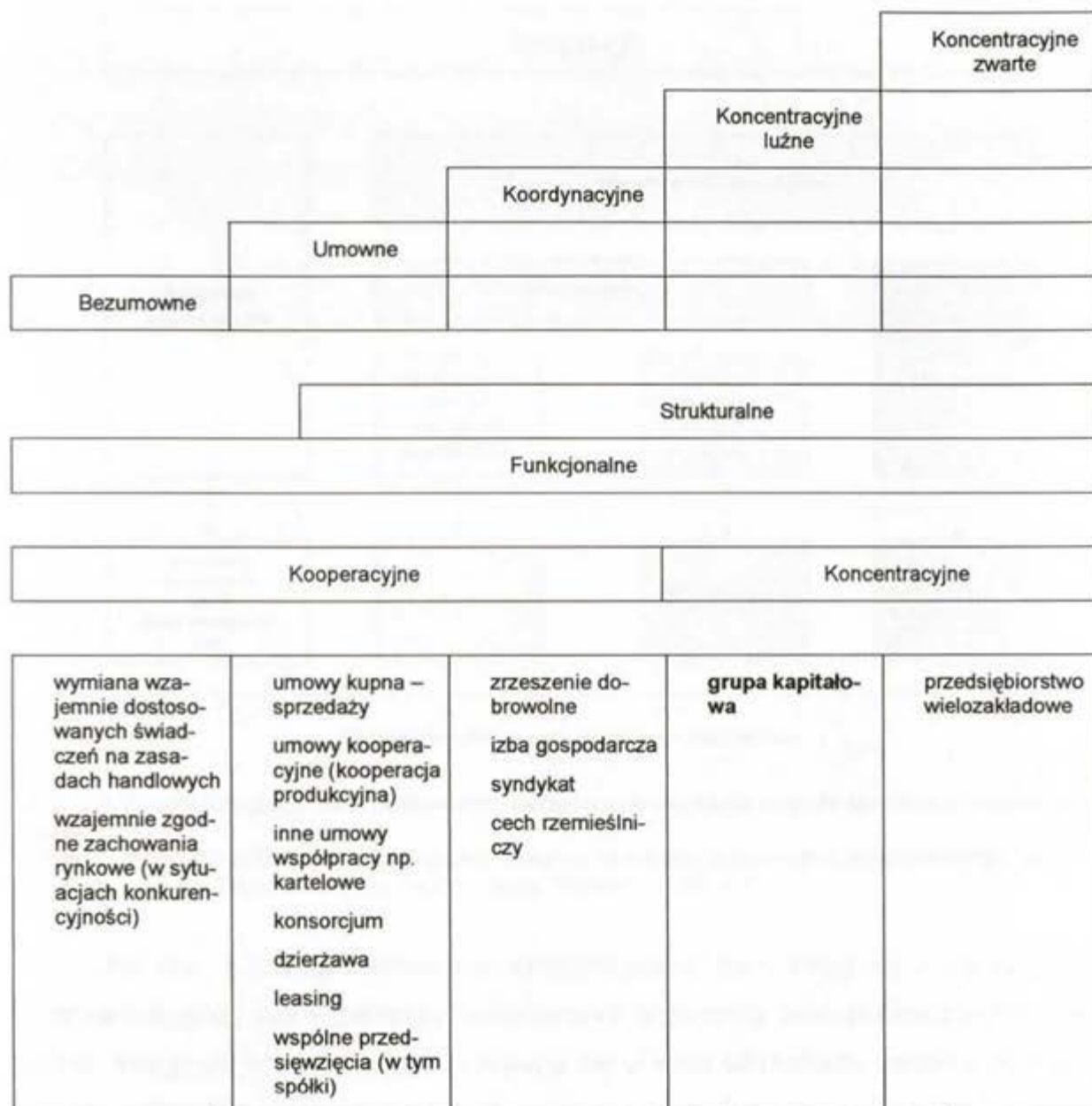
Na przykład J. Lichtarski pokazuje dość szeroką typologię, biorąc pod uwagę formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw i wyróżniając, jak wskazano wyżej, kooperacyjne i koncentracyjne formy integracji przedsiębiorstw, oraz występujące w ich ramach różnorodne formy współdziałania przedsiębiorstw (zob. rys. 1.1.). Charakterystycznym wyróżnikiem zestawu form gospodarczego współdziałania przedsiębiorstw jest to, iż wzajemne świadczenia i wspólne działania partnerów dochodzą do skutku z wykorzystaniem prawnego narzędzia, jakim jest szeroko pojmowana umowa. Jednocześnie, przy tym typie współdziałania, przedsiębiorstwa zachowują pełną odrębność prawną i organizacyjną, co nie oznacza jednak, że formy te pozbawione są jakichkolwiek więzi organizacyjnych pomiędzy jednostkami wcho-

<sup>4</sup> J. Famielec, *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997, s. 57

<sup>5</sup> *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s.384



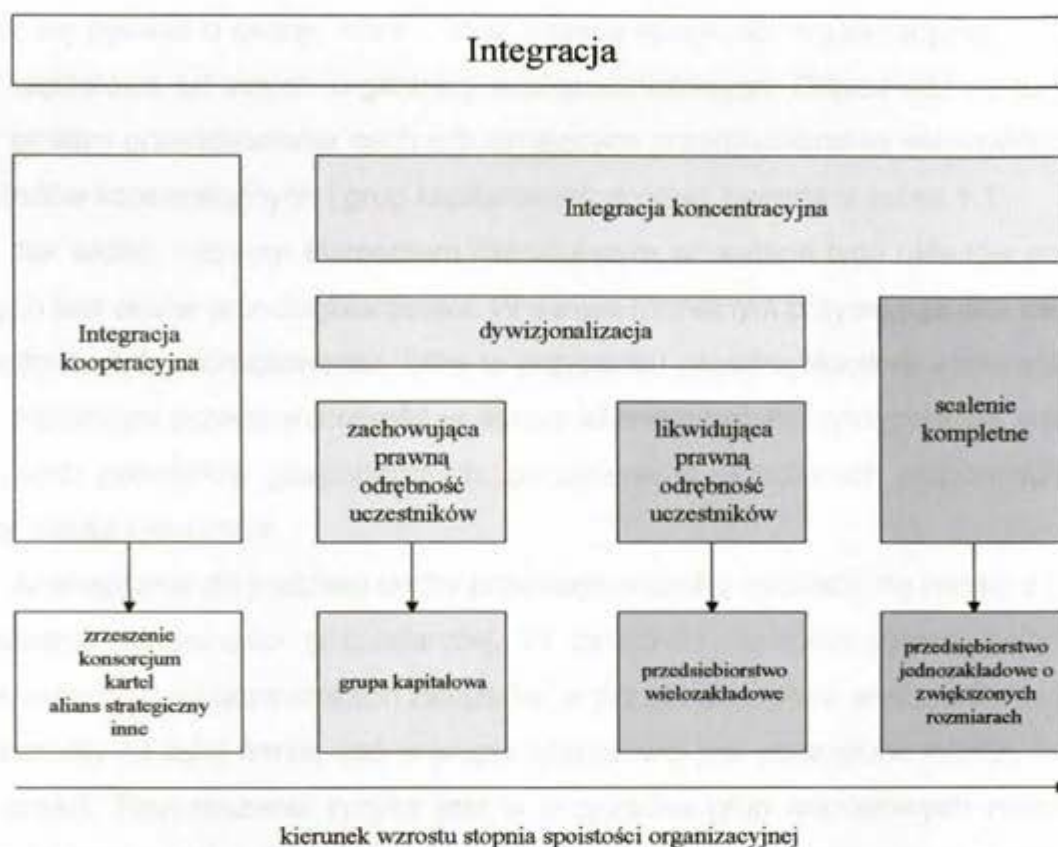
dzącymi w ich skład. W części przypadków warunkiem wspólnych działań będzie dodatkowo wykreowanie odpowiednich rozwiązań strukturalnych, które nie spowodują ograniczenia prawnej autonomii i samodzielności ośrodków decyzyjnych współpracujących przedsiębiorstw.



**Rys. 1.1. Formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw – zestawienie porównawcze**  
 Źródło: *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s.390

Nieco inne, węższe podejście od przedstawionego powyżej, reprezentuje J. Koziński (zob. rys. 1.2.). Wśród wielopodmiotowych (wieloczłonowych) podmiotów gospodarczych wyróżnia on przedsiębiorstwa wielozakładowe, ugrupowania gospo-

darce (grupy kapitałowe) i związki kooperacyjne, o malejącym – w ramach przyjętej tutaj kolejności – stopniu spoistości organizacyjnej.<sup>6</sup> W typologii przedstawionej przez J. Kozińskiego nie mieszczą się więc formy bezumowne, przedstawione przez J. Lichtarskiego (por. rys. 1.1. i rys.1.2).



**Rys. 1.2. Formy integracji uporządkowane według wzrastającego stopnia spoistości organizacyjnej**

Źródło: J. Koziński, *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996, s.14

Na rys. 1.2. zaprezentowano systematyzację form integracji kooperacyjnej i koncentracyjnej, które generują powstawanie organizacji wielopodmiotowych. Jak widać, integracja koncentracyjna przejawia się w kilku odmianach. Jedną z nich jest dywizjonalizacja, polegająca na utworzeniu wieloczłonowego podmiotu gospodarczego. Może się ona przejawiać w dwóch przypadkach. W pierwszym z nich wyróżniamy dywizjonalizację zachowującą prawną odrębność uczestników – mamy wtedy do czynienia, z pozostającą w obszarze zainteresowań autorki, grupą kapitałową. W drugim przypadku, dywizjonalizacji bez zachowania prawnej odrębności

<sup>6</sup> J. Koziński, *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996, s.13



uczestników ugrupowania, mamy zaś do czynienia z przedsiębiorstwem wielozakładowym.<sup>7</sup>

W przedstawionych podejściach do form koncentracji gospodarczej, grupa kapitałowa stanowi klasyczny przykład koncentracyjnej formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw. Analizując głębiej przedstawione przez obu autorów formy pojawia się pytanie o cechy, które - obok stopnia spoistości organizacyjnej - różnią grupę kapitałową od innych organizacji wielopodmiotowych. Odpowiedź na to pytanie, w postaci przedstawienia cech odróżniających przedsiębiorstwa wielozakładowe od układów kooperacyjnych i grup kapitałowych została zawarta w tabeli 1.1.

Jak widać, ważnym elementem różnicującym omawiane typy układów gospodarczych jest cecha przedsiębiorczości. W sensie formalnym przysługuje ona całemu podmiotowi wielopodmiotowemu, tylko w przypadku przedsiębiorstwa wielozakładowego. Natomiast przedsiębiorczość w sensie ekonomicznym występuje we wszystkich typach podmiotów gospodarczych, podzielona w określonych proporcjach pomiędzy całość i jej części.

Analogicznie do podziału cechy przedsiębiorczości rozkłada się ryzyko z tytułu prowadzenia działalności gospodarczej. W związkach kooperacyjnych ciąży ono prawie wyłącznie na uczestnikach związków, w przedsiębiorstwie wielozakładowym – w większości na całej firmie, zaś w grupie kapitałowej jest podzielone między całość a jej części. Rozproszenie ryzyka jest w przypadku grup kapitałowych niezwykle istotne. W ten sposób lokalizuje się negatywne konsekwencje prowadzenia ryzykownych działań głównie w tych miejscach, w których są one wykonywane.

Wieloczłonowość wskazanych podmiotów gospodarczych wymaga stosowania odpowiednich narzędzi integracji, których zadaniem jest utrzymanie spoistości tych podmiotów (por. tabela 1.1.). W związku kooperacyjnym podstawowym narzędziem jest wspólny interes uczestników związku, zagwarantowany formalnymi umowami i nieformalnymi porozumieniami. W przedsiębiorstwie wielozakładowym główna rola przypada w tej kwestii zarządowi, wobec którego zakłady są jednostkami podporządkowanymi administracyjnie. Najbardziej złożonymi są narzędzia integracji w grupie kapitałowej (władcze oddziaływania jednostki zarządzającej, polityka kadrowa tej jednostki, wielostronna kooperacja między jednostką nadrzędną oraz spółkami podporządkowanymi).

---

<sup>7</sup> Tamże, s.13 - 15



**Tabela 1.1. Cechy porównawcze przedsiębiorstw wielozakładowych, grup kapitałowych oraz związków kooperacyjnych**

Cecha	Przedsiębiorstwa wielozakładowe	Grupy Kapitałowe	Związki kooperacyjne
Ośrodek zarządzający	Zarząd przedsiębiorstwa mający uprawnienia władcze (administracyjne) wobec podporządkowanych zakładów	Ośrodkiem zarządzającym całego przedsiębiorstwa jest przedsiębiorstwo, inna osoba fizyczna lub prawna. Tytułem do sprawowania zarządu jest dominujący udział w kapitale spółek podporządkowanych, opanowanie kluczowych stanowisk kierowniczych, umowa o podporządkowaniu lub jakkolwiek inna możliwość sprawowanie „jednolitego kierownictwa”	Brak ośrodka kierowniczego w pełnym znaczeniu tego terminu. Uczestnicy związku mogą dobrowolnie powołać organ administrujący częścią wspólnych spraw (biuro, rada) lecz ściśle ustalone uprawnienie tego organu ma ją zasadniczo charakter koordynacyjny, a nie dyspozycyjny wobec uczestników związku
Przedsiębiorczość w sensie formalnym	Osoba prawną, przedsiębiorstwem w sensie formalnym ze wszystkimi wynikającymi z tego prawami i obowiązkami jest cała wielozakładowa firma. Oddziały nie są przedsiębiorstwami w sensie posiadania odrębnej osobowości prawnej	Formalnie przedsiębiorstwami są tylko spółki podporządkowane i ewentualnie ośrodek zarządzający. Samo ugrupowanie nie jest osobą prawną, chociaż może podlegać obowiązkowi ujawnienia swojego istnienia (rejestracji). Spółki zachowują odrębny znak firmowy	Formalnie przedsiębiorstwami są tylko uczestnicy związku, ewentualnie osobą prawną może też być organ administrujący wspólnymi sprawami. Sam związek nie stanowi przedsiębiorstwa w sensie formalnym, ale może podlegać obowiązkowi rejestracji
Przedsiębiorczość w sensie ekonomicznym	Cała firma działa na zasadzie przedsiębiorczości w sensie rzeczowym, dążąc do wzrostu wartości i uzyskania nadwyżki ekonomicznej. Przedsiębiorczość w sensie rzeczowym jest także zasadą działania zakładów. W mniej lub bardziej ograniczonym zakresie muszą one realizować nałożone zadania zgodnie z zasadami racjonalności	Występuje „podwójna” przedsiębiorczość w sensie rzeczowym w odniesieniu do całego ugrupowania oraz spółek podporządkowanych. Te ostatnie realizują swoje zadania zgodnie z warunkami i zadaniami określonymi przez ośrodek zarządzający	Na zasadzie przedsiębiorczości ekonomicznej działają uczestnicy związku. Według zasad racjonalności ekonomicznej może działać organ administrujący wspólnymi sprawami. Cały związek nie tworzy przedsiębiorstwa w sensie ekonomicznym
Typ ośrodka odpowiedzialności zgrupowanych jednostek	Jest wyrazem stopnia faktycznej samodzielności ekonomicznej zakładów. W zasadzie mogą one być ośrodkami zysku, przychodów, kosztów lub tylko ośrodkami odpowiedzialnymi za „techniczne” mierniki sprawności. Zakłady prowadzą pełny lub	Jest wyrazem stopnia faktycznej samodzielności ekonomicznej jednostek. W zasadzie mogą one być ośrodkami inwestycji lub zysku. Nie stosuje się wobec nich technicznych mierników jako wyłącznych lub dominujących. Spółki prowadzą rozra-	Zgrupowane przedsiębiorstwa są ośrodkami inwestycji. Prowadzą zewnętrzny rozrachunek gospodarczy



	ograniczony rozrachunek wewnętrzny	chunek wewnętrzny , w pewnym stopniu ograniczony interesami ugrupowania	
Ryzyko działalności gospodarczej	W zasadzie spoczywa wyłącznie na wielozakładowym przedsiębiorstwie jako całości	Jest podzielone między ugrupowanie jako podmiot gospodarczy a spółki wchodzące w jego skład	W zasadzie wyłącznie lub w przeważającym stopniu spoczywa na przedsiębiorstwach będących uczestnikami związku
Narzędzia integracji (utrzymania spistości)	Podstawowym narzędziem integracji są władcze oddziaływania zarządu przedsiębiorstwa	Trzy podstawowe narzędzia: władcze oddziaływania jednostki zarządzającej, polityka kadrowa tej jednostki, wielostronna kooperacja między jednostką zarządzającą oraz spółkami podporządkowanymi, wynikająca z podziału funkcji w ugrupowaniu	Podstawowym narzędziem integracji jest stały lub jednorazowy, wspólny interes uczestników związku, uzgadniany na podstawie negocjacji między nimi
Kultura organizacyjna	W zasadzie dominują wartości, zwyczaj oraz normy wspólne całemu przedsiębiorstwu. Mogą współwystępować „lokalne” elementy kultury, o drugorzędnym znaczeniu	Wartości, zwyczaje oraz normy po części wspólne całemu ugrupowaniu, po części zróżnicowane między zakładami. Przewaga elementów wspólnych lub „lokalnych” zależnie od stopnia spistości (zwarłości) ugrupowania. Wraz z długotrwałością ugrupowania stopniowo kształtują się elementy wspólne	Wartości zwyczaje oraz normy w zasadzie specyficzne dla każdego z uczestników związku. Wraz z długotrwałością związku stopniowo kształtują się elementy wspólne
Identyfikacja pracowników z firmą	Obiektem identyfikacji jest przede wszystkim cała firma; dopiero po tym są nimi zakłady. Charakterystyczne istnienie podwójnej identyfikacji	Współwystępowanie podwójnej identyfikacji z przewagą orientacji na całe ugrupowanie lub „własną” spółkę, zależnie od zwartości organizacyjnej	Obiektem identyfikacji są poszczególne przedsiębiorstwa. Nie jest nim związek kooperacyjny

Źródło: J. Koziński, *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996, s.s.21 - 22

Ostatnimi, wartymi szczególnej uwagi cechami różnicującymi wskazane podmioty wielozakładowe są niektóre aspekty społeczne, co wydaje się szczególnie ważne z punktu widzenia interesującej nas funkcji personalnej. Kształtująca się we wskazanych podmiotach kultura organizacyjna oraz obiekt, z którym utożsamiają się pracownicy, są odmienne. W przedsiębiorstwie wielozakładowym obiektem identyfikacji jest przede wszystkim cała firma; wtórnie są nim zakłady, zaś w związku kooperacyjnym – jego uczestnicy. W przypadku grupy kapitałowej mamy do czynienia z dwoma wskazanymi punktami odniesienia naraz – występuje tutaj zjawisko podwój-



nej identyfikacji z przewagą orientacji na całe ugrupowanie lub na „własną spółkę”, w zależności od historii ugrupowania, rozległości obszaru badania, czasu istnienia, zróżnicowania przedmiotu działalności oraz świadomej polityki kierownictwa grupy.<sup>8</sup>

Analizując właściwości wskazane w tabeli 1.1 warto wskazać na pewne podobieństwa, które dotyczą jednak tylko dwóch typów wskazanych podmiotów gospodarczych, mianowicie przedsiębiorstw wielozakładowych i grup kapitałowych. Znajduje to swoje potwierdzenie w literaturze przedmiotu, gdzie są rozpatrywane i porównywane najczęściej tylko te dwa typy wielopodmiotowych układów gospodarczych, jako układów zintegrowanych kapitałowo<sup>9</sup>. Świadczy o tym zapewne fakt, że grupa kapitałowa i przedsiębiorstwo wielozakładowe stanowią dla siebie z jednej strony swoistą alternatywę, z drugiej zaś, w warunkach polskiej gospodarki obserwujemy dwustronne ukierunkowanie na przekształcenia obu podmiotów, tj. przedsiębiorstw wielozakładowych w grupy kapitałowe, i na odwrót.

W literaturze przedmiotu z zakresu dywizjonalizacji często pokazuje się ewolucję przedsiębiorstwa z jednozakładowego na wielozakładowe, i z wielozakładowego na grupę kapitałową. Przedsiębiorstwa wielozakładowe z pośrednim poziomem organizacji pomiędzy jednostkami biznesowymi (zakładami) a jednostką zarządzającą, często bywają większe niż przedsiębiorstwa jednozakładowe. Poddaje to myśl, że pośrednie poziomy organizacji mogą być alternatywą we wcześniejszych etapach wzrostu firmy, w późniejszych zaś powinny zostać one usamodzielnione i zyskać osobowość prawną.<sup>10</sup>

Poza tym obie wskazane formy mają charakter zgrupowania (każda z nich składa się z co najmniej dwóch jednostek) i jednostki te podporządkowane są jednolitemu kierownictwu<sup>11</sup>. Przegląd zalet i wad funkcjonowania przedsiębiorstw wielozakładowych i grup kapitałowych dokonany w tabeli 1.2., wskazuje na istniejące pomiędzy nimi podobieństwa i różnice.

<sup>8</sup> J. Koziński, *Lokalizacja funkcji...*, op. cit., s. 20 - 26

<sup>9</sup> Zob. np. B. Haus, *Formy koncentracji organizacyjnej przedsiębiorstw*, w: *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, red. J. Lichtarski, PWE, Warszawa 1992, s. 155 – 160, B. Nogalski, R. Ronkowski,  *Holding w gospodarce krajowej*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2000, s. 73, Jagoda H., *Przedsiębiorstwo wielozakładowe i holding. Więcej podobieństw niż różnic.*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana.*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s.27

<sup>10</sup> P. Armstrong, P. Marginson, P. Edwards, J. Purcell, *Divisionalization in UK: diversity, size and the evolution of bargaining*, Organization Studies, Berlin 1998, s. 1

<sup>11</sup> B. Haus, *Formy koncentracji...*, op. cit. s. 155



**Tabela 1.2. Przedsiębiorstwo wielozakładowe a grupa kapitałowa**

Cecha	Podobieństwa	Różnice	
		Przedsiębiorstwo wielozakładowe	Grupa kapitałowa
<b>Cechy natury ogólnej</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mają charakter zgrupowania gospodarczego</li> <li>jednostki wewnętrzne podlegają jednolitemu kierownictwu</li> <li>sposób powstania – poprzez łączenie (przejmowanie) przedsiębiorstw, lub ich wydzielenie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>forma o wyższym stopniu spójności organizacyjnej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>forma o niższym stopniu spójności organizacyjnej</li> </ul>
<b>Jednostki podporządkowane</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>są częścią większej całości</li> <li>zależą od jednolitego kierownictwa całości</li> <li>prowadzą działalność gospodarczą</li> <li>mają własną strukturę i kierownictwo</li> <li>mogą mieć wewnętrzne jednostki gospodarcze o tym samym charakterze, co one same.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>jednostki podporządkowane to zakłady</li> <li>zakłady nie mają osobowości prawnej</li> <li>na zakładach nie ciąży ryzyko gospodarcze</li> <li>samodzielność gospodarcza zakładów jest mniejsza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>jednostki podporządkowane to przedsiębiorstwa</li> <li>spółki podporządkowane są prawnie niezależnymi przedsiębiorstwami</li> <li>cięży na nich ryzyko gospodarcze (podzielone między nimi i całym ugrupowaniem)</li> <li>samodzielność gospodarcza spółek jest większa</li> </ul>
<b>Rozwiązania organizacyjne i zarządcze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>lokalizacja funkcji organicznych w jednostce dominującej, lub jednostce/ach podporządkowanych, lub podział pomiędzy te podmioty</li> <li>forma organizacji jednostki zarządzającej</li> <li>dążenie do autonomizacji jednostek wewnętrznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uprawnienia do podejmowania decyzji w zakładach mają charakter administracyjny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uprawnienia do podejmowania decyzji w spółkach podporządkowanych wynikają z udziałów kapitałowych i instrumentów zarządzania: kadrowych, finansowych i innych</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Haus, *Formy koncentracji organizacyjnej przedsiębiorstw*, w: *Współdziałanie gospodarcze...*, red. J. Lichtarski, op. cit., s. 155 - 160 B. Nogalski, R. Ronkowski,  *Holding w gospodarce...*, op. cit. s. 73, Jagoda H., *Przedsiębiorstwo wielozakładowe i holding. Więcej podobieństw niż różnic.*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana.*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s.27

Rozbieżności przedstawione w tabeli 1.2, wskazywane są w literaturze przedmiotu jako zalety grup kapitałowych nad innymi jednostkami gospodarczymi. Zaletami tymi są<sup>12</sup>

- większa podatność grup kapitałowych na decentralizację zarządzania, co podnosi sprawność ich działania i efektywność w relacji do przedsiębiorstwa wielozakładowego,
- grupy kapitałowe łatwiej znajdują kooperantów ze względu na mniejszy rozmiar od przedsiębiorstwa wielozakładowego,
- możliwość utrzymania znaku towarowego i nazwy przedsiębiorstwa do przyłączanej organizacji, lub otwieranie nowego przedsiębiorstwa pod nowymi znakami towarowymi towarów negatywnie wpływających na dotychczasowy image firmy,
- odrębna osobowość prawna spółek wchodzących w skład grupy ogranicza odpowiedzialność ekonomiczną do wysokości ich własnego majątku,
- zarządzanie grupą kapitałową zapewnia większy komfort psychiczny kadrze kierowniczej spółek podporządkowanych występujących na zewnątrz w charakterze władz samodzielnego przedsiębiorstwa, a nie reprezentantów jednego z licznych szczebli w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa wielozakładowego.

Praktyka funkcjonowania dwóch spośród wyróżnionych typów wielopodmiotowych podmiotów gospodarczych – przedsiębiorstw wielozakładowych i grup kapitałowych - wykazuje szereg podobieństw między nimi, jednak alternatywa dotycząca wyboru formy nie powinna wynikać z mody, lecz każdorazowo być poddana szczegółowej analizie określonego przypadku. Wskazane podobieństwa nie stawiają grup kapitałowych w jednym szeregu z przedsiębiorstwami wielozakładowymi, dlatego dalsze rozważania będą mieć odniesienie tylko do grup kapitałowych.

---

<sup>12</sup> B. Haus, H. Jagoda, M. Karaś, *Tworzenie i funkcjonowanie holdingów*, Wrocławska Biblioteka Współczesnego Menedżera, Wrocław 1993, s. s. 23



## 1.2. Grupa kapitałowa a holding - próba uporządkowania pojęć

Początek form koncentracji organizacyjnej miał miejsce pod koniec XIX w Stanach Zjednoczonych, kiedy powstały pierwsze grupy kapitałowe. Na przełomie XIX i XX wieku zaczynają pojawiać się one w Europie i szybko zdobywają popularność w zachodniej części kontynentu. W Polsce o ich genezie można mówić dopiero w latach dziewięćdziesiątych.

O ile nie ma problemów z określeniem rodowodu grup kapitałowych, o tyle trudno jest przytoczyć ich jednolitą definicję. Można wręcz spotkać się z opiniami, że różnorodność prób definiowania grupy kapitałowej jest proporcjonalna do liczby publikacji na ten temat, pojawiających się na rynku.<sup>13</sup> W polskim ustawodawstwie problematyka dotycząca tego typu zgrupowania przedsiębiorstw nie została dotychczas kompleksowo uregulowana. Istnieją wprowadzone akty prawne określające niektóre aspekty tworzenia i funkcjonowania grup kapitałowych, ale nie wyjaśniają one podstawowych pojęć i zasad funkcjonowania tych jednostek gospodarczych. Stąd w krajowej literaturze przedmiotu albo rozróżnia się grupę kapitałową i holding, albo się je utożsamia.

Autorzy postulujący rozróżnienie tych pojęć przyjmują, że holding oznacza spółkę nadrzędną, natomiast pojęcie grupy kapitałowej odnosi się do całego ugrupowania. Taki pogląd reprezentują M. Wojtyniuk i B. Draczyński podkreślając, że jest to szczególna spółka prawa handlowego ukierunkowana na zarządzanie i obrót akcjami oraz udziałami podmiotów gospodarczych będących własnością holdingu<sup>14</sup>. Zwolennikiem takiego podejścia jest również J. Chadam, który utożsamia holding ze spółką nadrzędną, powołując się na dokładne tłumaczenie angielskiego zwrotu *holding company*, oznaczające firmę sprawującą władzę, przedsiębiorstwo zarządzające<sup>15</sup>.

Drugie z podejść utożsamia oba pojęcia. I tak na przykład H. Jagoda i B. Haus określają holding jako grupę spółek, w której jedna sprawuje jednolite kierownictwo nad pozostałymi, czyli inaczej mówiąc, wykorzystuje możliwość narzucania innym swojej woli.<sup>16</sup> Podobne podejście postuluje Z. Kreft, definiując holding jako

<sup>13</sup> Z. Kreft, *Holding. Grupa Kapitałowa*, PWE, Warszawa 2004, s.26

<sup>14</sup> M. Wojtyniuk i B. Draczyński, *Zarządzanie holdingiem i grupą kapitałową*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1997, s.26

<sup>15</sup> J. Chadam, *Spółki zależne w polskich grupach kapitałowych – wyniki badań*, Organizacja i Kierowanie, 2002/2, s.66

<sup>16</sup> H. Jagoda, B. Haus, *Holding, organizacja i funkcjonowanie*; PWE, Warszawa 1995, s. 14



strukturę złożoną z co najmniej dwóch prawnie samodzielnych podmiotów gospodarczych, z których jeden (dominujący) ma możliwość wpływania na decyzje podejmowane przez drugi podmiot (zależny).<sup>17</sup> Powyższe definicje holdingu są tożsame z pojęciem grupy kapitałowej, które pojawia się w ustawie z dnia 29 kwietnia 1994 r. o rachunkowości<sup>18</sup>. Zostaje ona określona jako jednostka dominująca wraz z jednostkami zależnymi i jednostkami z nią stowarzyszonymi (art. 55). Po nowelizacji ustawy (ustawa z dnia 9 listopada 2000 r. o zmianie ustawy o rachunkowości), pod pojęciem grupy kapitałowej rozumiemy jednostkę dominującą wraz z jednostkami zależnymi i nie będącymi spółkami handlowymi jednostkami współzależnymi (art. 3 ust. 1 pkt 44). Zgodnie ze znowelizowanymi przepisami skład grupy kapitałowej został zawężony o jednostki współzależne i jednocześnie poszerzony - o nie będące spółkami handlowymi - jednostki współzależne. W polskim ustawodawstwie pojawia się również termin podatkowa grupa kapitałowa (ustawa z dnia 13 października 1995 r., o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych oraz o zmianie niektórych innych ustaw<sup>19</sup>). Mogą ją tworzyć dwie lub więcej spółki prawa handlowego, mające osobowość prawną, które pozostają w związkach kapitałowych, posiadające siedzibę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Podatkowe grupy kapitałowe są tworzone w celu łącznego rozliczenia z podatku dochodowego należących do nich podmiotów i mogą być podatnikiem podatku dochodowego od osób prawnych po spełnieniu warunków określonych w ustawie. Najważniejsze z tych warunków to<sup>20</sup>:

- minimalna przeciętna wartość kapitału zakładowego przypadającego na każdą ze spółek ma być nie mniejsza niż 1 000 000 zł,
- spółki zależne nie posiadają udziałów w kapitale innych spółek tworzących grupę,
- w spółkach nie występują zaległości we wpłatach podatków stanowiących dochód budżetu państwa,
- spółki zawarły umowę w formie aktu notarialnego o utworzeniu na okres co najmniej 3 lat podatkowych podatkowej grupy kapitałowej.

<sup>17</sup> Z. Kreft,  *Holding...*, *op.cit.*, s.31

<sup>18</sup> Dz. U. Nr 21, poz.591 z późn. zm.

<sup>19</sup> Dz. U. z 1995 r., Nr 142, poz. 704

<sup>20</sup> Dz. U. z 2003 r., Nr 230, poz. 1922



Brak konsekwencji w definiowaniu grupy kapitałowej przez ustawodawcę powoduje nie tylko chaos terminologiczny. Grupa kapitałowa przedstawiona w ustawie o rachunkowości jest w istocie podmiotem realizacji wspólnych celów gospodarczych, natomiast grupa kapitałowa w świetle ustawy o podatku dochodowym jest podmiotem utworzonym tylko w celu wspólnego rozliczania się z podatku dochodowego spółek wchodzących w jej skład. Wspomniany brak konsekwencji stymuluje trudności w funkcjonowaniu grup kapitałowych w praktyce, poprzez komplikację ich rozrachunków finansowych. Czym innym jest bowiem grupa kapitałowa w świetle ustawy o rachunkowości, czym innym wedle ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych.

Podjmując próbę rozstrzygnięcia, które z przedstawionych wyżej pojęć grupy kapitałowej należy uznać za trafne, postanowiono przychylić się do postulatu Z. Krefta. Twierdzi on, że nie można akceptować stanowiska utożsamiającego holding ze spółką nadrzędną, bowiem holding tworzą co najmniej dwa podmioty prawnogospodarcze - podmiot kontrolujący i podmiot kontrolowany<sup>21</sup>. W związku z tym postanowiono przyjąć podejście utożsamiające holding z grupą kapitałową, gdzie grupa kapitałowa (holding) jest zespołem samodzielnych pod względem prawnym przedsiębiorstw, stworzonym dla realizacji wspólnych celów gospodarczych, powiązanych kapitałowo i ewentualnie kontraktowo, w sposób umożliwiający aktywne współdziałanie<sup>22</sup>.

Omawiając problem definiowania grup kapitałowych (holdingów), nie sposób pominąć rozważań dotyczących podmiotów wchodzących w ich skład – spółek nadrzędnych i podporządkowanych.

Podmiot nadrzędny (spółka naczelna) zostaje w polskim ustawodawstwie zdefiniowany w kodeksie spółek handlowych, ustawie o rachunkowości, ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych, ustawie o ochronie konkurencji i konsumentów, ustawie o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych. Każda z definicji pojawiająca się w aktach prawnych w inny sposób ujmuje rozumienie spółki naczelnej. Przyjęto zatem, że podmiot nadrzędny (spółka naczelna)

<sup>21</sup> Z. Kreft,  *Holding...*, *op.cit.*, s. 30

<sup>22</sup> M. Trocki, *Struktury grup kapitałowych*, w: *Przyszłościowe rozwiązania dla grup kapitałowych*, Materiały konferencyjne Institute for International Research, Warszawa, 23-24 listopada 1999 r., s.3



posiada udziały kapitałowe w innych przedsiębiorstwach grupy, z faktu ich podporządkowania wynikającego z zawartych porozumień<sup>23</sup>. Dodatkowo, ze względu na specyfikę rozprawy, postanowiono zaakcentować fakt uprawnienia podmiotu nadrzędnego do kierowania polityką finansową i operacyjną innej jednostki (zależnej) w sposób samodzielny lub przez wyznaczone przez siebie osoby lub jednostki.

Podobnie przedstawia się kwestia zdefiniowania podmiotu podporządkowanego (zależnego), którego próby nazwania pojawiają się w Kodeksie spółek handlowych, ustawie o rachunkowości, ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych, ustawie o ochronie konkurencji i konsumentów, ustawie o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych. Ponownie zauważyć można chaos terminologiczny w aspekcie nazewnictwa. Podtrzymując wyżej przytoczoną argumentację, nie będzie stanowiło to obszaru głębszych rozważań. Na użytek niniejszej rozprawy przyjęta została następująca definicja: podmiot podporządkowany (spółka zależna), to przedsiębiorstwo, którego udziały znajdują się w posiadaniu innego przedsiębiorstwa, co wynika z faktu zawartych pomiędzy spółkami porozumień<sup>24</sup>.

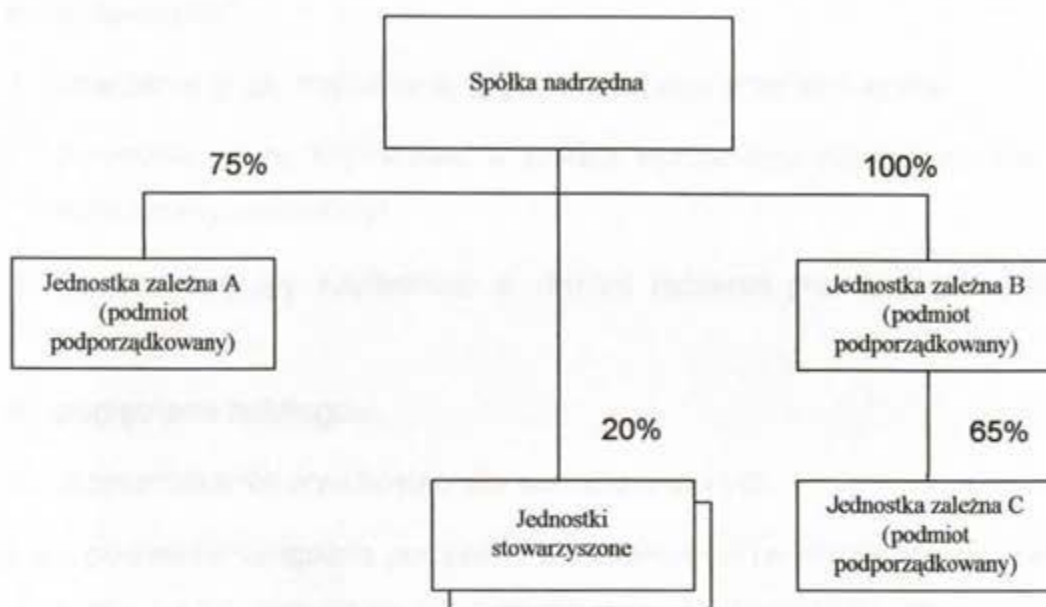
W literaturze przedmiotu często spotyka się zamienne używanie pojęć spółka naczelna (spółka nadrzędna) i spółka matka, oraz podmiot podporządkowany (zależny) i spółka córka. Wskazanych pojęć nie wykorzystano jednak w pracy. Wynika to z poszukiwania kolejnych form nazewnictwa spółek podlegających wielokrotnemu podporządkowaniu (w przypadku holdingów wieloszczeblowych). Głębiej sięgające podporządkowania kapitałowe tworzą w obszarze nazewnictwa swoisty paradoks – nonsensem bowiem wydaje się nazywanie przedsiębiorstw praprawnuczkami.

Na rysunku 1.3. przedstawiono przykład struktury organizacyjnej grupy kapitałowej, używając przyjętego w pracy nazewnictwa. Warto także w tym momencie zdefiniować pojęcie kierownictwa grupy kapitałowej (kierownictwa naczelnego), które najczęściej stanowią członkowie zarządu spółki nadrzędnej z członkami zarządów spółek podporządkowanych i/lub członkami rad nadzorczych. Kwestia uprawnień i odpowiedzialności kierownictwa grupy podjęta zostanie w dalszej części pracy.

<sup>23</sup> *Grupy kapitałowe w Polsce*, red. M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, Difin, Warszawa 1998, s.129

<sup>24</sup> Tamże, s.130





Rys. 1.3. Przykład struktury organizacyjnej grupy kapitałowej.

Źródło: Opracowanie własne.

### 1.3. Geneza grup kapitałowych w Polsce.

Tworzenie grup kapitałowych należy do przedsięwzięć bardzo trudnych, wymagających rozwiązania wielu skomplikowanych problemów prawno - organizacyjnych, podatkowych, księgowych, nakładów finansowych, a także wymaga wysoko wykwalifikowanej kadry.<sup>25</sup>

Powstawanie grup kapitałowych na świecie wiąże się nierozzerwalnie ze wzrostem znaczenia procesów koncentracji i monopolizacji kapitału, który bierze swój początek w XIX wieku i z różnym nasileniem rozwija się do dnia dzisiejszego.<sup>26</sup> Procesy te połączone były nierozłącznie z koncentracją organizacyjną. Jej istota polega na podporządkowaniu jednolitemu kierownictwu integrujących się jednostek gospodarczych.

<sup>25</sup> S. Wiankowski, *Metoda oceny organizacji i funkcjonowania grup kapitałowych*, w: S. Wiankowski, Z. Bogusławski, J. Borzęcki, A. Karmańska, *Zarządzanie Grupą Kapitałową*, ORGMASZ, Warszawa 2000, s.76

<sup>26</sup> L. Stecki,  *Holding*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 1995, s.29

W praktyce gospodarczej mamy do czynienia z pięcioma możliwościami powstawania grup kapitałowych<sup>27</sup>:

1. powstanie grupy kapitałowej w drodze rozwoju przedsiębiorstw,
2. powstanie grupy kapitałowej w drodze wydzielenia przedsiębiorstw (tzw. outsourcing kapitałowy),
3. powstanie grupy kapitałowej w drodze łączenia przedsiębiorstw (fuzji i przejęć),
4. pogłębianie holdingów,
5. przekształcanie przedsiębiorstw wielozakładowych.

Motywy ich powstawania można podzielić na subiektywne (w sferze psychicznej, np. wzrost prestiżu kadry zarządzającej) i obiektywne, o charakterze ekonomicznym, prawnym i organizacyjnym.<sup>28</sup>

Grupy kapitałowe mogą powstawać w drodze rozwoju wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstw. Jeżeli chodzi o ten pierwszy, to po osiągnięciu przez przedsiębiorstwo pewnej wielkości, rozwój wewnętrzny (rozumiany jako inwestycje rzeczowe prowadzące do wzrostu mocy produkcyjnych) powoduje wzmagające się trudności w zarządzaniu, w rezultacie czego podejmuje się decyzje o wyodrębnieniu prawno – organizacyjnym wydziałów przedsiębiorstwa w zależną spółkę. Procedura wydzielenia powoduje utrzymanie i dominację nad wydzieloną jednostką w ramach nowopowstałej grupy, oraz sprawowanie nad nią jednolitego kierownictwa w spółce nadrzędnej.<sup>29</sup>

Rozwój zewnętrzny spowodowany jest z kolei współpracą przedsiębiorstwa z niezależnymi jednostkami zewnętrznymi, z którymi łączą je więzi kooperacyjne. Przedsiębiorstwa te konsolidują się ze sobą w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, wedle zasady *duży może więcej*. Łączenie to odbywa się w drodze nabycia poprzez przedsiębiorstwo większościowej ilości udziałów/akcji w innej jednostce gospodarczej. Tworzenie grup kapitałowych poprzez zewnętrzny rozwój przedsiębiorstwa może się również odbywać poprzez tzw. łączenie jednostek gospodarczych w górę, kiedy co najmniej dwie spółki podejmują decyzję o połączeniu i tworzą w ten

<sup>27</sup> R. Nogalski, R. Ronkowski,  *Holding w gospodarce ...*, op. cit., s.122-124

<sup>28</sup> L. Stecki,  *Holding*, Toruń 1995, TNOiK Dom Organizatora, s.64-65

<sup>29</sup> Tamże, s. 123



sposób nową spółkę, będąca spółką nadrzędną nowo powstałej grupy kapitałowej. Trzecią ścieżką jest łączenie jednostek gospodarczych w dół, kiedy jedno przedsiębiorstwo nabywa inne przedsiębiorstwo, lub jego część (np. zakład produkcyjny).

Z punktu widzenia realizacji funkcji personalnej, fuzje i przejęcia można uznać za najbardziej kontrowersyjną formę powstawania grup kapitałowych. Zawsze związane są ze zmianami rewolucyjnymi, prowadzą do redystrybucji władzy i wymuszają zmiany kulturowe.<sup>30</sup> Wiążą się również ze zmianami w organach władzy, strukturze organizacyjnej i zatrudnieniu, co przekłada się na społeczne napięcia wśród załogi przejmowanych przedsiębiorstw. Ch. Kerr twierdzi, że w przypadku przejęć dział personalny przejmującego przedsiębiorstwa powinien określić zapotrzebowanie na personel w ramach całej grupy, zgodne z rzeczywistymi potrzebami. Zadaniem komórki personalnej spółki przejmującej powinny być w tym przypadku ścisła współpraca z kierownictwem, które podejmuje strategiczne decyzje, po to, aby stworzyć możliwość szkolenia dla osób zagrożonych utratą pracy w przejmowanym przedsiębiorstwie. Szkolenia te powinny odpowiadać profilowi działalności przejmującej firmy. Kiedy ten cel zostanie osiągnięty, transfer siły roboczej ze spółki przejmowanej do przejmującej może z jednej strony stać się produktywnym narzędziem zarządzania, z drugiej zaś będzie stymulował rozwój lojalnych i doświadczonych pracowników. Jeśli departament zarządzania zasobami ludzkimi podejmie się tego wyzwania, prawdopodobnie zyska wdzięczność osób zarządzających nowo powstałą grupą kapitałową.<sup>31</sup>

Pogłębianie holdingów polega na rozłożonym w czasie outsourcingu kapitałowym kolejnych przedsiębiorstw. Nierzadko grupa kapitałowa powstaje poprzez wydzielenie nowej spółki, zajmującej się wyłącznie zarządzaniem grupą (strategiczna grupa kapitałowa), a nie przejmującej od dotychczasowej organizacji działalności produkcyjnej czy handlowej. Podstawowymi motywami tworzenia, czy też przechodzenia do formy holdingu zarządzającego jest dążenie do możliwie ścisłego rozdzielania zarządzania strategicznego i operatywnego oraz pokrywania się struktur prawnej i organizacyjnej. W następstwie oczekuje się wzrostu samodzielności, elastycz-

<sup>30</sup> J. Brilman, *Les meilleures pratiques de management*, Editions d'Organization, Paris 2000, s. 206

<sup>31</sup> Ch. Kerr, *Human resourcing following a merger*, The International Journal of Career Management, Vol 7 No. 2, 1995, s.9



ności i innowacyjności spółek podporządkowanych oraz jednoznacznej odpowiedzialności ich zarządów za wyniki, sprzężonej z systemem motywacyjnym.<sup>32</sup>

Wydzielanie przedsiębiorstw łączy się z pewnymi trudnościami i niebezpieczeństwami, do których zalicza się<sup>33</sup>:

- utratę części kontroli przez kierownictwo grupy kapitałowej
- niebezpieczeństwo konkurencji pomiędzy samodzielnymi częściami organizacji
- zbyt mocny nacisk na zysk, który może spowodować zainteresowanie wyłącznie zyskiem krótkookresowym, co w efekcie może przynieść szkodę dla rozwoju grupy

Ostatnią ścieżką powstawania grup kapitałowych jest przekształcanie przedsiębiorstw wielozakładowych. W klasycznym rozumieniu przekształcanie przedsiębiorstw wielozakładowych w grupy kapitałowe odpowiada powstawaniu w drodze wydzielenia przedsiębiorstw, gdzie bazą materialną dla nowo tworzonych spółek zależnych stają się wcześniej wyodrębnione w strukturze przedsiębiorstwa zakłady. W tym sensie dla przekształcania przedsiębiorstw wielozakładowych mają lub mogą mieć znaczenie omówione wcześniej motywy wydzielenia przedsiębiorstw. Kompleksowe przekształcanie przedsiębiorstw wielozakładowych w grupy kapitałowe można uznać za przypadek najbardziej złożony pod względem prawnym, ekonomicznym i organizatorskim. Wynika to z faktu, iż proces przekształcania jest z reguły skoncentrowany w czasie i dotyczy jednocześnie większej liczby jednostek gospodarczych. Tym bardziej istotne wydaje się w tym przypadku właściwe pod względem metodycznym przygotowanie tego procesu.<sup>34</sup>

Pierwsze polskie grupy kapitałowe powstały w wyniku działania czynników charakterystycznych dla procesu transformacji gospodarki z centralnie sterowanej do wolnorynkowej. Przebieg ich powstawania można zakwalifikować do wyżej wskazanych możliwości powstawania grup kapitałowych, co przejawiało się w procesach:<sup>35</sup>

- przekształcania przedsiębiorstw państwowych w spółki skarbu państwa,

<sup>32</sup> H. Jagoda, B. Haus,  *Holding ...*, op. cit., s.57 - 58

<sup>33</sup> B. Nogalski, R. Ronkowski,  *Holdingi, czyli o instytucji szczególnie efektywnej w pewnych sytuacjach*, ORGMASZ, Warszawa 1994, s.4

<sup>34</sup> Tamże, s.59-62

<sup>35</sup>  *Grupy kapitałowe w Polsce ...*, op. cit., s.208



- konsolidacji banków,
- dywersyfikacji branżowej przedsiębiorstw (dawne centrale handlu zagranicznego),
- realizacji Programu Powszechnej Prywatyzacji,
- rozwoju i przekształcania w grupy kapitałowe polskich przedsiębiorstw prywatnych.

Doświadczenia nabyte w latach dziewięćdziesiątych wskazują, że najczęstszą przyczyną powstawania grup kapitałowych w Polsce była potrzeba restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw państwowych i realizacja Programu Powszechnej Prywatyzacji.<sup>36</sup> Wspomniany proces polegał na wydzieleniu z przedsiębiorstwa państwowego określonych wydziałów. Restrukturyzacja dokonywana była więc w drodze outsourcingu kapitałowego.

W praktyce gospodarczej kompleksowe przekształcanie przedsiębiorstw wielozakładowych w grupy kapitałowe odbywało się po ich przeobrażeniu w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa na mocy Ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (art. 16) i Kodeksu handlowego (art.158). Przekształcenie takie przebiega wówczas w następujących etapach:<sup>37</sup>

1. Przekształcenie państwowego przedsiębiorstwa wielozakładowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa.
2. Wydzielenie spółek podporządkowanych na bazie dotychczasowych zakładów.
3. Utrzymanie spółki pierwotnej jako nadrzędnej, w zależności od przyjętego dla niej zakresu działalności, jak i zakresu przeniesienia majątku na spółki podporządkowane jako: spółki wiodącej lub spółki zarządzającej.
4. Prywatyzacja.

Jeżeli chodzi o kolejną ścieżkę powstawania grup kapitałowych w Polsce, tj. dywersyfikację branżową przedsiębiorstw, to dotyczy ona przede wszystkim dawnych central handlu zagranicznego. Budowę struktur holdingowych wymusił na nich rynek i

<sup>36</sup> R. Nogalski, R. Ronkowski,  *Holding ...*, op. cit., s.85

<sup>37</sup> H. Jagoda, B. Haus,  *Holding, ..., op. cit., s.60 - 61*

przemiany gospodarcze w Polsce. Aby stać się konkurencyjnym centrale handlu zagranicznego zmuszone były do inwestowania w przedsiębiorstwa będące ich dostawcami i kredytować ich produkcję.<sup>38</sup>

Wyżej wskazane przyczyny powstawania grup kapitałowych w Polsce miały podłoże historyczne, związane z transformacją krajowej gospodarki. Nieefektywne przedsiębiorstwa państwowe w drodze restrukturyzacji przekształcone zostały w struktury holdingowe.

Obok przedstawionych wyżej ścieżek powstawania grup kapitałowych w Polsce, warto ustawić jeszcze jedną – charakterystyczną dla gospodarek wolnorynkowych – związaną z rozwojem jednostek gospodarczych i co za tym idzie, koncentracją kapitału przejawiającą się w inwestowaniu nadwyżek finansowych w innych podmiotach gospodarczych. Przedsiębiorcy tworzą holdingi poprzez angażowanie się w zróżnicowane dziedziny życia gospodarczego, poszukując działalności najbardziej optymalnej z ich punktu widzenia. Często, zamiast tworzenia nowych produktów, przedsiębiorcy nawiązują lokalne i zagraniczne kontakty, łącząc się bądź przejmując inne przedsiębiorstwa w poszukiwaniu nowej technologii i nowych rynków zbytu. W tym aspekcie możemy wskazać na dwie główne przesłanki tworzenia grup kapitałowych w krajach rozwijających się. Pierwsza z nich wynika z faktu, że tworzenie grupy kapitałowej jest skutkiem rozbudowywania działalności w obszarze bliższego otoczenia, na początku szybkiego ekonomicznego rozwoju przedsiębiorstwa. Wtedy duża płynność finansowa i krótkie doświadczenie powodują, że zdolność do zawiązywania nowych kontaktów i łączenie z innymi przedsiębiorstwami przeważa nad innymi możliwościami rozwoju. Po drugie zaś, burzliwe zmiany rozwijających się gospodarek wymuszają na przedsiębiorcach ciągle poszukiwanie nowych obszarów działalności, co niewątpliwie wpływa na przyczyny istnienia i tworzenia nowych grup kapitałowych.<sup>39</sup>

Badania empiryczne przeprowadzone przez J. Chadama wskazują, że głównymi przyczynami powstawania grup kapitałowych w ramach wskazanej wyżej ścieżki były: restrukturyzacja majątkowa, rozszerzanie rynku według branży, rozszerzenie

<sup>38</sup> Jako przykład można tutaj wskazać grupy Agros Holding S.A., Elektrim S.A., Stalexport S.A., Stomil Olsztyn S.A. i in.

<sup>39</sup> C.J. Kock, M. F. Guillen, *Strategy and structure in developing countries: Business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification*, Industrial and Corporate Change, Oxford, Mar, 2001, s. 77



rynku o nowe branże i usprawnianie procesów kooperacyjnych. Przejawiało się to w powoływaniu nowych podmiotów gospodarczych, bądź w nabywaniu udziałów/akcji w innych jednostkach.<sup>40</sup> Aby sprostać wymaganiom rynku, zwiększyć konkurencyjność, zdywersyfikować ryzyko działalności i zgromadzić jak najwięcej doświadczeń przedsiębiorstwa zwiększają udział w rynku.

Reasumując powyższe wywody można stwierdzić, że polskie grupy kapitałowe powstały w wyniku dwóch ścieżek rozwoju przedsiębiorstw:

- w drodze transformacji o podłożu historycznym, typowej dla polskiej gospodarki,
- w drodze koncentracji kapitału,

co z kolei wywiera bezpośredni wpływ na przybranie określonego typu i co za tym idzie, formy organizacji grupy.

Sposób powstania grupy kapitałowej ma wpływ na jej organizację, której specyfika polega na tym, że podmioty podporządkowane są samodzielne, nastawione zarówno na osiąganie swoich autonomicznych celów, jak i celów całej grupy. Oznacza to konieczność<sup>41</sup>:

- realizacji przez spółki podporządkowane szeregu funkcji podstawowych, pomocniczych i regulacyjnych,
- istnienia wyodrębnionego organizacyjnie ośrodka zarządzającego (spółki nadrzędnej), formułującego cele dla całej grupy kapitałowej i dysponującego mechanizmami zapewniającymi ich osiągnięcie przez spółki podporządkowane.

#### 1.4. Typologia grup kapitałowych

Zarówno w polskiej, jak i w zagranicznej literaturze przedmiotu można zaobserwować różne podejścia do klasyfikacji grup kapitałowych. Najczęściej wskazywane ujęto zostały w tabeli 1.3. Jak widać, typ układu gospodarczego w jakim znajdują się poszczególne spółki wchodzące w skład grupy kapitałowej pozwala na wyróżnienie holdingów o charakterze poziomym, pionowym, konglomeratowym lub miesza-

<sup>40</sup> J. Chadam, *Spółki zależne ...*, op. cit., s.71

<sup>41</sup> B. Nogalski, Z. Kreft, *Współdziałanie przedsiębiorstw w grupie kapitałowej*, w: red. M. Romanowska, M. Trocki, *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s.250-251

nym. Te pierwsze wyspecjalizowane są branżowo. Spółka nadrzędna opanowuje (najczęściej) w tym przypadku poszczególne fazy procesu produkcyjnego poprzez przejmowanie udziałów w innych spółkach. W grupach branżowych zależności pomiędzy spółką nadrzędną i podmiotami podporządkowanymi nie ograniczają się jedynie do powiązań personalnych i kapitałowych, ale obejmują również produkcyjne, technologiczne i marketingowe obszary działalności gospodarczej.

**Tab. 1.3. Kryteria klasyfikacji i rodzaje holdingów**

Kryterium kwalifikacji	Rodzaje grup kapitałowych			
	poziomy (branżowy)	pionowy (kooperacyjny, kombinatywny)	konglomeratowy	mieszany
Typ układu gospodarczego				
Obszar działania	krajowy	transnacyjny	multinacyjny	
Kierunek powiązań kapitałowych	o powiązaniach jednokierunkowych		o powiązaniach wielokierunkowych	
Liczba poziomów nadrzędności i podporządkowania	jednopoziomy		wielopoziomy	
Zakres funkcji zarządczych spółki nadrzędnej	operacyjny	strategiczny	finansowy	
Forma własności	prywatny	państwowy	komunalny	o własności mieszanej
Lokalizacja spółek	terytorialnie skupiony		terytorialnie rozproszony	
Dominująca dziedzina działalności	przemysłowy	handlowy	budowlany	bankowy    inne
Podporządkowanie lub równorzędność spółek	podporządkowujący		równorzędny	
Charakter spółki nadrzędnej	ze spółką wiodącą		ze spółką zarządzającą	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Jagoda, B. Haus,  *Holding...*, op. cit., s.22, B. Nogalski, R. Ronkowski, *Podstawy funkcjonowania polskich grup kapitałowych oraz ich formy organizacyjne i sposoby zarządzania*, w: red. B. Nogalski, P. Walentynowicz, *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne.*, Wydawnictwo WSAiB w Gdyni, Gdynia 2004

Holding o układzie konglomeratowym powstaje na skutek łączenia jednostek gospodarczych nie spokrewnionych ze sobą branżowo. W literaturze przedmiotu konglomerat traktowany jest także jako ostateczne, najwyższe stadium w rozwoju



przedsiębiorstwa.<sup>42</sup> Charakterystyczne dla tego układu są takie cechy, jak: brak więzi gospodarczych i funkcjonalnych między zbiorami jednostek gospodarczych, ich duża samodzielność, duża trudność w centralnym zarządzaniu tak złożonym organizmem.

Do najczęstszych powodów tworzenia konglomeratu można zaliczyć chęć zdywersyfikowania ryzyka poprzez funkcjonowanie na różnych rynkach oraz wyczerpanie się możliwości dalszego rozwoju w dotychczasowej branży.<sup>43</sup> L. Donaldson uważa, że grupy kapitałowe, w porównaniu z tradycyjnymi przedsiębiorstwami, są dużo bardziej predysponowane do rozwoju poprzez dywersyfikację. Stawia on tezę, że wielopodmiotowe organizacje gospodarcze, decydujące się na strategię dywersyfikacji osiągają w przyszłych okresach dużo wyższy stopień zróżnicowania działalności od tradycyjnych przedsiębiorstw wybierających taką samą strategię. Tworzenie nowych spółek podporządkowanych sprzyja bowiem wzrostowi grupy (zarówno bezpośrednio jak i w sensie ekonomicznym), poprzez nowe działania rynkowe, ekspansję geograficzną i możliwość nabywania innych przedsiębiorstw.<sup>44</sup>

Zalety i wady powyższych charakterystyk możliwych układów gospodarczych grup kapitałowych syntetycznie przedstawiono w tabeli 1.4. Jak widać, nie ma układu idealnego – uniwersalnego, nadającego się do zastosowania we wszystkich warunkach funkcjonowania grup kapitałowych. W każdym przypadku obok zalet pojawiają się i wady danego układu gospodarczego.

**Tabela 1.4. Zalety i wady poszczególnych układów gospodarczych.**

	Układ poziomy (branżowy)	Układ pionowy		Układ konglomeratowy
		(kooperacyjny)	(kombinatory)	
<b>Zalety</b>	Wysoka wydajność ludzi, urzędzeń, Jakość produkcji, usług i funkcji, Koncentracja produkcji, Koncentracja podstawowych funkcji, Łatwy z zarządzaniu Duża przejrzystość układu, Łatwość odnawiania i rozwoju,	Utworzenie względnie kompleksowego organizmu pod względem produkcyjnym, Uniezależnienie się w dużym stopniu od zmienności otoczenia, Pozbycie się kłopotów z długotrwałym wyszukiwaniem dostawców i negocjowaniem kontraktów, Wyeliminowanie kosz-	Bezpośrednie połączenie faz produkcyjnych w jednej organizacji i uniezależnienie się od zewnętrznych dostawców; możliwość wprowadzenia jednolitego kierownictwa, Utrzymanie stałości powiązań, co eliminuje znaczną część działań związanych z kształtowaniem kosztów trans-	Wzrost konkurencyjności produkcji, Rozwój gospodarczy, Zapewnienie stabilizacji i przetrwania przez rozłożenie ryzyka, Możliwość osiągnięcia dodatkowych zysków w krótszym i dłuższym czasie, Wykształcenie się nowoczesnej kadry mene-

<sup>42</sup> R. Whittington, M. Mayer, F. Curto, *Chandlerism in post-war Europe: Strategic and structural change in France, Germany and the UK*, Industrial and Corporate Change, Oxford, September 1999, s.519

<sup>43</sup> H. Jagoda, B. Haus,  *Holding...*, op. cit., s. 68-95

<sup>44</sup> L. Donaldson, *Dyvisionalization and diversification: a longitudinal study*, Academy of Management Journal, December 1982, s. 909



	Tańsze nowe inwestycje rzeczowe	tów transakcyjnych, Możliwość pełnego panowania nad produkcją, Możliwość kontroli kosztów i ich obniżania, Szybkość w uruchamianiu nowego wyrobu i jego elementów.	akcyjnych, Istnienie względnie stałej strategii działania, Możliwość elastycznego sterowania zbytem dla wykorzystania koniunktury i dekoniunktury, Możliwość wewnętrznego regulowania parametrów techniczno-produkcyjnych i ekonomicznych, ograniczenie kosztów transportu surowców, ich przetwarzania i sprzedaży.	dżerskiej.
Wady	Tendencja do monopolizacji rynku, Ograniczoność bytu i zmniejszająca się efektywność, Groźba znacznych strat w przypadku kryzysu gospodarczego.	Zatrudnienie dużego aparatu administracyjnego dla sterowania całą produkcją złożonych wyrobów, Ponoszenie jednorazowo dużych nakładów przy przestawianiu produkcji, Wysokie koszty przy ograniczonej wielkości produkcji poszczególnych elementów kooperacyjnych, Niepełne wykorzystanie zdolności produkcyjnych przy zmianach technologicznych i konstrukcyjnych, Ograniczoność wyboru dostawców.	Sztywność, mała elastyczność procesów produkcyjnych i zarządzania, Konieczność angażowania znacznych nakładów na jego utworzenie i modernizację, Możliwość ograniczenia postępu technicznego, Względna trudność w sterowaniu, Sprzeczności między jednostkami gospodarczymi realizującymi kolejne fazy procesu produkcyjnego.	Trudności w sprawnym zarządzaniu, Duża płynność jednostek przyłączonych, Wielkość agregatu gospodarczego, Niższa rentowność własnego kapitału niż w innych układach gospodarczych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie H. Jagoda, B. Haus,  *Holding...* , op. cit., s. 68-95

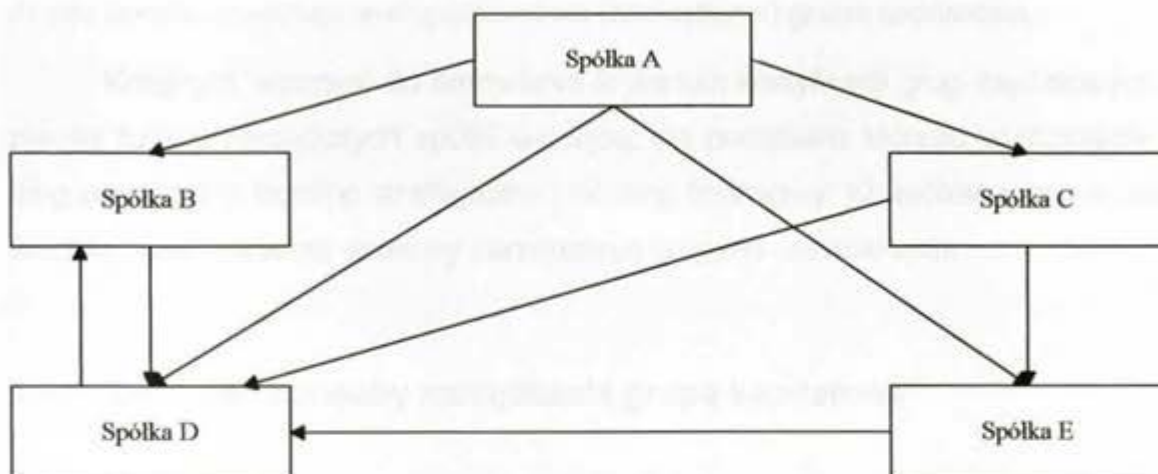
Klasyfikując grupy kapitałowe pod względem obszaru działania wyróżniamy holdingi krajowe, transnarodowe (funkcjonujące na obszarze dwóch państw) oraz multinacjonalne (działające na terytorium większej liczby państw). Wskazany podział nie umożliwia przyporządkowania danej grupy kapitałowej do którejś kategorii na stałe. W miarę rozwoju mogą one bowiem tworzyć w różnych państwach odrębne podmioty gospodarcze wchodzące w skład rozszerzającej się struktury.<sup>45</sup>

Jeżeli za kryterium podziału przyjmujemy kierunek powiązań kapitałowych, to możemy na tej podstawie wyróżnić grupę kapitałową o powiązaniach jednokierunkowych i grupę o powiązaniach kapitałowych wielokierunkowych, co zostało ukazane w formie graficznej na rysunku 1.4. Z tą pierwszą mamy do czynienia, gdy podmiot

<sup>45</sup>  *Holding – kapitałowo – organizacyjna forma rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, red. B. Nogalski, R. Ronkowski, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, Bydgoszcz 2000, s.109



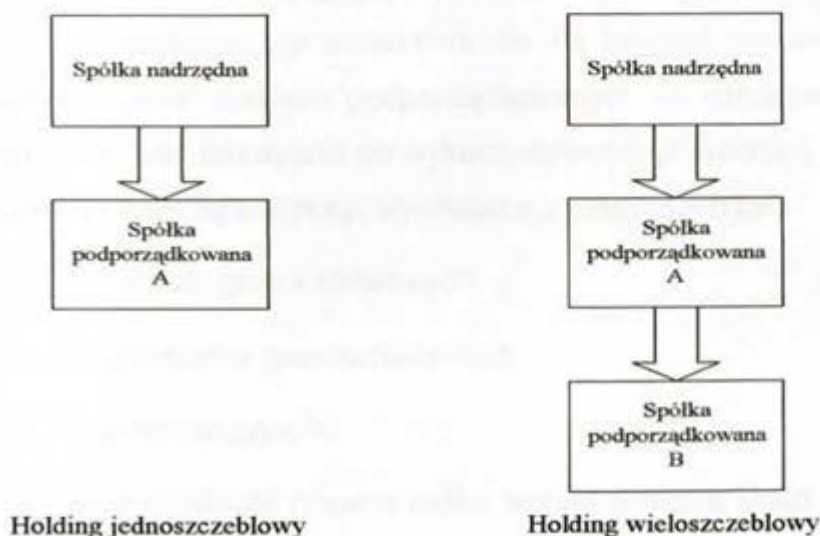
nadrzędny posiada udziały w spółkach podporządkowanych. Druga z form występuje wtedy, gdy podmiot nadrzędny posiada udziały w spółkach podporządkowanych a spółki podrzędne mogą również posiadać udziały w jednostce nadrzędnej, lub/i kiedy spółki podporządkowane posiadają udziały w innych spółkach podrzędnych.



**Rys. 1.4. Grupa kapitałowa o złożonych wielostronnych i wzajemnych powiązaniach kapitałowych**

Źródło: B. Haus, H. Jagoda, M. Karaś, *Tworzenie i funkcjonowanie holdingów*, Wrocławska Biblioteka Współczesnego Menedżera, Wrocław 1993, s. 12

Różnice pomiędzy jednopoziomową i wielopoziomową grupą kapitałową przedstawiono na rys. 1.5.



**Rys. 1.5. Holding jednoszczeblowy i wieloszczeblowy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. Haus, H. Jagoda, M. Karaś, *Tworzenie...*, op. cit., s. 11.

Zgodnie z kryterium liczby poziomów nadrzędności i podporządkowania wyróżnia się holdingi jednopoziomowe i wielopoziomowe. Udział podmiotu nadrzędnego w spółce podporządkowanej nie ogranicza możliwości udziału spółce podporządkowanej w innej spółce, która może być potraktowana jako spółka podporządkowana. W taki sposób powstaje wielopoziomowa (kaskadowa) grupa kapitałowa.

Kolejnym, ważnym do omówienia kryterium klasyfikacji grup kapitałowych jest zakres funkcji zarządczych spółki wiodącej, na podstawie którego wyróżniamy holding operacyjny, holding strategiczny i holding finansowy. Klasyfikacja ta ma bezpośrednie przełożenie na sposoby zarządzania grupami kapitałowymi.

## **1.5. Zadania i sposoby zarządzania grupą kapitałową**

### **1.5.1 Specyfika zarządzania grupą kapitałową**

O zarządzaniu grupą kapitałową możemy mówić jedynie wtedy, gdy przyjmujemy, że jest ona czymś więcej od zespołu przedsiębiorstw powiązanych ze sobą w sposób kapitałowy, a mianowicie, że przedsiębiorstwa te współdziałają ze sobą w celu osiągnięcia wspólnych celów gospodarczych. Takie podejście klasyfikuje grupę kapitałową w obszarze samodzielnego podmiotu gospodarczego. Zarządzanie grupą kapitałową jest jednakże procesem bardziej skomplikowanym i złożonym od zarządzania pojedynczym tradycyjnym lub wielozakładowym przedsiębiorstwem. Spółka nadrzędna zarządzając ugrupowaniem nie ma bowiem możliwości bezpośredniego wydawania poleceń spółkom podporządkowanym, co oznacza, że by ingerować w ich działalność jest zmuszona do wykorzystywania pośrednich instrumentów. Wiąże się to ze specyfiką tej instytucji, wynikającą z takich cech jak:

- złożoność grup kapitałowych,
- rozproszenie grup kapitałowych
- wieloinstancyjność,
- samodzielność prawna spółek wchodzących w skład grupy,
- układ powiązań kapitałowych.



Pierwszą cechą charakterystyczną dla zarządzania grupą kapitałową jest jej złożoność. Holding obejmuje bowiem wiele jednostek gospodarczych, powiązanych ze sobą i zgrupowanych w większą całość, często zróżnicowanych co do wielkości i charakteru działalności, co niewątpliwie wpływa na wzrost stopnia trudności zarządzania taką instytucją.

Rozproszenie grup kapitałowych jest możliwe nie tylko w skali kraju, ale również w skali międzynarodowej i globalnej (do tradycyjnych zagadnień związanych z zarządzaniem dochodzą dodatkowo problemy wynikające z innych warunków politycznych, gospodarczych, kulturowych i społecznych w różnych krajach).

Trzecią z cech komplikujących proces zarządzania grupą kapitałową jest jej wieloinstancyjność polegająca na tym, że określonej jednostce gospodarczej podporządkowane są inne, które mogą być z kolei nadrzędnymi dla kolejnych itd. Trudność w zarządzaniu polega więc na tym, że zadania i polecenia skierowane do niższych szczebli trzeba delegować. Konieczne jest zatem takie ich formułowanie, by były zrozumiałe dla pracowników niższej instancji.

Czwarta ze wskazanych cech nawiązuje do faktu posiadania samodzielności prawnej spółek wchodzących w skład grupy kapitałowej (są to z reguły spółki akcyjne lub z ograniczoną odpowiedzialnością), które są wyposażone w organa władzy posiadające określone uprawnienia. Problem polega na tym, aby nie naruszając praw tych władz sprawować jednolite kierownictwo w grupie kapitałowej.

Ostatnia z wymienionych wiąże się ze skomplikowanym układem powiązań kapitałowych w grupie - od mniejszościowych do większościowych udziałów - co komplikuje przejrzystość władzy i utrudnia realizowanie zasady jednolitego kierownictwa.<sup>46</sup>

Wszystkie wymienione powyżej cechy sprawiają, że proces zarządzania - aby był skuteczny i przynosił pozytywne efekty - musi być ściśle powiązany ze strukturą władzy w grupie. Specyfika ta rodzi swoisty paradoks, prowadzący często do konfliktów w strukturze grupy kapitałowej. W literaturze przedmiotu stwierdza się, że menedżerowie zarządzający holdingiem kierują się interesem społeczno – gospodarczym całości związku, podczas gdy prawo spółek nakazuje im kierować się interesem

<sup>46</sup> Szerzej problem ten opisują R. Ronkowski i B. Nogalski, *Zarządzanie ...*, op. cit., s.104 – 107, oraz H. Jagoda, B. Haus,  *Holding...*, op. cit. s.142 - 144



spółki nadrzędnej (gdzie znajduje się zarząd grupy). Rodzi to konflikt między realiami zarządzania i podejmowaniem decyzji w holdingu a porządkiem prawnym prawa spółek.<sup>47</sup>

Jak już wspomniano (porównując przedsiębiorstwo wielozakładowe z grupą kapitałową), nie jest możliwe stosowanie w odniesieniu do spółek podporządkowanych tych samych metod zarządzania, jakie są skuteczne w przypadku komórek organizacyjnych, znajdujących się w strukturze przedsiębiorstwa<sup>48</sup>. Kierownictwo holdingu nie ma bowiem możliwości wydawania bezpośrednich poleceń w odniesieniu do wchodzących w jego skład spółek, stąd też skuteczność zarządzania w grupie kapitałowej skorelowana jest z jednej strony z wyborem roli kierowniczej spółki nadrzędnej, z drugiej zaś z ustaleniem obszarów jej ingerencji w zarządzanie w spółkach podporządkowanych i wyborem niezbędnych do tego celu instrumentów. Reprezentantem władzy będzie więc w tym przypadku spółka nadrzędna, a wykonawcami sprawowania władzy jej organy zarządzające i nadzorujące. Wskazana zależność ma również odniesienie do procesu zarządzania ludźmi w grupie kapitałowej. Kierownictwo grupy nie ma możliwości bezpośredniej ingerencji w proces realizacji funkcji personalnej w spółkach zależnych. Może jednak nadawać tym działaniom kierunek, wspomagając się odpowiednimi narzędziami i wyborem roli kierowniczej jednostki nadrzędnej, wyznaczającej obszary zadań przeznaczonych do realizacji przez tę jednostkę.

### **1.5.2 Obszary zadań i kierownicza rola spółki nadrzędnej w różnych typach grup kapitałowych**

Charakter motywów oraz sposób powstawania grup kapitałowych determinuje często sposób zarządzania holdingiem, wyznaczony przez tzw. rolę kierowniczą jednostki nadrzędnej, czyli zakres funkcji zarządczych spółki nadrzędnej. W literaturze przedmiotu zwykło się w tym kontekście wyróżniać trzy rozwiązania o charakterze modelowym, tj. holding operacyjny, strategiczny i holding finansowy. Warto zwrócić uwagę na malejące (w ramach przyjętej tutaj kolejności) zaangażowanie i wpływ jed-

<sup>47</sup> Z. Kreft, M. Karwan, *Potencjalne konflikty w strukturze holdingowej*, Przegląd Organizacji, sierpień 2003, s. 27

<sup>48</sup> A. Szrednicki, *Zasady zarządzania holdingowego*, w: red. J. Koziński, M. Przybyła, *Zarządzanie w teorii i praktyce*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s.174



nostki nadrzędnej na decyzje podejmowane tak w ramach grupy, jak i w spółkach podporządkowanych (zob. tabela 1.5.).

**Tabela 1.5. Charakterystyka typowych rodzajów grup kapitałowych wyróżnionych ze względu na rolę kierowniczą jednostki nadrzędnej**

Cechy charakterystyczne	Rodzaj holdingu		
	Operacyjny	Strategiczny	Finansowy
<b>Spółka nadrzędna</b>	Spółka dominująca prowadzi działalność operacyjną kluczową dla grupy i zarządza nią	Spółka dominująca nie prowadzi działalności operacyjnej. Zajmuje się wyłącznie zarządzaniem strategicznym holdingiem i zarządzaniem swoimi udziałami w spółkach zależnych za pomocą instrumentów strategicznych i finansowych	Spółka dominująca nie prowadzi działalności operacyjnej. Zajmuje się wyłącznie zarządzaniem swoimi udziałami w spółkach zależnych za pomocą instrumentów finansowych
<b>Spółki zależne</b>	Spółki zależne prowadzą działalność operacyjną wspierającą i uzupełniającą działalność operacyjną spółki dominującej	Spółki zależne prowadzą komplementarną działalność operacyjną	Spółki zależne prowadzą nie powiązaną ze sobą (zdywersyfikowaną) działalność operacyjną
<b>Cele holdingu</b>	Wzmocnienie przez spółki zależne pozycji konkurencyjnej spółki dominującej w zakresie jej działalności operacyjnej	Ograniczenie ryzyka inwestycyjnego i maksymalizacja korzyści inwestycyjnych spółki dominującej	Utrzymanie i wzmocnienie pozycji strategicznej – atrakcyjności inwestycyjnej holdingu jako całości

Źródło: M. Romanowska, M. Trocki, *Grupy kapitałowe*, Home & Market, Raport, Sierpień 1998, s.8

Holding operacyjny charakteryzuje się tym, że spółka nadrzędna prowadzi działalność produkcyjną lub usługową, zarządza nią i jest z reguły znacznie większa od spółek podporządkowanych. Dodatkowo podmiot nadrzędny zajmuje się zarządzaniem swoimi udziałami w spółkach podrzędnych. Te zaś prowadzą działalność operacyjną i zarządzają nią. Poza tym realizują zarządzanie strategiczne dla własnego obszaru działalności. Charakterystyczna dla spółki nadrzędnej holdingu operacyjnego jest najdalej posunięta ingerencja w działalność podmiotów podporządkowanych. Jeżeli zatem grupa przedsiębiorstw ma podobny obszar działania, funkcjonuje na tych samych rynkach, zajmuje się produkcją tych samych produktów i wykorzystu-

je do tego celu te same lub podobne technologie, to należy ją zorganizować w formie holdingu operacyjnego.

Spółka nadrzędna w holdingu strategicznym nie prowadzi działalności operacyjnej i zajmuje się wyłącznie kierowaniem działalnością grupy kapitałowej, tj. zarządzaniem strategicznym.<sup>49</sup> Przejawia się to najczęściej w podejmowaniu decyzji dotyczących alokacji środków finansowych, zakupu i sprzedaży podmiotów podporządkowanych, koordynacji w dziedzinie badań i rozwoju, planowania i angażowania kadr kierowniczych. Za realizację zadań operacyjnych odpowiedzialne są spółki podporządkowane.<sup>50</sup>

W przypadku holdingu finansowego działalność spółki nadrzędnej zawężona jest do podejmowania decyzji finansowych w ramach grupy. W celu osiągnięcia wspólnych celów gospodarczych podmiot dominujący zarządza udziałami w podmiotach podrzędnych. Wszystkie funkcje operacyjne, oraz niektóre decyzje strategiczne są autonomicznie podejmowane przez spółki podporządkowane. Holdingi finansowe charakteryzują się silną dywersyfikacją działalności, a powiązania operacyjne pomiędzy spółkami wchodzącymi w skład grupy należą do rzadkości. Charakterystyczna dla spółki nadrzędnej holdingu finansowego jest najpłytsza ingerencja w działalność podmiotów podporządkowanych. Polski ustawodawca ustalił kształt holdingu finansowego, regulując jedną z dziedzin gospodarki finansowej, a mianowicie działalność bankową<sup>51</sup>. Grupę kapitałową nazwano finansową prawdopodobnie ze względu na to, że banki działają w finansowej sferze gospodarki. Ustawodawca nie wziął pod uwagę faktu, że teoretycznie każde przedsiębiorstwo może stworzyć taką formę holdingu i niepotrzebnie zawęził zakres podmiotowy do banków.

Podstawowy problem organizacyjny – zarządcy grup kapitałowych sprowadza się w istocie do wyboru modelu zarządzania wyznaczonego przez tzw. rolę kierowniczą jednostki nadrzędnej. Otoczenie w jakim powstają i funkcjonują polskie grupy kapitałowe, nie tylko implikuje sposoby ich powstawania, ale również charakter polskich spółek dominujących. W krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej 60% grup kapitałowych stanowią holdingi operacyjne, podczas gdy 30% to holdingi strate-

<sup>49</sup> *Grupy kapitałowe...*, red. m. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, op. cit., s.135

<sup>50</sup> M. Pawlak, *Obszary zadań i funkcje kierownicze w różnych typach holdingów*, Przegląd Organizacji, Marzec 2001, s.15

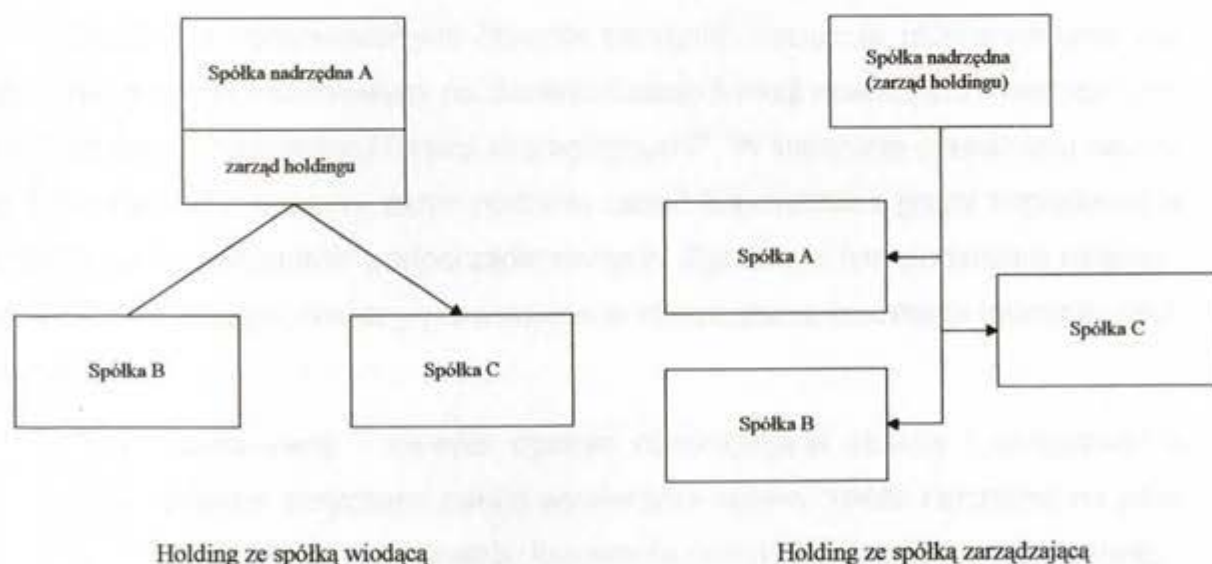
<sup>51</sup> Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz. U. nr 140, poz. 939



giczne a 10% finansowe. W Polsce aż 90% struktur holdingowych to holdingi operacyjne.<sup>52</sup>

Powyższe modelowe ujęcia poszczególnych typów holdingów określane są z reguły w odniesieniu do funkcji zarządzania, stanowiąc tym samym swego rodzaju wyznacznik stopnia centralizacji/decentralizacji zarządzania. Muszą one jednakże – na co rzadko zwraca się uwagę – mieć „przełożenie” na funkcje organiczne, zgodnie z zasadą mówiącą, że „zarządzanie towarzyszy funkcjom organicznym”. Trzeba przy tym przyjąć, że rozwiązania w obszarze poszczególnych funkcji organicznych, także w ramach jednego modelu zarządzania grupą kapitałową, nie muszą być jednakowe, bowiem obok aspektów teoretycznych ma na nie również wpływ kontekst sytuacyjny.

Zarządzanie grupą kapitałową, podobnie jak innymi podmiotami gospodarczymi wymaga istnienia ośrodka kierowniczego. Jego pojęcie jest w literaturze przedmiotu wiązane ze spółką nadrzędną.<sup>53</sup> Określenie jej charakteru sprowadza się do rozstrzygnięcia dylematu, czy funkcję jednostki nadrzędnej ma pełnić spółka wiodąca, czy zarządzająca (zob. rys 1.6.)



**Rys. 1.6. Holding ze spółką wiodącą i holding ze spółką zarządzającą**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie H. Jagoda, B. Haus,  *Holding...* , op. cit., s. 21

<sup>52</sup> Z. Grzegorzewski,  *Holdingi po polsku* , Parkiet, nr 50, 1998, s. 7

<sup>53</sup>  *W holdingach organy i aparat zarządzania spółki naczelnej odgrywają rolę ośrodka kierowniczego całego holdingu.* , Z. Kreft,  *Holding...* , op. cit. s. 59

W pierwszym przypadku będziemy mieli do czynienia z sytuacją, gdy funkcje jednostki nadrzędnej pełni przedsiębiorstwo, którego głównym celem nie jest posiadanie udziałów w innych przedsiębiorstwach czy zarządzanie holdingiem, ale samodzielne istnienie na rynku. Spółki wiodące występują najczęściej w grupach kapitałowych powstałych w drodze wydziałania przedsiębiorstw (outsourcingu kapitałowego) i/lub przyłączania przedsiębiorstw do istniejącej już na rynku spółki.

Ze spółką zarządzającą będziemy mieli natomiast do czynienia wtedy, gdy podstawową funkcją jej bytu będzie zarządzanie grupą kapitałową. Spółki zarządzające występują w praktyce gospodarczej relatywnie rzadziej – w przypadku, gdy ich kapitał jest z góry przeznaczony na zakup udziałów w innych przedsiębiorstwach, lub gdy holding powstaje w wypadku „łączenia w górę”.<sup>54</sup>

W literaturze przedmiotu zwykło się zauważać wyższy stopień ewolucji spółki zarządzającej nad spółką wiodącą, przyjmując, że w miarę rozrostu grupy kapitałowej spółka wiodąca zostaje przekształcona w spółkę zarządzającą. Obie formy ośrodków kierowniczych w grupach kapitałowych zostały graficznie przedstawione na wskazanym już rysunku 1.6.

Zgodnie z obserwowanymi obecnie trendami, następuje ukierunkowanie zarządzania grupami kapitałowymi na decentralizację funkcji operacyjno – taktycznych, przy utrzymaniu centralizacji funkcji strategicznych<sup>55</sup>. W literaturze przedmiotu zwykło się przedstawiać modelowy zarys podziału zadań kierownictwa grupy kapitałowej w odniesieniu do podmiotów podporządkowanych. Zgodnie z tym podziałem możemy wyróżnić następujące obszary pozostające w sferze zainteresowania jednostki nadrzędnej<sup>56</sup>:

- normatywny - określa ogólnie obowiązujące zasady i uregulowania prawne dotyczące zasad wywierania wpływu spółki naczelnej na podmioty podporządkowane, kreowania polityki i kultury grupy kapitałowej,
- strategiczny - będzie miał w istocie odniesienie do typu grupy kapitałowej wyróżnionej ze względu na rolę kierowniczą jednostki nadrzędnej. W holdingu operacyjnym spółka naczelna będzie miała największy

<sup>54</sup> H. Jagoda, B. Haus,  *Holding...*, op. cit., s.112 - 113

<sup>55</sup> Zob. Z. Kreft,  *Holding...*, op. cit. s. 59

<sup>56</sup> Zob. M. Pawlak,  *Obszary zadań i funkcje kierownicze spółki nadrzędnej w różnych typach holdingów*, Przegląd Organizacji, Marzec 2001, s.16-17; Z. Kreft,  *Holding...*, op. cit. s. 140 –141



udział w formułowaniu strategicznych celów dla grupy spółek, w holdingu strategicznym mniejszy a w finansowym – najmniejszy,

- finansowy - zawiera zadania związane z pozyskiwaniem środków finansowych, ich alokacją i prowadzeniem wewnętrznego systemu finansowego,
- kadrowy - zawiera wszystkie obowiązki spółki naczelnej wynikające z potrzeby zapewnienia w grupie kapitałowej pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i motywacji,
- rozwojowy - zawiera zadania z zakresu prowadzenia prac studialnych, analitycznych i badawczych,
- nadzoru korporacyjnego - zawiera zadania z zakresu regularnej oceny czynności kierowniczych i aktywnej komunikacji grupy kapitałowej w celu pozyskania i umocnienia zaufania interesariuszy, które niezbędne jest dla przetrwania i rozwoju holdingu.

Zakres funkcjonowania spółki naczelnej i zadania, które powinny być w jej ramach realizowane, przedstawiono w tabeli 1.6. Zadania te przedstawiono w odniesieniu do funkcji zarządzania, tj. planowania, organizowania, motywowania i kontroli w korelacji z niektórymi funkcjami organicznymi oraz z wymiarami strategicznym i normatywnym stanowionymi przez spółkę naczelną (kierownictwo grupy kapitałowej).

Szczególnie ważny w aspekcie realizacji celów pracy wydaje się być obszar zadań spółki naczelnej z zakresu realizacji funkcji personalnej. Jak wynika z tabeli 1.6. - w której na podstawie postulatów sformułowanych przez Z. Krefta i M. Pawlaka<sup>57</sup>, zaprezentowano modelowe obszary zadań spółki nadrzędnej.

W obszarze planowania kierownictwo grupy kapitałowej powinno przede wszystkim ustalać zasady obsadzania kluczowych stanowisk w spółkach grupy oraz zapotrzebowanie na personel w spółkach grupy. Organizowanie ograniczać powinno się do ustalania obsad rad nadzorczych i zarządów oraz ustalania zasad wynagrodzenia i szkolenia kadry kierowniczej spółek. W ramach funkcji motywowania spółka nadrzędna powinna określić politykę płac i motywacji w grupie, z pozostawieniem dobrowolnego kształtowania jej elementów spółkom podporządkowanym. W obsza-

<sup>57</sup> M. Pawlak, *Obszary zadań ...*, op. cit., s.16-17, Z. Kreft,  *Holding...*, op. cit. s. 140 –141.

rze kontrolowania spółka naczelną powinna skoncentrować się na tworzeniu i doskonaleniu kontrolingu personalnego.

**Tabela 1.6. Obszary zadań spółki naczelną**

	Planowanie	Organizowanie	Motywowanie	Kontrola
Obszar normatywny	ustalać wytyczne dla spółek zależnych z punktu widzenia ich zgodności z celami holdingu,	tworzyć nowe organizacje gospodarcze, przekształcać istniejące, lub je likwidować,  ustalać zasady funkcjonowania holdingu, budowy i zmian struktury organizacyjnej, zarówno swojej, jak i spółek podrzędnych,  standaryzować rozwiązania prawne w strukturach i umowach spółek zależnych,		ustalać system oceny spółek zależnych oraz ich monitoring
Obszar strategiczny	wyznaczanie dla holdingu i spółek podporządkowanych głównych celów obejmujących nowe obszary aktywności, segmenty rynku	określać i organizować kierunki współpracy w ramach grupy,  zatwierdzanie strategicznych planów przedsiębiorstw zależnych		tworzyć system kontroli na potrzeby podejmowania decyzji strategicznych,  kontrola realizacji założeń i celów,
Finanse	prognozować przepływy środków finansowych w ramach grupy  określać źródła i sposoby gromadzenia środków na potrzeby rozwoju  ustalać politykę finansowania, aby zachować równowagę w procesie rozwoju holdingu	alokacja środków finansowych w ramach grupy	przyznawanie środków finansowych na podstawie rentowności i wzrostu wartości przedsiębiorstw podporządkowanych	kontrola realizacji działań wynikających z polityki finansowej grupy,  analizować wyniki bilansowe spółek zależnych
Kadry	ustalenie zasad obsadzania najwyższych stanowisk kierowniczych w spółkach podporządkowanych  planowanie potrzeb kadrowych i następstw w obsadzaniu stanowisk	kształtować politykę w odniesieniu do naczelnej kadry kierowniczej w zakresie obsad rad nadzorczych i zarządów, ustalania zasad wynagradzania i szkolenia.	określenie polityki płac w grupie, z pozostawieniem swobody kształtowania jej elementów spółkom zależnym,  określanie zasad korelacji systemu motywacyjnego z systemem pomiaru efektywności gospodarowania,	tworzenie i doskonalenie kontrolingu personalnego



Rozwój	planowanie inwestycji holdingu,	organizacja procesów inwestycyjnych i przygotowania założeń projektowych i dokumentacji technicznej,  realizować badania i studia służące ustaleniu kluczowych dla holdingu celów i strategii ich realizacji		opiniowanie planów inwestycji spółek zależnych,  kontrola przeprowadzania inwestycji przez spółki zależne
Nadzór korporacyjny	określić kierunki współpracy z otoczeniem,  określić zasady współpracy zarządu, rady nadzorczej, biegłych rewidentów i walnego zgromadzenia akcjonariuszy,	organizować kierunki współpracy z otoczeniem  kształtować komunikację z grupami interesu		regularna ocena czynności kierowniczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Pawlak, *Obszary zadań ...*, op. cit., s.16-17, Z. Kreft,  *Holding...*, op. cit. s. 140 –141

Zaprezentowane w tabeli 1.6. podejście „krzyżujące” funkcje zarządzania z funkcjami organicznymi wydaje się być szczególnie ważne. Funkcja personalna, oraz jej elementy składowe zawierają bowiem część zarządczą - wyrażającą się realizowaniem funkcji zarządzania - jak i część wykonawczą.<sup>58</sup>

Nieco inne podejście do prezentacji obszarów zadań spółki naczelnej prezentuje M. Pawlak, pokazując w jakim zakresie poszczególne funkcje są realizowane w różnych obszarach zadań dla poszczególnych typów holdingów (zob. tabela 1.7.).

Analizując wskazany model, nie można definitywnie stwierdzić, że jest on powszechnie obowiązującym i uniwersalnym. Za jego pomocą można jedynie przedstawić pewne realne i hipotetycznie prawdopodobne zależności we wskazanych obszarach. Zależności te dotyczą jednak całych obszarów zadań i nie uwzględniają zadań cząstkowych – realizowanych w konkretnym obszarze, co w rzeczywistości może się „przełożyć” na zniekształcenie tego modelu. Wydaje się zatem, że przedstawione w tabeli 1.6. obszary zadań są bardziej kompleksowe. Zarząd grupy kapitałowej musi sprawować tradycyjne funkcje kierownicze. Treść tych funkcji nie odbiega od ich klasycznego rozumienia w odniesieniu do pojedynczego przedsiębiorstwa,

<sup>58</sup> Zob. M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 165, J. Lichtarski, *Funkcja personalna a zarządzanie personelem*, w: *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, red. T. Listwan, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 240-242

inny jest jednak sposób ich realizacji, co jak już wspomniano, wynika ze specyfiki grup kapitałowych oraz z faktu prawnej niezależności spółek podporządkowanych. Funkcjami, które będą miały w tym przypadku szczególne znaczenie są: nadzorowanie i doradzanie, koordynowanie, ustalanie priorytetów (dawanie wytycznych spółkom podporządkowanym), planowanie (przygotowywanie decyzji) i decydowanie.<sup>59</sup>

**Tabela 1.7. Obszary zadań i funkcje kierownicze spółki nadrzędnej w różnych typach holdingów**

		Funkcje kierownictwa				
		Nadzorowanie i doradzanie	Koordynowanie	Dawanie wytycznych	Planowanie	Decydowanie
Obszary zadań kierownictwa holdingu	Normatywny	F, S, O	F, S, O	F, S, O	F, S, O	F, S, O
	Finansowy	F, S, O	F, S, O	F, S, O	F, S, O	S, O
	Strategiczny	F, S, O	S, O	S, O	S, O	S, O
	Kadrowy	F, S, O	F, S, O	F, S, O	F, S, O	F, S, O
	Nadzoru korporacyjnego	F, S, O	F, S, O	F, S, O	F, S, O	F, S, O
	Rozwoju	F, S, O	S, O	S, O	S, O	S, O
	Operacyjny	O	O	O	O	O

Objaśnienia:

F – holding finansowy, S – holding strategiczny, O – holding operacyjny

Źródło: M. Pawlak, *Obszary zadań ...*, op. cit., s.17

Jednocześnie, warto podkreślić, że o podziale zadań między spółki oraz o ich zastosowaniu w konkretnej sytuacji rozstrzygać powinny zarówno przesłanki o cha-

<sup>59</sup> M. Pawlak, *Obszary zadań ...*, op. cit., s.16-17



rakterze teoretycznym, takie jak chociażby rola kierownicza jednostki nadrzędnej, czy też dywersyfikacja produkcji lub usług, jak i kontekst sytuacyjny.

### 1.5.3 Instrumenty zarządzania grupami kapitałowymi

Zarządzanie grupami kapitałowymi posługuje się specyficznymi zestawami instrumentów. B. Nogalski i R. Ronkowski przyjmują ich następującą typologię<sup>60</sup>:

- podział zadań – dotyczy podziału zadań pomiędzy spółkę nadrzędną a spółki podporządkowane,
- centralizacja/decentralizacja funkcji – określa stopień centralnej realizacji funkcji grup przez wyspecjalizowane służby córki nadrzędnej bądź specjalnie powołane do tego celu spółki podporządkowane,
- tryb współdziałania – dotyczy sposobu współdziałania uczestników grupy w ramach poszczególnych obszarów współdziałania,
- organizacja współdziałania – obejmuje organizacje współdziałania na poziomie spółki nadrzędnej i spółek podporządkowanych,
- porozumienia i umowy – zawierane pomiędzy spółkami w celu regulacji współdziałania w poszczególnych obszarach,
- nadzór – dotyczy nadzoru nad realizacją współdziałania.

Nieco inne podejście do wyróżnienia typów instrumentów zarządzania w grupach kapitałowych reprezentuje M. Trocki<sup>61</sup>. Dzieli on je bowiem na trzy grupy, tj. instrumenty właścicielskie, kontraktowe i instrumenty organizacyjne, co zostało przedstawione poniżej na rysunku 1.7.

Istniejące więzi pomiędzy uczestnikami grupy kapitałowej można sklasyfikować następująco:<sup>62</sup>

- podporządkowanie kapitałowe, z którego wynika oddziaływanie za pomocą instrumentów właścicielskich,

<sup>60</sup> B. Nogalski, R. Ronkowski, *Podstawy funkcjonowania polskich grup kapitałowych oraz ich formy organizacyjne i sposoby zarządzania*, w: *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne.*, red. B. Nogalski, P. Walentynowicz, Wydawnictwo WSAiB w Gdyni, Gdynia 2004, s.18 - 19

<sup>61</sup> Zob. M. Trocki, *Porozumienia i umowy holdingowe*, Przegląd Organizacji, Marzec 1999, s.9

<sup>62</sup> *Grupy kapitałowe w Polsce...*, op. cit., s.125-126

- podporządkowanie kontraktowe, z którego wynika oddziaływanie za pomocą instrumentów kontraktowych,
- podporządkowanie organizacyjne, z którego wynika oddziaływanie za pomocą instrumentów organizacyjnych.



**Rys. 1.7. Instrumenty zarządzania holdingiem.**

Źródło: M. Trocki, *Porozumienia i umowy holdingowe*, Przegląd Organizacji, Marzec 1999, s.9

Instrumenty właścicielskie wynikają z Kodeksu handlowego i umowy spółki (statutu). Zaliczamy do nich tzw. uprawnienia właścicielskie: wysokość udziałów i siłę głosów spółki nadrzędnej w spółce podporządkowanej. Każda ze spółek wchodzących w skład grupy kapitałowej jest samodzielnym podmiotem gospodarczym, której współwłaścicielem jest jednostka nadrzędna. Z racji udziału właścicielskiego spółka nadrzędna może oddziaływać na działalność spółki podporządkowanej.<sup>63</sup>

Instrumenty kontraktowe to narzędzia posiadające postać kontraktów – porozumień i umów pomiędzy uczestnikami grupy kapitałowej. Przedmiotem kontraktów jest współdziałanie uczestników grupy kapitałowej w najważniejszych obszarach funkcjonowania, tj. w obszarze<sup>64</sup>.

- kształtowania tożsamości grupy kapitałowej,
- planowania i realizacji strategii grupy,
- transferu mienia i spraw podatkowych,
- marketingu i promocji,

<sup>63</sup> Tamże, s. 126

<sup>64</sup> Tamże, s. 126 - 127



- inwestycji i finansowania rozwoju w grupie kapitałowej,
- rozwoju i doskonalenia kadr oraz kształtowania działalności socjalnej,
- rachunkowości, finansów i sprawozdawczości finansowej grupy kapitałowej,
- działalności operacyjnej uczestników grupy,
- i innych obszarów współdziałania.

Wspomnieć przy tym należy, że istotą instrumentów kontraktowych, w porównaniu z instrumentami właścicielskimi jest równorzędność podmiotów (spółki nadrzędnej i podmiotów podporządkowanych).

Szczególnie interesujące, patrząc przez pryzmat realizacji funkcji personalnej w grupie kapitałowej, jest współdziałanie w zakresie kadrowym. Przejawia się ono we wspólnej polityce personalnej w zakresie obsadzania członków rad nadzorczych i zarządów w spółkach podporządkowanych, w doskonaleniu kadr kierowniczych i kluczowych specjalistów oraz stosowaniu ujednoliconych systemów aktywizacji dla kadr kierowniczych spółek podporządkowanych. W ramach współdziałania w zakresie spraw socjalnych grupy kapitałowej podstawowym celem jest wyrównanie możliwości dostępu do świadczeń socjalnych przez wszystkich pracowników grupy. Wspólna polityka personalna w tym zakresie przekłada się na integrację pracowników wokół realizacji głównych celów i założeń strategicznych grupy kapitałowej jako całości.

Współdziałanie w zakresie kształtowania tożsamości grupy kapitałowej obejmuje zazwyczaj modelowanie tożsamości wizualnej (unifikacja nazw, znaków), tworzenie systemu komunikacji wewnętrznej i kształtowanie kultury organizacyjnej grupy.

Współdziałanie w zakresie planowania i realizacji strategii grupy kapitałowej wymaga zaangażowania i współdziałania wszystkich podmiotów wchodzących w skład holdingu. Dotyczy to szczególnie obszarów w zakresie ustalania założeń strategicznych, zbierania i przekazywania informacji oraz harmonizacji strategii grupy i jej uczestników.

Współdziałanie w zakresie transferu mienia i spraw majątkowych jest szczególnie ważne w przypadku outsourcingu kapitałowego (tj. wyodrębnienia podmiotu podporządkowanego ze struktury spółki nadrzędnej). Przejawia się to m.in. we wnie-



sieniu majątku w postaci aportu do nowo wyodrębnionego podmiotu podporządkowanego. Umowy dotyczące spraw majątkowych mogą również dotyczyć przekazania przez podmiot nadrzędny praw do dóbr niematerialnych: patentów, licencji, znaków towarowych etc.

Konieczność współdziałania uczestników grupy kapitałowej w obszarze marketingu wynika z kilku powodów. Pierwszym z nich jest ten sam lub zbliżony obszar działalności marketingowej i zbliżone cele marketingowe. Po wtóre, przedsięwzięcia marketingowe przekraczają niejednokrotnie możliwości finansowe podmiotów podporządkowanych. Po trzecie, wspólna działalność marketingowa sprzyja integracji uczestników grupy kapitałowej i kształtowaniu wspólnego wizerunku i tożsamości. Porozumienia zawierane poprzez podmioty będą określały wobec tego zakres przedsięwzięć marketingowych i promocyjnych sterowanych centralnie, ze strony podmiotu nadrzędnego, sposób ich planowania i uzgadniania z podmiotami podporządkowanymi oraz zasady ich finansowania.

Współdziałanie w zakresie inwestycji i rozwoju przejawia się w prowadzeniu przez spółkę nadrzędną badań mających na celu identyfikację potrzeb i możliwości inwestycyjnych i rozwojowych grupy kapitałowej. Na tej podstawie określa się politykę inwestycyjną i rozwojową ugrupowania. Polityka ta powinna dotyczyć zarówno inwestycji rzeczowych, jak i kapitałowych.

Konieczność współdziałania uczestników grupy kapitałowej w zakresie rachunkowości i konsolidacji sprawozdań finansowych wynika z dwóch przyczyn. Pierwsza z nich ma charakter wewnętrzny – chodzi tu o usprawnienie obiegu i uwiarygodnienie informacji ekonomicznych powstających w holdingu. Druga z nich ma z kolei charakter zewnętrzny – jest nim obowiązek sporządzania przez podmiot nadrzędny skonsolidowanych sprawozdań finansowych. Zasady i procedury tego współdziałania powinny być wcześniej ustalone i sformalizowane w postaci odpowiednich porozumień.

Współdziałanie w zakresie działalności operacyjnej nie dotyczy holdingu finansowego, ma jednak bardzo duże znaczenie w przypadku pozostałych form grup kapitałowych, tj. holdingu operacyjnego i strategicznego. Właściwa koordynacja w obszarze działalności badawczo – rozwojowej, produkcyjnej/usługowej i handlowej wymaga zharmonizowania planów działalności operacyjnej i zawierania na tej pod-



stawie umów dotyczących przykładowo dostaw kooperacyjnych, świadczenia określonych usług etc.<sup>65</sup>

W przypadku podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego podmiot podporządkowany jest częścią większej organizacji gospodarczej – jednostką organizacyjną podlegającą centrum kierowniczemu tej organizacji. Z tytułu przyjętego w grupie podziału uprawnień centrum posiada wobec jednostki podrzędnej uprawnienia kierownicze. Przejawia się to poprzez wyznaczanie jej zadań i przydzielanie środków do ich realizacji. Instrumenty organizacyjne zarządzania grupą kapitałową to wobec tego wydawanie poleceń wykonania zadań pośrednio (np. w formie wykazu obowiązków lub planów pracy), bezpośrednio (np. w formie dyspozycji) oraz przydział zasobów (np. wynagrodzeń).<sup>66</sup>

M. Trocki, wyróżnia również inną klasyfikację instrumentów zarządzania grupami kapitałowymi (co zostało przedstawione w formie graficznej i zaprezentowane na rys. 1.8.). Wyodrębnia: instrumenty strategiczne, konstytutywne, finansowe, kadrowe i instrumenty funkcjonalne.<sup>67</sup>

Instrumenty strategiczne odpowiedzialne są za realizację działalności strategicznej. Może być ona realizowana wg czterech strategii: koncentracji działalności, ekspansji działalności, ograniczenia działalności lub reorientacji działalności. Realizacja strategii powinna doprowadzić do ukształtowania się właściwej struktury działalności grupy kapitałowej oraz, co za tym idzie, do ukształtowania struktury i sposobu zarządzania w grupie. Warto tu jednocześnie podkreślić, że realizacja strategii globalnej firmy powinna być skorelowana z jej strategią personalną.

Instrumenty konstytutywne związane są z tworzeniem i podstawami funkcjonowania struktury holdingowej, do których należą wizja/misja, ogólne zasady funkcjonowania grupy, kultura organizacyjna oraz obowiązujące normy prawne i szczegółowe rozwiązania prawne spółek, zawarte w umowach (statutach spółek, regulaminach zgromadzenia wspólników), w walnych zgromadzeniach akcjonariuszy, w regulaminach rad nadzorczych, zarządów, jak i w umowach i porozumieniach o współdziałaniu.

---

<sup>65</sup> M. Trocki, *Porozumienia i ...*, op. cit., s.9

<sup>66</sup> *Grupy kapitałowe w Polsce...*, op. cit., s.125

<sup>67</sup> Tamże, s. 138 - 153



**Rys. 1.8. Instrumenty zarządzania grupami kapitałowymi**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Grupy kapitałowe...*, red. m. Romanowska, M. red. m. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, op. cit., s. 139



Nawiązując do funkcji personalnej, wskazane instrumenty będą nadawały kształt i kierunek działań z jej zakresu. Na przykład misja i ogólne zasady funkcjonowania grupy będą implikowały jej politykę personalną, a tym samym oddziaływałyby pośrednio na podejmowanie określonych działań i stosowanie konkretnych instrumentów w obszarze zarządzania ludźmi w grupie kapitałowej.

W obszarze instrumentów finansowych M. Trocki zauważa dwie grupy problemów: planowanie i rozliczanie wyników oraz sterowanie finansowe grupą kapitałową. Z planowaniem powinny być powiązane zasady rozliczania wyników wewnętrznych grupy kapitałowej, m.in.: prowadzenie rachunkowości grupy i konsolidacji sprawozdań finansowych jej uczestników, kalkulacji cen rozliczeniowych pomiędzy uczestnikami grupy, monitorowanie wyników spółek i ustalanie mierników oceny działalności poszczególnych uczestników grupy kapitałowej. Jeśli zaś chodzi o sterowanie finansowe grupą kapitałową, to jego głównym celem jest optymalizacja gospodarki finansowej uczestników grupy. Podstawowym instrumentem jest tutaj zasilanie uczestników holdingu w środki finansowe potrzebne do prowadzenia działalności operacyjnej i realizacji inwestycji. Ma to niewątpliwie odbicie w obszarze gospodarowania potencjałem ludzkim w spółkach grupy. Posiadanie przez wszystkie podmioty dużych rezerw finansowych przeznaczonych na realizację zadań z zakresu realizacji funkcji personalnej stwarza szansę rozwoju kapitału intelektualnego w obszarze całej grupy kapitałowej.

Głównym elementem polityki kadrowej mieszczącej się w zakresie instrumentów kadrowych jest obsadzanie kluczowych stanowisk w grupie kapitałowej. Polega ono na unii personalnej kierownictw spółki nadrzędnej i podmiotów podporządkowanych.

Przy realizacji celów strategicznych przez uczestników grupy kapitałowej tworzy się tzw. rynek wewnętrzny, co w efekcie prowadzi do wytworzenia instrumentów funkcjonalnych. Wynikają one z przyjętej strategii grupy kapitałowej i są następstwem powierzenia danej spółce funkcji realizacyjnych (np. badania i rozwój, produkcja etc.). Również w tym obszarze można zaakcentować znaczenie funkcji personalnej. Sposób, w jaki będzie przebiegał proces badania i rozwoju w grupie kapitałowej zależy niewątpliwie od potencjału osób w niej zatrudnionych. Rolą funkcji personalnej jest w tym przypadku znalezienie najlepszych - z punktu widzenia interesów grupy kapitałowej - pracowników i zatrzymanie ich w organizacji.



Z przedstawionych klasyfikacji instrumentów zarządzania w grupach kapitałowych wynika ich wielość i różnorodność. Należy również zaznaczyć, że wskazane instrumentarium powinno być kompleksowe. Nie powinno być stosowane wybiórczo, wskazane narzędzia powinny się uzupełniać.

## 1.6. Lokalizacja funkcji organicznych w grupie kapitałowej

Wzajemnie powiązane i warunkujące się kwestie lokalizacji, a zatem i koncentracji/dekoncentracji funkcji organicznych oraz centralizacji/decentralizacji zarządzania w układach wielopodmiotowych są w istocie podstawowymi zagadnieniami w sferze projektowania i doskonalenia systemów zarządzania tymi organizacjami. Jednym z interesujących problemów w tym obszarze jest kwestia swego rodzaju „pierwszeństwa”. Można tu sobie zadać następujące pytanie: czy rozstrzygnięcia w zakresie koncentracji/dekoncentracji funkcji należy uznawać za pierwotne, tj. wyznaczające (między innymi) zakres centralizacji/decentralizacji zarządzania, czy też jest odwrotnie?<sup>68</sup> W przypadku grup kapitałowych problem ten zyskuje dodatkowo na sile, ponieważ z jednej strony każde z przedsiębiorstw wchodzących w skład grupy pretenduje do roli wykonawcy danej funkcji, z drugiej zaś w ugrupowaniu należy unikać sytuacji nakładania/dublowania się funkcji (wynika to z poruszonej wcześniej kwestii podwójnej przedsiębiorczości).

Na wyżej zadane pytanie można – jak się wydaje – udzielić dwóch (pytanie na ile pozornie, na ile rzeczywiście sprzecznych) odpowiedzi. Pierwsza opiera się na przekonaniu, że zmiany centralizacji/decentralizacji są pochodną zmian w lokalizacji funkcji organicznych<sup>69</sup>. Pierwszeństwo mają tu zatem procesy realne nad procesami zarządzania.

Z drugiej strony nie ulega wątpliwości możliwość udzielenia odpowiedzi odmiennej, gdzie lokalizacja funkcji organicznych (a przynajmniej tych z nich, których realizacja nie jest związana z rozbudowaną infrastrukturą techniczną) jest wynikiem świadomych decyzji zarządczych o charakterze quasi konstytutywnym, rozstrzygających o kompozycji układu wielopodmiotowego. Pierwszeństwo będzie tu zatem przysługiwać procesom zarządzania.<sup>70</sup>

<sup>68</sup> H. Jagoda, A. Jagoda – Lenartowicz, *Funkcja personalna w grupie kapitałowej – warianty lokalizacyjne*, w: *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty...*, op. cit., s. 353

<sup>69</sup> Charakterystyczne są tu. np. prace B. Hausa; w szczególności *Organizacja i funkcjonowanie przedsiębiorstw wielozakładowych*, Warszawa 1975

<sup>70</sup> H. Jagoda, A. Jagoda – Lenartowicz, *Funkcja personalna...*, op. cit., s. 534



Problem wyboru jednego z powyższych wariantów wydaje się być niezwykle trudny do rozwiązania. Pomijając dyskusję na temat wad i zalet obu poglądów oraz warunków ich stosowalności, w niniejszej pracy opowiedziano się za drugim z przedstawionych wariantów i na nim oparto dalsze rozważania.

Na tym tle istotne wydaje się wyjaśnienie pojęcia funkcji organicznych, a także centralizacji/decentralizacji zarządzania i koncentracji/dekoncentracji funkcji.

Termin funkcja stosowany jest do określenia różnych pojęć. W literaturze przedmiotu z zakresu organizacji i zarządzania, w odniesieniu do instytucji termin funkcja oznacza fragment (część) pewnej całości. Innymi słowy funkcję można określić jako zbiór czynności, podejmowanych dla realizacji wspólnego, dającego się wyodrębnić celu.<sup>71</sup> Występujące w literaturze przedmiotu określenie funkcje organiczne oznacza względnie trwale (nierozzerwalnie) pełnione czynności, realizowane przez organizm gospodarczy celem osiągnięcia określonych stanów<sup>72</sup>. Do funkcji organicznych zalicza się zatem także funkcję personalną.

Ogół funkcji realizowanych w organizmie gospodarczym można podzielić za J. Zieleniewskim, na podstawowe, regulacyjne i pomocnicze. Funkcja podstawowa stanowi ogół czynności, które dotyczą bezpośrednio realizowania końcowego, „zewnętrznego” celu danej jednostki, a raczej wiązki jej zewnętrznych, głównych i ubocznych celów. Funkcje regulacyjne polegają na nadawaniu i stałym utrzymywaniu raz wskazanego kierunku funkcjonowania organizacji; mają one z reguły decydujące znaczenie dla funkcjonowania całej instytucji, niemniej jednak służą one funkcjom podstawowym, a nie na odwrót. Funkcja personalna jest więc funkcją regulacyjną. Funkcje pomocnicze nie realizują bezpośrednio celów zewnętrznych organizacji i nie służą regulacji funkcjonowania całości, niemniej jednak są potrzebne do realizacji funkcji podstawowych.

W odniesieniu do problemu centralizacji/decentralizacji można rozpatrywać dwa krańcowe przypadki: instytucję skrajnie scentralizowaną i skrajnie zdecentralizowaną. Pierwsza to taka, w której prawo do decydowania o wszystkim umieszczone jest w jednym punkcie (tzw. punkcie centralnym), np. w osobie jednoosobowego kierownika naczelnego. Instytucja skrajnie zdecentralizowana to taka, w której prawo

<sup>71</sup> Zob. J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s.398; *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, red. A. Grossman, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1981, s. 187-188

<sup>72</sup> Zob. J. Koziński, *Lokalizacja funkcji...*, op. cit., s. 11



do decydowania umieszczono wyłącznie na szczeblach kierowniczych najniższych w danym ciągu zależności.<sup>73</sup>

„Przenosząc” tę definicję na grunt grup kapitałowych, centralizacja będzie oznaczała lokalizację uprawnień decyzyjnych w spółce nadrzędnej, natomiast przekazanie ich przedsiębiorstwom podporządkowanym będzie decentralizacją. Należy wobec tego położyć nacisk na dostrzeżenie różnicy pomiędzy centralizacją/decentralizacją decyzji (zarządzania), co często znajduje odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu, a centralizacją/decentralizacją funkcji, co jest rzadko podnoszoną kwestią.

Centralizacja lub decentralizacja funkcji odnosi się do przemieszczenia (w strukturze grupy w układzie pionowym) zadań składających się na całą funkcję, a więc do przeniesienia uprawnień decyzyjnych, zasobów ludzkich, rzeczowych oraz finansowych<sup>74</sup>. Centralizacja/decentralizacja decyzji będzie wobec tego jedną z części składających się na centralizację/decentralizację funkcji. Na centralizację/decentralizację funkcji obok „miejsca” podejmowania decyzji będzie miało również wpływ „miejsce” wykonywania poszczególnych zadań z zakresu tej funkcji.

Rozpatrując z kolei koncentrację funkcji organicznych w strukturze grupy kapitałowej wyróżnić można ponownie dwa skrajne przypadki: maksymalne skupienie i maksymalne rozproszenie funkcji. Maksymalne skupienie funkcji oznaczać będzie, że tylko jedno z przedsiębiorstw wchodzących w skład grupy kapitałowej realizuje konkretną funkcję na rzecz innych przedsiębiorstw (przy czym zaznaczyć należy, że wykonawcą funkcji może być zarówno jednostka nadrzędna jak i podmiot podporządkowany). Maksymalne rozproszenie będzie z kolei polegać na tym, że wszystkie przedsiębiorstwa wchodzące w skład grupy realizują równolegle daną funkcję, czyli mamy w tym przypadku do czynienia z dublowaniem się funkcji w ramach grupy kapitałowej.<sup>75</sup>

Wzajemnie powiązane i warunkujące się kwestie w odniesieniu do układów wielopodmiotowych, tj.: koncentracji/dekoncentracji funkcji organicznych oraz centralizacji/decentralizacji zarządzania określają lokalizację tych funkcji w strukturze ugrupowania gospodarczego.

<sup>73</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 407

<sup>74</sup> J. Koziński, *Lokalizacja funkcji...*, op. cit., s. 44

<sup>75</sup> Tamże, s. 43



Jak już wskazywano, grupa kapitałowa jest strukturą złożoną z co najmniej dwóch prawnie samodzielnych podmiotów gospodarczych, z których jeden (dominujący) ma możliwość wpływania na decyzje podejmowane przez drugi podmiot (zależny).<sup>76</sup> Istotą grup kapitałowych jest realizacja wspólnych celów gospodarczych przez samodzielne pod względem prawnym przedsiębiorstwa, powiązane ze sobą kapitałowo (ewentualnie kontraktowo), w sposób umożliwiający aktywne współdziałanie<sup>77</sup>. Jedną z cech charakterystycznych dla grupy kapitałowej jest wynikający z definicji problem tzw. podwójnej przedsiębiorczości. Realizacja procesu gospodarczego, a co za tym idzie realizacja wszystkich funkcji organicznych, jest atrybutem zarówno podmiotu podporządkowanego, jak i całego ugrupowania. Najpoważniejszym problemem w tym obszarze jest dokonanie podziału zadań pomiędzy spółkę nadrzędną i podmioty podporządkowane oraz dbałość o ich harmonijną realizację.

Zgodnie z obserwowanymi trendami w gospodarce światowej następuje przeorientowanie zarządzania grupami kapitałowymi na decentralizację funkcji organicznych w obszarze operacyjnym przy utrzymywaniu centralizacji obszarów strategicznych. Rodzi to wiele problemów organizacyjnych i zarządczych pomiędzy spółkami.

<sup>76</sup> Z. Kreft, *Organizacja spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s.43

<sup>77</sup> M. Trocki, *Struktury grup kapitałowych*, w: *Przyszłościowe rozwiązania dla grup kapitałowych*, Materiały konferencyjne Institute for International Research, Warszawa, 23-24 listopada 1999 r.

## 2 Podstawy organizacji działań w obszarze funkcji personalnej grupy kapitałowej

### 2.1. Zmiany w obszarze funkcji personalnej z uwzględnieniem problemów organizacyjnych

O zagadnieniach związanych z zarządzaniem ludźmi można mówić począwszy od epoki paleolitu, kiedy w życiu ludzi pojawiły się określone kwestie personalne, związane ze wspólnymi polowaniami, takie jak podział pracy, sprawowanie przywództwa, ćwiczenia konkretnych umiejętności, ocena i wynagradzanie ludzi. Z biegiem czasu dochodziły do tej tematyki dalsze problemy w obszarze personalnym, związane z powstawaniem nowych czynności oraz ze specjalizowaniem się ludzi.<sup>78</sup> Funkcja personalna wielokrotnie zmieniała swoje oblicze – od funkcji typowo biurokratycznej, zepchniętej na pozycję podrzędną, ewoluowała w kierunku partnera strategicznego innych funkcji organicznych w przedsiębiorstwie.

Mając na uwadze współczesny wymiar omawianej funkcji warto nawiązać do lat osiemdziesiątych, które w sferze rozwoju gospodarczego zapisały się wieloma znamienymi zjawiskami. Nastąpiły zmiany w technologii, co w wielu przedsiębiorstwach zaowocowało zwielokrotnieniem produkcji i przeorganizowaniem stanowisk pracy. W efekcie spowodowało to zapotrzebowanie na pracowników o innych kwalifikacjach. Powyższe zjawiska stały się przesłanką do poszukiwania nowych sposobów zarządzania.<sup>79</sup>

W latach dziewięćdziesiątych podejście przedsiębiorców do czynnika ludzkiego przybrało na znaczeniu. Znalazło to wyraz w realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie – w literaturze przedmiotu mówi się nawet w odniesieniu do niej jak o funkcji kameleonie<sup>80</sup>. Główne zmiany miały miejsce w trzech obszarach zarządzania ludźmi. Warto przy tym zauważyć, że dwie z nich, wskazane w pierwszej kolejności, mają charakter organizacyjny. Są nimi<sup>81</sup>:

- możliwość podejmowania strategicznych decyzji,

<sup>78</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s.11

<sup>79</sup> W. Bańka, *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Adam Marszałek, Toruń 2000, s.14

<sup>80</sup> V. Hope – Hailey, L. Graton, P. McGovern, P. Stiles, C. Truss, *A chameleon function? HRM in the 90's*, *Human Resource Management Journal*, nr 7, 1997, s.5

<sup>81</sup> Tamże, s.5-21



- decentralizacja funkcji personalnej,
- zauważalny wkład w generowanie zysków przedsiębiorstwa poprzez wiedzę pracowników.

Zmiany w obszarze realizacji funkcji personalnej, jak i jej przyczyny generują problemy personalne w obszarze tej funkcji, co zostało ujęte w tabeli 2.1. Warto jednocześnie zauważyć, że ujęte w tabeli problemy personalne rodzą w obszarze funkcji personalnej problemy o charakterze organizacyjnym. W każdym przypadku należy bowiem odpowiedzieć na pytania: kto powinien podejmować decyzje, kto powinien wykonywać określone zadania oraz z jakich narzędzi powinien skorzystać?

**Tabela 2.1. Problemy w obszarze rozwoju funkcji personalnej**

Etap rozwoju	Przesłanki zmian	Problemy personalne
Era industrialna	Rozwój przemysłu, produkcji masowej, powstanie łatwych do opanowania prac	Struktury organizacyjne, stały czas pracy, wartościowanie pracy, koszty pracy, ocenianie przez przełożonego, wynagradzanie na podstawie czasu pracy
Era postindustrialna	Elastyczne systemy produkcji, wykorzystywanie systemów informatycznych, wyszczuplanie organizacji, <b>tworzenie grup kapitałowych</b> , restrukturyzacja, reengineering, rozwój usług, globalizacja, telepraca, wirtualizacja	Ukierunkowanie na klienta, strategie personalne, grupowe formy pracy, elastyczne formy zatrudnienia, ocenianie wielopodmiotowe, outsourcing, outplacement, kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą, empowerment

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy - metody, PWE, Warszawa 2007, s. 16

Jak wynika z tabeli 2.1., jedną z przesłanek zmian w podejściu do realizacji funkcji personalnej jest tworzenie grup kapitałowych. Ten trend generuje przede wszystkim problemy organizacyjne, takie jak podział pracy pomiędzy uczestników grupy kapitałowej i organizację ich współdziałania, tworzenie zasad i wytycznych dla działań w obszarze funkcji personalnej oraz określenie zakresu doboru me-

rod/technik/narzędzi jej realizacji. Wydaje się, że wskazane kwestie są ważne, choć rzadko podejmowane w literaturze przedmiotu.

Ujęte w tabeli 2.1. różnice w realizacji funkcji personalnej, jak i ich przesłanki są w literaturze przedmiotu omawiane w ramach dwóch odrębnych koncepcji zarządzania ludźmi w organizacji: Koncepcji Zarządzania Personelem oraz Koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Rozbieżności między tymi podejściami przedstawiono w tabeli 2.2.

**Tabela 2.2. Różnice pomiędzy koncepcjami Zarządzania Personelem i Zarządzania Zasobami Ludzkimi**

Zagadnienie	Zarządzanie Personelem	Zarządzanie Zasobami Ludzkimi
<b>Przekonania i założenia</b>		
Sposób postępowania kierownictwa	Procedura, kontrola zgodności z przepisami, sprawiedliwość	„Potrzeby firmy”, elastyczność, oddanie, koncentracja na kliencie
Wzorce zachowania	Normy, tradycja i praktyka	Wartość, poczucie misji
Zadania kierownictwa w odniesieniu do pracowników	Sterowanie, administrowanie, porządkowanie	Kształtowanie, przewidywanie problemów, przygotowanie rozwiązań
<b>Aspekty strategiczne</b>		
Kluczowe związki	Robotnicy - kierownictwo	Firma – Klient
Wizja (plan całości)	Kwestia marginalna	Kwestia podstawowa
Szybkość podejmowania decyzji	Wolno	Szybko
<b>Kluczowe mechanizmy</b>		
Podstawy do interweniowania	Przepisy dotyczące personelu	Szeroko pojęte wytyczne dotyczące personelu, kultury i organizacji
Selekcja, dobór	Oddzielne zadanie o marginalnym znaczeniu	Zintegrowane zadanie o podstawowym znaczeniu
Płaca	Ocena wkładu pracy; wielostopniowa, sztywna skala ocen	Powiązana z wynikami pracy; kilkustopniowa skala ocen podlegająca prawom rynku
Warunki pracy	Negocjowane osobno	Zharmonizowane
Relacje pracownik - kierownictwo	Zbiorowe negocjowanie umów	Współpraca, zmierza do umów indywidualnych
Komunikowanie	Ograniczony zasięg, niebezpośrednie	Wzmoczone, bezpośrednie o nieograniczonym zasięgu
Model pracy	Praca indywidualna	Praca zespołowa, wszechstronna
Rozwiązywanie konfliktów	Osiągnięcie tymczasowych porozumień	Wpływanie na atmosferę i kulturę zachowania



Szkolenie i rozwój	Kontrolowane uczestnictwo w kursach	Firma nastawiona na naukę, przedsiębiorstwo uczące się
--------------------	-------------------------------------	--

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996, s.46-47 i Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane problemy i metody, red. T. Stalewski, E. Chlebicka, Oficyna wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997, s. 15-17*

Z powyższej tabeli wynika, że istnieje wiele elementów, które stanowią jednoznacznie o odrębności koncepcji ZZL. Najważniejszym z nich wydaje się być podmiotowe, a nie przedmiotowe podejście do pracowników.

Innymi cechami odróżniającymi i stawiającymi wyżej w ewolucji koncepcję Zarządzania Zasobami Ludzkimi nad Zarządzaniem Personelem są: strategiczna integracja, zarządzanie kulturą organizacyjną, zaangażowanie, kompleksowe zarządzanie przez jakość, inwestowanie w kapitał ludzki oraz koncepcja monolityczna (zakładanie, że interesy kadry zarządzającej i pracowników są zbieżne).<sup>82</sup> Warto tutaj podkreślić odmienne podejście do aspektów organizacyjnych realizacji funkcji personalnej. Jak wynika z tabeli 2.2., podstawą do interweniowania w przypadku koncepcji ZZL są wytyczne dotyczące personelu, kultury i organizacji (a więc polityka personalna), a nie regulaminy dotyczące personelu. Zauważalne wobec tego jest odchodzenie od sztywnych procedur i kontrolowania. W ramach koncepcji ZZL mamy również do czynienia z przejmowaniem uprawnień i odpowiedzialności przez kierownictwo liniowe, co wiąże się ze zmianami w obszarze podziału zadań w organizacji.

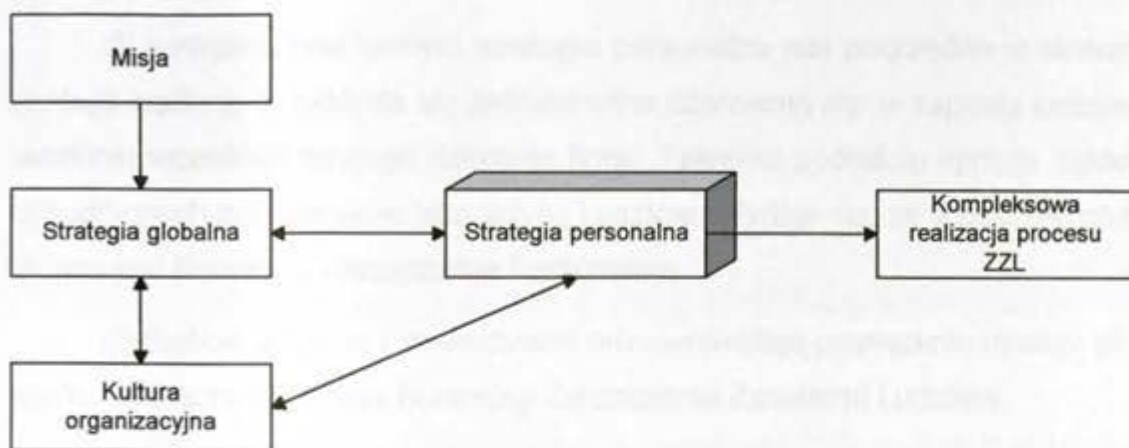
Koncepcja ZZL prezentowana jest w literaturze przedmiotu w kilku ujęciach, zróżnicowanych nie tylko co do poziomu ogólności czy szczegółowości ujęcia, ale również ze względu na zestaw specyficznych cech, które ją charakteryzują. Analiza literatury przedmiotu pozwala jednak (pomimo różnych podejść) wyodrębnić jądro omawianej koncepcji (zob. rysunek 2.1.), które przejawia się w:<sup>83</sup>

- randze, jaką nadaje się ludziom w jednostkach gospodarczych,
- formułowaniu wizji lub misji funkcjonowania przedsiębiorstwa, co łączy się z przywództwem,

<sup>82</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna i Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2000, s.

<sup>83</sup> M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s.167

- powiązaniach pomiędzy strategią ogólną przedsiębiorstwa a jego strategią personalną,
- znaczeniu kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie i jej relacjach ze strategią ogólną i funkcjonalną.



Rys. 2.1. Jądro (rdzeń) koncepcji ZZZ

Źródło: M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s.170

Jak już wskazywano, pierwszą z trzech głównych zmian o charakterze organizacyjnym w obszarze realizacji funkcji personalnej jest możliwość podejmowania strategicznych decyzji<sup>84</sup>. Koncepcja ZZZ to strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem ludzi w ramach struktur przedsiębiorstwa, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością.<sup>85</sup> W tym podejściu do realizacji funkcji personalnej duży nacisk kładzie się na zagadnienia związane ze strategią. Można wręcz stwierdzić, że strategiczność jest wpisana w samą koncepcję. Zwraca się przy tym uwagę na sprzężenie zwrotne pomiędzy kulturą organizacyjną a strategią ogólną przedsiębiorstwa i jego strategią personalną.

<sup>84</sup> Zob. E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999, s.26-61, J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s.154-167, J. Strużyna, *Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2005, s. 13-52, H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s.121-144

<sup>85</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s.9



W praktyce, wyróżnić można trzy modelowe ujęcia zależności pomiędzy strategią globalną i personalną, a mianowicie<sup>86</sup>:

- podejście reaktywne,
- podejście aktywne,
- podejście interaktywne.

W podejściu reaktywnym strategia personalna jest podrzędna w stosunku do strategii ogólnej, tj. zakłada się jednostronne dostosowywanie kapitału ludzkiego do ustalonej wcześniej strategii działania firmy. Takiemu podejściu sprzyja traktowanie zatrudnionych pracowników jako źródła kosztów. Wydaje się, że wskazane podejście bliższe jest Koncepcji Zarządzania Personelem.

Podejście aktywne i interaktywne odzwierciedlają powiązania między strategią ogólną i personalną bliskie Koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Podejście aktywne charakteryzuje bowiem założenie, że kapitał tkwiący w zatrudnionych osobach jest źródłem uzyskiwania przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej. Zasoby ludzkie są traktowane nie tylko jako źródło kosztów, lecz także jako składnik aktywów firmy.

Ostatnim ze wskazanych jest podejście interaktywne, zakładające wzajemne przenikanie się strategii biznesowej i personalnej, a co za tym idzie potrzebę ich integracji. Oznacza to, że strategia ogólna stanowi podstawę wyznaczania celów w sferze zasobów ludzkich.

Charakter sprzężeń strategii ogólnej z personalną jest kwestią organizacyjną i powinien mieć swoje odzwierciedlenie w realizacji funkcji personalnej w grupach kapitałowych. Wydaje się jednak, że problem określenia strategicznych obszarów tej funkcji w odniesieniu do całej grupy może być trudnym, a często nawet niewykonalnym zadaniem (na przykład w przypadku dużej dywersyfikacji działalności poszczególnych spółek wchodzących w skład grupy). Wskazanie tych obszarów ułatwiło by jednak zarządzanie ludźmi w holdingu i spowodowało podobne podejście do traktowania pracowników we wszystkich przedsiębiorstwach grupy. Próba określenia strategicznych domen, procesu formułowania strategii personalnej oraz identyfikacja jej

---

<sup>86</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ...*, op. cit. s. 64

korelacji ze strategią ogólną polskich grup kapitałowych była przedmiotem badań empirycznych, co zostało ujęte w dalszej części pracy.

Drugim ze wskazanych trendów zmian o charakterze organizacyjnym, w obrębie funkcji personalnej w ostatnich latach, jest jej decentralizacja, polegająca na delegowaniu władzy z poziomu centralnego struktury organizacyjnej na poziomy niższe. Główną przyczyną decentralizacji w obszarze funkcji personalnej jest ewolucja struktur organizacyjnych, spowodowana masowymi procesami fuzji i przejęć oraz procesem globalizacji.<sup>87</sup>

Cechy scentralizowanej i zdecentralizowanej organizacji funkcji personalnej zaprezentowano w tabeli 2.3.

**Tabela 2.3. Cechy scentralizowanej i zdecentralizowanej organizacji funkcji personalnej**

<b>Cechy modelu zcentralizowanego</b>	<b>Cechy modelu zdecentralizowanego</b>
Koncentracja zadań na szczeblu kierownictwa przedsiębiorstwa (lub w jednostce nadrzędnej) Koncentracja uprawnień decyzyjnych na szczeblu centralnym (lub w jednostce nadrzędnej) Koncentracja kontroli zasobów (materialnych i informacyjnych) na szczeblu centralnym (lub w jednostce nadrzędnej).	Podział zadań na wiele podległych jednostek Podział uprawnień decyzyjnych na wiele jednostek Usytuowanie kontroli zasobów (materialnych i informacyjnych) w zdecentralizowanych jednostkach
Centralizacja zadań i lokalizacja uprawnień decyzyjnych w centralnej komórce personalnej	Decentralizacja zadań i uprawnień decyzyjnych na pion, biura, działy, przedsiębiorstwa zależne, tworzenie komórek służby personalnej lub centrów zysku
Sterowanie i kontrola: hierarchicznie	Sterowanie i kontrola: częściowo samodzielnie, czasem hierarchicznie

Źródło: W. Nienhuser, *Zentrale Personalarbeit*, w: *Innovative Personalorganization*, Scholtz C., Luchterhand, Berlin 1999, s.160, za: Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa 29001, s.15

Scentralizowany model procesów personalnych charakteryzuje się tym, że zadania, uprawnienia decyzyjne, kontrola zasobów materialnych i informacyjnych koncentrują się na najwyższym szczeblu zarządzania przedsiębiorstwem. Innymi słowy cała działalność kadrowa podporządkowana jest bezpośrednio naczelnemu kierow-

<sup>87</sup> J. Bencheikh, X. Capronnier, S. Dannel, A. Mayet, S. Menigon, *La decentralization de la fonction ressources humaines*, Les Cahiers de la Recherche, Universite Jean Monnet – SCEAUX – Paris XI, Paris 2003, s.2 - 4



nictwu. W odniesieniu do grup kapitałowych odzwierciedla to sytuację, w której funkcja personalna realizowana jest przez spółkę naczelną. W przypadku decentralizacji funkcji personalnej mamy do czynienia z podziałem zadań z zakresu jej realizacji na stosunkowo wiele jednostek oraz przekazywanie im uprawnień decyzyjnych i kontroli. Kierownictwo liniowe jest w pełni autonomiczne w pracy z ludźmi.<sup>88</sup>

W literaturze przedmiotu wskazuje się dwa modele decentralizacji funkcji personalnej w odniesieniu do organizacji: decentralizacji pionowej i decentralizacji poziomej.<sup>89</sup> Ta pierwsza polega na delegowaniu w dół struktury organizacyjnej wybranych elementów zarządzania zasobami ludzkimi. Jak wykazują badania przeprowadzone we Francji, jest to najczęstszy typ decentralizacji: w większości przypadków deleguje się wybrane obszary zadaniowe funkcji personalnej, takie jak: rekrutację i selekcję, rozwój indywidualny, w zależności od sytuacji i specyfiki przedsiębiorstwa.

Wyniki badań przeprowadzonych we Francji w 2002 roku wskazują, że najczęściej delegowane obszary z zakresu zarządzania ludźmi w organizacji to działania najważniejsze z punktu widzenia realizacji strategii przedsiębiorstwa (zob. tabela 2.4.). Pozostałe (płace, działalność socjalna) są najczęściej wydzielane na zewnątrz, ponieważ uważane są za nieznaczące ze strategicznego punktu widzenia badanych przedsiębiorstw.<sup>90</sup>

**Tabela 2.4. Najczęściej delegowane obszary z zakresu zarządzania ludźmi**

Działanie	Poziom decentralizacji
Rozwój indywidualny	89%
Organizacja pracy	80%
Komunikacja wewnętrzna	80%
Zapotrzebowanie na personel	80%
Rekrutacja	76%
Administracja	52%
Płace	27%

Zródło: J. Bencheikh, X. Capronnier, S. Dannet, A. Mayet, S. Menigon, *La decentralization...*, ..., op. cit. s. 6

<sup>88</sup> *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa 2001, s.14 - 15

<sup>89</sup> J. Bencheikh, X. Capronnier, S. Dannet, A. Mayet, S. Menigon, *La decentralization...*, op.cit., s.2

<sup>90</sup> J. Bencheikh, X. Capronnier, S. Dannet, A. Mayet, S. Menigon, *La decentralization*, op. cit. s. 6

Decentralizacja pozioma polega z kolei na przenoszeniu części obszarów zadaniowych funkcji personalnej do innego działu w przedsiębiorstwie (na przykład dyrektor do spraw ekonomicznych zajmuje się rekrutacją do służby finansowej). W tym przypadku służba personalna pełni jedynie funkcje administracyjne.<sup>91</sup> W odniesieniu do grup kapitałowych ten typ decentralizacji funkcji personalnej nie jest więc decentralizacją w powszechnym rozumieniu tego pojęcia. Jest raczej dekoncentracją funkcji na inne stanowiska kierownicze w obszarze jednej spółki (np. spółki nadrzędnej).

W prowadzonych rozważaniach nie sposób pominąć zauważalnego wkładu w generowanie zysków przedsiębiorstwa poprzez wiedzę pracowników, co wskazywane jest jako trzeci z głównych trendów zmian w obrębie funkcji personalnej (choć nie stanowi on podstawowego obszaru zainteresowania w ramach tej pracy). W koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi kładzie się nacisk na doskonalenie pracowników, a więc na rozwój ich wiedzy i umiejętności. Jak podkreślają D. Cazal i A. Dietrich, dominującą strategią osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest właśnie wiedza odróżniająca przedsiębiorstwo od konkurentów<sup>92</sup> Konieczne jest wobec tego takie podejście przedsiębiorstwa do ludzi (taka realizacja funkcji personalnej), aby wiedzę i kompetencje zawodowe rozwijać.

Funkcja personalna jest przykładem bardzo głębokiej i istotnej w swych konsekwencjach ewolucji, wyrażającej się w ciągłym narastaniu jej znaczenia zarówno dla bieżącego funkcjonowania, jak również perspektyw rozwojowych przedsiębiorstw, stając się istotnym czynnikiem stanowiącym o ich konkurencyjności. Wskazane zmiany w jej obszarze wydają się być tu szczególnie ważne ze względu na wzrastające znaczenie kwestii organizacyjnych.

## 2.2. Personalne narzędzia zarządzania grupą kapitałową

Właściwe wykorzystanie potencjału ludzkiego przekłada się w rezultacie na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez każdą organizację. W grupie kapitałowej zarządzanie ludźmi powinno ponadto prowadzić do osiągnięcia przez spółki wcho-

<sup>91</sup> Tamże, s.3

<sup>92</sup> D. Cazal i A. Dietrich, *Competences et savoirs: entre GRH et strategie?*, Les Cahiers de la Recherche, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, UPRESA, Lille 2003, s.2



dzące w jej skład efektów synergicznych. Efekt synergii oznacza uzyskiwanie zwielokrotnionych korzyści dzięki umiejętnemu połączeniu części składowych - spółek wchodzących w skład grupy w całość. Efekt ten zależny jest od dwóch czynników<sup>93</sup>:

- jakości zarządzania ludźmi w spółkach grupy,
- jakości współdziałania kadrowego jej uczestników.

O ile pierwszy z czynników charakterystyczny jest dla wszystkich organizacji funkcjonujących w gospodarce rynkowej, o tyle drugi wykazuje specyfikę odpowiadającą wyłącznie podmiotom wieloinstancyjnym, a w szczególności grupom kapitałowym.

Pierwszy z wskazanych czynników – jakość zarządzania ludźmi - znajduje swój wyraz w realizacji funkcji personalnej, w ramach której wymienia się tradycyjnie takie elementy jak:

- ustalanie zapotrzebowania na personel
- dobór pracowników (rekrutacja i selekcja)
- kształcenie i rozwój personelu
- ocenę pracowników
- wynagradzanie
- przemieszczanie pracowników

Zarządzanie ludźmi we wszystkich organizmach gospodarczych, w tym i w spółkach grupy kapitałowej, znajduje wyraz w podejmowaniu określonych działań w obrębie poszczególnych obszarów zadaniowych. Stanowi to aspekt funkcjonalny funkcji personalnej. Analizując wskazaną funkcję przez pryzmat jej organizacji, należy również zwrócić uwagę na narzędzia służące realizacji poszczególnych jej elementów (aspekt instrumentalny funkcji personalnej) oraz na podmioty realizacji procesu zarządzania ludźmi w organizacji (aspekt instytucjonalny funkcji personalnej).

Aspekt instrumentalny realizacji wskazanych elementów funkcji personalnej w holdingach wykazuje pewną specyfikę. W literaturze można odnotować nawiązywanie do tzw. personalnych (kadrowych) instrumentów zarządzania grupami kapitałowymi. Instrumenty te wspomagają realizację niezbywalnych funkcji kierownictwa naczelnego. Jeśli tak, to z teoretycznego punktu widzenia nie powinny być delegowane

<sup>93</sup> M. Trocki, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa 2004, s.279

do spółek podporządkowanych. W tabeli 2.5. zestawiono owe instrumenty. Wydaje się, że wskazywane narzędzia, mimo różnego nazewnictwa w ujęciu różnych autorów są zbieżne. Analiza treści zawartych w tabeli 2.5. pozwala na wyodrębnienie następujących personalnych instrumentów zarządzania grupą kapitałową:

1. kreowanie polityki personalnej,
2. tworzenie unii personalnej,
3. formowanie działań na rzecz rozwoju kadr kierowniczych i specjalistycznych,
4. aktywizowanie kadr kierowniczych i specjalistycznych.

Wskazane narzędzia zostały omówione poniżej. Warto w tym momencie podkreślić, że ich zadaniem jest zabezpieczenie wewnętrznej integracji grupy kapitałowej i realizacja jej celów poprzez spółki podporządkowane.

**Tabela 2.5. Personalne instrumenty zarządzania grupą kapitałową w ujęciu różnych autorów**

<b>M. Trocki</b>	<b>Z. Kreft</b>	<b>Z. Bogusławski, J. Borzęcki, S. Wiankowski</b>	<b>B. Haus, H. Jagoda, M. Karaś</b>
Polityka personalna	Formułowanie wytycznych polityki personalnej	Ustalenie polityki personalnej	Prowadzenie polityki personalnej
Obsadzania kluczowych stanowisk	Obsadzanie ważnych stanowisk	Dobór i skompletowanie personelu	Szkolenia dla kadry zarządczej i wybranych grup pracowników
Rozwój kadr kierowniczych i specjalistycznych	kierowniczych w holdingu	Ustalenie metod motywowania załogi do skutecznej i wydajnej pracy	Obsadzanie stanowisk członków zarządów i rad nadzorczych
	Budowanie unii personalnej		Ustalanie zasad wynagradzania tych osób

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Trocki Zarządzanie grupą kapitałową, w: Grupy kapitałowe w Polsce, red. M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, Difin, Warszawa 1998, s. 151-153, Z. Kreft, Holding. Grupa kapitałowa., PWE, Warszawa 2004, s. 142, B. Haus, H. Jagoda, M. Karaś, Tworzenie i funkcjonowanie holdingów, wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1993, s. 42 – 43, Z. Bogusławski, J. Borzęcki, S. Wiankowski, Holdingi Przemysłowe. Podstawy tworzenia i funkcjonowania., ORGMASZ, Warszawa, 1993, s. 54*



### 2.2.1. Kreowanie polityki personalnej

Wymiar (jakość) trzech aspektów realizacji funkcji personalnej, tj. funkcjonalnego, instrumentalnego i instytucjonalnego, ukształtowany jest poprzez politykę personalną, realizowaną w danym organizmie gospodarczym. Dysponowanie przemyślaną koncepcją działania w tym zakresie może prowadzić organizacje do uzyskania zdecydowanie lepszych rezultatów finansowych w porównaniu z konkurentami<sup>94</sup>.

Przystępując do kształtowania polityki personalnej danej organizacji ważne jest – w pierwszym rzędzie – dysponowanie określoną wiedzą co do jej istoty. Korzystanie w tym względzie z literatury przedmiotu staje się utrudnione, ze względu na wielość podejść do tej polityki.<sup>95</sup> W tabeli 2.6. przedstawiono definicje polityki personalnej w ujęciu różnych autorów, starając się uszeregować je według zakresu działań pozostających w obszarze zainteresowania polityki personalnej.

Jak widać, wskazane definicje różnią się zakresem działań dotyczących polityki personalnej. W wąskim ujęciu stanowi ona abstrakcyjną filozofię organizacji dotyczącą zarządzania ludźmi, w najszerszym zaś formułuje cele oraz wyznacza do ich realizacji konkretne zadania i narzędzia. W szerokim ujęciu polityka personalna jest więc utożsamiana ze strategią personalną.

Strategia personalna definiowana jest jako spójny zestaw działań obejmujący wytyczanie celów, formułowanie planów i programów działania, ukierunkowanych na tworzenie i wykorzystanie kapitału ludzkiego organizacji, gwarantującego osiągnięcie przez nią trwałej przewagi konkurencyjnej.<sup>96</sup> Można uznać, że strategia personalna jest w swej istocie skonkretyzowaniem polityki personalnej. Na tę politykę składają się - przyjęte przez kierownictwo naczelne danej jednostki gospodarczej – wartości, zasady i wytyczne dotyczące postrzegania personelu w procesie realizacji funkcji personalnej, co jest bliskie poglądom Z. Pawlaka w tym zakresie (zob. tabela 2.6.). Nawiązując do W. Kopalińskiego warto podkreślić, iż akceptacja owych wartości, zasad i wytycznych ma prowadzić do postępowania zręcznego, sprytnego<sup>97</sup>, zmierzają-

<sup>94</sup> Zob. Zarządzanie na Świecie, nr 8, 2003, s. 32-35

<sup>95</sup> Zob. M. Gableta, A. Jagoda – Lenartowicz, *Problemy kształtowania polityki personalnej w grupach kapitałowych*, w: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 245

<sup>96</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 60

<sup>97</sup> W. Kopaliński, *Słownik Wyrazów Obcych i Zwrotów Obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983, s. 334



cego do realizacji zadań przedsiębiorstwa jako całości poprzez integrowanie działań z obszaru personalnego z celami strategicznymi organizacji.

**Tab.2.6. Polityka personalna w ujęciu różnych autorów**

M. Kostera	M. Armstrong	T. Oleksyn	Z. Pawlak	M. Adamiec, B. Kożusznik	H. Król
Jest to ogólna filozofia organizacji dotycząca potencjału społecznego, na wysokim poziomie abstrakcji	Polityka personalna to stałe wytyczne na temat metod, jakie organizacja zamierza stosować w zarządzaniu ludźmi. Definiuje ona wyznawane przez organizację wartości dotyczące sposobów traktowania ludzi i na tej podstawie tworzy zasady, w których menedżerowie mają działać w odniesieniu do spraw związanych z zarządzaniem ludźmi	Polityka personalna polega na wyznaczaniu celów związanych z kształtowaniem potencjału społecznego firmy oraz na zmierzaniu do ich realizacji w stopniu maksymalnym w istniejących uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych	Polityka personalna to zespół ogólnych zasad zarządzania zasobami ludzkimi w firmie. Składają się na nią przyjęte przez kierownictwo naczelne zasady, reguły, metody i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi	Polityka personalna wyznacza dalekosiężne, ale osiągalne cele związane z wykorzystaniem i doskonaleniem ludzkiego potencjału, motywuje pracowników do osiągnięcia tych celów oraz porównuje aktualne dokonania z idealnymi wyobrażeniami	Polityka personalna jest to system celów, zasad, metod i instrumentów oraz zespołowych z nimi działań, nakierowanych na kształtowanie zespołów pracowniczych, sprzyjających sprawnemu funkcjonowaniu organizacji, przy jednoczesnym spełnianiu indywidualnych potrzeb pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa, 1999, s.23, T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa szkoła menedżerów, Warszawa 1997, s. 101, H. Król, *Struktura i zasady polityki kadrowej*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 1997 nr 11, s.15, M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami Ludzkimi*, Akade, Kraków 2000, s.49, M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna ekonomiczna i Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2000, s. 234, Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe.*, Pol-text, Warszawa 2003, s. 24

Warto przy tym zauważyć, że w literaturze z zakresu zarządzania grupami kapitałowymi polityka personalna jest – w niektórych przypadkach – rozumiana nieco inaczej. Można stwierdzić, że jest utożsamiana z realizacją funkcji personalnej<sup>98</sup> co sprawia, iż nie przybiera roli drogowskazu wyznaczającego pożądany kierunek działaniom w omawianym obszarze.

Mając na uwadze aspekt funkcjonalny, tj. określony zakres tematyczny funkcji personalnej stwierdzono, iż w procesie kształtowania polityki personalnej w grupach

<sup>98</sup> Zob. Z. Kreft,  *Holding...*, op. cit. s. 194



kapitałowych zasadne byłoby odejście od jej tradycyjnego ujęcia, na rzecz poszerzenia funkcji personalnej. Wiąże się to z rozpatrywaniem<sup>99</sup>:

- kolejnych etapów procesu zarządzania personelem,
- warunków pracy,
- komunikacji wewnętrznej,
- kultury organizacyjnej.

W procesie prowadzenia badań empirycznych podjęto próbę takiego właśnie, szerszego ujęcia funkcji personalnej. Trudności z dostępem do danych i ewidencji oraz niechęć respondentów do udzielania odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu spowodowały, iż rozważania zawężono do organizacyjnych aspektów tradycyjnie ujętej funkcji personalnej. Znalazło to swój wyraz przede wszystkim w części pracy obejmującej przegląd literatury oraz wyniki badań empirycznych. W części aplikacyjnej nawiązano do szerszego ujęcia funkcji personalnej, uznając takie podejście za zasadne.

Polityka personalna, zwłaszcza w organizacjach wieloinstancyjnych, powinna zawierać także wskazówki dotyczące podziału ról, a zatem i uprawnień w obszarze zarządzania ludźmi, oraz odpowiedzialności związanej z tymi uprawnieniami. Kwestia ta, jak dotąd, jest w literaturze przedmiotu pomijana. Znajduje to odzwierciedlenie w najbardziej rozpowszechnionym ujęciu polityki personalnej w postaci trzech modeli: sita, kapitału ludzkiego oraz modelu mieszanego. Modele te, nawiązują do tradycyjnego, wąskiego ujęcia funkcji personalnej.

Uznano, iż model sita ze względu na „kosztowe nastawienie” do pracowników organizacji, „odpowiada” koncepcji Zarządzania Personalem i podejściu reaktywnemu, lokalizującemu strategię personalną na podrzędnej pozycji w stosunku do strategii ogólnej. Model sita oparty jest na konkurencji i rywalizacji między uczestnikami organizacji. Ich przydatność mierzona jest posiadanymi kwalifikacjami, udokumentowanymi odpowiednimi zaświadczeniami (dyplomem, certyfikatem etc.). W trakcie pracy pracownicy przechodzą przez kolejny system „sit” – najlepsi są awansowani, natomiast ci, którzy osiągają gorsze efekty są stopniowo odsiewani i zastępowani. Polityka personalna bazująca na modelu sita oparta jest na założeniu, że dorosły człowiek jest już istotą ukształtowaną, i że w zasadzie nie można go zmienić. Drugim

<sup>99</sup> M. Gableta, A. Jagoda – Lenartowicz, *Problemy kształtowania*, op. cit., s.257

ważnym założeniem tego modelu jest przekonanie o motywacyjnej roli konkurencji między ludźmi; ludzie zmuszeni do konkurencji mogą dać z siebie wszystko.<sup>100</sup> Model sita posiada zarówno wady, jak i zalety. Zaprezentowano je w tabeli 2.8.

**Tabela 2.8. Zalety i wady modelu sita**

Zalety modelu sita	Wady modelu sita
preferencja zadaniowa pracowników (ocena pracownika poprzez wykonywane przez niego zadania)	duża fluktuacja pracowników
profesjonalizm w wykonywaniu zadań	zwiększona konkurencja i rywalizacja wśród pracowników
niskie koszty szkoleń wewnętrznych	brak poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji zawodowej
jasne i precyzyjne kryteria doboru kandydatów do pracy	duże koszty osobowe (wysokie płace dla najlepszych)

Źródło: G.Krause, *Można tak, a można i tak*, Personel 2000 nr 4

Drugi ze wskazanych modeli polityki personalnej - kapitału ludzkiego, którego wady i zalety zostały ujęte w tabeli 2.9., nawiązuje do koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi i realizacji aktywnego i interaktywnego podejścia pomiędzy strategiami ogólną i personalną.

**Tabela 2.9. Zalety i wady modelu kapitału ludzkiego**

Zalety modelu kapitału ludzkiego	Wady modelu kapitału ludzkiego
stabilizacja pracowników	wysokie koszty szkoleń
zaangażowanie pracowników w funkcjonowanie organizacji, poczucie misji	trudne do pomiaru kryteria kwalifikacyjne
kreatywność pracowników	
niskie koszty osobowe (ustabilizowane płace)	

Źródło: G.Krause, *Można tak, a można i tak*, Personel 2000 nr 4

Model ten oparty jest na lojalności, zaangażowaniu i współpracy członków organizacji. Pracownicy przyjmowani są do pracy z myślą o ich długookresowym zatrudnieniu i rozwoju. Zatrudnia się osoby, niekoniecznie z najlepszymi formalnymi kwalifikacjami, ale takie, które są skłonne do samodoskonalenia i współpracy. Organizacje realizujące politykę personalną opartą na modelu kapitału ludzkiego szkolą i

<sup>100</sup> M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1999, s. 25-28



zapewniają swoim pracownikom rozwój ich zdolności i zainteresowań. Taka realizacja polityki personalnej opiera się na założeniu, że człowiek jest ze swej natury zdolny i skłonny do rozwoju. Odwołuje się ona do motywacji wyższego rzędu, zwłaszcza do potrzeby samorealizacji.<sup>101</sup>

Jak już wspomniano, polityka personalna może opierać się również na modelu mieszanym – opiera się on wybiórczo na założeniach obydwu wymienionych wyżej modeli. Do niektórych rozwiązań w ramach polityki personalnej korzysta się z modelu sita, do innych z modelu kapitału ludzkiego. Czynnikiem, który warunkuje wybór modelu są cele jakie organizacja zamierza osiągnąć.<sup>102</sup>

Reasumując powyższe rozważania można stwierdzić, że polityka personalna musi być podporządkowana przyświecającej działaniom organizacji wizji kadr i odpowiadać na następujące pytania<sup>103</sup>:

- Jakie kadry stanowią ideał organizacji, i jak do niego dążyć?
- W jakim okresie powinno się ten ideał osiągnąć?
- Jakie zadania należy w związku z tym wykonać i jakich narzędzi użyć do ich realizacji?
- Kto powinien wskazać zadania wykonać?

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania dotyczące roli i zakresu polityki personalnej oraz podejmując próbę ich przeniesienia na grunt grup kapitałowych nasuwa się pytanie, czy w odniesieniu do wszystkich spółek grupy powinniśmy mieć do czynienia z jednolitą i konsekwentną polityką personalną, niezależnie od przyjętego modelu jej realizacji? Wydaje się, że odpowiedź jest twierdząca. Nasuwa się ona, biorąc pod uwagę założenie postulujące wspólnotę celów wszystkich organizmów wchodzących w skład grupy. Polityka personalna będzie wtedy punktem odniesienia przy podejmowaniu decyzji dotyczących ludzi zatrudnionych we wszystkich spółkach grupy kapitałowej. Warto również zwrócić uwagę na rozstrzygnięcie problemu, kto powinien ustalać zasady i wytyczne polityki personalnej w grupie kapitałowej. W literaturze przedmiotu nie znajdujemy rozwiązań wskazanych problemów.

<sup>101</sup> M. Kostera, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 25-28

<sup>102</sup> W. Bańka, *Zarządzanie ...*, op. cit., s.58

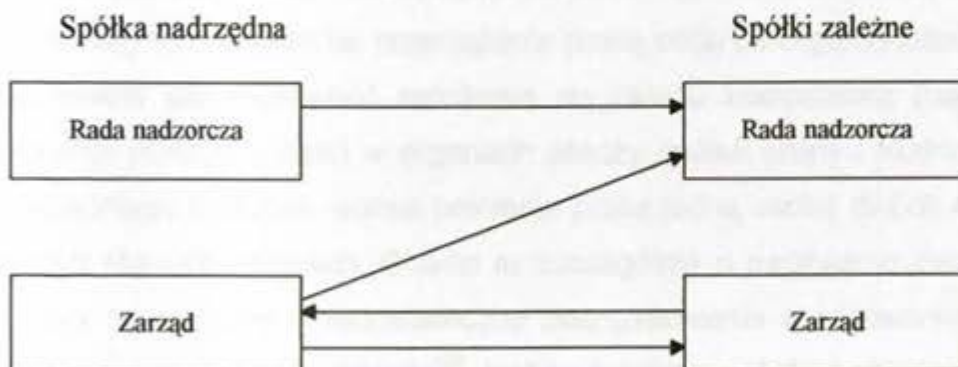
<sup>103</sup> M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Akade, Kraków 2000, s.50

### 2.2.2. Tworzenie unii personalnej

Unia personalna kierownictw i rad nadzorczych spółki nadrzędnej i podmiotów podporządkowanych jest podstawowym instrumentem kadrowym zarządzania grupą kapitałową i stanowi „wzmocnienie” realizacji funkcji personalnej. Ma ona miejsce w przypadku łączenia przez jedną osobę funkcji w organach władzy przynajmniej dwóch spółek wchodzących w skład grupy. Może być realizowana dwoma różnymi metodami<sup>104</sup>:

- w mniejszych grupach kapitałowych – do rad/zarządów spółek zależnych delegowani są na ogół członkowie zarządu spółki nadrzędnej,
- w rozbudowanych grupach kapitałowych – członkami tych rad/zarządów bywają często menedżerowie niższego szczebla ze spółki nadrzędnej.

Na nieco inne sposoby realizacji idei unii personalnej wskazuje M. Trocki (zob. rys.2.2.). W radach nadzorczych spółek zależnych mogą zasiadać zarówno członkowie zarządu jak i rady nadzorczej spółki nadrzędnej, natomiast pomiędzy zarządami spółek całej grupy mogą występować wielostronne powiązania.



**Rys. 2.2. Sposoby realizacji unii personalnej w grupie kapitałowej**

Źródło: M. Trocki, *Unia personalna jako element wspomagający zarządzanie grupami kapitałowymi*, Raport o zarządzaniu, V edycja, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa, 2000, s. 7, za: red. Hoffmann F., *Koncernhandbuch* Gabler Verlag, Wiesbaden, 1993.

Z rysunku 2.2. wynika, że realizacja unii personalnej może mieć zarówno charakter poziomy jak i pionowy. Powiązania pionowe występują, gdy zajmowanie dwóch lub kilku stanowisk dotyczy spółek powiązanych hierarchicznie. Powiązania poziome

<sup>104</sup> H. Jagoda, *Nadzór właścicielski w holdingach*, w: red. S. Rudolf, *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2000, s. 232



występują zaś w przypadku, gdy zajmowanie dwóch lub więcej stanowisk dotyczy spółek równorzędnych (np. gdy ta sama osoba jest członkiem rad nadzorczych kilku spółek zależnych). W praktyce gospodarczej mamy najczęściej do czynienia, jak wskazuje M. Trocki, z wariantami mieszanymi, które stanowią kombinacje wyżej wskazanych sposobów. Należy zaznaczyć, że zazwyczaj unia personalna ma niepełny charakter, co oznacza, że nie wszystkie osoby wchodzące w skład zarządu lub rady nadzorczej spółki naczelnej pełnią funkcje w organach władzy spółek zależnych.<sup>105</sup>

Dzięki unii personalnej wzmocniona zostaje integracja grupy kapitałowej, poprawia się przepływ informacji i transfer umiejętności pomiędzy spółkami. Ma ona również wpływ na szybsze podejmowanie decyzji i łatwiejsze sprawowanie nadzoru nad działalnością spółek zależnych, poprzez możliwość bezpośredniego wglądu w ich funkcjonowanie. Interesy tych spółek są z kolei lepiej rozpoznane i uwzględniane w zarządzaniu grupą. Ponadto istnienie unii personalnej zmniejsza zapotrzebowanie na wysokowykwalifikowaną kadrę zarządzającą w grupie, dzięki temu jej pozyskanie i utrzymanie generuje niższe koszty.<sup>106</sup>

Stosowanie unii personalnej może jednak generować pewne niebezpieczeństwa. Należy tu wskazać na przeciążenie pracą osób pełniących kilka funkcji. Innym zagrożeniem jest możliwość nałożenia się układu kompetencji (bądź zachwiania równowagi pomiędzy nimi) w organach władzy spółek grupy i trudność utrzymania odpowiedniego dystansu wobec pełnienia przez jedną osobę dwóch różnych funkcji w dwóch różnych spółkach. Chodzi tu szczególnie o nadmierne zaangażowanie w problemy operatywne i niedostateczne zaangażowanie w kreowanie polityki grupy kapitałowej i jej kierunki rozwoju<sup>107</sup>. Jest to sytuacja, w której obok konfliktu kompetencji może pojawić się konflikt interesów.

Unia personalna może być realizowana w ramach kilku modeli organizacyjnych. Są to<sup>108</sup>:

- model dualnych mandatów,
- model kolegialny,
- model portfelowy,

<sup>105</sup> M. Trocki, *Unia personalna jako element wspomagający zarządzanie grupami kapitałowymi, Raport o zarządzaniu, V edycja*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa, 2000, s. 7

<sup>106</sup> M. Trocki, P. Gołąb, *Formy zarządzania...*, op. cit., s.26

<sup>107</sup> H. Jagoda, B. Haus,  *Holding...*, op. cit., s. 123

<sup>108</sup> Tamże, s. 123-130



- model resortowy.

W najpełniejszym zakresie unia personalna występuje w tzw. modelu dualnych mandatów w zarządach spółek. Prezesi zarządów spółek zależnych są jednocześnie członkami zarządu spółki nadrzędnej, obok pozostałych członków zarządu tej spółki, odpowiedzialnych za realizację odpowiednich funkcji i/lub sektorów przedmiotowych. Na rys. 2.2. wskazano taką sytuację pomiędzy zarządami spółki nadrzędnej i spółki podporządkowanej. Jak widać, model mandatów dualnych może powstać w następstwie delegowania członków zarządu spółki nadrzędnej do zarządów spółek zależnych, lub odwrotnie, poprzez powoływanie prezesów zarządów spółek zależnych do zarządu spółki nadrzędnej. Wskazany model jest przydatny w sytuacji, gdy przywiązuje się szczególne znaczenie do uwzględnienia interesów spółek zależnych przez kierownictwo grupy kapitałowej. Pamiętać należy jednak o tym, że nie powinno dochodzić do sytuacji zdominowania polityki grupy przez partykularne problemy podmiotów wchodzących w jej skład.<sup>109</sup> Model mandatów dualnych jest najczęściej stosowanym rozwiązaniem organizacyjnym w obszarze unii personalnej w krajach zachodnich. W badaniach przeprowadzonych przez R. Buhnera występował on w 60% badanych grup kapitałowych<sup>110</sup>.

Alternatywnym dla wskazanego modelu unii personalnej jest model kolegialny. Przejawia się on poprzez ulokowanie zespołów utworzonych w celu usprawnienia współdziałania uczestników grupy przy zarządzie spółki nadrzędnej. Zespół taki występuje w praktyce gospodarczej pod różnymi określeniami, najczęściej jednak nazywany jest radą grupy kapitałowej. W jej skład wchodzi przedstawiciele kierownictwa spółki nadrzędnej i przedstawiciele wszystkich, lub niektórych spółek zależnych. Do rady mogą również zostać włączeni na stałe, lub na pewien okres, eksperci wewnętrzni lub zewnętrzni. Rada odbywa swoje spotkania w celu wymiany informacji o sytuacji w grupie, przedstawienia i przedyskutowania planowanych wspólnych przedsięwzięć, przekazania wytycznych działania, wymiany doświadczeń itp., z czego wynika, że rada pełni przede wszystkim funkcje informacyjno – doradcze, a nie decyzyjne.<sup>111</sup> Powyższy model w porównaniu z modelem mandatów dualnych, narażony jest na trudność jego realizacji z powodu zwiększonego obciążenia pracą niektórych członków zarządu spółki nadrzędnej, związanego z podwójnym zaangażowaniem w

<sup>109</sup> Tamże, s.121 - 123

<sup>110</sup> R. Buhner, *Management – Holding in der Praxis, Eine empirische Untersuchung deutscher Unternehmen*, Der Betrieb, 1993/6, za: Tamże, s. 121

<sup>111</sup> M. Trocki, P. Gołąb, *Formy zarządzania...*, op. cit., s.27



ten sam proces decyzyjny: raz w ramach zarządu, drugi raz w ramach rady. Może to prowadzić do podejmowania automatycznych decyzji w ramach rady – jej istnienie traci wtedy sens bytu.<sup>112</sup>

Inną organizacyjną formą realizacji unii personalnej w grupie kapitałowej jest model portfelowy, kiedy poszczególni członkowie zarządu spółki nadrzędnej są na stałe przypisani do określonych spółek zależnych, ale nie wchodzi w skład ich zarządów. Z punktu widzenia spółek podporządkowanych pełnią oni funkcje rzeczników ich interesów na szczeblu kierownictwa grupy kapitałowej, nie mając jednak samodzielnych kompetencji decyzyjnych w odniesieniu do przypisanych im spółek. Z punktu widzenia kierownictwa grupy kapitałowej, posiadają oni natomiast informacje o przypisanych im spółkach, co wykorzystywane jest przy podejmowaniu decyzji dotyczących całej grupy kapitałowej, lub niektórych aspektów zarządzania w jej ramach. Wskazane rozwiązanie pozwala na osłabienie tendencji odśrodkowych w kierownictwie grupy kapitałowej, wzmacniając w ten sposób jej orientację strategiczną. Na niekorzyść stosowania tej formy świadczy fakt gorszej orientacji rzecznika w problematyce spółek zależnych.<sup>113</sup>

Ostatnią, wskazywaną w literaturze przedmiotu, formą organizacji unii personalnej w grupach kapitałowych jest model resortowy. Tak jak w przypadku modelu portfelowego mamy tu do czynienia z przypisaniem członkom zarządu spółki nadrzędnej spółek podporządkowanych z tym, że w modelu resortowym są oni wyposażeni w kompetencje decyzyjne w odniesieniu do tych spółek. Jeden resort powinien obejmować przynajmniej dwie spółki zależne – wtedy jest on traktowany jako organ koordynacyjny, a nie (jak mogłoby stać się w przypadku przypisania jednego resortu na jedną spółkę) dodatkowy organ spółki przewidziany odpowiednimi regulacjami. Podstawową wadą modelu resortowego jest powstanie dodatkowego szczebla zarządzania i tym samym zepchnięcie w dół w hierarchii grupy kapitałowej zarządów spółek zależnych. W pozostałych aspektach przypomina on model mandatów dualnych. Interesy spółek zależnych są bowiem reprezentowane na szczeblu zarządu grupy przez członków organizacyjnie z nimi związanych, z drugiej zaś strony ci ostatni są zobowiązani do podejmowania decyzji uwzględniających interesy grupy jako całości. Podobnie jak w modelu mandatów dualnych pojawia się tu niebezpie-

<sup>112</sup> H. Jagoda, B. Haus,  *Holding...*, op. cit., s. 126

<sup>113</sup> Tamże, s. 128



czeństwo wystąpienia konfliktu interesów i ujawnienia się partykularyzmów w procesie podejmowania decyzji dotyczących całej grupy.<sup>114</sup>

Na wybór lub zmianę jednego z modeli mają wpływ wskazane powyżej ich wady i zalety, forma układu gospodarczego grupy kapitałowej, rola kierownicza jednostki nadrzędnej, styl zarządzania, ale i szeroko rozumiany kontekst sytuacyjny. Przyniesione możliwości kształtowania unii personalnej wskazują na to, iż w praktyce funkcjonowania grup kapitałowych jest to jeden z instrumentów pozwalających na zwiększanie możliwości oddziaływania nadzoru właścicielskiego i współdziałania uczestników grupy kapitałowej.

Na tym etapie rozważań warto zwrócić uwagę na kilka problemów o charakterze organizacyjnym. Jednym z nich jest sposób dokonywania doboru pracowników na kluczowe stanowiska w grupie kapitałowej. Niekiedy mamy przecież do czynienia z sytuacją charakterystyczną dla wielu polskich grup kapitałowych powstałych w drodze restrukturyzacji i przekształcenia państwowych przedsiębiorstw wielozakładowych, gdzie do zarządów i rad nadzorczych spółek wchodzących w skład grupy delegowane są przez Skarb Państwa osoby z zewnątrz grupy (reprezentanci Skarbu Państwa). Jawi się tutaj także inny problem – kwestią wartą rozstrzygnięcia jest powszechność stosowania unii personalnej przez grupy kapitałowe. W literaturze przedmiotu nie znajdujemy statystyk wskazujących na to, czy w grupach kapitałowych to narzędzie personalne jest faktycznie stosowane. Podkreśla się wyłącznie, że jest ono specyficzną formą doboru i zatrudniania pracowników w grupach kapitałowych. Dobór pracowników jest w literaturze przedmiotu wskazywany jako jeden z ważniejszych obszarów zadaniowych funkcji personalnej. S. Borkowska stwierdza, że „od prawidłowego doboru pracowników zależy, jakim potencjałem ludzkim dysponuje przedsiębiorstwo, jakie będą jego możliwości doskonalenia i rozwoju, poprawy efektywności pracy oraz współdziałania ludzi”<sup>115</sup>. Wydaje się, że warto zweryfikować to spojrzenie, bowiem obok wskazywanych w literaturze korzyści ze stosowania unii personalnej, jawią się również inne. Można tu bowiem postawić tezę, że unia personalna jest również narzędziem komunikacji wewnątrz grupy kapitałowej i wzmacnia współdziałanie jej uczestników.

<sup>114</sup> Tamże, s. 130

<sup>115</sup> S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s.324



### 2.2.3. Formowanie działań na rzecz rozwoju kadr kierowniczych i specjalistycznych

Kolejnym personalnym narzędziem zarządzania grupą kapitałową jest rozwój zasobów ludzkich, który polega na umożliwieniu pracownikom uczenia się i doskonalenia, na organizowaniu i planowaniu szkoleń oraz ocenie wyników programów szkoleniowych. Jest to proces strategiczny, mający na celu zaspokojenie potrzeb zarówno grupy, jak i jej pracowników.<sup>116</sup> W odniesieniu do grup kapitałowych, można stwierdzić, że głównym narzędziem rozwoju kadr kierowniczych i specjalistycznych są szkolenia. To ich organizacji poświęcono tutaj uwagę. Ujęcie procesu szkolenia pracowników z uwzględnieniem jego faz zaprezentowano na rysunku 2.3.



**Rys. 2.3. Proces szkolenia pracowników**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: O. Lundy A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Ekonom., Kraków, 2001, s. 265 i M. Armstrong, *Zarządzane zasobami ludzkimi*, op. cit., s.452

Szkolenie oznacza systematyczną zmianę zachowania osoby szkolonej dzięki wiedzy, która jest wynikiem kształcenia, rozwoju i zdobywania doświadczenia. Podstawowym celem szkolenia jest pomoc organizacji w wykonywaniu jej zadań poprzez zwiększenie wiedzy i umiejętności pracowników w niej zatrudnionych. Oznacza to inwestowanie w ludzi, tak by umożliwić im osiąganie lepszych efektów i celów organizacji. Dlatego szkolenie musi być uzasadnione, musi trafiać w rzeczywiste potrzeby szkoleniowe danej firmy.<sup>117</sup> Inną rolą jaką pełni szkolenie, jest rola motywacyjna. Szkolenie może być nagrodą kiedy stanowi wzbogacenie potencjalnych możliwości

<sup>116</sup> M. Armstrong, *Zarządzane zasobami ludzkimi*, op. cit., s.425

<sup>117</sup> Tamże, s.448-450

pracownika i zarazem informuje go, że przedsiębiorstwo inwestuje w niego środki, ponieważ uwzględnia jego kandydaturę do awansu.<sup>118</sup>

Spółka nadrzędna powinna organizować różne formy szkolenia dla zarządów spółek i wybranych grup pracowników całej grupy kapitałowej. Szkolenia te mogą być przeprowadzane przez wyspecjalizowane komórki lub przedsiębiorstwo znajdujące się w strukturze grupy lub przez jednostki zewnętrzne. B. Haus zauważa, że doskonalenie tych osób powinno być skoncentrowane z powodu zbyt małej liczby kadry zarządzającej i specjalistów oraz konieczności stworzenia odpowiednich warunków szkolenia. Ponadto zbędne byłoby powtarzanie tych prac przez każdą spółkę wchodzącą w skład grupy.<sup>119</sup> Z zaprezentowanym poglądem zgadza się również M. Trocki. Stwierdza on konieczność wspólnego podejścia do rozwoju kadr kierowniczych i specjalistycznych podając cztery przemawiające za tym faktem argumenty. Po pierwsze, szkolenia są kosztowne, a ich centralizacja może dać znaczące oszczędności. Po drugie, umożliwi to kontrolę jakości szkoleń i sposobu wydatkowania środków na ich realizację. Po trzecie, wspólne szkolenie wybranych grup pracowników grupy kapitałowej spowoduje wyrównanie i ujednoczenie wiedzy fachowej. Ponadto, wspólne szkolenia wspomagają integracją pracowników grupy, co skutkuje lepszą współpracą.<sup>120</sup>

Innym aspektem przemawiającym na korzyść wspólnej polityki rozwojowej w stosunku do wskazanej grupy pracowników jest fakt, że mogą być oni wykorzystywani (unia personalna) i awansowani w różnych spółkach grupy.

Problemem o charakterze organizacyjnym w tym zakresie jest kwestia wyboru osób, które mają zostać objęte szkoleniami, ustalenie zakresu szkolenia oraz decyzja kto powinien zająć się jego organizacją. Może to być bowiem zadanie do realizacji w ramach grupy kapitałowej, lub zlecone poza jej struktury, do wyspecjalizowanej w tym zakresie jednostki zewnętrznej.

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania grupami kapitałowymi zauważa się aspekt rozwoju kadr specjalistycznych i kierowniczych, ale traktuje się go pobieżnie, akcentując jedynie istnienie takiego instrumentu zarządzania grupą kapitałową. Wydaje się to być podejściem błędnym ze względu chociażby na przytoczone

<sup>118</sup> M. Wawer, R. Marciniak, *Strategia personalna*, Personel nr 13/1995

<sup>119</sup> B. Haus, *Organizacja i funkcjonowanie przedsiębiorstw wielozakładowych*, PWE, Warszawa 1975, s. 183

<sup>120</sup> M. Trocki, *Grupy kapitałowe...*, op. cit., s. 282



wyżej argumenty. Poza tym można stwierdzić, że grupa daje pracownikom większe możliwości awansu od tradycyjnego przedsiębiorstwa – pojawiają się tu bowiem możliwości realizacji ścieżek kariery nie tylko w ramach jednej spółki, ale w obszarze wszystkich przedsiębiorstw grupy.

#### **2.2.4. Aktywizowanie kadr kierowniczych i specjalistycznych**

Ostatnim z wymienionych narzędzi kadrowych zarządzania grupą kapitałową jest stosowanie jednolitego systemu wynagradzania, oceniania i nadzorowania kadry menedżerskiej w spółkach zależnych grupy kapitałowej. Procedury te muszą uwzględniać zarówno politykę grupy w stosunku do każdej ze spółek, jak i sytuację, w której każde z przedsiębiorstw się znajduje.

Jedną z ważniejszych ról strategicznych funkcji personalnej pełnią wynagrodzenia. Stanowią one element dochodów pracowniczych oraz kosztów pracy ponoszonych przez przedsiębiorstwo. Polityka wynagrodzeń spełnia dwie, bardzo ważne funkcje w przedsiębiorstwie: funkcję rynkową polegającą na przyciągnięciu kandydatów do pracy i utrzymaniu dotychczasowych pracowników oraz funkcję motywacyjną; wynagradzanie jest narzędziem ukierunkowującym działania uczestników na realizację celów organizacji.

System wynagradzania menedżerów w grupach kapitałowych może zawierać część stałą i zmienną wynagrodzenia, sposób ich obliczania i relacje między nimi. B. Nogalski i J. Zacharewicz podają przykład rozwiązań w zakresie wynagradzania w grupie kapitałowej, wskazując na próbę kojarzenia interesów spółek zależnych i grupy jako całości poprzez spójny system motywacyjny, skonstruowany dla wszystkich członków zarządów. Płace członków zarządu spółki nadrzędnej składają się ze stałego wynagrodzenia zasadniczego i premii, której część jest wypłacana co miesiąc zaliczkowo w wysokości 25% i zależy od realizacji krótkookresowego planu finansowego oraz od dotychczasowych wynagrodzeń. Pozostałą część premii kadra otrzymuje po zatwierdzeniu przez zgromadzenie. System wynagradzania członków zarządu spółek podporządkowanych jest ujednolicony dla całej grupy kapitałowej i powinien zakładać odpowiednie relacje wynagrodzeń dla prezesów, wiceprezesów i członków zarządu. Płace składają się, jak i w jednostce dominującej, z wynagrodze-



nia zasadniczego i premii za realizację krótkookresowego planu finansowego. Istnieje jednak różnica, która wynika z proporcji części stałej i zmiennej wynagrodzeń. O ile w przypadku członków zarządu spółki nadrzędnej wypłacana premia wynosiła 25%, o tyle w spółce zależnej stanowi ona 40% miesięcznego wynagrodzenia. Można wobec tego stwierdzić, że wynagradzanie menedżerów spółek podporządkowanych powinno być silniej skorelowane z wynikami finansowymi zarządzanych przez nich spółek.<sup>121</sup>

System ocen pracowniczych jest narzędziem kierującym rozwojem pracowników oraz sprawdzającym jakość wykonywanej przez nich pracy, dlatego musi być on bardzo dokładnie przygotowany.

Funkcja oceniania członków zarządu spółek zależnych jest realizowana przez rady nadzorcze tych spółek lub przez zarząd spółki nadrzędnej. Ocena kadry powinna być dokonywana raz w roku, w oparciu o określone kryteria, będące pochodnymi misji i strategii realizowanej przez grupę kapitałową. Kryteria ocen powinny odzwierciedlać reguły i zasady charakterystyczne dla polityki personalnej grupy i powinny być powszechnie znane w grupie.<sup>122</sup>

Jak już podkreślano, w literaturze przedmiotu nie poświęca się wiele uwagi personalnym narzędziom zarządzania grupą kapitałową. Można stwierdzić, że podejście preferujące prowadzenie odpowiednich działań z zakresu realizacji funkcji personalnej poprzez kreowanie wspólnej polityki personalnej, tworzenie unii personalnej, formowania działań na rzecz rozwoju i aktywizacji kadr kierowniczych i specjalistycznych, prowadzi do natężenia stopnia współdziałania w ramach grupy i poprawy efektywności jej funkcjonowania. Wydaje się jednak, że wskazane narzędzia personalne nie są wystarczające z punktu widzenia zarządzania instytucją wieloinstancyjną. W literaturze przedmiotu nie dostrzega się kwestii związanych z komunikacją czy kulturą organizacyjną, które niewątpliwie mogą być narzędziami scalającymi zarządzanie spółkami wchodzącymi w skład grupy. Wydaje się, że jest to kwestia, którą warto zweryfikować w procesie badań empirycznych.

<sup>121</sup> B. Nogalski, J. Zacharewicz, *Motywowanie zarządów spółek. Opis propozycji rozwiązań.*, w: *Efektywność nadzoru...*, red. S. Rudolf, op. cit., s.256 - 272

<sup>122</sup> W. Pokrzepa, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w grupie kapitałowej Exbud S.A.*, MBA nr 4/1998, s.107 - 108



### 2.3. Lokalizacja funkcji personalnej w grupie kapitałowej – jej uwarunkowania i warianty

Współdziałanie kadrowe uczestników grupy kapitałowej jest możliwe we wszystkich obszarach zadaniowych funkcji personalnej. Obejmować może ono zarówno problemy strategiczne, taktyczne oraz operatywne. Współdziałanie w sposób bezpośredni generuje szereg problemów o charakterze organizacyjnym - wymaga bowiem wyodrębnienia zakresów odpowiedzialności pomiędzy poziomami i uczestnikami grupy kapitałowej, tzn. zdeklarowania, które problemy mogą być rozpatrywane na poziomie grupy kapitałowej jako całości, spółki nadrzędnej, jak i spółek podporządkowanych.<sup>123</sup>

M. Trocki rozpatruje współdziałanie kadrowe uczestników grupy kapitałowej poprzez pryzmat obszarów zadaniowych funkcji personalnej, co zostało przedstawione w tabeli 2.10. Utrzymuje on przy tym, że ów zakres zależy przede wszystkim od typu grupy kapitałowej.

**Tabela 2.10. Współdziałanie kadrowe uczestników grupy kapitałowej**

Obszary zadaniowe funkcji personalnej	Realizacja na poziomie spółki nadrzędnej	Realizacja na poziomie spółek podporządkowanych
Planowanie zapotrzebowania na personel	Badanie rynków pracy (O, S) Opracowanie polityki zatrudnienia dla grupy (O, S)	Opracowanie polityki zatrudnienia dla spółki (O, S, F) Planowanie zatrudnienia (O, S, F) Opracowanie regulaminu organizacyjnego (O, S, F)
Dobór	Obsadzanie rad nadzorczych (O, S, F) Zatrudnianie kadry zarządzającej (O, S, F) Zatrudnianie kadr specjalistycznych (O, S)	Zatrudnianie pozostałych pracowników (O, S, F)
Doskonalenie	Planowanie rozwoju kadr kierowniczych i specjalistycznych w ramach grupy (O, S) Centralne szkolenia kadry kierowniczej i specjalistycznej (O, S)	Planowanie rozwoju pracowników w ramach spółki (O, S, F) Pozostałe szkolenia (O, S, F)

<sup>123</sup> M. Trocki, *Grupy kapitałowe. Tworzenie...*, op. cit., s. 279

Obszary zadaniowe funkcji personalnej	Realizacja na poziomie spółki nadrzędnej	Realizacja na poziomie spółek podporządkowanych
Aktywizowanie	System wynagradzania rad nadzorczych i zarządów spółek podporządkowanych (O, S, F) Wzorcowe systemy wynagradzania dla spółek zależnych (O, S)	Tworzenie i wdrażanie własnych systemów wynagradzania, ew. opartych na systemach wzorcowych (O, S, F)

Oznaczenia: O – operacyjna grupa kapitałowa, S – strategiczna grupa kapitałowa, F – finansowa grupa kapitałowa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Trocki, Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie, PWN, Warszawa 2004, s.283

Jak widać, w grupach finansowych współdziałanie spółek w obszarze kadrowym jest ograniczone, w porównaniu z grupami strategicznymi i operacyjnymi. Dotyczy ono tylko takich aspektów jak obsadzanie stanowisk zarządu i w radach nadzorczych i stosowanie do tej grupy zatrudnionych generalnych wytycznych w odniesieniu do ich doskonalenia i kształtowania ich wynagrodzenia. Pozostałe obszary zadaniowe realizowane są na poziomie spółek zależnych.

Jak wynika z tabeli, w grupach operacyjnych i strategicznych współdziałanie kadrowe może przyjmować szeroki zakres. Jego przedmiotem mogą być nawet wszystkie obszary zadaniowe funkcji personalnej. Na poziomie grupy kapitałowej podejmowane są problemy strategiczne i taktyczne, takie jak: opracowanie strategii personalnej dla grupy oraz określenie obszarów zadaniowych przeznaczonych do centralnej realizacji, nadzór nad realizacją strategii personalnych w spółkach grupy, analiza i ocena służb personalnych w ramach grupy. Problemy operatywne rozpatrywane na poziomie grupy dotyczą tylko zadań realizowanych centralnie.

Z kolei na poziomie uczestników grupy kapitałowej, tj. spółki nadrzędnej i spółek zależnych, rozwiązywane są zarówno problemy strategiczne (współpraca przy opracowywaniu strategii personalnej grupy oraz opracowanie strategii personalnej spółki), taktyczne (planowanie i organizowanie działalności kadrowej spółki), jak i operatywne problemy (realizacja działalności kadrowej) z zakresu realizacji funkcji personalnej.

Zakres współdziałania kadrowego wyznacza lokalizację funkcji personalnej grupy kapitałowej. Pokazuje on bowiem możliwe warianty podziału uprawnień i odpowiedzialności pomiędzy uczestników grupy kapitałowej we wszystkich obszarach zarządzania ludźmi. W tabeli 2.11, za J. Kozińskim, przedstawiono możliwe warianty



lokalizacyjne funkcji personalnej, ukazane przez pryzmat jej koncentracji i centralizacji. Wskazany rysunek nie pokazuje jednak wariantu uwzględniającego outsourcing kontraktowy.

**Tabela 2.11. Lokalizacja funkcji personalnej w grupach kapitałowych**

		koncentracja →		
		Niska	Umiarkowana	wysoka
centralizacja ↑	wysoka	/		Funkcja personalna jest w całości i wyłącznie realizowana przez podmiot (spółkę) nadrzędny na rzecz podmiotów (spółek) podporządkowanych.
	umiarkowana	Funkcja personalna jest wykonywana po części przez spółkę nadrzędną, a po części (proporcjonalnie większej) w zakresie mieszczącym się w ich kompetencjach (każdy podmiot podporządkowany realizuje tę część funkcji dla siebie).	Funkcja personalna jest wykonywana po części przez spółkę nadrzędną, a po części (proporcjonalnie większej) przez niektóre podmioty podporządkowane, które „obsługują” inne jednostki ugrupowania.	Funkcja personalna jest wykonywana po części przez spółkę nadrzędną, a po części przez: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> jedną ze spółek podporządkowanych,</li> <li><input type="checkbox"/> wydzieloną specjalnie i tylko do tego celu spółką podporządkowaną.</li> </ul>
	Niska	Funkcja personalna jest wykonywana wyłącznie przez spółki podporządkowane – każda z nich realizuje funkcję indywidualnie i dla samej siebie.	Funkcja personalna jest wykonywana tylko przez niektóre spółki podporządkowane, które „obsługują” inne jednostki ugrupowania.	Funkcja personalna jest w całości i wyłącznie realizowana przez: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> jedną ze spółek podporządkowanych,</li> <li><input type="checkbox"/> wydzieloną specjalnie i tylko do tego celu spółką podporządkowaną.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Koziński, *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1996, s.50

Możliwość realizacji funkcji personalnej przez wyznaczoną do tego celu jednostkę, może odbywać się nie tylko poprzez outsourcing kapitałowy (czyli specjalnie wydzieloną do tego celu spółkę podporządkowaną), ale również poprzez outsourcing kontraktowy (polegający na współpracy grupy kapitałowej z zewnętrznym, niezależ-

nym od niej przedsiębiorstwem, wyspecjalizowanym w zakresie doradztwa personalnego).

Mając na uwadze treści zawarte w tabeli 2.11., oraz powyższe rozważania można przyjąć, że lokalizacja funkcji personalnej w grupach kapitałowych może teoretycznie przybierać takie postaci jak:

- lokalizacja tylko w jednostce nadrzędnej,
- lokalizacja tylko w jednostkach podporządkowanych,
- lokalizacja w jednostce nadrzędnej i jednostkach podporządkowanych,
- lokalizacja w jednostce nadrzędnej i wyspecjalizowanej jednostce(ach) grupy,
- lokalizacja w jednostce(ach) nie wchodzących w skład grupy (outsourcing kontraktowy funkcji),
- lokalizacja w jednostce nadrzędnej i jednostce(ach) nie wchodzących w skład grupy.

Jednocześnie zasadnym wydaje się powtórne nawiązanie do tzw. niezbywalnych funkcji kierownictwa naczelnego, które są główną przesłanką skutecznego zarządzania grupą kapitałową. Traktowanie niektórych elementów zarządzania ludźmi jako narzędzi zarządzania grupą - niezbywalnych funkcji kierownictwa naczelnego (kreowanie polityki personalnej, unia personalna, doskonalenie i aktywizowanie kadr zarządzających i specjalistycznych) powoduje, iż poza rozważaniami dotyczącymi lokalizacji funkcji personalnej powinny pozostać zarówno pełna dekoncentracja jak i pełny outsourcing tej funkcji. Wszystkie pozostałe warianty lokalizacji funkcji personalnej uznać należy za dopuszczalne. O ich zastosowaniu w konkretnej sytuacji rozstrzygać powinny zarówno przesłanki o charakterze merytorycznym oraz kontekst sytuacyjny.

W literaturze przedmiotu brakuje szerszych rozważań we wskazanym zakresie. Wydaje się, że wybór jednego z wariantów lokalizacji funkcji personalnej w grupie kapitałowej leży w gestii jej właścicieli, lub/i kierownictwa spółki nadrzędnej. W literaturze podkreśla się jedynie, że wpływ na ten wybór mają takie czynniki, jak<sup>124</sup>:

- typ grupy kapitałowej,

---

<sup>124</sup> Zob. Kreft Z., Karwan M., *Centralizacja i decentralizacja uprawnień decyzyjnych w holdingu - dylematy lokalizacyjne*, Przegląd Organizacji nr 2, 2003.



- stopień dywersyfikacji produkcji/usług w spółkach.

Typ grupy kapitałowej wpływa na zróżnicowanie lokalizacji funkcji personalnej pomiędzy grupami operacyjnymi i zarządczymi, a finansowymi. W tych ostatnich, jak wskazuje się w literaturze przedmiotu, współdziałanie w obszarze zarządzania personelem ogranicza się do doboru kadr kierowniczych (unia personalna)<sup>125</sup>, co odzwierciedla niski stopień koncentracji funkcji. W dwóch pozostałych typach grup współdziałanie może dotyczyć wszystkich obszarów zadaniowych funkcji personalnej, tj. ustalania zapotrzebowania na personel, doboru, doskonalenia, oceniania, aktywizowania i przesunięć pracowników. Zakres i siła koncentracji funkcji zależą w tym przypadku od specyfiki grupy i mają podłoże sytuacyjne.

Jeśli chodzi o stopień dywersyfikacji produkcji lub usług w spółkach można postawić tezę, że im bardziej są one zdywersyfikowane, tym bardziej uzasadniona jest dekoncentracja i decentralizacja funkcji oraz podejmowanie decyzji z obszaru zarządzania ludźmi na poziomie podmiotów podporządkowanych. Profil produkcji czy usług może bowiem tak bardzo wpływać na ich specyfikę funkcjonowania, że jednorodne dla całej grupy podejście do kształtowania potencjału ludzkiego nie będzie mogło mieć praktycznego zastosowania.

Uwarunkowań wywierających wpływ na lokalizację funkcji personalnej grupy kapitałowej, obok zaprezentowanych powyżej i obok czynnika o charakterze sytuacyjnym jest, jak się wydaje więcej. Próba ich identyfikacji została podjęta w badaniach empirycznych, których wyniki omówiono w dalszej części pracy.

Wydaje się, że warto równolegle wskazać problem, który rodzi się w momencie podejmowania decyzji dotyczącej lokalizacji funkcji personalnej. Jest nim kwestia podziału zadań w wymiarze strategicznym i operacyjnym pomiędzy spółkę nadrzędną a spółki podporządkowane. Kwestią sporną może bowiem okazać się podział pracy pomiędzy spółkami i podział władzy, tj. uprawnień do decydowania i kontroli w określonym obszarze. Funkcja personalna jest specyficzna na tle innych funkcji organicznych, choćby z uwagi na jej rosnącą rangę. Można postawić tezę, że decyzje dotyczące działania w jej obrębie powinny być w większości przypadków podejmo-

wane tam, gdzie następuje ich realizacja, czyli decyzje powinny być podejmowane tam, gdzie mogą być podejmowane z największą znajomością rzeczy<sup>126</sup>.

Analiza literatury przedmiotu pozwala stwierdzić znaczące luki w obszarze opisu organizacyjnych aspektów realizacji funkcji personalnej w grupach kapitałowych. Zasadne zatem wydaje się badanie i formułowanie wniosków dotyczących tych aspektów, uwzględniając w sposób szczególny nierozwiązane problemy o charakterze organizacyjnym, które zostały zaprezentowane w tym rozdziale.

<sup>126</sup> H.A. Simon: Działanie administracji, PWN, Warszawa 1976, s. 81



### 3. Kształtowanie funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych – wyniki badań empirycznych

#### 3.1. Podstawowe zadania badawcze oraz zarys przebiegu badań empirycznych

Zaprezentowane w niniejszym rozdziale wyniki badań empirycznych, dotyczące realizacji funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych, są efektem prac prowadzonych w latach 2004-2006. Zostały one przeprowadzone w sześciu polskich grupach kapitałowych zlokalizowanych na terenie całego kraju. Badania mają charakter jakościowy – w odniesieniu do badanych grup zastosowano podejście podmiotowe, decydując się poddać badaniom tylko niektóre jednostki. Zaletą wskazanego podejścia jest możliwość wniknięcia w mechanizm podejmowania decyzji, uwzględnienie kontekstu społecznego i kulturowego podejmowania decyzji<sup>127</sup>, co stanowi obszar zainteresowania pracy.

W rezultacie otrzymano zbiór przypadków opisujących organizacyjne aspekty realizacji funkcji personalnej w grupach kapitałowych. Badania zostały przeprowadzone na małej próbie, co nie daje podstaw do uogólnienia ich wyników na całą zbiorowość polskich grup kapitałowych. Mała próba badawcza wiąże się z jednej strony z niewielkimi środkami finansowymi, które mogły zostać przeznaczone na badania, z drugiej zaś z utrudnionym dostępem i niechęcią respondentów do udzielania wywiadów. Inną przesłanką wyboru metody studium przypadków był fakt, że jako jedyna pozwala ona na szczegółowe i wielowymiarowe zbadanie wybranych grup kapitałowych, analizę procesów zachodzących w obszarze zarządzania ludźmi oraz funkcjonujących w tym obszarze mechanizmów. Zastosowana metoda eksploracyjna daje bowiem możliwość systematycznego stawiania szczegółowych pytań i dokonywania pogłębionej analizy zjawisk interesujących autorkę.

Grupy kapitałowe poddane badaniom empirycznym różnią się od siebie przede wszystkim rodzajem działalności i związaną z tym branżą oraz pozycją rynkową. Reprezentują je przedsiębiorstwa produkcyjne przemysłu chemicznego (przedsiębiorstwa Grup Zachem i Rokita), przemysłu okrętowego (spółki Grupy Korona), z zakresu e – biznesu i produkcji oprogramowania (spółki Grupy Action) oraz

<sup>127</sup> Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004, s. 89



przedsiębiorstwa usługowe z takich branż jak łączność (spółka nadrzędna Grupy Poczta Polska), ubezpieczenia (spółki Grup PZU i Poczta Polska), transport i spedycja (spółki grup Zachem, Rokita, Korona) a także przedsiębiorstwa handlowe (spółki Grup Korona, Zachem, Rokita, Action).

Wśród holdingów poddanych badaniom empirycznym, znalazły się grupy operacyjne (Zachem, Rokita, Action, PZU), strategiczne (grupa Korona) i grupy finansowe (Poczta Polska). Warto przy tym zaznaczyć, że tylko trzy z badanych przypadków odzwierciedlają modelowy charakter typologii grup kapitałowych (Grupa Zachem, Rokita i Korona). Pozostałe grupy mają w zasadzie struktury stanowiące połączenie dwóch modelowych typów.

Na rzecz zakwalifikowania Grupy PZU do typu grupy operacyjnej jest fakt, że jej spółka nadrzędna prowadzi działalność operacyjną, mimo że spółki grupy współdziałają przy wykonywaniu podobnej, wspierającej się działalności operacyjnej (jest to tzw. współzależność wzajemna i cecha charakterystyczna strategicznej grupy kapitałowej)<sup>128</sup>. Podobnie wygląda sytuacja Grupy Action, gdzie niektóre z jej spółek podporządkowanych prowadzą podobną, wspierającą się działalność operacyjną, inne z kolei współdziałają ze sobą w ramach tzw. współzależności sekwencyjnej – wyniki niektórych jednostek zależnych zależą od wyników innych jednostek. Jeśli chodzi o Grupę Poczta Polska, to z uwagi na fakt, że jednostki podporządkowane prowadzą działalność operacyjną niepowiązaną z innymi jednostkami, zaś jednostkę nadrzędną „interesują” tylko ich wyniki finansowe, zakwalifikowano ją do grup finansowych. Warto w tym momencie podkreślić za M. Trockim, że klasyczne typy grup kapitałowych powinny być traktowane jako rozwiązania modelowe. W praktyce zaś są one rzadko spotykane; częściej występują formy mieszane – stanowiące połączenie dwóch lub trzech modelowych form<sup>129</sup>.

Różnorodność badanych grup przejawia się również w ich układach gospodarczych, badania objęły bowiem grupy o układzie branżowym (Grupa Action, PZU, Zachem, Rokita, Korona) i konglomeratowym (Poczta Polska).

Intencją podjętych badań było dokonanie oceny organizacji funkcji personalnej w grupach kapitałowych, czyli sposobu kształtowania zasad i wytycznych postępowania (co przejawia się w określonej polityce personalnej), określenia obowiązujących procedur, zadań i narzędzi do realizacji tych wytycznych oraz podziału pracy, z

<sup>128</sup> M. Trocki, *Grupy kapitałowe. Tworzenie...*, op. cit., s. 70

<sup>129</sup> Tamże, s. 90



czym łączą się uprawnienia i odpowiedzialność. Jednocześnie starano się uwzględnić okoliczności wpływających na wybór stosowanych w tym zakresie rozwiązań.

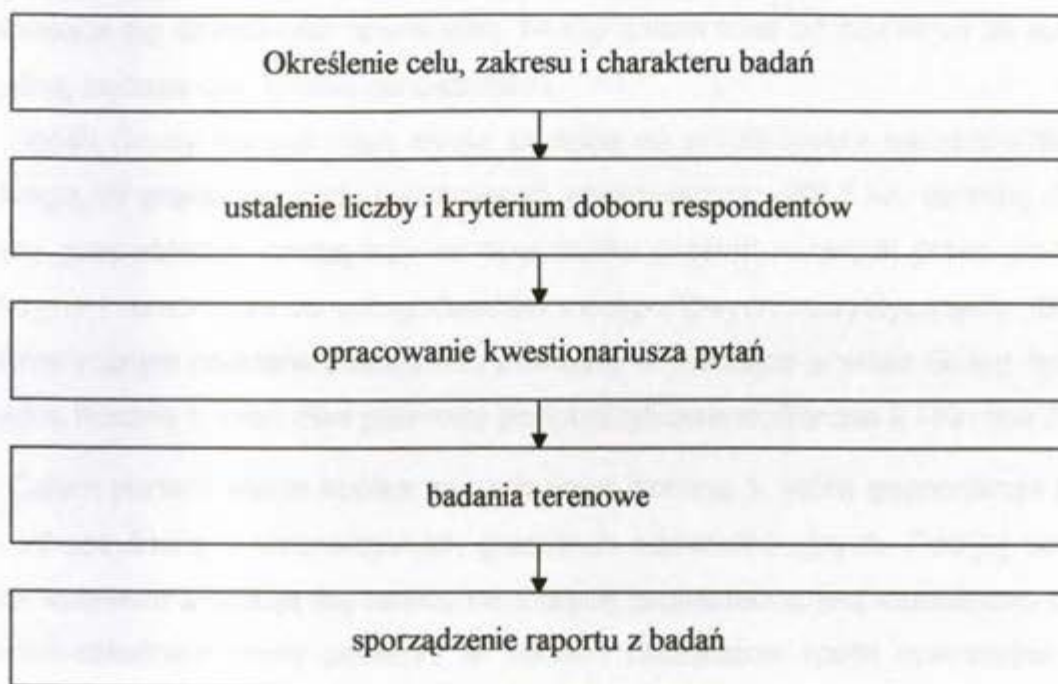
Wśród źródeł badań empirycznych prowadzonych w dziedzinie nauk organizacji i zarządzania wyróżnia się źródła pierwotne (informacje zbierane specjalnie dla określonych celów) oraz źródła wtórne (informacje, z których można korzystać, mimo iż były one zebrane do innych celów)<sup>130</sup>. Przedstawione w niniejszym rozdziale dane i informacje zostały zgromadzone na podstawie źródeł informacji wtórnych (dokumentacja badanych grup kapitałowych: regulaminy organizacyjne, strategie personalne, dokumentacja działów personalnych obejmująca informacje z zakresu jakości zatrudnionej kadry, jej liczebności), oraz na podstawie źródeł pierwotnych (kwestionariusza pytań).

Kwestionariusze zamieszczone w załączniku 1 i 2, składają się z celowo zaprojektowanych pytań, które zadawano respondentom podczas wywiadów bezpośrednich i ustrukturuowanych. Zdecydowano się na taką formę kontaktu z respondentami ze względu na zalety, które w porównaniu z innymi metodami ankietowymi posiada wywiad bezpośredni. Wśród nich warto wspomnieć o możliwości wyjaśnienia respondentowi istoty pytań, większą dokładność uzyskanych odpowiedzi i wyższą efektywność w uzyskiwaniu informacji<sup>131</sup>. Respondentami były osoby reprezentujące kadrę zarządzającą z obszarów odpowiedzialnych za zarządzanie personelem w spółce nadrzędnej i dwóch spółkach podporządkowanych każdej z badanych grup kapitałowych.

W celu zagwarantowania właściwego przygotowania, przebiegu i wiarygodności wyników przeprowadzonych badań opracowano plan badania kwestionariuszowego opierając się na dostępnej literaturze przedmiotu. Podstawowe etapy badań obejmowały stworzenie narzędzia badawczego, przeprowadzenie badań oraz ich analizę empiryczną. Logikę przyjętego postępowania badawczego zaprezentowano na rysunku 3.1.

<sup>130</sup> K. Pieniążek, E. Werner, W. Pieniążek, *Badania marketingowe. Podstawowe problemy*, Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa 2002, s.29

<sup>131</sup> *Badania Marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, red. K. Mazurek – Łopacińska, wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 87



**Rys.3.1. Procedura przyjętego badania kwestionariuszowego**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Badania Marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, red. K. Mazurek – Łopacińska, wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 92

Przedstawione poniżej studia przypadków stanowią charakterystykę badanych grup kapitałowych oraz poddanych badaniom przedsiębiorstw wchodzących w ich skład.

## **3.2. Prezentacja grup kapitałowych objętych badaniami**

### **3.2.1. Grupa kapitałowa Korona\***

Grupa kapitałowa Korona powstała na skutek procesu restrukturyzacji spółki akcyjnej ze 100 proc. udziałem skarbu państwa. Holding jest strategiczną grupą kapitałową, składającą się ze spółki nadrzędnej i dziewięciu podmiotów podporządkowanych. Spółka nadrzędna nie prowadzi działalności operacyjnej. Zajmuje się wyłącznie zarządzaniem strategicznym dla całej grupy, zaś spółki podporządkowane prowadzą

\* Zarząd opisywanej w punkcie 3.2.1. grupy kapitałowej nie wyraził zgody na ujawnienie jej nazwy. Na użytek niniejszej pracy nazwano ją Grupą Kapitałową Korona



uzupełniająca się działalność operacyjną. Mamy zatem tutaj do czynienia ze spółką nadrzędną, będącą tzw. spółką zarządzającą.

Spółki Grupy Korona mają swoją siedzibę na południowym wybrzeżu Morza Bałtyckiego. W granicach portu handlowego, obejmujących 492,7 ha, działają różne podmioty gospodarcze, począwszy od operatorów przeładunkowych przez stocznie produkcyjne i remontowe do usługodawców transportowych i turystycznych. Badaniom empirycznym poddane zostały trzy podmioty wchodzące w skład Grupy, spółka nadrzędna Korona 1, oraz dwa podmioty podporządkowane: Korona 2 i Korona 3.

Całym portem włada spółka zarządzająca Korona 1, która gospodaruje terenami i infrastrukturą w wyznaczonych granicach administracyjnych. Pod jej bezpośrednim wpływem znajdują się tereny na których prowadzona jest działalność przeładunkowo-składowa przez podległe w 100% i niezależne spółki operacyjne. Na obecnym etapie, w wyniku ustawowej restrukturyzacji i prywatyzacji, sukcesywnie następuje sprzedaż udziałów w spółkach portowych na rzecz prywatnych właścicieli. Równocześnie postępuje proces inwestowania w strategiczne dziedziny działalności grupy Korona. Korona 1 zarządza ośmioma spółkami podporządkowanymi.

Spółka Korona 2 została powołana w 1997r. przez spółkę zarządzającą oraz Zakłady Azotowe 'PUŁAWY' S.A., w celu obsługi eksportu polskich produktów chemicznych, a w szczególności nawozów sztucznych.

W obszarze grupy kapitałowej znajduje się również 5 spółek zajmujących się przeładunkiem (Korona 3 – Korona 7). Dotychczasowa zdolność przeładunkowa zapewnia holdingowi pozycję lidera na krajowym rynku przeładunków kontenerów jak i jednego z największych terminali w rejonie Morza Bałtyckiego. Za datę otwarcia Terminalu przyjmuje się 29 październik 1979, natomiast pierwszy statek kontenerowy został obsłużony w 1980 roku.

W dniu 28 sierpnia 2003 roku została zatwierdzona, przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy, Strategia Rozwoju Grupy Kapitałowej Korona. Jest to obszerny dokument zawierający wizję i misję firmy oraz cele jakie będą realizowane do 2015 roku. W strategii wskazano również główne inwestycje, jakie chce podjąć spółka zarządzająca Korona 1 na terenie portu, uwzględniając w nakładach wielkość środków możliwych do uzyskania z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Strategia opiera się na scenariuszu propopytowym, uwzględniającym funkcjonowanie portu w warunkach silnej konkurencji. Celem powstania strategii było przede wszystkim zapewnie-



nie długofalowego sukcesu na rynku, stąd też strategia jest elastyczna i jest stale dostosowywana do tendencji występujących na rynku usług portowych.

W pracach nad strategią rozwoju portu określono wizję, misję oraz szczegółowe cele strategiczne, których realizacja ma zapewnić stały, systematyczny rozwój gdyńskiego portu. Głównymi celami, jakie wyznacza sobie do realizacji grupa kapitałowa Korona są zysk i uzyskanie pozycji lidera na rynku. Ich osiągnięcie ma zostać zapewnione dzięki skupieniu uwagi na kluczowych czynnikach sukcesu grupy. Za jeden z nich - w dokumencie strategii globalnej - uznano zasoby ludzkie.

### **3.2.2. Grupa Zachem**

Grupa Zachem powstała w 2002 roku w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa państwowego Zachem S.A., który doprowadził do wydzielenia firmy Nitrochem S.A., oraz spółek Grupy Zachem świadczących usługi projektowe, transportowe, remontowe, socjalne i inne. Obecnie Zachem jest operacyjną grupą kapitałową ze spółką nadrzędną Zachem S.A. oraz szesnastoma podmiotami podporządkowanymi. Proces badań empirycznych skupiony został na trzech podmiotach wchodzących w skład Grupy Zachem, spółce nadrzędnej Zachem S.A. oraz dwóch spółkach podporządkowanych: Zachem UCR i TransClean.

Spółka nadrzędna prowadzi działalność produkcyjną i należy do najważniejszych przedsiębiorstw chemicznych w Polsce oraz największych firm Polski północno-zachodniej. Z punktu widzenia zarządzania instytucją wieloinstancyjną, w strukturze przedsiębiorstwa wyodrębnione są cztery zakłady produkcyjne. Spółka Zachem S.A. jest więc przedsiębiorstwem wielozakładowym, pełniąc jednocześnie funkcje podmiotu nadrzędnego w grupie kapitałowej.

Przedsiębiorstwo oferuje około 400 różnych produktów chemicznych, zarówno organicznych jak i nieorganicznych, z przeznaczeniem dla przemysłu chemicznego, kablownictwa, energetyki i wielu innych. Głównym celem realizowanym zarówno przez grupę kapitałową jak i poprzez podmiot nadrzędny jest produkcja wyrobów spełniających wymagania w sposób bezpieczny dla środowiska i pracowników.

Spółka Zachem UCR Sp. z o.o. powstała na bazie służb i warsztatów Utrzymania Ciągłości Ruchu (UCR) poszczególnych zakładów produkcyjnych ZCH Zachem oraz pracowników służb technicznych utrzymania instalacji wodno-kanalizacyjnych i przesyłu czynników energetycznych. W strukturach Spółki znajduje



się również Laboratorium Badań Technicznych, przejęte z Działu Głównego Mechanika ZCH Zachem.

Podstawowym profilem działalności Spółki jest działalność usługowa z zakresu instalowania, utrzymania i napraw instalacji i urządzeń przemysłowych. Spółka świadczy usługi w branży elektro-automatyki przemysłowej, mechanicznej, budowlanej, badań i pomiarów oraz doradztwa technicznego. Kadre techniczną, jak i ekonomiczną stanowią w całości pracownicy wywodzący się z wyżej wymienionych jednostek organizacyjnych ZCH Zachem. Pracownicy legitymują się dużym doświadczeniem, wiedzą techniczną i ekonomiczną oraz niezbędnymi kwalifikacjami zawodowymi i uprawnieniami państwowymi oraz wieloletnią praktyką. Firma w momencie prowadzenia badań (sierpień 2005 rok) zatrudniała 357 pracowników i posiadała własne służby finansowo-księgowo oraz zaopatrzeniowe.

Drugą, z poddanych badaniom empirycznym, jest spółka podporządkowana TransClean, która powstała w 1993 roku na skutek decyzji podjętej przez kierownictwo Zakładów Chemicznych Zachem. Uznano, że warto zawiązać spółkę zajmującą się przewozami płynnych chemikaliów, w tym materiałów niebezpiecznych oraz myciem i czyszczeniem cystern.

### **3.2.3. Grupa Poczta Polska**

Poczta Polska jest wielozakładowym przedsiębiorstwem państwowym o zasięgu ogólnokrajowym, którego początki sięgają aż XVI wieku. Zgodnie ze statutem spółką kieruje Dyrektor Generalny, reprezentujący przedsiębiorstwo na zewnątrz, powoływany oraz odwoływany przez Ministra Transportu, Żeglugi i Łączności. Dyrektor Generalny Poczty Polskiej ustala jej strukturę wewnętrzną oraz zadania.

W strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa działają następujące jednostki organizacyjne:

1. Dyrekcja Generalna.
2. Jednostki organizacyjne o centralnym zasięgu działania podległe bezpośrednio Dyrektorowi Generalnemu.
3. Jednostki organizacyjne o terenowym zasięgu działania podległe bezpośrednio Dyrektorowi Generalnemu.



4. Jednostki organizacyjne o terenowym zasięgu działania podległe Dyrekcji Wojewódzkiej (urzędy pocztowe).
5. Inne jednostki organizacyjne o charakterze usługowym, eksploatacyjnym i produkcyjnym.

Od 1 stycznia 1989 r., po dokonaniu kolejnej restrukturyzacji, w strukturze Poczty Polskiej znalazło się 11 instytucji o zasięgu centralnym, 49 dyrekcji wojewódzkich, 10 zakładów transportu samochodowego, 9 zakładów radiokomunikacji i teletransmisji oraz 11 zakładów technicznych. Od 1990 roku Poczta Polska zaczęła tworzyć grupę kapitałową poprzez powoływanie nowych organizmów gospodarczych. Obecnie w skład grupy wchodzi 7 przedsiębiorstw. Badaniom empirycznym, obok jednostki nadrzędnej poddany został również Bank Pocztowy S.A. oraz spółka Post Media Serwis Sp. z o.o..

Bank Pocztowy S.A. jest bankiem uniwersalnym. Powstał w 1990 r. Akcjonariuszami Banku Poczтового są : PPUP Poczta Polska (75% minus jedna akcja)) i Bank PKO BP S.A.(25 % plus jedna akcja). Od innych instytucji finansowych odróżnia go możliwość korzystania z wielu usług finansowych w najbliższym Urzędzie Pocztownym. W bogatej ofercie znajdują się produkty zarówno dla klientów indywidualnych, jak i hurtowników masowych płatności, a także dla samorządów terytorialnych. Wspólnie z Poczta Polska, Bank Pocztowy realizuje trzy projekty, obejmujące działalność detaliczną i rozliczeniową. Projekt zakłada stworzenie największej sieci sprzedaży usług finansowych w Polsce. Pilotaż pełnej obsługi rozpoczął się w 2006 r. od 125 okienek bankowo-pocztowych na terenie całego kraju. W ciągu 3 kolejnych lat ma powstać ponad 3000 takich punktów sprzedaży.

Spółka Post Media Serwis Sp. z o.o. (PMS), której wyłącznym właścicielem jest Poczta Polska, kontynuuje i rozszerza działalność powstałego w 1999 roku Pocztownego Funduszu Leasingowego Sp. z o.o. Oprócz usług leasingowych PMS prowadzi działalność reklamowo-promocyjną i wydawniczą oraz obsługę medialną Poczty Polskiej. Założona w listopadzie 1999 roku spółka PFL początkowo świadczyła jedynie usługi leasingowe (najem bądź dzierżawa maszyn, samochodów oraz nieruchomości) dla wszystkich jednostek Poczty Polskiej. Dość szybko zaczęła uzyskiwać doskonałe wyniki. Dzięki temu zdobyła silną i stabilną pozycję na rynku usług leasingowych. Od 2004 roku PFL istotnie rozszerzył swoją działalność o usługi promocyjno-reklamowe i wydawnicze.



Do zadań spółki należy tworzenie koncepcji, prowadzenie obsługi i organizacja kampanii promocyjno-reklamowych, wspierających sprzedaż usług i produktów Poczty Polskiej. Spółka zajmuje się m.in. kreowaniem i produkcją elementów reklamowych, promocyjnych i wystawienniczych (wraz z opracowaniem projektów przekazów promocyjno-reklamowych) oraz organizacją i realizacją uzgodnionych z Poczta innych przedsięwzięć z tego obszaru. W ramach prowadzonej działalności PMS na bieżąco prowadzi obsługę medialną Poczty Polskiej, a przede wszystkim zajmuje się kształtowaniem jej pozytywnego wizerunku w mediach.

Od czerwca 2004 roku PMS zajmuje się również redagowaniem tygodnika "Poczta Polska" wydawanym przez Dyрекcję Generalną Poczty dla pracowników przedsiębiorstwa

#### **3.2.4. Grupa PZU**

Grupa PZU jest jedną z największych instytucji finansowych w Polsce a także Europie Środkowowschodniej. Grupa ta należy do grona najbardziej dynamicznie rozwijających się w Polsce. W 2003 roku uzyskała rekordowy wynik finansowy w historii polskich ubezpieczeń - zysk netto na poziomie 1,5 miliarda złotych stawia Grupę PZU w gronie najbardziej dochodowych instytucji finansowych w kraju, a także wśród najbardziej efektywnych instytucji ubezpieczeniowych na rynku europejskim.

Prezentowana Grupa prowadzi działalność ubezpieczeniową, oraz w zakresie zarządzania funduszem emerytalnym, funduszami inwestycyjnymi i programami oszczędnościowymi. Podkreślić należy, że Grupa PZU oferuje najszerzą gamę produktów na polskim rynku ubezpieczeniowym. W ramach podstawowej działalności ubezpieczeniowej, obejmującej ubezpieczenia majątkowe, ubezpieczenia na życie oraz pozostałe ubezpieczenia osobowe, klienci Grupy PZU mają do wyboru blisko 140 rodzajów ubezpieczeń.

W skład Grupy Kapitałowej Powszechnego Zakładu Ubezpieczeń SA (Grupy PZU) wchodzi 24 podmioty o statusie spółki akcyjnej lub spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Badaniom empirycznym poddane zostały trzy podmioty wchodzące w skład grupy, tj. Powszechny Zakład Ubezpieczeń SA, Powszechny Zakład Ubezpieczeń na Życie SA oraz Powszechne Towarzystwo Emerytalne PZU SA.

Powszechny Zakład Ubezpieczeń SA jest spółką macierzystą Grupy PZU. Domeną działalności spółki są ubezpieczenia majątkowe oraz pozostałe osobowe.



Firma działa jako spółka akcyjna od grudnia 1991 roku, w którym została przekształcona z Państwowego Zakładu Ubezpieczeń.

Powszechny Zakład Ubezpieczeń na Życie SA, prowadzi działalność w zakresie ubezpieczeń na życie. W swojej ofercie, posiada również ubezpieczenia posagowe, rentowe, wypadkowe i inwestycyjne, zawierane w postaci umów indywidualnych lub grupowych. Spółka rozpoczęła działalność w 1991 roku, w wyniku wydzielenia portfela ubezpieczeń życiowych z Państwowego Zakładu Ubezpieczeń.

Powszechne Towarzystwo Emerytalne PZU SA zarządza Otwartym Funduszem Emerytalnym PZU "Złota Jesień". Spółka powstała w 1998 roku.

### **3.2.5. Grupa Rokita**

Zakłady Chemiczne "ROKITA" Spółka Akcyjna powstały w 1946 roku. W 1992 roku z przedsiębiorstwa państwowego przekształcone zostały w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. W 1995 roku firma przystąpiła do Programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. Rok później, na skutek problemów ze zbytem produktów podjęto decyzję o restrukturyzacji Zakładów. Jej efektem było powstanie spółek podporządkowanych, do których wydzielono niektóre funkcje pomocnicze.

W momencie przeprowadzania badań empirycznych grono grupy kapitałowej stanowiło 15 przedsiębiorstw. Badania empiryczne przeprowadzono w spółce nadrzędnej Rokita S.A. i dwóch podmiotach podporządkowanych: CWB „Partner” oraz Autochem.

ROKITA S.A. należy do liderów polskiego przemysłu chemicznego. Jest największą firmą chemiczną na Dolnym Śląsku. Posiada Certyfikaty ISO 9001 14001, jest realizatorem programu Responsible Care (Odpowiedzialność i Troska) oraz różnych inicjatyw i programów pilotażowych na rzecz bezpieczeństwa i ekologii. Działalność podstawowa spółki nadrzędnej to produkcja i sprzedaż ponad 400 wyrobów chemicznych.

Spółka CWB Partner rozpoczęła działalność we wrześniu roku 2001, w oparciu o potencjał kadrowy Zakładów Chemicznych ROKITA S.A.. W ramach swojej działalności podstawowej oferuje outsourcing funkcji finansowo-kadrowych oraz consulting finansowy i doradztwo personalne. Przedsiębiorstwo świadczy wskazane usługi zarówno na rzecz spółek grupy PCC Rokita, jak również dla podmiotów zewnętrznych.



Spółka podporządkowana Autochem powstała w 1995 na bazie dawnego Zakładu Transportu Samochodowego, będącego częścią Zakładów Chemicznych "Rokita" S.A.. Przedmiotem działalności spółki jest obsługa transportowo-spedycyjna krajowego i międzynarodowego obrotu towarowego. PCC Autochem wyspecjalizowało się w przewozach materiałów niebezpiecznych, a w szczególności w przewozach płynnej chemii.

### **3.2.6. Grupa Action**

Grupa kapitałowa Action składająca się ze spółki nadrzędnej Action S.A. i sześciu podmiotów podporządkowanych, zajmuje się produkcją oraz hurtową sprzedażą sprzętu IT. Podczas przeprowadzania badań empirycznych grupa posiadała ok. 16-proc. udział w krajowym rynku. Badaniom empirycznym poddano trzy z przedsiębiorstw tworzących Grupę, mianowicie Action S.A., California Computer oraz A.Pl..

Na czele grupy kapitałowej stoi przedsiębiorstwo Action S.A. Spółka ta odpowiada za cały proces zakupu sprzętu komputerowego Grupy od producentów. Do zadań Action S.A. należą również dystrybucja, produkcja sprzętu IT pod własnymi markami, obsługa internetowego kanału sprzedaży, działalność marketingowa i zarządzanie Grupą.

Początki firmy Action S.A. sięgają przełomu lat 80-tych i 90-tych i warszawskiej giełdy komputerowej. Pierwszym przełomowym momentem w rozwoju firmy okazał się rok 1993, kiedy Action wykorzystało dynamiczny rozwój rynku, związany z zapowiedzią wprowadzenia VAT na sprzęt komputerowy. W 1996 r. Action po raz pierwszy wzięło udział w targach Komputer Expo i podpisało umowę na prestiżową dystrybucję marki Samsung. Kolejne lata to dalszy dynamiczny rozwój: rozbudowanie sieci dystrybucji na terenie całego kraju, powołanie nowych spółek w różnych regionach Polski, otwarcie nowoczesnego magazynu pod Warszawą, przejęcie spółki California Computer, rozpoczęcie produkcji sprzętu komputerowego pod własnymi markami, wkroczenie na rynek ukraiński i uruchomienie internetowej platformy sprzedaży.

Przedsiębiorstwo podporządkowane California Komputer, podobnie jak Action S.A. skupia się na dystrybucji sprzętu IT. Cechą charakterystyczną tej spółki jest do-

świadczenie w segmencie sprzedaży serwerów na bazie Intela oraz w sprzedaży oprogramowania. Trzecie z objętych badaniami empirycznymi przedsiębiorstw podporządkowanych – A. Pl.obok dystrybucji sprzętu IT, przygotowuje się do uruchomienia nowego projektu: wielobranżowej platformy internetowej pod nazwą a.pl.

### 3.3. Czynniki centralizacji i decentralizacji funkcji personalnej

Decentralizacja i jej przeciwieństwo – centralizacja, stanowią jedną z cech struktury organizacyjnej. Zaliczane są do instrumentów zarządzania, które istotnie wywierają wpływ na jego sprawność<sup>132</sup>. Każda organizacja, a organizacja wieloinstancyjna w szczególności, stoi przed dylematem wyboru stopnia centralizacji/decentralizacji w celu sprawnej realizacji danej funkcji. Podejmując taką decyzję osoby zarządzające grupą powinny spostrzegać uwarunkowania wpływające na ten stopień. W literaturze przedmiotu nie poświęca się tej kwestii wiele uwagi, stąd w procesie badań empirycznych podjęto próbę identyfikacji czynników wywierających wpływ na centralizację i decentralizację funkcji w ramach grupy kapitałowej. Warto przy tym zaznaczyć, że jedna z hipotez pomocniczych przedstawionych w założeniach badawczych, mówiąca o tym, iż lokalizacja funkcji personalnej w grupie kapitałowej zależy od takich czynników jak: typ grupy, strategia grupy, jej wiek, dywersyfikacja produkcji/usług w grupie, została potwierdzona.

W toku prac badawczych wzrosła nawet liczba zidentyfikowanych czynników wpływających na rozwiązania lokalizacyjne funkcji personalnej. Czynniki te ujęto w dwie grupy: czynniki wewnętrzne i czynniki zewnętrzne.

Wśród wewnętrznych czynników wywierających wpływ na stopień centralizacji/decentralizacji funkcji w grupach kapitałowych można wskazać na:

- historię organizacji – w grupach powstałych na gruncie przekształceń własnościowych zauważa się większą tendencję do centralizacji funkcji,
- wiek grupy – organizacje młodsze wykazują większą tendencję do centralizacji,
- rozmiar organizacji – duże grupy kapitałowe decentralizują uprawnienia decyzyjne w obszarze funkcji personalnej,

<sup>132</sup> Zob. J. Kortan, *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, Ch. Beck, Warszawa 1997, s. 210



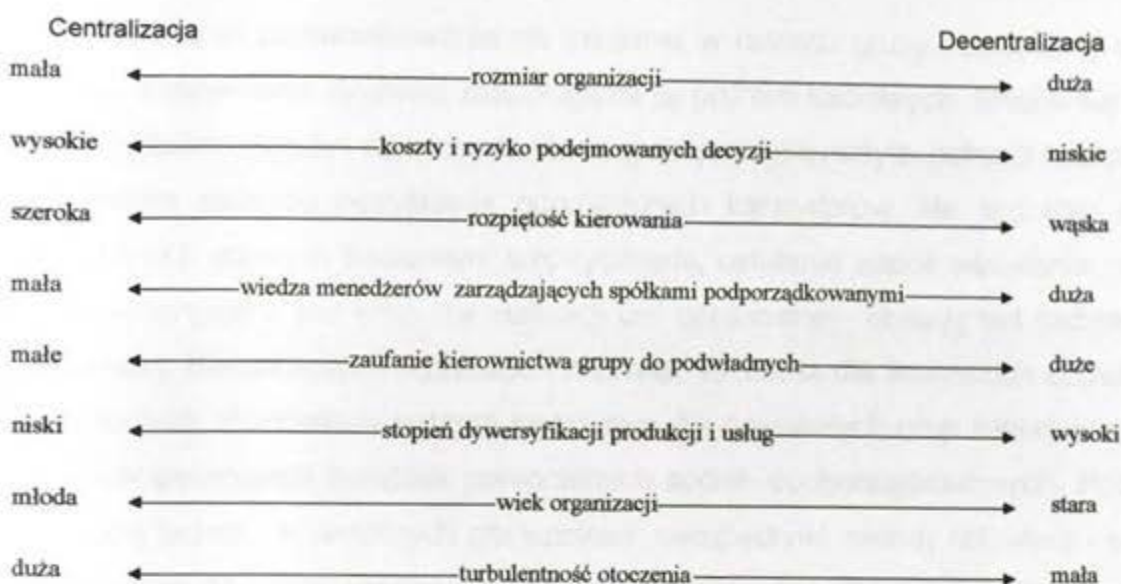
- koszty i ryzyko podejmowanych decyzji – wysokie koszty i duże ryzyko wpływają na zwiększenie centralizacji funkcji personalnej,
- rozpiętość kierowania – przy wąskiej rozpiętości buduje się smukłe struktury, z wieloma szczeblami zarządzania, co wpływa na decentralizację funkcji,
- wiedza, doświadczenie i umiejętności menedżerów personalnych w spółkach podporządkowanych – im mniejsze umiejętności posiadają ci menedżerowie, tym jest większa tendencja do centralizacji zadań i decyzji w obszarze funkcji personalnej,
- zaufanie kierownictwa grupy do podwładnych – im jest większe, tym tendencja do decentralizacji jest większa,
- stopień dywersyfikacji produkcji i usług – im większe zróżnicowanie charakteryzuje spółki wchodzące w skład grupy, tym tendencja do decentralizacji funkcji personalnej jest większa.

Czynniki zewnętrzne bazują na otoczeniu organizacji. Im bardziej jest ono turbulentne, co w efekcie rodzi ryzyko i niepewność, tym skłonność kierownictwa grupy do decentralizacji decyzji jest większa, z uwagi na możliwość szybszej reakcji i dostarczenia problemów tam, gdzie się one pojawiają. Do czynników zewnętrznych zaliczyć można również trendy (skłonność) organizacji do centralizacji/decentralizacji w praktyce gospodarczej, jak również tendencje przedstawiane w literaturze przedmiotu.

Wskazane czynniki zostały ujęte na poniższym wykresie (rys.3.2.), wskazującym tendencje skłaniające organizacje do centralizacji lub decentralizacji funkcji.

Decyzje o stopniu centralizacji i decentralizacji należy podejmować w oparciu o kryteria, do których należą łatwość i koszt porozumiewania się, dostęp do niezbędnych informacji i konieczność szybkiego reagowania<sup>133</sup>. Jeżeli w grupie kapitałowej istnieją potrzeby wyrażone w wymienionych powyżej kryteriach, to powinna ona, zdaniem autorki skłaniać się w kierunku decentralizacji.

<sup>133</sup> R.A. Webber, Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1996, s.378



**Rys. 3.2. Czynniki wpływające na lokalizację funkcji personalnej w strukturze grupy kapitałowej**

Źródło: Opracowanie własne.

### **3.4. Podział zadań i uprawnień związanych z realizacją podstawowych etapów procesu zarządzania personelem w badanych grupach kapitałowych**

W poniższych punktach przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczące podziału uprawnień i odpowiedzialności w obszarze realizacji funkcji personalnej. Tytułem wstępu, warto tutaj zaznaczyć, że w tabelach znajdujących się w tym punkcie zastosowano różne kolory kolumn, po to, by ukazać podobieństwa (zastosowanie tego samego koloru) i różnice (użycie różnych kolorów) w rozwiązaniach i podejściach stosowanych przez poszczególne grupy kapitałowe.

#### **3.4.1. Ustalanie zapotrzebowania oraz pozyskiwanie pracowników**

W odniesieniu do obszaru zadaniowego funkcji personalnej, jakim jest ustalanie zapotrzebowania na personel, nie zauważono znaczących różnic w podejściu do realizacji zadań z tego zakresu przez grupy kapitałowe objęte badaniami empirycznymi.



Ustalanie zapotrzebowania na personel w ramach grupy kapitałowej ma za zadanie zapewnienie ciągłości zaspokajania jej potrzeb kadrowych. Składa się ono z reguły z dwóch etapów: planowania dla zaspokojenia przyszłych potrzeb kadrowych i planowania sposobu pozyskania odpowiednich kandydatów. Na szczeblu spółek nadrzędnych objętych badaniami empirycznymi, ustalanie zapotrzebowania na personel wykonywane jest tylko dla realizacji unii personalnej - obsady rad nadzorczych i stanowisk kierowniczych wyższego i niższego szczebla dla wszystkich spółek grup kapitałowych. Planowanie potrzeb kadrowych dla pozostałych grup zatrudnionych leży w kompetencjach komórek personalnych spółek podporządkowanych. Podmioty te muszą jednak w niektórych przypadkach uwzględniać zasady rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy, ustalone przez spółkę nadrzędną (Grupa Korona, Grupa Zachem, Grupa Rokita).

Badania empiryczne z zakresu doboru pracowników w obrębie wskazanych grup kapitałowych wskazują z kolei na pewne zróżnicowanie podejść w tym zakresie, co zostało ukazane w tabeli 3.1. Niektóre z grup zajmują się bowiem tym obszarem zadaniowym funkcji personalnej we własnym zakresie (Grupy Korona, Action), inne zaś zlecają go do realizacji jednostkom zewnętrznym (Grupy Zachem, Poczta Polska oraz PZU). Stwierdzono, że jedna z grup deleguje wskazany obszar do realizacji wyspecjalizowanej w tym zakresie spółce wchodzącej w skład grupy (Grupa Rokita). W każdym z zbadanych przypadków można natomiast zauważyć ingerencję spółki nadrzędnej w zakresie pozyskiwania pracowników na kierownicze stanowiska do przedsiębiorstw podporządkowanych (zob. tabela 3.1.), co jest rezultatem tworzenia unii personalnej we wskazanych podmiotach gospodarczych.

Grupy Zachem, Poczta Polska oraz PZU pozyskując pracowników na kluczowe stanowiska zarówno w spółce nadrzędnej, jak i do podmiotów podporządkowanych, korzystają z pomocy wyspecjalizowanych podmiotów zewnętrznych, tj. biur pośrednictwa pracy oraz agencji headhunterskich. Swoje decyzje w tym zakresie motywują lepszą znajomością rynku pracy i technik pozyskiwania wysokiej klasy specjalistów przez wskazane podmioty. Jednostki zewnętrzne zajmują się w tym przypadku przeprowadzeniem kampanii rekrutacyjnej oraz wstępnym etapem selekcji. Następnie, w porozumieniu z kierownictwem spółek nadrzędnych i w niektórych przypadkach z kierownictwem spółek podporządkowanych (gdym poszukiwani są kandydaci



do pracy w spółkach podporządkowanych) przeprowadzany jest dalszy etap selekcji aplikantów.

**Tabela 3.1. Dobór pracowników w badanych grupach kapitałowych**

Grupa Korona		Grupa Zachem			Grupa Poczta Polska		
Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Spółka zewnętrzna (outsourcing kontraktowy)	Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Spółka zewnętrzna (outsourcing kontraktowy)
Prowadzenie rekrutacji i selekcji dla kandydatów na pracowników spółki nadrzędnej oraz na kluczowe dla całej grupy stanowiska: kierownicze, członków rad nadzorczych i specjalistów, zgodnie z zasadą unii personalnej	Prowadzenie rekrutacji i selekcji dla kandydatów na pracowników spółki podporządkowanej (z wyłączeniem kadry kierowniczej i specjalistów)	Prowadzenie rekrutacji i selekcji dla kandydatów na pracowników spółki nadrzędnej oraz na kluczowe dla całej grupy stanowiska: kierownicze, członków rad nadzorczych i specjalistów	Prowadzenie rekrutacji i selekcji dla kandydatów na pracowników spółki podporządkowanej (z wyłączeniem kadry kierowniczej i specjalistów) przez Prezesów spółek i bezpośrednich przełożonych	Prowadzenie rekrutacji i selekcji dla kandydatów na pracowników spółki nadrzędnej oraz na kluczowe dla całej grupy stanowiska	Prowadzenie rekrutacji i selekcji dla kandydatów na pracowników spółki nadrzędnej oraz na kluczowe dla całej grupy stanowiska: członkowie zarządu, członków rad nadzorczych	Prowadzenie rekrutacji i selekcji dla kandydatów na pracowników spółki podporządkowanej (z wyłączeniem członków zarządu) przez Prezesów spółek, komórek personalnych spółek i bezpośrednich przełożonych	Prowadzenie rekrutacji i selekcji dla kandydatów na pracowników spółki nadrzędnej oraz na kluczowe dla całej grupy stanowiska
Grupa PZU		Grupa Rokita			Grupa Action		
Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Spółka zewnętrzna (outsourcing kontraktowy)	Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Wyspecjalizowana spółka grupy	Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane
Prowadzenie rekrutacji i selekcji dla kandydatów na pracowników spółki nadrzędnej oraz na kluczowe dla całej grupy stanowiska: członkowie zarządu, członków rad nadzorczych	Prowadzenie rekrutacji i selekcji dla kandydatów na pracowników spółki podporządkowanej (z wyłączeniem członków zarządu) przez Prezesów spółek, komórek personalnych spółek i bezpośrednich przełożonych	Prowadzenie rekrutacji i selekcji dla kandydatów na pracowników spółki nadrzędnej oraz na kluczowe dla całej grupy stanowiska	We współpracy z wyspecjalizowaną spółką podporządkowaną, prowadzenie rekrutacji i selekcji dla kandydatów na pracowników spółki nadrzędnej oraz na kluczowe dla całej grupy stanowiska; kierownicze, członków rad nadzorczych i specjalistów, zgodnie z zasadą unii personalnej	We współpracy z wyspecjalizowaną spółką podporządkowaną, prowadzenie rekrutacji i selekcji dla kandydatów na pracowników spółek	Prowadzenie rekrutacji i selekcji dla kandydatów na pracowników wszystkich spółek grupy	Prowadzenie rekrutacji i selekcji dla kandydatów na pracowników spółki nadrzędnej oraz na kluczowe dla całej grupy stanowiska: kierownicze i specjalistów, zgodnie z zasadą unii personalnej	Prowadzenie rekrutacji i selekcji dla kandydatów na pracowników spółki podporządkowanej (z wyłączeniem kadry kierowniczej i specjalistów)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Szczególnym przypadkiem, wśród wskazanych powyżej, jest Grupa Poczta Polska, której spółka nadrzędna jest przedsiębiorstwem państwowym – w obszarze



doboru pracowników rodzi to konsekwencje w postaci mianowania części członków zarządów i rad nadzorczych spółek wchodzących w skład tej grupy przez Skarb Państwa.

Interesujące wydaje się być podejście do procesu pozyskiwania nowych pracowników przez Grupę Rokita. Jak już wspomniano, w jej strukturze utworzono spółkę podporządkowaną CWB Partner wyspecjalizowaną w zakresie realizacji wybranych obszarów funkcji personalnej. Jej zadaniami w obszarze doboru pracowników jest przyjmowanie od pozostałych spółek grupy „zleceń” dotyczących pozyskania określonego pracownika. Spółka CWB Partner przeprowadza kampanię rekrutacyjną i pierwszy etap selekcji kandydatów do pracy. Następnie, pracownicy spółki, we współpracy z kierownictwem spółek poszukujących pracowników, przeprowadzają kolejne etapy selekcji, prowadzące do wyłonienia odpowiednich aplikantów.

Omawiając kwestie pozyskiwania kandydatów do spółek grup kapitałowych, nie sposób pominąć zagadnień organizacyjnych dotyczących unii personalnej. We wszystkich, poza dwoma przypadkami (Grupa Zachem i Grupa Rokita), zidentyfikowano unię personalną kierownictw spółek wchodzących w skład grup. We wszystkich sytuacjach unia personalna ma niepełny charakter – powiązania personalne dotyczą bowiem tylko niektórych członków organów powiązanych ze sobą. Mają one w każdym z analizowanych przypadków charakter pionowy – równoczesne pełnienie funkcji dotyczy spółek znajdujących się w zależności hierarchicznej. Odnośnie wspomnianych już grup Zachem i Rokita, nie odnotowano żadnych powiązań personalnych pomiędzy przedsiębiorstwami grupy; narzędzie personalne jakim jest unia personalna nie jest w ich przypadku stosowane. Można stwierdzić, że wpływa to na osłabienie integracji spółek tych grup, pogorszenie przepływu informacji i transferu umiejętności pomiędzy spółkami. Jak wspomniano w rozdziale 2, unia personalna ma również wpływ na szybsze podejmowanie decyzji i łatwiejsze sprawowanie nadzoru nad działalnością spółek zależnych, poprzez możliwość bezpośredniego wglądu w ich funkcjonowanie. Interesy tych spółek są z kolei lepiej rozpoznane i uwzględniane w zarządzaniu grupą.

W Grupie Poczta Polska mamy do czynienia z członkostwem przedstawicieli zarządu spółki nadrzędnej w radach nadzorczych spółek podporządkowanych. Powiązania personalne pomiędzy Poczta Polska a Bankiem Pocztowym przedstawiono w tabeli 3.2.

**Tabela 3.2. Powiązania personalne w Grupie Poczta Polska**

Zarząd	Rada nadzorcza
<b>Poczta Polska</b>	
Prezes – Dyrektor Naczelny	Przewodniczący
I Wiceprezes	Członek
II Wiceprezes	Członek
Członek Zarządu	Członek
Członek Zarządu	Członek
Członek Zarządu	Członek
	Członek
	Członek
	Członek
<b>Bank Pocztowy</b>	
Prezes	Przewodniczący
Członek Zarządu	Członek
Członek Zarządu	Członek
	Członek
	Członek
	Członek
	Członek
	Członek

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

W tym przypadku dwóch członków zarządu Poczty Polskiej sprawuje równoległe funkcje członków rady nadzorczej w Banku Pocztowym. Analogiczna sytuacja ma miejsce w przypadku grupy kapitałowej Korona oraz grupy PZU. Wskazane rozwiązania organizacyjne nawiązują do portfelowego modelu unii personalnej.

Omawiając kwestie rozwiązań organizacyjnych w ramach unii personalnej w grupie PZU, warto pamiętać o kaskadowej strukturze holdingu. Spółka nadrzędna PZU S.A. jest właścicielem PZU Życie S.A., które jest z kolei jedynym udziałowcem w spółce PTE PZU S.A. Ma to swoje odzwierciedlenie w aspekcie rozpatrywania unii perso-



nalnej – zauważalna jest bowiem „idąca” za kaskadową strukturą grupy konsekwencja w tym zakresie. Mianowicie, członek zarządu spółki nadrzędnej PZU S.A. pełni równolegle funkcje członka rady nadzorczej w PZU Życie S.A. Z kolei prezes PZU Życie S.A. sprawuje jednocześnie rolę uczestnika rady nadzorczej w spółce PTE PZU S.A. Warto zaznaczyć, że w przypadku Grupy PZU, aż 42 osoby dzielą swoją wiedzę i doświadczenie pomiędzy spółki PZU S.A. oraz PZU Życie S.A., pracując w obu przedsiębiorstwach równolegle. Zjawisko to dotyczy różnych obszarów zarządzania, zarówno pionów biznesowych, jak i wspomagających. Opisywane powiązania personalne dotyczą w dużej mierze kadry kierowniczej, która pracuje równocześnie w obu spółkach. Ten model unii personalnej sprawdza się w grupie PZU w przypadku biur, które funkcjonują w obu spółkach i spełniają te same funkcje, tj. Biuro Zarządzania Informacją, Biuro Ubezpieczeń Zdrowotnych, Biuro Skarbnika, co powoduje przenikanie pomysłów i efektywniejsze wykorzystanie wszystkich zasobów obu spółek.

Podsumowując rozwiązania w ramach unii personalnej, stosowane w Grupach PZU, Korona i Poczta Polska wydaje się zasadne, by wskazać na możliwości oddziaływania rady nadzorczej na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Otóż rada ta ma prawo do wykonywania stałego nadzoru nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach działalności. Może badać wszystkie dokumenty spółki, żądać od zarządu spółki i jej pracowników sprawozdań i wyjaśnień oraz dokonywać rewizji stanu majątku spółki, a także udzielać zarządowi spółki zgody przed dokonaniem oznaczonych w umowie lub statucie spółki czynności<sup>134</sup>.

Nieco inne rozwiązanie organizacyjne w zakresie unii personalnej charakteryzuje grupę kapitałową Action. W tym przypadku (zob. tab. 3.3.) mamy do czynienia z integracją personalną zarządów spółki nadrzędnej i spółek podporządkowanych, czyli z równoległym sprawowaniem władzy w dwóch spółkach przez jedną osobę. Odzwierciedla to sytuację realizacji modelu mandatów dualnych unii personalnej. Członek zarządu spółki nadrzędnej Action S.A. jest równocześnie prezesem w spółce A.PI. Sytuacja ta jest uzasadniona faktem sprawowania funkcji członków zarządu przez właścicieli Grupy Action. Właściciele ci, pełniąc jednocześnie funkcje członków zarządu w kilku należących do nich spółkach, zapewniają wspólną politykę gospo-

---

<sup>134</sup> Kodeks Spółek Handlowych art. 219, art. 220, art. 382, art. 384

darczą i personalną. Znajduje to swoje odniesienie w literaturze przedmiotu, gdzie takie rozwiązania określane są jako tzw. holdingi personalne<sup>135</sup>.

**Tabela 3.3. Powiązania personalne w Grupie Action**

Action S.A. – Zarząd
Prezes
Członek Zarządu
Członek Zarządu
A.PL – Zarząd
Prezes
Członek Zarządu
Członek Zarządu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

### 3.4.2. Proces szkolenia i doskonalenia pracowników

W przypadku rozwoju pracowników, podobnie jak przy doborze, warto rozpatrywać organizacyjne aspekty realizacji tego obszaru zadaniowego nie tylko przez pryzmat podziału zadań pomiędzy spółki wchodzące w skład holdingu, ale również ze względu na grupy zatrudnionych w nich osób. W wielu przypadkach bowiem, w odniesieniu do różnych grup zatrudnionych prezentowane jest niejednolite podejście w zakresie doskonalenia umiejętności i poszerzania wiedzy.

Szkolenia realizowane w grupach kapitałowych objętych badaniami empirycznymi mają dwa źródła: są to szkolenia wewnętrzne, prowadzone przez pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach wchodzących w skład grup i szkolenia zewnętrzne – zlecane do realizacji firmom zewnętrznym, co zostało wskazane w tabeli 3.4. Jak widać, Grupy PZU i Action reprezentują takie samo podejście do procesu doskonalenia pracowników. Pozostałe grupy reprezentują każda odrębne podejście w tym obszarze zadaniowym funkcji personalnej.

<sup>135</sup> Zob. M. Trocki, *Grupy kapitałowe...*, op. Cit., s. 67



**Tabela 3.4. Proces doskonalenia pracowników w polskich grupach kapitałowych**

Grupa Korona		Grupa Zachem			Grupa Poczta Polska		
Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Spółka zewnętrzna (outsourcing kontraktowy)	Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Spółka zewnętrzna (outsourcing kontraktowy)
Formułowanie polityki rozwoju dla całej grupy. Organizacja szkoleń dla wszystkich spółek. Zatrudnianie konsultantów zewnętrznych do przeprowadzenia szkoleń	Zgłaszanie luk szkoleniowych (zapotrzebowania na przeprowadzenie szkolenia) spółce nadrzędnej	Organizacja i prowadzenie szkoleń dla wszystkich spółek grupy	Badanie potrzeb szkoleniowych oraz ich zgłaszanie do spółki nadrzędnej	Prowadzenie szkoleń dla wszystkich spółek grupy	Spółka zleca działalność szkoleniową na zewnątrz	Niektóre spółki grupy prowadzą wewnętrzną działalność szkoleniową w połączeniu z korzystaniem z usług organizacji zewnętrznych (w tym jedna uczestnicząca w procesie badań empirycznych), inne spółki zlecają całość działalności szkoleniowej na zewnątrz	Badanie potrzeb szkoleniowych i prowadzenie szkoleń dla wszystkich grup zatrudnionych we wszystkich spółkach grupy

Grupa PZU			Grupa Rokita			Grupa Action		
Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Spółka zewnętrzna (outsourcing kontraktowy)	Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Wyspecjalizowana spółka grupy	Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Spółka zewnętrzna (outsourcing kontraktowy)
Organizacja i prowadzenie szkoleń dla pracowników spółki nadrzędnej (za wyjątkiem pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych)	Organizacja i prowadzenie szkoleń dla pracowników spółek podporządkowanych (za wyjątkiem pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych) – każda ze spółek na własny użytek	Badanie potrzeb szkoleniowych i prowadzenie szkoleń dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych wszystkich spółek grupy	Działalność szkoleniowa zlecona wyspecjalizowanej spółce grupy	Działalność szkoleniowa zlecona wyspecjalizowanej spółce grupy	Opracowanie polityki rozwoju i badanie potrzeb szkoleniowych dla całej grupy. Organizacja szkoleń dla wszystkich spółek. Zatrudnianie zewnętrznych konsultantów na podstawie umów cywilno-prawnych	Organizacja i prowadzenie szkoleń dla pracowników spółki nadrzędnej (za wyjątkiem pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych)	Organizacja i prowadzenie szkoleń dla pracowników spółek podporządkowanych (za wyjątkiem pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych) – każda ze spółek na własny użytek	Badanie potrzeb szkoleniowych i prowadzenie szkoleń dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych wszystkich spółek grupy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych



Dwie grupy kapitałowe, PZU i Action reprezentują takie samo podejście do rozwoju pracowników. Osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych we wszystkich spółkach wchodzących w skład wspomnianych grup kierowane są na szkolenia zewnętrzne, prowadzone przez wyspecjalizowane w tym zakresie jednostki. Warto przy tym podkreślić, że w przypadku pracowników obu grup pozostawia się im pewną swobodę decyzyjną w zakresie wyboru szkolenia – w wielu przypadkach samodzielnie podejmują decyzję o jego zakresie i przebiegu. Jeśli zaś chodzi o pozostałych zatrudnionych w spółkach wchodzących w skład grup Action i PZU, to w obu przypadkach wszystkie przedsiębiorstwa prowadzą działalność szkoleniową we własnym zakresie. Często są to szkolenia wewnętrzne, w niektórych przypadkach (najczęściej w odniesieniu do specjalistów), pracownicy delegowani są na szkolenia prowadzone przez firmy zewnętrzne, mają również możliwość poszerzania swojej wiedzy w ramach studiów zaocznych i podyplomowych, co częściowo refundowane jest przez ich zakłady pracy. Decyzje w tym obszarze podejmowane są przez pracowników komórek personalnych, w porozumieniu z kierownictwem liniowym, w ramach budżetu przeznaczanego na działalność szkoleniową.

Pracownicy pionu szkoleń spółki nadrzędnej Grupy Korona opracowują politykę rozwoju pracowników całego zgrupowania. Otrzymują oni corocznie określony budżet na wydatki związane z doskonaleniem pracowników całej grupy. Również w ich gestii leży kwestia organizacji szkoleń: wybór miejsca i terminu szkolenia, decyzja o wyborze osoby szkoleniowca. Pracownicy spółek podporządkowanych (zarządy i kierownictwo liniowe) zgłaszają jedynie zapotrzebowanie na przeprowadzenie szkoleń z konkretnego zakresu do spółki nadrzędnej, gdzie podejmowane są decyzje w tym zakresie.

Podobne podejście zauważyć można w przypadku grupy PCC Rokita. Tutaj jednak, to nie specjalna komórka spółki nadrzędnej, ale wyspecjalizowane przedsiębiorstwo wchodzące w skład grupy - CWB Partner, opracowuje politykę rozwoju, bada potrzeby szkoleniowe i zajmuje się organizacją szkoleń dla pracowników zatrudnionych na wszystkich stanowiskach w każdej ze spółek grupy.

Inaczej prezentuje się podejście Grupy Zachem do polityki doskonalenia pracowników. W tym przypadku Dział Polityki Personalnej zajmuje się badaniem potrzeb szkoleniowych i organizacją szkoleń dla pracowników wszystkich spółek grupy. Przedsiębiorstwa podporządkowane (ich kierownictwo liniowe) mają jedynie możli-



wość dawania pewnych sugestii w tym zakresie. Szkolenia często przeprowadzane są przez firmy zewnętrzne, wyspecjalizowane w danym zakresie.

Przypadek ostatniej grupy kapitałowej – Poczty Polskiej prezentuje brak kompleksowego podejścia do doskonalenia pracowników wszystkich spółek grupy. Spółka nadrzędna zleca działalność szkoleniową do realizacji firmie zewnętrznej. Bank Pocztowy z kolei prowadzi część tej działalności we własnym zakresie - często w zakresie szkoleń z zakresu produktów bankowych, część z kolei zleca do realizacji na zewnątrz. Pozostałe spółki podporządkowane korzystają w tym zakresie z usług firm consultingowych.

Jak widać, w zbadanych przypadkach, w obszarze zadaniowym funkcji personalnej jakim jest doskonalenie pracowników, zauważalne jest duże zróżnicowanie. Trudno tu odnaleźć jakąkolwiek specyfikę determinującą określone rozwiązania w obszarze podziału uprawnień i odpowiedzialności.

### **3.4.3. Ocenianie i wynagradzanie pracowników**

Proces oceniania pracowników powiązany jest z procesem ich doskonalenia – w tym aspekcie zauważyć można podobne rozwiązania organizacyjne dotyczące podziału zadań pomiędzy spółki w grupach kapitałowych. Niektóre z badanych przedsiębiorstw nie posiadają formalnego systemu ocen pracowniczych, mimo że większość z nich (Zachem, Poczta Polska, Action) to duże przedsiębiorstwa, zatrudniające kilkuset ludzi. Można stwierdzić, że ocenianie efektów pracy zatrudnionych nie wydaje się być dla kierownictwa wskazanych grup kapitałowych ważną kwestią.

Poniżej, w tabeli 3.5. ukazano podział uprawnień uczestników grup kapitałowych w obszarze oceniania pracowników.

Jak widać, w przypadku Grupy Zachem oraz Grupy Action zidentyfikowano brak formalnego systemu oceniania pracowników, zarówno w spółkach podporządkowanych, jak i nadrzędnych. Kierownictwo grupy Zachem dostrzega jednak potrzebę cyklicznego i oficjalnego oceniania zatrudnionych i w momencie przeprowadzania badań empirycznych, zleciło zewnętrznej organizacji opracowanie systemu ocen pracowniczych dla wszystkich grup zatrudnionych w spółce nadrzędnej.



**Tabela 3.5. Podział zadań pomiędzy spółki w obszarze oceniania pracowników w polskich grupach kapitałowych**

Grupa Korona		Grupa Zachem			Grupa Poczta Polska	
Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Spółka zewnętrzna (outsourcing kontraktowy)	Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane
Opracowanie systemu ocen pracowniczych dla wszystkich zatrudnionych w grupie. Przeprowadzanie ocen wśród pracowników spółki nadrzędnej oraz pracujących na stanowiskach kluczowych dla całej grupy	Przeprowadzanie ocen wśród pracowników spółki podporządkowanej	Brak formalnego systemu ocen pracowniczych w ramach grupy  Przeprowadzanie ocen wśród wszystkich pracowników spółki nadrzędnej	Brak formalnego systemu ocen pracowniczych	Opracowanie ocen dla wszystkich zatrudnionych spółki nadrzędnej (prace w toku)	Brak formalnego systemu ocen pracowniczych zarówno dla grupy jak i dla spółki nadrzędnej	Niektóre spółki grupy posiadają system ocen pracowniczych (w tym jedna uczestnicząca w procesie badań empirycznych)

Grupa PZU			Grupa Rokita			Grupa Action	
Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Spółka zewnętrzna (outsourcing kontraktowy)	Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Wyspecjalizowana spółka grupy	Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane
Opracowanie i przeprowadzenie ocen dla wszystkich pracowników (za wyjątkiem stanowisk kierowniczych) spółki nadrzędnej	Opracowanie ocen dla wszystkich pracowników (za wyjątkiem stanowisk kierowniczych) spółek podporządkowanych – każda ze spółek na własny użytek	Opracowanie i przeprowadzenie ocen dla pracowników na stanowiskach kierowniczych spółki nadrzędnej oraz spółek podporządkowanych	Przeprowadzanie ocen wśród pracowników spółki i przekazanie ich wyników wyspecjalizowanej spółce podporządkowanej	Przeprowadzanie ocen wśród pracowników spółki i przekazanie ich wyników wyspecjalizowanej spółce podporządkowanej	Opracowanie systemu ocen pracowniczych dla wszystkich grup zatrudnionych w grupie. Przeprowadzanie ocen wśród pracowników spółki oraz pracujących na kluczowych dla całej grupy stanowiskach	Brak formalnego systemu ocen pracowniczych zarówno dla grupy jak i dla spółki nadrzędnej	Brak formalnego systemu ocen pracowniczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Podobne podejście reprezentowane jest również w Grupie Poczta Polska. Spółka nadrzędna nie posiada formalnego systemu ocen pracowniczych. Dyrektor Departamentu Zarządzania Kadrami nie widzi potrzeby wprowadzenia tego typu rozwiązań. W Grupie Poczta Polska, odnośnie tego obszaru zadaniowego widać rozdział – jedna ze spółek podporządkowanych, tj. Bank Poczty posiada bowiem formalny system ocen pracowniczych w postaci specjalnych arkuszy oceniania dla



wszystkich grup zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Widać więc, że każda ze spółek grupy podejmuje decyzje w tym obszarze we własnym zakresie.

Przypadek Grupy Korona odzwierciedla dotychczas zidentyfikowane w jej obszarze aspekty organizacyjne w odniesieniu do podziału zadań w obszarze realizacji funkcji personalnej pomiędzy spółki grupy. Pracownicy Pionu Administracyjno – Pracowniczego spółki nadrzędnej zajmują się opracowywaniem arkuszy oceny dla wszystkich grup pracowników zatrudnionych w grupie oraz zajmują się zbieraniem wyników oceny i ich interpretacją. Ponadto w zakresie obowiązków pracowników Pionu znajduje się przeprowadzenie ocen pracowników zakwalifikowanych do kadry zarządczej i wysokiej klasy specjalistów w poszczególnych podmiotach grupy, i powiązanie wyników tych ocen z budowaniem ścieżek karier i rozwoju dla wskazanych pracowników. Sam proces oceny pozostałych pracowników Grupy dokonywany jest przez bezpośrednich przełożonych.

Interesujące - z punktu widzenia podziału zadań i odpowiedzialności pomiędzy uczestników grupy kapitałowej - wydają się być rozwiązania stosowane przez Grupę PZU. Opracowanie i przeprowadzenie oceny efektywności pracy osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych wszystkich spółek grupy zostało zlecone przez kierownictwo spółki nadrzędnej do realizacji jednostce zewnętrznej. Odnośnie pozostałych pracowników, każda ze spółek we własnym zakresie podejmuje decyzje odnośnie formy i częstotliwości przeprowadzania oceny. Warto jednak podkreślić, że w przedsiębiorstwach poddanych badaniom empirycznym proces oceniania na tle rozwiązań stosowanych przez inne grupy kapitałowe, zostaje oceniony wysoko – oceny przeprowadzane są w stałych odstępach czasu za pomocą opracowanych przez pionierów personalne spółek arkuszy oceniania, a pracownicy są informowani o wynikach swojej oceny.

W przypadku Grupy Rokita, można również zauważyć konsekwencję w podziale zadań w obszarze realizacji funkcji personalnej pomiędzy spółki grupy. Kluczowe zadania z zakresu oceniania efektywności pracy realizowane są przez spółkę CWB Partner, której pracownicy zajmują się opracowaniem formalnego systemu ocen pracowniczych dla wszystkich osób zatrudnionych w grupie, oraz monitorują przeprowadzanie tych ocen w innych spółkach grupy. W obszarze ich obowiązków leży również przeprowadzenie ocen wśród pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych we wszystkich spółkach i przekazanie informacji o wynikach kie-



rownictwu grupy. Pozostali pracownicy oceniani są przy wykorzystaniu specjalnych arkuszy oceny przez swoich bezpośrednich przełożonych.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na powiązanie systemu ocen m. in. z wynagradzaniem pracowników. W żadnej ze zbadanych grup kapitałowych nie istnieje wspólny dla wszystkich spółek regulamin wynagradzania pracowników (zob. tabela 3.6.).

**Tabela 3.6. Wynagradzanie pracowników w polskich grupach kapitałowych**

Grupa Korona		Grupa Zachem		Grupa Poczta Polska	
Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane
Wspólny regulamin wynagradzania dla kadry zarządzającej wszystkimi spółkami grupy  Wynagradzanie pozostałych pracowników na podstawie wewnętrznego regulaminu spółki	Wynagradzanie na podstawie wewnętrznych regulaminów spółek	Brak regulaminu wynagradzania pracowników w ramach grupy  Wynagradzanie pracowników spółki na podstawie układu zbiorowego	Wynagradzanie na podstawie wewnętrznych regulaminów spółek podporządkowanych	Brak regulaminu wynagradzania pracowników w ramach grupy  Wynagradzanie pracowników spółki na podstawie układu zbiorowego	Wynagradzanie pracowników spółek na podstawie ich wewnętrznych regulaminów wynagradzania

Grupa PZU		Grupa Rokita			Grupa Action	
Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Wyspecjalizowana spółka grupy	Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane
Brak wspólnego systemu wynagradzania pracowników w ramach grupy  Wynagradzanie pracowników spółki na podstawie układu zbiorowego i regulaminu wynagradzania	Wynagradzanie pracowników spółek na podstawie ich wewnętrznych regulaminów wynagradzania	Brak wspólnego systemu wynagradzania pracowników w ramach grupy	Wynagradzanie pracowników spółki na podstawie układu zbiorowego i regulaminu wynagradzania	Wynagradzanie pracowników spółki na podstawie jej wewnętrznego regulaminu wynagradzania	Brak wspólnego systemu wynagradzania pracowników w ramach grupy  Wynagradzanie pracowników spółki na podstawie regulaminu wynagradzania	Wynagradzanie pracowników spółki na podstawie regulaminu wynagradzania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Za wyjątkiem grupy Korona, wszystkie z badanych holdingów reprezentują takie samo podejście do kształtowania polityki wynagrodzeń. Każda ze spółek wchodzących w skład ugrupowania czyni to na własny użytek oraz we własnym zakresie. Najczęściej tworzeniem regulaminu wynagrodzenia zajmują się pracownicy komórek personalnych w porozumieniu z zarządem przedsiębiorstwa, przedstawicielami pracowni-



ków oraz kierownictwem liniowym, samym zaś naliczaniem płac działły personalne lub komórki placowe. W niektórych przypadkach, co nieoficjalnie było podkreślane przez respondentów, zarząd spółek nadrzędnych ingeruje w wynagrodzenia kadry zarządzającej spółek podporządkowanych, uzależniając je od wyników finansowych tych spółek.

Warto również wskazać na szczególny przypadek, jakim jest państwowa grupa kapitałowa Poczta Polska. Mówiąc o wynagrodzeniach menedżerów spółek Poczty Polskiej, warto wskazać, że reguluje je ustawa o wynagrodzeniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi, zwana potocznie ustawą kominową. Zgodnie z art. 8 tej ustawy, płaca kadry zarządzającej w przedsiębiorstwach Skarbu Państwa nie może być wyższa niż sześciokrotność przeciętnego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw w czwartym kwartale poprzedniego roku. Regulacje ustawy kominowej przyznają także osobom zarządzającym przedsiębiorstwem prawo do rocznej nagrody – przydzielanej w zależności od osiągniętych wyników finansowych, stopnia realizacji powierzonych zadań – oraz do innych świadczeń określonych w rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów.

Jak już wspomniano, jedna z badanych grup kapitałowych stosuje odmienne podejście w obszarze kształtowania polityki wynagrodzeń. W spółce nadrzędnej Grupy Korona opracowano bowiem regulamin wynagradzania wszystkich menedżerów i niektórych specjalistów zatrudnionych w spółkach wchodzących w strukturę zgrupowania. Dział obsługi pracowników (zlokalizowany w komórce personalnej spółki nadrzędnej) ma za zadanie kształtować politykę motywacji w grupie. Ustalane są tutaj zasady wynagrodzeń oraz formy płac dla wskazanych grup zatrudnionych w holdingu. W Dziale obsługi pracowników analizowany jest obowiązujący w grupie system czasu pracy i jej wydajność – poszukuje się przy tym rozwiązań mających na celu podniesienie poziomu humanizacji pracy, poprzez projektowanie nowych systemów wynagradzania i rozwiązań w zakresie systemów czasu pracy. Wydaje się, że jest to rozwiązanie świadczące o trosce zarządu grupy o zadowolenie zatrudnionych w niej osób.

### 3.5. Zasady i wytyczne postępowania obowiązujące w obszarze funkcji personalnej badanych grup kapitałowych

Badania prowadzone w grupach kapitałowych funkcjonujących na terenie naszego kraju ukazują niedomagania wynikające w dużej mierze z braku całościowego spojrzenia na funkcjonowanie holdingów. Ma to swoje odzwierciedlenie w ich sferze personalnej. Wśród niedomagań o charakterze organizacyjnym, zidentyfikowano problemy wynikające z :

- niejednolitego podejścia do kształtowania polityki personalnej w spółkach poszczególnych grup kapitałowych,
- braku komunikacji pomiędzy podmiotami odpowiedzialnymi za realizację procesu kadrowego w różnych spółkach grup,
- braku lub słabych powiązań w ramach unii personalnej,
- braku lub niedostatecznego określenia podziału zadań i odpowiedzialności w obszarze realizacji funkcji personalnej

Zapewnieniu kompleksowości w podejściu do realizacji funkcji personalnej sprzyja odpowiednia polityka personalna. Dysponowanie przemyślaną koncepcją działania w tym zakresie może prowadzić do uzyskania zdecydowanie lepszych rezultatów finansowych w porównaniu z konkurentami, którzy nie dysponują zintegrowanym systemem omawianych poczynań. Ważne jest przy tym dokonanie owych ustaleń na piśmie<sup>136</sup>. Ujęcie ich w postaci dokumentu sprzyja bowiem lepszemu ukie-  
runkowaniu omawianych działań na najważniejsze cele przedsiębiorstwa. Jak już podkreślano, przełożeniem zasad i wytycznych polityki personalnej na konkretne plany w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji jest strategia personalna.

W badanych grupach kapitałowych, w większości nie podejmuje się żadnych działań na rzecz kreowania - wspólnej dla wszystkich spółek grupy - polityki personalnej, co zostało uwidocznione w tabeli 3.7. Wpływa to negatywnie na weryfikację postawionej w pracy hipotezy, że w odniesieniu do wszystkich spółek grupy powinniśmy mieć do czynienia z jednolitą i konsekwentną polityką personalną.

<sup>136</sup> Zarządzanie na Świecie, nr 8, 2003, s. 32-35



**Tab. 3.7. Podejście do kształtowania polityki personalnej w badanych grupach kapitałowych**

Grupa Korona		Grupa Zachem		Grupa Poczta Polska	
Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane
Opracowywanie zasad polityki personalnej i wyznaczanie jej kierunków podmiotom podporządkowanym	Realizacja funkcji personalnej zgodnie z obowiązującą w grupie polityką personalną	Brak zasad polityki personalnej dla grupy Intuicyjne kształtowanie polityki personalnej spółki nadrzędnej	Intuicyjnie – każda ze spółek na własny użytek	Brak zasad polityki personalnej dla grupy Intuicyjne kształtowanie polityki personalnej spółki nadrzędnej	Intuicyjnie – każda ze spółek na własny użytek

Grupa PZU		Grupa Rokita		Grupa Action	
Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane	Spółka nadrzędna	Spółki podporządkowane
Brak zasad polityki personalnej dla grupy Zasady polityki personalnej wyłączenie dla spółki nadrzędnej opracowane w formie pisemnej	Spółki posiadają zasady polityki personalnej, opracowane w formie dokumentów - każda ze spółek na własny użytek	Opracowywanie zasad polityki personalnej i wyznaczanie jej kierunków podmiotom podporządkowanym	Realizacja funkcji personalnej zgodnie z obowiązującą w grupie polityką personalną	Brak zasad polityki personalnej dla grupy Intuicyjne kształtowanie polityki personalnej spółki nadrzędnej	Intuicyjnie – każda ze spółek na własny użytek

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Z ujawnionego trendu braku świadomego, a przy tym formalnego kształtowania polityki personalnej grupy, wyłamują się dwie grupy kapitałowe: Grupa Korona i Grupa Rokita, których spółki nadrzędne określają zasady i wytyczne tej polityki oraz wyznaczają kierunki działania przedsiębiorstwom podporządkowanym. W spółce nadrzędnej grupy Korona powołano Biuro Polityki Personalnej, którego pracownicy zajmują się między innymi określaniem polityki i strategii personalnej dla spółek zależnych, które we własnym zakresie zajmują się tworzeniem i implementacją planów personalnych. Plany te przyjmują postać dokumentów i są oceniane przez pracowników Biura Polityki Personalnej pod względem zgodności z polityką personalną grupy. Podobnie wygląda sytuacja w grupie Rokita. Pracownicy Działu Personalnego spółki nadrzędnej opracowują wytyczne polityki personalnej dla spółek podporządkowanych. Te z kolei są zobowiązane do akceptacji zasad polityki i realizacji procesu zarządzania personelem zgodnie z jej wytycznymi.

Pozostałe spośród objętych badaniami podmiotów, nie kształtują wspólnej dla całego ugrupowania polityki personalnej. Co więcej, prawie wszystkie przedsiębiorstwa (za wyjątkiem należących do Grupy PZU) nie ujmują zasad polityki personalnej



w sposób sformalizowany. Jej kształtowanie ma charakter intuicyjny, często nieprzemyślany. Wniosek taki wynika z charakteru odpowiedzi respondentów pytanych o politykę personalną, którzy często nie potrafili określić samego jej pojęcia.

Zidentyfikowano, że spółki wchodzące w skład Grupy PZU same opracowują zasady polityki personalnej w postaci dokumentów. Każde z przedsiębiorstw grupy czyni to we własnym zakresie i na własny użytek. Fakt ten można wytłumaczyć wielkością tych spółek. Należy jednak podkreślić, iż brak jakichkolwiek wspólnych wytycznych polityki personalnej przy tak rozwiniętej strukturze grupy i niskiej dywersyfikacji oferowanych przez jej spółki usług wydaje się być złym rozwiązaniem.

Na podstawie analizy poszczególnych etapów realizacji funkcji personalnej podjęto próbę identyfikacji zasad polityki personalnej badanych grup kapitałowych. Zostało to uwidocznione w tabelach 3.8. i 3.9.

**Tabela 3.8. Zestawy zasad polityki personalnej w operacyjnych grupach kapitałowych**

Zasady polityki personalnej	Operacyjna grupa kapitałowa			
	Grupa Zachem	Grupa Rokita	Grupa PZU	Grupa Action
<b>Zasady doboru pracowników</b>	Preferowanie wewnętrznego rynku pracy  Pozyskiwanie najlepszych kandydatów z zewnętrznego rynku pracy na stanowiska kierownicze	Preferowanie wewnętrznego rynku pracy	Pozyskiwanie najlepszych kandydatów z zewnętrznego rynku pracy na stanowiska kierownicze	Brak wspólnych zasad
<b>Zasady doskonalenia pracowników</b>	Stwarzanie możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych tylko pracownikom spółki nadrzędnej	Stwarzanie możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych  Budowanie programów szkoleniowych dla określonych grup pracowników	Stwarzanie możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych przede wszystkim kadrze kierowniczej	Stwarzanie możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych przede wszystkim kadrze kierowniczej
<b>Zasady oceniania</b>	Brak wspólnych	Ocenianie wszyst-	Ocenianie wszyst-	Brak wspólnych



<b>niania pracowników</b>	zasad	kich zatrudnionych w grupie Przeprowadzanie ocen w stałych odstępach czasu Informowanie pracowników o wynikach oceny	kich zatrudnionych w grupie Przeprowadzanie ocen w stałych odstępach czasu Informowanie pracowników o wynikach oceny	zasad
<b>Zasady aktywizowania pracowników</b>	Brak wspólnych zasad	Brak wspólnych zasad	Brak wspólnych zasad	Brak wspólnych zasad

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

**Tabela 3.9. Zestawy zasad polityki personalnej w strategicznej i finansowej grupie kapitałowej**

	<b>Strategiczna grupa kapitałowa</b>	<b>Finansowa grupa kapitałowa</b>
	<b>Korona</b>	<b>Poczta Polska</b>
<b>Zasady doboru pracowników</b>	Preferowanie wewnętrznego rynku pracy Pozyskiwanie najzdolniejszych kandydatów z zewnętrznego rynku pracy na stanowiska kierownicze	Pozyskiwanie najzdolniejszych kandydatów z zewnętrznego rynku pracy na stanowiska kierownicze Korzystanie z usług organizacji zewnętrznych
<b>Zasady doskonalenia pracowników</b>	Stwarzanie możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych Budowanie programów szkoleniowych dla określonych grup pracowników	Brak wspólnych zasad
<b>Zasady oceniania pracowników</b>	Ocenianie wszystkich zatrudnionych w grupie Powiązanie systemu ocen z budowaniem ścieżek karier i rozwoju zawodowego	Brak wspólnych zasad
<b>Zasady aktywizowania pracowników</b>	Powiązywanie wynagradzania z systemem wydajności i czasu pracy	Brak wspólnych zasad

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Na podstawie przytoczonych wyżej wyników badań empirycznych podjęto próbę identyfikacji rozwiązań w obszarze polityk personalnych realizowanych przez objęte badaniami grupy kapitałowe, znajdujących wyraz w modelach tej polityki, prezentowanych w literaturze przedmiotu. Wydaje się, że w większości przypadków (poza Grupami Korona i Rokita) realizują one model mieszany, bliższy jednak modelowi sita. Stanowi o tym przedmiotowe traktowanie pracowników przejawiające się w braku określania strategii personalnej, braku określania zasad doboru pracowników, zaniechaniu podejmowania działań z zakresu oceniania, rozwoju aktywizowania pracowników niższych szczebli, braku formalnego podziału uprawnień i odpowiedzialności, co pociąga za sobą znaczne problemy komunikacyjne, powodujące w efekcie problemy w obszarze współdziałania uczestników grup.

Polityka personalna Grup Korona i Rokita opiera się na modelu mieszanym, bliższym modelowi kapitału ludzkiego. Można stwierdzić, że w tych organizacjach działania w obszarze zarządzania ludźmi są przemyślane i ukierunkowane na inwestowanie w zasoby ludzkie. Grupy te określają politykę i strategię personalną w sposób formalny. Jednocześnie należy jednak wskazać, że również w tym przypadku odnotowano problem polegający na braku formalnego określania podziału uprawnień i odpowiedzialności w obszarze realizacji funkcji personalnej, co negatywnie wpływa na współpracę pomiędzy spółkami wchodzącymi w skład tych grup.

Analiza wyników badań empirycznych wskazuje na zbliżone stanowisko kierownictw grup kapitałowych w zakresie kształtowania i implementacji strategii personalnej. W grupach, w których przywiązuje się wagę do kształtowania polityki personalnej dla całego ugrupowania, dokłada się również starań zmierzających do wykreowania wspólnej strategii zarządzania ludźmi. W przypadku ignorancji we wskazanym zakresie, rzutuje to również na proces tworzenia strategii personalnej.

Tylko dwie grupy kapitałowe, tj. Grupa Rokita oraz Grupa Korona dysponują ujętymi w formie dokumentów strategiami personalnymi holdingu. W przypadku Grupy Korona opracowywaniem tej strategii zajmuje się kierownictwo grupy w porozumieniu z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie ludźmi w poszczególnych spółkach, starając się nadać strategii personalnej kierunek adekwatny do strategii ogólnej całej grupy. Wytyczne strategii personalnej są obowiązującymi przy opracowywaniu wszystkich planów działań w obszarze zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwach



wchodzących w skład Grupy Korona. Natomiast przedsiębiorstwa podporządkowane nie dysponują własnymi strategiami personalnymi.

Ciekawym wydaje się być przypadek Grupy Rokita, której kierownictwo podjęło decyzję o wydzieleniu spółki odpowiedzialnej za realizację funkcji personalnej CWB Partner – świadczy ona usługi na rzecz przedsiębiorstw należących do grupy. Wśród jej zadań znajduje się m.in. opracowywanie strategii personalnej dla całej grupy i przekazywanie jej założeń wszystkim przedsiębiorstwom – nadrzędnemu i podporządkowanym. Strategia personalna grupy opracowywana jest w porozumieniu z kierownictwem spółki nadrzędnej grupy. Podobnie jak w przypadku Grupy Korona, spółki zależne nie posiadają indywidualnych strategii personalnych.

Pozostałe z badanych grup kapitałowych nie tworzą wspólnej dla całego organizmu gospodarczego strategii personalnej. W Grupie PZU mamy do czynienia z indywidualnym podejściem do kształtowania strategii personalnej przez każdą ze spółek grupy. Wspomnieć należy o tym, że wskazane strategie mają długi horyzont czasowy (7-10 lat) i ujęte zostały w formie dokumentacji wewnętrznej przedsiębiorstw. Z punktu widzenia zmienności otoczenia wskazany horyzont czasowy wydaje się być za długi.

Inaczej prezentuje się przypadek Grupy Zachem – spółka nadrzędna jako największa ze spółek grupy i jednocześnie przedsiębiorstwo wielozakładowe posiada opracowaną w postaci dokumentu strategię zarządzania ludźmi. Jej zakres nie obejmuje jednak spółek świadczących usługi pomocnicze na rzecz spółki nadrzędnej. Wspomniana strategia obejmuje 10 - letni horyzont czasowy i zawiera wszystkie obszary zadaniowe funkcji personalnej. Jednocześnie należy zauważyć, że kierownictwo spółki nadrzędnej widzi potrzebę stworzenia strategii personalnej dla całej grupy i deklaruje, że zostanie to wkrótce wprowadzone w życie.

Grupa Poczta Polska nie posiada opracowanej strategii personalnej dla całego organizmu gospodarczego. Pracownicy pionu personalnego spółki nadrzędnej (przedsiębiorstwo wielozakładowe), w okresie przeprowadzania badań empirycznych, zajmowali się opracowywaniem strategii dla ich przedsiębiorstwa. Dyrektor pionu deklaruował również dostrzeżenie potrzeby stworzenia strategii personalnej dla grupy. Jednocześnie, podpierając się argumentami o charakterze politycznym (kandycyjność), nie widział możliwości wprowadzenia tego pomysłu w życie, z uwagi na



fakt ograniczonej i krótkookresowej współpracy z kierownictwem spółek podporządkowanych. Ponadto warto zauważyć, że w przypadku grupy Poczta Polska, niektóre ze spółek podporządkowanych (w tym nie objęte badaniami empirycznymi), dysponują ujętymi w formie pisemnej strategiami personalnymi.

W grupie kapitałowej Action, ani spółka nadrzędna, ani przedsiębiorstwa podporządkowane nie posiadają strategii personalnej. Respondenci reprezentujący spółki grupy Action nie zauważali potrzeby stworzenia wspólnej dla grupy strategii. Przypadek grupy Action budzi w tym zakresie poważne zastrzeżenia – przypomnieć bowiem należy, że spółki wchodzące w skład tej grupy prowadzą zbliżoną działalność, a jedynym co je od siebie różni jest terytorium, na którym jest ona prowadzona. Nie wydaje się to być argumentem przekonującym o braku wspólnych założeń i planów w obszarze zarządzania ludźmi w spółkach grupy.

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych podjęto również próbę identyfikacji powiązań strategii ogólnych badanych grup kapitałowych z ich strategiami personalnymi. Przyjęto przy tym, że nawet jeśli grupy nie ujmują strategii personalnej w sposób formalny, to jednak realizują określone plany w procesie zarządzania ludźmi. Podejście w badanych grupach kapitałowych do czynnika ludzkiego wskazuje jednoznacznie, iż we wszystkich badanych przypadkach nie traktuje się ludzi jako strategicznego zasobu organizacji. Kierunek działań w obszarze zarządzania ludźmi wyznaczają strategia ogólna i cele biznesowe. Jest to sytuacja odzwierciedlająca podejście reaktywne pomiędzy strategią ogólną i strategią personalną<sup>137</sup>.

Wskazany brak świadomego a jednocześnie formalnego kształtowania polityki personalnej w większości zbadanych grup kapitałowych ma konsekwencje w funkcjonowaniu obszaru personalnego badanych przedsiębiorstw. Można stwierdzić, że podejście do zarządzania ludźmi w badanych grupach kapitałowych bliskie jest tradycyjnej koncepcji zarządzania ludźmi.

Obserwacje empiryczne wskazują, że podejście do realizacji funkcji personalnej w badanych grupach kapitałowych dalekie jest od wskazywanych w literaturze przedmiotu wzorów postępowania w tym obszarze. Dodatkowo, biorąc pod uwagę różnorodność badanych organizacji (typ grupy, branża, wielkość), można wyciągnąć wniosek, że wskazane problemy mogą charakteryzować większość polskich grup

<sup>137</sup> Por. A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit. s.152



kapitałowych. Wyniki badań pozwalają, jak się wydaje, potwierdzić hipotezę badawczą, iż skuteczna realizacja funkcji personalnej<sup>\*</sup> w grupie kapitałowej jest możliwa dzięki prowadzeniu konsekwentnej realizacji polityki personalnej w odniesieniu do całej grupy.

Jak podkreślali respondenci, w grupach kapitałowych objętych badaniami empirycznymi współdziałanie w sferze personalnej charakteryzuje się wieloma niedoskonałościami. W większości przypadków osoby odpowiedzialne za realizację funkcji personalnej w spółkach grup kapitałowych często nie są dopuszczane przez zarządy grup do podejmowania decyzji w zakresie ustalania podziału zadań pomiędzy poszczególne przedsiębiorstwa. Brakuje w tym zakresie formalnych rozwiązań - unii personalnej, formalnego ustalenia uprawnień i odpowiedzialności - oraz chęci współpracy pracowników poszczególnych komórek personalnych. Ponadto, warto zauważyć, że w większości przypadków pomiędzy spółkami wchodzącymi w skład grupy brak jest transferu wiedzy i doświadczeń z obszaru realizacji funkcji personalnej. Nierzadko zauważyć można daleko idący antagonizm. Spółki, które posiadają na przykład formalny system ocen pracowniczych nie chcą go udostępnić innym spółkom grupy. Jednocześnie ze strony pozostałych spółek nie widać zainteresowania możliwością skorzystania z takiej oferty. Trudno w takiej sytuacji powoływać się na symbiozę, która powinna istnieć pomiędzy spółkami wchodzącymi w skład ugrupowania gospodarczego, jakim jest grupa kapitałowa. Rozwiązania w obszarze realizacji funkcji personalnej, jak twierdzą respondenci, są decyzją kierownictwa grupy kapitałowej. Nawet w przypadkach, kiedy jednostki podporządkowane są w tym obszarze pozostawione „same sobie”, jest to decyzja kierownictwa spółki nadrzędnej.

Nie można wobec tego mówić o porozumieniu pomiędzy spółką nadrzędną a spółkami podporządkowanymi w interesującym nas zakresie. Bariery w obszarze negocjacji stanowią najczęściej:

- niewłaściwy przepływ informacji lub jego brak,
- ograniczenia w przepływie informacji,
- zbyt rzadkie (lub brak) konsultacje/spotkania osób odpowiedzialnych za realizację funkcji personalnej spółek wchodzących w skład badanych grup kapitałowych.

---

<sup>\*</sup> Skuteczność oznacza tutaj *sprawność działania, zdolność do realizacji celów*, por. J. Zieleniewski, Organizacja zespołów ludzkich, PWN, Warszawa 1982, s. 242-243



Wobec przytoczonych argumentów, wyniki badań empirycznych skłaniają do odrzucenia hipotezy badawczej mówiącej, że organizacja funkcji personalnej jest wynikiem porozumienia (negocjacji) pomiędzy spółką nadrzędną a spółkami podporządkowanymi.

W każdej z objętych badaniami grup kapitałowych odnotowano ingerencję spółki nadrzędnej w wybrane obszary funkcji personalnej, odnośnie kadry zarządzającej spółkami grupy, tj. w zakresie pozyskiwania pracowników na stanowiska kierownicze, ich doskonalenia i oceniania, a także często (co niekiedy podkreślane było przez respondentów w sposób nieformalny) w obszarze wynagrodzeń. W odniesieniu do pozostałych grup pracowników zauważyć można różne tendencje. Trudno jednak znaleźć uwarunkowania, które generują wskazane rozwiązania. Nie jest nim ani typ grupy kapitałowej, ani stopień dywersyfikacji produkcji czy usług badanych grup kapitałowych. Jednocześnie, nawiązując do wywodów podjętych na początku rozdziału, warto raz jeszcze podkreślić, że typowe formy polskich grup kapitałowych mają charakter eklektyczny z powodu ich krótkiej historii oraz specyficznych dróg tworzenia.

Podsumowując można stwierdzić, że wyniki badań nie pozwalają przyjąć głównej hipotezy badawczej. Organizacja funkcji personalnej nie jest bowiem wynikiem decyzji organów zarządczych i nie zależy głównie od typu grupy kapitałowej (strategiczna, finansowa, operacyjna). Biorąc pod uwagę zidentyfikowane problemy oraz tradycyjne podejście do zarządzania ludźmi w badanych organizacjach wydaje się, iż warto pozostać przy postawionej tezie badawczej, formułując ją tym razem w formie postulatu: organizacja funkcji personalnej powinna zależeć głównie od typu grupy kapitałowej. Wyniki badań empirycznych nie podważają bowiem ani celowości tworzenia typologii grup kapitałowych, ani budowania wzorcowych rozwiązań w obszarze organizacji funkcji personalnej – świadomość aktualnego i docelowego typu grupy jest bowiem niezbędna do kształtowania jej rozwoju, organizowania współdziałania jej uczestników oraz doboru właściwych dla niej form zarządzania<sup>138</sup>.

Warto równocześnie podkreślić, że znaczna część respondentów uważa, że mimo wskazanych problemów o charakterze organizacyjnym, istnieją możliwości poprawy jakości współdziałania pomiędzy komórkami personalnymi przedsiębiorstw wchodzących w skład grup, poprzez:

---

<sup>138</sup> M. Trocki, *Grupy kapitałowe...*, op. cit. s.72



- stworzenie kanałów komunikacji, co umożliwi transfer wskazanej wiedzy, uporządkowanie dokumentacji i jej obiegu z zakresu stosowanych przez spółki praktyk z zakresu zarządzania ludźmi,
- jasne sprecyzowanie odpowiedzialności i uprawnień poszczególnych komórek personalnych.

W tej części pracy starano się zidentyfikować istniejącą sytuację w obszarze organizacji funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych. Wyniki badań, pomimo napotkanych trudności umożliwiły identyfikację problemów w tym zakresie. Obserwacje empiryczne pokazują, że w grupach kapitałowych brakuje świadomości traktowania ludzi jako strategicznego zasobu organizacji. Ponadto nie ujmuje się w sposób formalny zasad polityki personalnej. Pomiedzy podmiotami odpowiedzialnymi za realizację funkcji personalnej brakuje porozumienia, formalnie określonego podziału zadań oraz przepływu informacji. W badanych organizacjach nie tworzy się również powiązań w ramach unii personalnej (lub robi się to w ograniczonym zakresie).

Wydaje się, mimo negatywnego wydźwięku powyższych wniosków, że badania empiryczne niejako przyczyniły się do zrozumienia uwarunkowań i mechanizmów, dzięki którym poziom zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych można określić jako niski i bliski tradycyjnej koncepcji zarządzania ludźmi.

## 4. Rola usprawnień organizacyjnych w procesie doskonalenia funkcji personalnej grup kapitałowych

### 4.1. Zapewnienie strategicznego miejsca zasobów ludzkich w grupach kapitałowych

Sprawne funkcjonowanie każdej organizacji uzależnione jest od racjonalnego wykorzystania posiadanych zasobów – ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych. Szczególne znaczenie odgrywa tutaj potencjał ludzki, na który składają się wiedza, umiejętności, predyspozycje psychiczne i fizyczne pracowników oraz ich motywacja do pracy. To ludzie, jako jedyny ze wszystkich zasobów decydują o stopniu aktywności i zaangażowania w działalność firmy i co za tym idzie, o jej ogólnej kondycji. Tym samym mają oni priorytetowe znaczenie w realizacji strategii organizacji.

Wyniki badań empirycznych, które zostały przeprowadzone w kilku polskich grupach kapitałowych nie wskazują na takie podejście. Ukazują one na brak traktowania ludzi jako strategicznego zasobu organizacji i niezadowolające - z punktu widzenia nowoczesnych trendów w zarządzaniu zasobami ludzkimi - „miejsce” dyrektorów personalnych i innych kierowników liniowych w strukturach organizacyjnych badanych grup. Wydaje się, że takie usprawnienia organizacyjne jak:

- interaktywny charakter powiązań pomiędzy strategią ogólną i personalną,
- wzmocnienie pozycji dyrektorów pionów personalnych,

mogą zapewnić nadanie ludziom strategicznego miejsca w grupach kapitałowych.

Nawiązując do literatury przedmiotu z zakresu zarządzania strategicznego, uznano że strategia grupy kapitałowej powinna być opracowywana dla<sup>139</sup>:

- grupy kapitałowej jako całości (strategia ogólna),
- poszczególnych dziedzin jej działalności biznesowej (strategie biznesowe),

<sup>139</sup> Szerzej kwestie te rozpatrywane są w: *Zarządzanie strategiczne*, Praca Zbiorowa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000; Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002; K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE Warszawa 2007



- poszczególnych obszarów funkcjonalnych (strategie funkcjonalne – w tym strategia personalna).

W odniesieniu do budowania i implementacji wskazanych strategii, warto wziąć pod uwagę okoliczności funkcjonowania grup kapitałowych. Wśród nich należy wskazać na<sup>140</sup>:

- typ grupy kapitałowej, wpływający na zakres i sposób opracowywania strategii,
- realizację działalności biznesowej grupy kapitałowej przez zespół tworzących ją podmiotów,
- potrzebę harmonizacji strategii grupy i jej uczestników.

Z punktu widzenia treści podejmowanych w pracy szczególnie istotną okolicznością jest typ grupy kapitałowej. Dla operacyjnych grup kapitałowych powinno opracowywać się strategię ogólną, strategię biznesową oraz strategię funkcjonalną – zarówno dla grupy, jak i dla jej spółek. W finansowych grupach kapitałowych nie opracowuje się w zasadzie strategii biznesowych i funkcjonalnych dla grupy. Powinny być one opracowywane oddzielnie przez każdą ze spółek we własnym zakresie.<sup>141</sup> Dalsze rozważania będą zatem poświęcone operacyjnym i strategicznym grupom kapitałowym.

Po przeanalizowaniu literatury przedmiotu i zestawieniu jej z wynikami badań empirycznych, nasuwa się myśl, że rozwiązania stosowane w grupach kapitałowych nie są optymalne, ponieważ pomiędzy strategią ogólną a strategią personalną występują wyłącznie powiązania o charakterze jednostronnym. Tymczasem za rozwiązanie „optymalne” uważa się ciągłą interakcję pomiędzy strategią ogólną i personalną, tworzącą dwukierunkowe powiązania między tymi strategiami. Oznacza to, że strategia personalna nie powinna być wtórna w stosunku do strategii ogólnej (a tak zaobserwowano w zbadanych grupach), oraz że wszystkie kwestie odnoszące się do zasobów ludzkich powinny być uwzględniane przed wyborem strategii globalnej.<sup>142</sup> Wskazane podejście „zmusza” organizację do nadania zasobom ludzkim priorytetowego znaczenia i do takiego ich traktowania w ujęciu długookresowym. Sprzeciwia

<sup>140</sup> M. Trocki, *Dywersyfikacja, ujednoczenie czy zmiana profilu grupy kapitałowej*, Materiały konferencyjne *Grupy kapitałowe – reorientacja strategii*, Institute for International Research, Warszawa 2002

<sup>141</sup> M. Trocki, *Grupy kapitałowe...*, op. cit., s.173

<sup>142</sup> H. Król, *Strategie...*, op. cit., s.4



się ono biernemu dostosowaniu organizacji do zmiennego otoczenia – „postawienie” na potencjał ludzki gwarantuje sukces, ludzie mając świadomość bycia najważniejszym zasobem zaoferują w zamian elastyczność, zapewniając jej przetrwanie, rozwój i realizację celów ekonomicznych.

Jak już wspomniano, dyrektorzy personalni spółek podporządkowanych w grupach objętych badaniami, nie są strategicznymi partnerami w biznesie i nie biorą udziału w opracowywaniu strategii ogólnej. W konsekwencji, nie ma pomiędzy nimi również współpracy odnośnie odpowiedzialności za stworzenie zasad polityki personalnej dla grupy. Do poszczególnych kierowników personalnych lub dyrektorów spółek trafiają jedynie wytyczne działań dotyczących kadry zarządzającej, które w danej jednostce mają być wykonane i środki finansowe (budżet), które mogą być wykorzystane na realizację zadań z zakresu zarządzania innymi grupami zatrudnionych. Konfrontując wspomniane działania z literaturą przedmiotu, warto wskazać na to, iż postuluje się o zapoznanie personelu z celami, dążeniami i strategią grupy. Ma to bowiem uświadomić pracownikom ich współudział w realizowaniu potężnych wyzwań, nie ograniczając ich roli do „pionków w grze”.

W tradycyjnym, jednoinstancyjnym przedsiębiorstwie, to jego kierownictwo, przez które rozumie się zarząd, radę nadzorczą i kierownictwo liniowe, ma prawo i obowiązek tworzenia strategii personalnej i ogólnej. Menedżer personalny powinien być w tym procesie traktowany jak „dyrygent orkiestry symfonicznej”, czyli służyć kierownictwu wsparciem i doradztwem<sup>143</sup>. Trend ten warto byłoby przenieść na grunt grup kapitałowych i dopuścić osoby odpowiedzialne za realizację procesu zarządzania ludźmi w spółkach grupy do podejmowania strategicznych decyzji na rzecz całej grupy. Strategia personalna mogłaby być opracowywana przez zespół powołany w ramach kolegialnego modelu unii personalnej (strukturze i zadaniom takiego zespołu poświęcony zostanie odrębny fragment pracy).

Proponowanym dla badanych grup kapitałowych rozwiązaniem, mogącym nadać priorytetowy charakter zasobom ludzkim jest prezentowane przez A. Pocztowskiego podejście interaktywne<sup>144</sup> do budowania strategii personalnej. W tym ujęciu zakłada się, że potencjał organizacyjny przedsiębiorstwa jest jednym z najważniejszych czynników determinujących wybory strategiczne. Zarządzanie kadrami wpływa

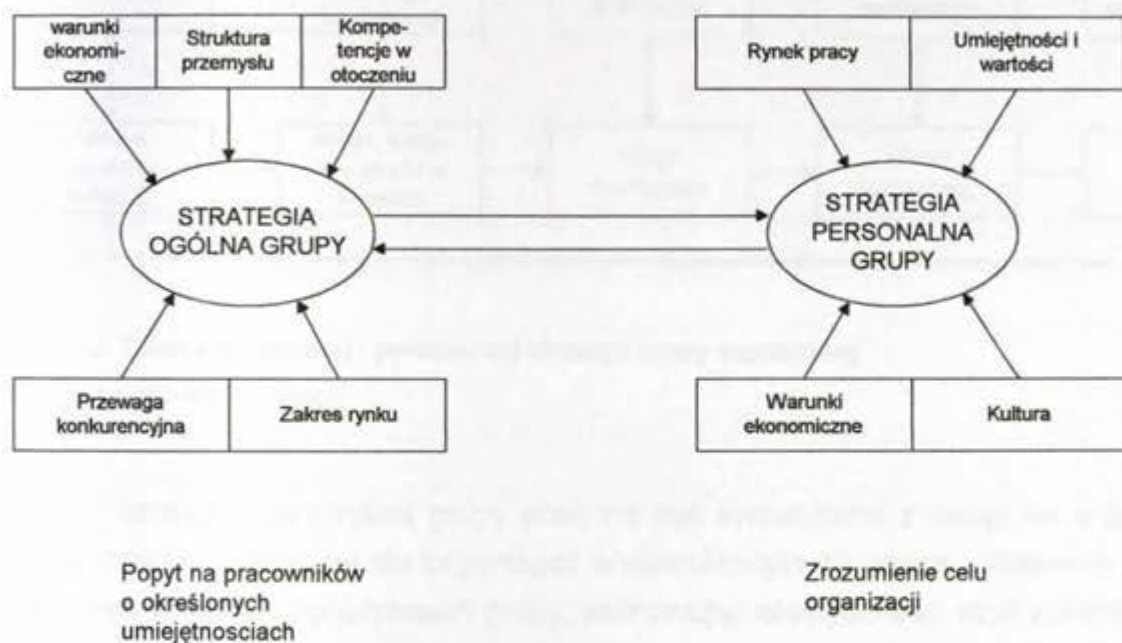
---

<sup>143</sup> tamże, s.5

<sup>144</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit. s.152



zarówno na tworzenie, jak i na realizację strategii ogólnej firmy. Zasoby ludzkie i ich otoczenie stanowią źródło i podstawę do formułowania przesłanek i założeń strategii globalnej organizacji.<sup>145</sup> Głównym założeniem budowy strategii personalnej jest zatem uznanie ludzi – pracowników za kluczowy czynnik sukcesu grupy kapitałowej, co zostało ukazane na rys. 4.1.



**Rys.4.1. Zależność między strategią ogólną grupy kapitałowej a strategią personalną**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwanie XXI wieku*, PWE, Warszawa 2001, s.21

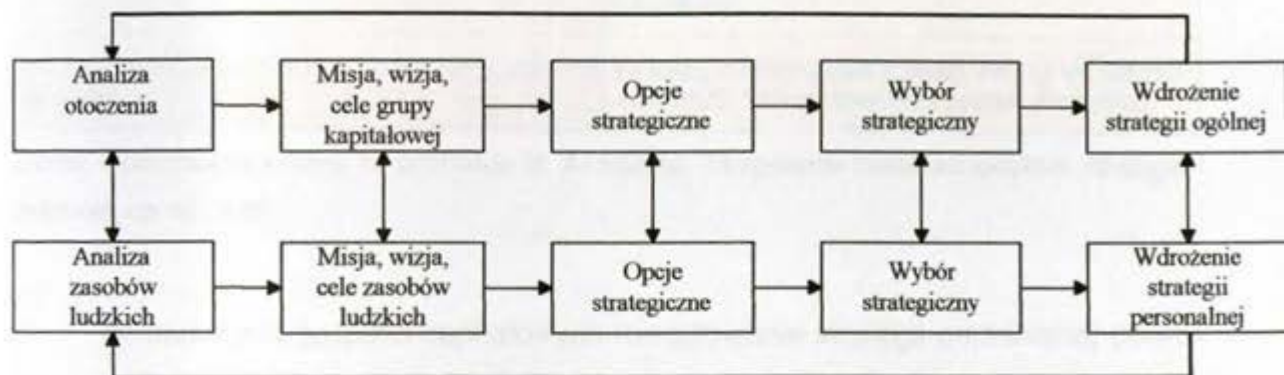
Za kluczowe czynniki sukcesu uznaje się elementy, na których głównie oparta jest konkurencja i których opanowanie jest konieczne, aby móc osiągnąć dobre wyniki.<sup>146</sup> Można uznać, że podejście interaktywne wskazuje na kapitał ludzki jako źródło przewagi konkurencyjnej, stanowiące o sukcesie grupy. Determinantem wyboru strategicznego w tym przypadku jest lokalny i regionalny rynek pracy, wielkość, struktura i kwalifikacje personelu, siła przetargowa związków zawodowych, wizerunek grupy jako pracodawcy<sup>147</sup>. Zasoby ludzkie traktowane są zatem jako fundament przyszłej strategii i ich analiza pojawia się na etapie analizy strategicznej i jest

<sup>145</sup> H. Król, *Strategie kadrowe organizacji*, dodatek do czasopisma *Personel* 2000/10

<sup>146</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1997, s.588

<sup>147</sup> A. Lipka, *Strategie personalne firmy*, Biblioteka menedżera, Wydawnictwo profesjonalnej szkoły biznesu, Kraków 2000, s.66

uwzględniana w kolejnych etapach formułowania i realizowania strategii ogólnej, co zostało ukazane na rys. 4.2.



Rys. 4.2. Tworzenie ogólnej i personalnej strategii grupy kapitałowej

Źródło: Opracowanie własne

Strategia personalna grupy powinna być syntetyczna z uwagi na zróżnicowanie charakterystyczne dla organizacji wieloinstancyjnych, jasna i klarowna. Musi się koncentrować na priorytetach grupy, zachowując elastyczność, czyli zdolność do szybkiego przystosowania się do zmian. Powinna być formułowana w wyniku nieustannego analizowania sytuacji holdingu i w kierunku, w którym grupa kapitałowa zmierza<sup>148</sup>. Zagadnienia wiążące strategię ogólną i strategię personalną grupy kapitałowej na etapie ich tworzenia przedstawia tabela 4.1.

Tabela. 4.1. Strategia ogólna i strategia personalna grupy kapitałowej

Strategia ogólna	Strategia personalna
Jakiego rodzaju grupą jesteśmy, jaka jest nasza misja?	Jakich ludzi potrzebujemy by spełniać naszą misję?
Czy nasz tradycyjny system wartości jest odpowiedni?	Jak można przeprowadzić wymagane zmiany?
Dokąd zmierzamy?	Jak plany rozwoju wpłyną na przyszłe struktury, systemy i wymagania wobec pracowników?
Jakie są nasze zalety, słabości, szanse i zagrożenia?	Do jakiego stopnia wspomniane słabości i zalety wiążą się ze zdolnościami personelu? Które możliwości mogą korzystnie rozwijać motywację pra-

<sup>148</sup> M. Armstrong, „Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie”, op. cit., s.68



	owników? Co stwarza zagrożenie – brak jakich umiejętności, odpływ profesjonalistów, kwestie wydajności, motywacji i zaangażowania personelu? Co robić by zmienić stan rzeczy?
Jakie są kluczowe problemy przed którymi stoi nasza grupa?	Jak te kwestie mogą wpłynąć na struktury, systemy personalne oraz wymagania stawiane pracownikom?
Jakie czynniki determinują zrealizowanie założonej misji?	W jakiej mierze sukces grupy zależy od jakości, motywacji, zaangażowania i postaw personelu?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, op. cit., s.69

W badanych grupach kapitałowych formułowanie strategii personalnej powinno stać się integralną częścią formułowania strategii ogólnej. W takim bowiem układzie strategia personalna będzie z jednej strony wyznaczać kierunek w którym powinna pójść organizacja traktując ludzi jako kluczowy czynnik sukcesu, z drugiej zaś będzie wspierać realizację strategii poszczególnych grup. Zapewni to również czynny udział kierownictwa grup w podejmowaniu strategicznych decyzji kadrowych. W grupach kapitałowych objętych badaniami empirycznymi należy ponadto wzmocnić pozycję dyrektorów personalnych, którzy powinni być traktowani jak równorzędni partnerzy w dyskusji dotyczącej grupy i powinni angażować się w tworzenie obu strategii: personalnej i ogólnej. Jak już wspomniano może się tak stać dzięki zastosowaniu kolegialnego modelu unii personalnej.

Przytoczone propozycje, zakładające nadanie priorytetowego znaczenia strategicznego pracownikom badanych grup kapitałowych mogą przyczynić się, jak się wydaje, do szybszego rozwoju holdingów.

#### **4.2. Poszerzenie ujęcia funkcji personalnej w grupach kapitałowych – przesłanki i możliwości**

Budowanie potencjału ludzkiego przedsiębiorstwa nie powinno się odbywać jedynie poprzez realizację tradycyjnie wyodrębnionych elementów funkcji personalnej. Warto jednocześnie zadbać o<sup>149</sup>:

- nadawanie odpowiednich cech kulturze organizacyjnej.

<sup>149</sup> M. Gableta, *Człowiek i praca...*, op. cit., s.55, 182-183



- odpowiednie kształtowanie rodzaju oraz ilości miejsc pracy,
- poprawę warunków pracy,
- właściwy przebieg komunikacji wewnętrznej.

Takie ujęcie funkcji personalnej jest zasadne – działania, o które została ona tutaj poszerzona związane są bowiem bezpośrednio z pracą wykonywaną przez ludzi we wszystkich jednostkach gospodarczych, w tym i również w grupach kapitałowych.

Jednym z elementów, o które warto „wzbogacić” tradycyjnie rozumianą funkcję personalną w grupach kapitałowych, jest kultura organizacyjna. Odgrywa ona istotną rolę jako wewnętrzne uwarunkowanie procesu zarządzania ludźmi<sup>150</sup> i w przypadku organizacji wieloinstancyjnych może stać się jednym z ogniw scalających spółki grupy w całość.

Kultura organizacyjna stanowi utrwalony wzorzec wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które kształtują zachowanie ludzi w organizacji i sposoby realizacji zadań.<sup>151</sup> Można stwierdzić, że skuteczność zarządzania ludźmi w grupie kapitałowej, istotnie warunkuje świadomość wartości wyznawanych w całym organizmie gospodarczym.

Warto w tym momencie wskazać na funkcje, jakie pełni kultura organizacyjna, tj.: integracyjną, percepcyjną i adaptacyjną. Jak pokazuje Cz. Zając, dzięki kształtowaniu kultury organizacyjnej pracownicy rozumieją misję i strategię organizacji, co wpływa na integrację członków organizacji wokół jej celów. Kultura organizacyjna dostarcza również sposobów pomiaru i kryteriów oceny efektów działań. Co szczególnie ważne, w przypadku grupy kapitałowej, kultura organizacyjna pełni funkcję integrującą, tzn. skupia kierownictwo i pracowników holdingu wokół wyznawanych wartości i daje poczucie wspólnotowości.<sup>152</sup> Dzięki funkcji percepcyjnej pracownicy organizacji wiedzą, w jaki sposób powinni postrzegać grupę kapitałową i jej otoczenie oraz jak interpretować to, co się wokół nich odbywa. Adaptacyjna funkcja kultury or-

<sup>150</sup> Szerzej kwestie te rozpatrywane są w: Ł. Sułkowski, *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Dom Organizatora Tonik, Toruń – Łódź 2002, W. Miśiak, *Narodowe cechy kultury organizacyjnej w biznesie*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWN, Warszawa 2007; K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna - diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2000

<sup>151</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s.149

<sup>152</sup> Cz. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s.212



ganizacyjnej dostarcza z kolei gotowych schematów postępowania w wielu sytuacjach.<sup>153</sup>

W przypadku grup kapitałowych znaczenie aspektu kulturowego wydaje się być zatem szczególnie istotne. Zarządzanie zasobami ludzkimi charakteryzuje tu bowiem większa złożoność niż w przypadku przedsiębiorstwa jednoinstancyjnego. Wynika to z konieczności zarządzania spółkami różnorodnymi ze względu na profil produkcji/usług wchodzącymi w skład grupy, spółkami różniącymi się wiekiem, niekiedy oddalonymi geograficznie, oraz w warunkach fuzji i przejęć. Kształtowanie kultury organizacyjnej w ramach grupy kapitałowej może się zatem okazać „spoiwem” utrzymującym organizację w całości.

Kolejnym elementem o jaki warto poszerzyć rozpatrywanie tradycyjnie ujętej funkcji personalnej w grupach kapitałowych jest kształtowanie miejsc pracy<sup>154</sup>. Jest to proces polegający na podejmowaniu decyzji i działań prowadzących do podziału zadań grupy kapitałowej na zadania mniejsze, co w rezultacie znajduje wyraz w liczbie i rodzaju miejsc pracy oraz ich strukturze. Proces identyfikacji zapotrzebowania na pracę w zmiennych, rynkowych warunkach funkcjonowania grup kapitałowych sprawia, iż na znaczeniu zyskuje elastyczny model zatrudnienia. Szczególną uwagę należy zwrócić na kierownictwo spółek wchodzących w skład grupy i pracowników objętych unią personalną. Są to bowiem pracownicy stanowiący tzw. trzon zatrudnienia, mający największy wpływ na funkcjonowanie całego organizmu gospodarczego. W odniesieniu do tych zatrudnionych warto, w każdym typie grupy kapitałowej, kształtować politykę personalną w obszarze zatrudnienia (nawiązywać stosunek pracy poprzez kontrakty menedżerskie lub długoterminowe umowy o pracę), doskonalenia (dbałość o ich rozwój) i aktywizacji (wynagradzać m.in. za pomocą dochodów odroczonej). Nie należy przy tym zapominać o pozostałych pracownikach zatrudnionych w spółkach grupy kapitałowej, choć ich znaczenie, dla realizacji celów organizacji, jest mniejsze.

Wyróżnienie warunków pracy, jako obszaru zadaniowego funkcji personalnej wynika z faktu, iż całokształt tych warunków oddziałuje na stopień osiągnięcia ce-

<sup>153</sup> M. Choderek, A. Glińska – Noweś, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, w: red. M. Moszkowicz, *Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa – modele i doświadczenia*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997, s.65

<sup>154</sup> Szerzej kwestie te rozpatrywane są w: *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, E. Kryńska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2003, H. Bruch, S. Ghoshal *Efektywne zarządzanie : jak skutecznie podejmować decyzje, budować strukturę firmy i wykorzystywać czas*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, S. Taylor, *Płynność zatrudnienia : jak zatrzymać pracowników w firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006



łów w dziedzinie zarządzania ludźmi w organizacji, a pośrednio na efektywność całej organizacji<sup>155</sup>. Dbłość o stworzenie odpowiednich warunków powinna być zadaniem wszystkich podmiotów odpowiedzialnych za realizację funkcji personalnej w grupach kapitałowych, tj.: kierownictwa grupy, kierownictwa poszczególnych spółek grupy, kierowników liniowych, kierowników personalnych a także samych pracowników. Zadaniem kierownictwa grupy we wszystkich typach holdingów powinno być dostrzeżenie strategicznego znaczenia właściwego kształtowania warunków pracy oraz promowanie działań w tej dziedzinie we wszystkich spółkach podporządkowanych.

156

Kwestia kształtowania warunków pracy wydaje się być szczególnie istotna w przypadku operacyjnych grup kapitałowych. Spółkę nadrzędną holdingu operacyjnego cechuje najdalej posunięta ingerencja w działalność podmiotów podporządkowanych. Przedsiębiorstwa wchodzące w skład takiej grupy kapitałowej mają bowiem podobny obszar działania, funkcjonują na tych samych rynkach, zajmują się produkcją tych samych produktów i wykorzystują do tego celu te same lub podobne technologie. Zasadne zatem jest jednolite kształtowanie warunków pracy we wszystkich spółkach wchodzących w skład grupy. W przypadku grup strategicznych i finansowych, ze względu na dywersyfikację produkcji/usług, kształtowanie warunków pracy może być kwestią indywidualną – realizowaną przez każde przedsiębiorstwo we własnym zakresie.

Komunikacja wewnętrzna, podobnie jak kultura organizacyjna może stanowić ogniwo scalające spółki grupy w jeden organizm gospodarczy<sup>157</sup>. Zadaniem komunikacji jest wymiana informacji pomiędzy spółkami wchodzącymi w skład holdingu. Stwierdzić można, że komunikacja jest niezbędnym warunkiem sprawnego współdziałania uczestników grupy kapitałowej. W. Kieżun twierdzi, że stopień sprawności komunikacji pomiędzy częściami organizacji, między częściami a otoczeniem oraz całością organizacji a otoczeniem znajduje się w bezpośrednim związku przyczyno-

<sup>155</sup> Szerzej kwestie te rozpatrywane są w: A. Cierniak-Emerych, *Europejskie standardy praw człowieka i warunków pracy*, Wydawnictwo I-BiS, Wrocław 2005, A. Bell, *Kształtowanie miejsca pracy*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2001

<sup>156</sup> zob. A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit. s.416-418

<sup>157</sup> Szerzej kwestie te rozpatrywane są w: *Komunikacja gospodarcza*, red. E. Niedzielska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, S. P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zys i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2001, *Sztuka budowania wizerunku osób, firm i instytucji*, red. P. Andrzejewski, Wydawnictwo Forum, Poznań 2003



wym ze sprawnością całej organizacji<sup>158</sup>. Należy zatem zadbać o stworzenie narzędzi komunikacji zapewniających płynny przepływ informacji zarówno pomiędzy komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstw, jak i pomiędzy spółkami. Próba wskazania takich instrumentów została podjęta w dalszych rozważaniach.

Rozpatrywanie funkcji personalnej grupy kapitałowej w ujęciu poszerzonym o warunki i miejsca pracy, komunikację wewnętrzną oraz kulturę organizacyjną ma swoje uzasadnienie. Są to bowiem elementy wywierające wpływ nie tylko na kształt i rangę zarządzania ludźmi w holdingu, ale również na skuteczność zarządzania organizacją wieloinstancyjną jako całością. Rozstrzygnięcia o działaniach, które powinny być podejmowane w kluczowych obszarach zadaniowych pozostają pod wpływem rangi i siły przebiccia określonych grup interesariuszy oraz zależą od typu grupy kapitałowej.

Szczególny nacisk na kształtowanie zaprezentowanego ujęcia funkcji personalnej będą wywierali wewnętrzni interesariusze grupy kapitałowej, czyli pracownicy, związki zawodowe, kierownictwo poszczególnych spółek, grupy menedżerów będących członkami unii personalnej. Osoby te mogą w znaczny sposób wpłynąć na pozycję konkurencyjną grupy. Stanowią one kapitał intelektualny, często niezastąpiony. Jak wykazują badania, ich satysfakcja zwiększa produktywność, zmniejsza rotację i absencję oraz ilość wypadków przy pracy<sup>159</sup>. Warto zatem podejmować przemyślane działania dążące do możliwie najpełniejszego ujęcia zadań funkcji personalnej w grupie kapitałowej.

#### **4.3. Formowanie przedmiotu polityki personalnej z uwzględnieniem typu grupy kapitałowej**

Zróznicowana specyfika poszczególnych rodzajów grup kapitałowych uzasadnia – jak się wydaje – stosowanie odmiennych podejść do formułowania omawianej polityki. Ważne jest przy tym zwrócenie szczególnej uwagi na zakres przedmiotowy

<sup>158</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s.64

<sup>159</sup> P.E. Spector, *Measurement of human service staff and satisfaction: development of the job satisfaction survey*, *American Journal of Community Psychology*, 1985/13 (6), s.693-713

tej polityki oraz jej podmioty. Zarysowane problemy wskazują wyraźnie na potrzebę ich eksploracji z jednej strony, oraz na konieczność ich usystematyzowania w celu stworzenia propozycji rozwiązania ułatwiającego zarządzanie wieloinstancyjnymi jednostkami gospodarczymi w omówionym zakresie, z drugiej. Przedstawione poniżej propozycje w tym względzie mają wprawdzie charakter wycinkowy, ale mogą, jak się wydaje, przyczynić się do lepszego funkcjonowania grup kapitałowych w obszarze kadrowym. Wyzwania jakie stawia przed grupami kapitałowymi przyszłość, wymagają prowadzenia szerszych badań w celu wspierania rozwoju tych jednostek gospodarczych.

Zidentyfikowane w procesie badań empirycznych problemy organizacyjne w obszarze kształtowania polityki personalnej stanowiły podstawę do podjęcia próby ujęcia działań, którym wyznacza ona kierunek w różnych typach grup, co przedstawiono na rysunku 4.3. Wzięto przy tym pod uwagę poszerzone o ujęcie funkcji personalnej.



**Rys.4.3. Propozycja zakresu tematycznego polityki personalnej w operacyjnej, strategicznej i finansowej grupie kapitałowej**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Gableta, A. Jagoda, *Problemy kształtowania polityki personalnej w grupach kapitałowych*, w: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 248



W przypadku finansowych grup kapitałowych polityka personalna wyznacza zasady, wartości i wytyczne w odniesieniu do doboru i wynagradzania członków zarządów i rad nadzorczych spółek wchodzących w skład grupy. Wskazani pracownicy grupy pozostają bowiem w unii personalnej polegającej na łączeniu przez nich funkcji w organach władzy spółek wchodzących w skład grupy. Zakłada się, że dzięki unii personalnej wzmocniona zostaje integracja grupy kapitałowej, poprawia się przepływ informacji i transfer umiejętności pomiędzy spółkami. Ma ona również wpływ na szybsze podejmowanie decyzji i łatwiejsze sprawowanie nadzoru nad działalnością spółek zależnych, poprzez możliwość bezpośredniego wglądu w ich funkcjonowanie. Interesy tych spółek są z kolei lepiej rozpoznane i uwzględniane w zarządzaniu grupą. Dodatkowo unia personalna niewątpliwie zmniejsza zapotrzebowanie na wysokokwalifikowaną kadrę zarządzającą grupie, dzięki temu jej pozyskanie i utrzymanie generuje niższe koszty.<sup>160</sup> Przekonanie o doborze tak wąskiego zakresu zainteresowań polityki personalnej finansowej grupy kapitałowej, odnoszącego się wyłącznie do osób objętych unią personalną wynika z faktu, że w przypadku tego typu grup unia personalna jest jedyną formą ingerencji spółki nadrzędnej w obszar personalny spółek podporządkowanych, co jest charakterystyczne dla specyfiki i celów nadrzędnych tego typu grup. Są to bowiem zgrupowania mające na celu maksymalizację korzyści inwestycyjnych spółki nadrzędnej i ograniczanie jej ryzyka finansowego. Koncentrują się one na maksymalizacji wartości, konsekwentnie zakupując i sprzedając spółki podporządkowane na podstawie ich wartości i osiągniętych wyników finansowych<sup>161</sup>. Wspomnieć należy również o tym, że specyfiką grup finansowych jest duża dywersyfikacja produkcji/usług w spółkach podporządkowanych, co zmniejsza ryzyko inwestycyjne spółki nadrzędnej. Błędem byłoby więc twierdzenie o potrzebie kreowania jednej wspólnej polityki personalnej w odniesieniu do wszystkich elementów rodzajowych funkcji personalnej w przedsiębiorstwach tworzących grupę. Jeżeli dla spółki nadrzędnej ważne są jedynie przychody z działalności spółek zależnych, to polityka personalna w pozostałych od wskazanych wyżej elementów rodzajowych powinna być kreowana indywidualnie przez każde przedsiębiorstwo, zależnie od

<sup>160</sup> M. Trocki, P. Gołąb, *Formy zarządzania grupą kapitałową*, w: red. B. Nogalski, P. Walentynowicz, *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne.*, Wydawnictwo WSAiB w Gdyni, Gdynia 2004, s.26

<sup>161</sup> M. Trocki, *Grupy kapitałowe...*, op. cit. s. 83



specyfiki jego funkcjonowania<sup>162</sup>. Przykład zasad polityki personalnej ukierunkowanej na wybraną grupę pracowników, tj. na członków zarządów, rad nadzorczych i kluczowych specjalistów w finansowej grupie kapitałowej ujęty został w tabeli 4.2.

**Tabela 4.2. Przykład zestawów zasad polityki personalnej w finansowej grupie kapitałowej**

Zasady doboru członków zarządu, rad nadzorczych i kluczowych specjalistów
Wobec kandydatów i pracowników stosować zasadę równych szans
Opierać się na faktycznych kompetencjach, a nie na kwalifikacjach formalnych
Kandydatów pozyskiwać spośród najzdolniejszych pracowników grupy
Stosować kontraktowe zasady angażowania
Zasady aktywizowania członków zarządu, rad nadzorczych i kluczowych specjalistów
Wynagradzać pracowników stosownie do osiągniętych wyników
Wiązać pracowników z firmą poprzez stosowanie wynagrodzeń odroczonej
Zapewnić tajność wynagrodzeń

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003, s.25; *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, red. M. Gableta, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 31

Strategiczne grupy kapitałowe mają na celu tworzenie i dyskontowanie efektów strategicznych, powstających w wyniku współdziałania podmiotów podporządkowanych. Spółki córki prowadzą komplementarną działalność operacyjną, często obejmującą kolejne fazy procesu tworzenia określonego produktu. Ich działalność jest więc stosunkowo zdywersyfikowana. Spółka nadrzędna nie prowadzi własnej działalności operacyjnej, zajmuje się natomiast zarządzaniem grupą oraz jej akcjami lub udziałami. Jak wynika z rysunku 4.2., obszar działań polityki personalnej w grupach strategicznych powinien obejmować zasady i wytyczne działania w odniesieniu do doboru, doskonalenia, oceniania, wynagradzania i przemieszczania członków za-

<sup>162</sup> A. Jagoda, *Problems In shaping human resources Policy of polish capital groups – overview of empirical studies*, w: *Starptautiska Zinatniski - Praktisika Konferenc Psihologija, bizness un sabiedribas sociala sfera: musdienu aktualas problemas*, Riga 2006, s.97



rządów i kadr specjalistycznych, tak by zapewnić realizację celów grupy. Warto również w ramach polityki personalnej ustalić zasady odnośnie norm i wartości kultury organizacyjnej dla grupy. Obszar artefaktów pozostawić natomiast samym spółkom. Kultura organizacyjna będzie stanowiła wówczas dodatkowe „spoiwo” łączące spółki w całość. Polityka personalna w odniesieniu do innych obszarów zadaniowych funkcji personalnej powinna być kreowana na szczeblu spółek podporządkowanych ze względu na ich różnorodną specyfikę, ale musi uwzględniać główne wytyczne polityki kreowanej przez kierownictwo grupy. Sposób w jaki mogą zostać ujęte zasady polityki personalnej w strategicznej grupie kapitałowej został zaprezentowany w tabeli 4.3.

**Tabela 4.3. Przykład zestawów zasad polityki personalnej w strategicznej grupie kapitałowej**

<b>Zasady doboru członków zarządu, rad nadzorczych i kluczowych specjalistów</b>
<p>Wobec kandydatów i pracowników stosować zasadę równych szans</p> <p>Opierać się na faktycznych kompetencjach, a nie na kwalifikacjach formalnych</p> <p>Kandydatów pozyskiwać spośród najzdolniejszych własnych pracowników</p> <p>Stosować kontraktowe zasady angażowania</p>
<b>Zasady doskonalenia członków zarządu, rad nadzorczych i kluczowych specjalistów</b>
<p>Stwarzać możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych</p> <p>Zobowiązać wszystkich kierowników do przygotowania i prowadzenia szkoleń podwładnych</p> <p>Sprzyjać tworzeniu i dzieleniu się wiedzą</p> <p>Budować wspólne dla określonych grup programy szkoleniowe</p>
<b>Zasady oceniania członków zarządu, rad nadzorczych i kluczowych specjalistów</b>
<p>Powszechność oceniania wszystkich zatrudnionych</p> <p>Przestrzeganie poufności wyników oceny</p> <p>Możliwość odwołania się w przypadku, gdy pracownik nie zgadza się z otrzymaną oceną</p>
<b>Zasady aktywizowania członków zarządu, rad nadzorczych i kluczowych specjalistów</b>
<p>Wynagradzać pracowników stosownie do osiągniętych wyników</p> <p>Wiązać pracowników z firmą poprzez stosowanie wynagrodzeń odroczonej</p> <p>Zapewnić tajność wynagrodzeń</p>
<b>Zasady budowania norm i wartości kultury organizacyjnej</b>

Wymagać od kadr kierowniczych postaw adekwatnych do cech kultury organizacyjnej określanych jako pożądane

Nadawać kulturze organizacyjnej cechy sprzyjające dzieleniu się wiedzą

Dokonywać diagnozy kultury organizacyjnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003, s.25, *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, red. M. Gableta, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 31

W przypadku operacyjnych grup kapitałowych polityka personalna grupy powinna mieć najszerszy zakres tematyczny, wyznaczając kierunek działań w odniesieniu do doboru, doskonalenia, oceniania, wynagradzania i przemieszczania wszystkich grup pracowników zatrudnionych w grupie kapitałowej, jak również w obszarze kształtowania warunków pracy. Operacyjne grupy kapitałowe mają bowiem na celu wzmocnienie pozycji spółki nadrzędnej w zakresie jej działalności operacyjnej przez działalność spółek podporządkowanych. Ta pierwsza prowadzi podstawową działalność operacyjną, a pozostałe spółki działalność uzupełniającą. W tabeli 4.4., nawiązując do powyższych rozważań przedstawiono przykład zestawów zasad polityki personalnej w operacyjnej grupie kapitałowej.

**Tabela 4.4. Przykład zestawów zasad polityki personalnej w operacyjnej grupie kapitałowej**

<b>Zasady doboru pracowników</b>
Wobec kandydatów i pracowników stosować zasadę równych szans
Opierać się na faktycznych kompetencjach, a nie na kwalifikacjach formalnych
Kandydatów na kierownicze Stanowska pozyskiwać spośród najzdolniejszych własnych pracowników
Ograniczać umowy na czas nieokreślony
<b>Zasady doskonalenia pracowników</b>
Stwarzać możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych ludziom szczególnie uzdolnionym i przydatnym dla firmy
Zobowiązać wszystkich kierowników do przygotowania i prowadzenia szkoleń podwładnych
Sprzyjać tworzeniu i dzieleniu się wiedzą



### Zasady oceniania pracowników

Powszechność oceniania wszystkich zatrudnionych pracowników

Przestrzeganie poufności wyników oceny

Możliwość odwołania się w przypadku, gdy pracownik nie zgadza się z otrzymaną oceną

### Zasady aktywizowania pracowników

Wynagradzać pracowników stosownie do osiągniętych wyników

Minimalizować stałą część wynagrodzenia

Zapewnić tajność wynagrodzeń

### Zasady formowania miejsc pracy

Wprowadzić relacje klient – dostawca między poszczególnymi miejscami pracy

Dokonywać oceny trudności i podziału pracy

W uzasadnionych przypadkach stosować outsourcing

W odniesieniu do prac sezonowych stosować leasing personelu

### Zasady tworzenia warunków pracy

Uelastyczniać czas pracy

Systematycznie badać opinie pracowników

Zwiększać nakłady na bezpieczeństwo i higienę pracy

Zwiększać zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w zarządzaniu

Poszerzać przekazywanie na stałe uprawnień decyzyjnych

### Zasady budowania kultury organizacyjnej

Dokonywać diagnozy kultury organizacyjnej

Wymagać od kadr kierowniczych postaw adekwatnych do cech kultury organizacyjnej określanych jako pożądane

Nadawać kulturze organizacyjnej cechy sprzyjające dzieleniu się wiedzą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003, s.25, *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, red. M. Gabiela, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 31

. Cechą charakterystyczną dla tego typu grupy kapitałowej są silne powiązania pomiędzy spółką nadrzędną i podmiotami podporządkowanymi, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w obrębie działań z zakresu polityki personalnej grupy. Specyfika funkcjonowania operacyjnych grup kapitałowych jest bardzo bliska przedsiębior-

stwom wielozakładowym, stąd potrzeba kreowania wspólnej polityki personalnej dla całej grupy jest dodatkowo jeszcze umotywowana. Spółek zależnych nie można w przypadku tego typu grup sprzedać, lub zamienić kooperacją z innym przedsiębiorstwem. Wynika stąd przekonanie, co do kreowania polityki personalnej jak w tradycyjnym przedsiębiorstwie – odnośnie wszystkich zatrudnionych w grupie osób.

Dokonując rozważań w obszarze zakresu tematycznego polityki personalnej w różnych typach grup należy pamiętać, że zaproponowane wyżej ujęcie ma charakter propozycji, czyli obejmuje wszystkie zadania możliwe do objęcia przez politykę personalną.

#### **4.4. Podział zadań związanych z realizacją funkcji personalnej w grupach kapitałowych**

Jednym z głównych niedomagań w obszarze realizacji funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych jest, jak już podkreślano, brak zasad regulujących podział zadań i obowiązków pomiędzy spółki grupy. Tylko w grupach kapitałowych Korona i Rokita zidentyfikowano strukturalne rozwiązania nadające rangę funkcji personalnej. Pomiędzy spółką nadrzędną i spółkami podporządkowanymi wchodzącymi w skład grupy powinien zostać określony podział uprawnień i odpowiedzialności, który będzie prowadził do wypełniania celów grupy jako całości. Bez jego formułowania brakuje bowiem przejrzystości w obrębie zarządzania ludźmi w holdingu.

Wydaje się, że outsourcing funkcji personalnej może być dobrym rozwiązaniem na wskazane powyżej problemy. Outsourcing, polega na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym.<sup>163</sup> Warta przeanalizowania jest więc sytuacja, w której jeden z podstawowych elementów gospodarowania potencjałem ludzkim, jakim jest funkcja personalna, zostaje wydzielony ze struktur przedsiębiorstw i przekazany do realizacji wyspecjalizowanej w tym aspekcie firmie wchodzącej w strukturę grupy kapitałowej.

W literaturze przedmiotu wskazuje się podział na trzy możliwe rodzaje wydzielenia działalności kadrowej z organizacji: outsourcing funkcji kadrowych, outsourcing

---

<sup>163</sup> M. Trocki: *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s.13.



płac (tzw. payroll) i leasing pracowniczy. Taki podział wydaje się być mało zasadny, jako że wszystkie formy outsourcingu w sferze personalnej polegają na wydzieleniu z organizacji odpowiednich obszarów zadaniowych funkcji personalnej. W ramach tych obszarów, wyodrębnia się: określenie zapotrzebowania na personel, rekrutację, selekcję, adaptację rekrutów, szkolenie, ocenianie, aktywizację do pracy i przenoszenie pracowników. Praktyka gospodarcza pokazuje, że w ramach outsourcingu obszary zadaniowe nie zawsze pokrywają się z wyżej wymienionymi. Niekiedy, za „mniej typowe” postrzega się również zwalnianie oraz prowadzenie administracji kadrowej. Niezależnie jednak od nazewnictwa, największym problemem jest zakres wydzielonych zadań i przekazanie ich do realizacji wyspecjalizowanej spółce przy zachowaniu zasady uczestnictwa holdingowego, czyli sytuacji częściowej kontroli/współpracy kierownictwa grupy kapitałowej nad realizacją funkcji personalnej. Jednym z możliwych rozwiązań jest tutaj możliwość powołania w przedsiębiorstwie nadrzędnym funkcji menedżera odpowiedzialnego za sprawny przebieg realizacji funkcji w całej grupie kapitałowej, tzw. koordynatora. Koordynatorem powinna zostać osoba, która posiada doświadczenie niezbędne do wykrycia nieprawidłowości w realizacji funkcji<sup>164</sup> i w razie wystąpienia problemów, będzie potrafiła je zidentyfikować i podjąć - wraz z pracownikami wydzielonej firmy - próbę ich rozwiązania.

Spółka nadrzędna, podejmując decyzję o wydzieleniu przedsiębiorstwa odpowiedzialnego za realizację funkcji personalnej na rzecz całej grupy może zapewnić całej organizacji wyższy poziom realizacji procesu zarządzania ludźmi. Łączy się to jednak niekiedy również z pewnymi potencjalnymi problemami. Z jednej strony outsourcing funkcji personalnej pozwala skoncentrować się na działalności podstawowej przedsiębiorstw wchodzących w skład grupy, która zapewnia przewagę konkurencyjną. Stwarza też możliwość korzystania z najnowszej wiedzy z zakresu zarządzania ludźmi przy zachowaniu takiego samego poziomu jakości stosowanych technik i narzędzi dla wszystkich spółek wchodzących w skład grupy. Niewątpliwie przyczynia się również do obniżenia kosztów działalności tych przedsiębiorstw. Z drugiej zaś strony powoduje jednak niebezpieczeństwo „uniwersalizmu”. Kierownictwo grupy powinno zdawać sobie sprawę z tego, że narzędzia realizacji funkcji personalnej np. systemy ocen, systemy motywacyjne nie są narzędziami uniwersalnymi. Muszą one uwzględniać specyfikę przedsiębiorstwa, i politykę personalną, choć przy założeniu,

---

<sup>164</sup> S. M. Bragg: *Outsourcing. A guide to selecting the correct business unit, negotiating the contact, maintaining control of the process*, John Wiley & Sons, Inc. 1998, s. 34-37.



że powinna być ona spójna dla wszystkich spółek grupy zagrożenie to zostaje wyeliminowane.

Jednocześnie, widząc zaletę takiego rozwiązania organizacyjnego jakim jest wydzielenie w strukturze grupy spółki odpowiedzialnej za realizację procesu kadrowego, jest oczywiste, że nie jest ono możliwe w odniesieniu do wszystkich poddanych badaniom jednostek, ze względu na ich wielkość, czy zasoby finansowe niezbędne do tego celu.

Małe grupy kapitałowe powinny poszukiwać innych sposobów kompleksowej realizacji funkcji personalnej. Jak już wspomniano, proponowanym rozwiązaniem o charakterze organizacyjnym jest realizacja kolegiального modelu unii personalnej poprzez powołanie specjalnych zespołów, złożonych z pracowników komórek personalnych spółek wchodzących w skład grupy.

Poniżej przedstawiono propozycje rozwiązań w obszarze współdziałania służb kadrowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych, poprzez próbę ujęcia podziału uprawnień i odpowiedzialności.

Podział kluczowych uprawnień w ramach zarządzania ludźmi w operacyjnej grupie kapitałowej został zaprezentowany w tabeli 4.5.

**Tabela 4.5. Propozycja podziału zadań związanych z realizacją funkcji personalnej w operacyjnej grupie kapitałowej**

Obszar zadaniowy funkcji personalnej		Realizatorzy działania					
		Spółka nadrzędna			Spółki podporządkowane		
		Zarząd	Komórka personalna	Kierownictwo liniowe	Zarząd	Komórka personalna	Kierownictwo liniowe
Kształtowanie polityki personalnej	Grupy	D	P		W	W	
	Spółki nadrzędnej	D	P				
	Spółek podporządkowanych	D	P		W	W	
Kształtowanie strategii personalnej	Grupy	D	P		W	W	
	Spółki nadrzędnej	D	P				
	Spółek podporządkowanych		W		D	P	
Ustalanie zapotrzebowania na personel	Grupy	D	P	W	W	P	W
	Spółki nadrzędnej	D	P	W			



	Spótek podporządkowanych	D			W	P	W
Ustalanie kryteriów i technik doboru pracowników	Grupy	D	P	W	W	P	W
	Spółki nadrzędnej	D	P	W			
	Spótek podporządkowanych		W		D	P	W
Rozwój kwalifikacji pracowników	Grupy	D	P	W	W	P	W
	Spółki nadrzędnej	D	P	W			
	Spótek podporządkowanych		W		D	P	W
Przeprowadzanie ocen okresowych pracowników	Grupy	D	P	W	W	P	W
	Spółki nadrzędnej	D	P	W			
	Spótek podporządkowanych		W		D	P	W
Aktywizowanie pracowników	Grupy	D	P	W	W	P	W
	Spółki nadrzędnej	D	P	W			
	Spótek podporządkowanych		W		D	P	W
Kształtowanie warunków pracy	Grupy	D	P	W	W	P	W
	Spółki nadrzędnej	D	P	W			
	Spótek podporządkowanych		W		D	P	W
Kształtowanie kultury organizacyjnej	Grupy	D	P	W	W	P	W
	Spółki nadrzędnej	D	P	W			
	Spótek podporządkowanych		W		D	P	W
Kształtowanie miejsc pracy	Grupy	D	P	W	W	P	W
	Spółki nadrzędnej	D	P	W			
	Spótek podporządkowanych	W			D	P	W

D – decydent, P - projektant, W – współpracujący

Źródło: Opracowanie własne

Wskazana macierz była konstruowana, biorąc pod uwagę rozważania dotyczące „miejsca” w strukturze organizacyjnej i roli, jaką pełnić powinien dyrektor pionu personalnego spółki nadrzędnej. Założenie to umiejscawia go wśród członków kierownictwa całej grupy. Dzięki temu dyrektor personalny będzie brał udział w procesie budowy strategii grupy, która będzie mogła być kształtowana z uwzględnieniem po-

tencjału ludzkiego. Będzie też równoległe mógł służyć kierownictwu grupy wsparciem i doradztwem odnośnie kształtowania strategii personalnej. Jednocześnie warto podkreślić, że strategia personalna grupy powinna być opracowana przez pion personalny spółki nadrzędnej, przy ścisłej współpracy z komórkami personalnymi spółek zależnych tak, aby uwzględniała specyfikę i uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw grupy.

We wszystkich zaprezentowanych tabelach celowo nie ujęto obszaru zadaniowego poszerzonej funkcji personalnej, jakim jest komunikacja wewnętrzna. Jest to bowiem obszar zadaniowy funkcji personalnej, którego kształtowanie leży w gestii wszystkich zatrudnionych w grupie kapitałowej.

Odnosnie kształtowania pozostałych obszarów zadaniowych funkcji personalnej postanowiono tu przedstawić ujednoczone podejście, z uwagi na fakt, że jest to propozycja rozwiązań dla operacyjnej grupy kapitałowej, gdzie podmioty podporządkowane są powiązane z podmiotem dominującym przez bezpośrednie relacje produkcyjne. W konsekwencji wydaje się zasadne, by główne zasady ustalania zapotrzebowania na personel, kryteria i techniki doboru personelu, kwestie rozwoju i oceny, aktywizowania pracowników oraz tworzenia warunków pracy leżały w gestii kierownictwa grupy kapitałowej.

Jeśli zaś chodzi o operacjonalizację tego obszaru, wydaje się zasadne, by projektowaniem konkretnych zasad i narzędzi zajęły się osoby zatrudnione w komórkach personalnych spółek podporządkowanych, w porozumieniu z kierownictwem liniowym poszczególnych przedsiębiorstw. W ten sposób, przechodząc na grunt konkretnych spółek, będzie możliwe zapewnienie jednolitego podejścia do kształtowania potencjału ludzkiego w całej grupie.

W przypadku strategicznej grupy kapitałowej z założenia spółka nadrzędna nie prowadzi działalności produkcyjnej/usługowej, tylko ogranicza się do realizacji strategicznych założeń dla całej grupy, zaś przedsiębiorstwa podporządkowane formułują własne strategie zgodnie z tymi założeniami. W tym typie grupy kapitałowej swoboda spółek podporządkowanych jest wobec tego większa niż w omówionym powyżej przypadku grupy operacyjnej. Podział uprawnień w ramach zarządzania ludźmi w tym typie holdingu został zaprezentowany w tabeli 4.6.



**Tabela 4.6. Propozycja podziału zadań związanych z realizacją funkcji personalnej w strategicznej grupie kapitałowej**

Obszar zadaniowy funkcji personalnej		Realizatorzy działania					
		Spółka nadrzędna			Spółki podporządkowane		
		Zarząd	Komórka personalna	Kierownictwo liniowe	Zarząd	Komórka personalna	Kierownictwo liniowe
Kształtowanie polityki personalnej	Grupy	D	P		W	W	
	Spółki nadrzędnej	D	P				
	Spółek podporządkowanych	D	P		W	W	
Kształtowanie strategii personalnej	Grupy	D	P		W	W	
	Spółki nadrzędnej	D	P				
	Spółek podporządkowanych	D	W		W	P	
Ustalanie zapotrzebowania na personel	Grupy	D	P	W	W	W	W
	Spółki nadrzędnej	D	P	W			
	Spółek podporządkowanych				D	P	W
Ustalanie kryteriów i technik doboru pracowników	Grupy	D	P	W	W	W	W
	Spółki nadrzędnej	D	P	W			
	Spółek podporządkowanych				D	P	W
Rozwój kwalifikacji pracowników	Grupy	D	P	W	W	W	W
	Spółki nadrzędnej	D	P	W			
	Spółek podporządkowanych				D	P	W
Przeprowadzanie ocen okresowych pracowników	Grupy	D	P	W	W	W	W
	Spółki nadrzędnej	D	P	W			
	Spółek podporządkowanych				D	P	W
Aktywizowanie pracowników	Grupy	D	P	W	W	W	W
	Spółki nadrzędnej	D	P	W			
	Spółek podporządkowanych				D	P	W
Kształtowanie warunków pracy	Grupy	D	P	W	W	W	W
	Spółki nadrzędnej	D	P	W			
	Spółek podporządkowanych				D	P	W

Kształtowanie kultury organizacyjnej	Grupy	D	P	W	W	W	W
	Spółki nadrzędnej	D	P	W			
	Spółek podporządkowanych	D	P		D	P	W
Kształtowanie miejsc pracy	Grupy Tylko w odniesieniu do kadry kierowniczej i specjalistów	D	P	W	W	W	W
	Spółki nadrzędnej	D	P	W			
	Spółek podporządkowanych				D	P	W

D – decydent, P - projektant, W – współpracujący

Źródło: Opracowanie własne

Swoboda ta będzie się przejawiała w zakresie kształtowania strategii personalnej dla grupy i jej poszczególnych spółek. Warto bowiem dać spółkom podporządkowanym pewną niezależność, w porównaniu z operacyjną grupą kapitałową. W tym przypadku będą one tworzyły samodzielnie strategię personalną, uwzględniając okoliczności swego funkcjonowania, we współpracy ze spółką nadrzędną i kierując się jej wytycznymi w tym zakresie (a więc polityką personalną grupy). Jednocześnie należy podkreślić, że założenie dzielenia się wiedzą z zakresu tworzenia i formułowania założeń strategii powinno być przedmiotem specjalnej bazy danych dostępnej dla wszystkich pracowników komórek personalnych grupy.

Podobna sytuacja występuje odnośnie innych obszarów zadaniowych. Swoboda spółek podporządkowanych w tym zakresie jest dużo większa niż w przypadku przedsiębiorstw grupy operacyjnej, a ingerencja spółki nadrzędnej dużo mniejsza.

Jedynie w odniesieniu do kształtowania kultury organizacyjnej zaproponowano tutaj odmienne podejście. Wydaje się bowiem zasadne centralne formułowanie norm i wartości obowiązujących w grupie dla wszystkich jej spółek, pozostawiając obszar artefaktów do indywidualnego określenia każdej z nich.

W przypadku strategicznej grupy kapitałowej, zasadne byłoby utworzenie w strukturze spółki nadrzędnej zespołu w postaci centrum zarządzania grupą z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Centra zarządzania grupą, tworzone są niekiedy w strukturach holdingów, których działalność wymaga koordynacji strategicznej. Takie centrum odpowiedzialne jest za planowanie strategiczne oraz monitorowanie wyników grupy w danym obszarze. Tak więc kluczowym obowiązkiem wskazanego centrum byłaby realizacja polityki personalnej zatwierdzonej przez kierownictwo grupy



oraz jej koordynacja w zakresie wypracowanych przez spółki zależne strategii personalnych.

Trzecim typem holdingu, w odniesieniu do którego rozpatruje się kwestie podziału kompetencji jego uczestników w obszarze funkcji personalnej jest finansowa grupa kapitałowa (zob. tab. 4.7.).

**Tabela 4.7. Propozycja podziału zadań związanych z realizacją funkcji personalnej w finansowej grupie kapitałowej**

Obszar zadaniowy funkcji personalnej		Realizatorzy działania					
		Spółka nadrzędna			Spółki podporządkowane		
		Zarząd	Komórka personalna	Kierownictwo liniowe	Zarząd	Komórka personalna	Kierownictwo liniowe
Kształtowanie polityki personalnej	Grupy, dla wybranych grup pracowników	D	P		W		
	Spółki nadrzędnej	D	P				
	Spółek podporządkowanych				D	P	
Kształtowanie strategii personalnej	Grupy	Brak strategii dla grupy					
	Spółki nadrzędnej	D	P				
	Spółek podporządkowanych				D	P	
Ustalanie zapotrzebowania na personel	Grupy	Brak					
	Spółki nadrzędnej	D	P	W			
	Spółek podporządkowanych				D	P	W
Ustalanie kryteriów i technik doboru pracowników	Grupy	Brak					
	Spółki nadrzędnej	D	P	W			
	Spółek podporządkowanych				D	P	W
Rozwój kwalifikacji pracowników	Grupy	Brak					
	Spółki nadrzędnej	D	P	W			
	Spółek podporządkowanych				D	P	W
Przeprowadzanie ocen okresowych pracowników	Grupy	Brak					
	Spółki nadrzędnej	D	P	W			
	Spółek podporządkowanych				D	P	W
Aktywizowanie pracowników	Grupy	Brak					

	Spółki nadrzędnej	D	P	W			
	Spółek podporządkowanych				D	P	W
Kształtowanie warunków pracy	Grupy	Brak					
	Spółki nadrzędnej	D	P	W			
	Spółek podporządkowanych				D	P	W
Kształtowanie kultury organizacyjnej	Grupy	Brak, lub kształtowanie zasad norm i wartości					
	Spółki nadrzędnej	D	P	W			
	Spółek podporządkowanych				D	P	W

D – decydent, P - projektant, W – współpracujący

Źródło: Opracowanie własne

Finansowe grupy kapitałowe charakteryzują się dużą swobodą działania spółek wchodzących w ich strukturę. Spółka nadrzędna ogranicza swoją ingerencję w zarządzanie podmiotami zależnymi do zarządzania posiadanymi udziałami. Ponieważ zarządzanie udziałami jest jedyną formą integracji spółek grupy w przypadku finansowej grupy kapitałowej rośnie ranga unii personalnej, będącej jedynym kadrowym instrumentem wpływu na decyzje podejmowane w spółkach podporządkowanych. Jak już wspomniano, w przypadku tego typu grup nawet kreowanie wspólnej polityki personalnej wydaje się nie być zasadne. Przedsiębiorstwa podporządkowane prowadzą bowiem zdywersyfikowaną działalność i często nabywane są przez spółkę nadrzędną tylko na jakiś czas. Racjonalne natomiast wydawałoby się podobne podejście do procesu zarządzania kadrą kierowniczą tych spółek, której reprezentanci zatrudnieni są w ramach unii personalnej.

Podsumowując powyższe wywody warto raz jeszcze podkreślić, że w poddanych badaniom grupach kapitałowych, w obszarze realizacji funkcji personalnej, brakuje jasno określonych i akceptowanych przez jej uczestników zasad współpracy. Zasady te powinny obejmować sposób podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów, podejmowania strategicznych i bieżących decyzji, wykonywania zadań, wyboru narzędzi realizacji tych zadań i raportowania o przebiegu prac. Poniżej podjęto próbę schematycznego ujęcia procesu tworzenia takich zasad, poprzez udzielanie odpowiedzi na listę pytań. Na wskazane pytania powinny udzielić odpowiedzi podmioty odpowiedzialne za realizację funkcji personalnej w grupach kapitałowych (czyli



kierownictwo grupy, kierownictwo poszczególnych spółek grupy, menedżerowie liniowi, dział kadr i sami pracownicy).

1. Co i kiedy trzeba zrobić? (zakres funkcji personalnej)
2. Dlaczego należy to zrobić (uzasadnienie)
3. Kiedy należy to zrobić i w jakiej kolejności? (harmonogram)
4. Ile to będzie kosztowało? (określenie budżetu)
5. Kto ma to zrobić? (określenie podmiotów odpowiedzialnych za realizację zadań)
6. Jak zadbać o dobrą komunikację?
7. Jakich narzędzi należy użyć?
8. Skąd będzie wiadomo, że zadania zostały dobrze wykonane? (informowanie i ocenianie efektów pracy)

Przedstawione powyżej rozwiązania mogą być w różnym zakresie wykorzystywane w praktyce funkcjonowania polskich grup kapitałowych. Brakuje szerszych badań wskazanego zagadnienia, jednak na podstawie własnych obserwacji sformułować można, jak się wydaje, powyżej ujęte wnioski, prowadzące do budowy macierzy uprawnień i odpowiedzialności w obszarze realizacji funkcji personalnej w różnych typach grup.

#### **4.5. Problemy lokalizacji funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych – od centralizacji do decentralizacji**

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych zbieżne są z obserwacjami B. Hausa. Menedżerowie personalni spółek podporządkowanych pełnią funkcję administratorów i wykonawców. Decyzje odnośnie realizacji funkcji personalnej „płyną” z góry do komórek funkcjonalnych niższych instancji, a raporty od nich w górę do wyższych instancji. W konsekwencji powoduje to zmniejszoną potrzebę twórczego myślenia i innowacyjności w komórkach personalnych spółek podporządkowanych.<sup>165</sup>

---

<sup>165</sup> B. Haus, *Rozmieszczenie władzy w organizacji holdingowej*, w red. A. Skalik, *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu Nr 1092, Wrocław 2005

Jak już podkreślano, ustalenie właściwych proporcji pomiędzy centralizacją/decentralizacją funkcji w strukturze wieloinstancyjnej wpływa na poprawę efektywności całej organizacji. Wiąże się to z znalezieniem „złotego środka” odnośnie rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych i wykonawczych oraz odpowiedzialności, na poszczególnych szczeblach kierowania w grupie kapitałowej. Propozycja ujęcia w tym zakresie, odnośnie realizacji funkcji personalnej w różnych typach grup kapitałowych została przedstawiona w powyższym punkcie.

Niezależnie od przedstawionego podejścia do tej kwestii, warto wyrazić opinię, że spółka nadrzędna powinna być zdolna do ograniczania swoich interwencji i do zaufania kompetencjom pracowników spółek podporządkowanych. Wnioskiem płynącym ze wskazanej opinii, jest przekonanie o konieczności decentralizacji funkcji tak daleko (tak nisko odnośnie struktury), jak to jest możliwe ze względu na dostępność informacji. W organizacji zdecentralizowanej można szybko rozpocząć działania, żeby rozwiązać problemy, decyzje podejmuje wówczas większa liczba ludzi<sup>166</sup>.

Decyzja dotycząca wprowadzenia zmian na rzecz decentralizacji funkcji personalnej w grupie kapitałowej leży w gestii jej właścicieli, tudzież kierownictwa spółki nadrzędnej. Wpływ na ten wybór mają zidentyfikowane w procesie badań empirycznych czynniki: typ grupy kapitałowej, sposób w jaki powstała grupa, wielkość grupy i rozpiętość kierowania, wiedza menedżerów personalnych, czy stopień dywersyfikacji produkcji/usług w spółkach. Jednakże kierownictwo grup kapitałowych powinno również wziąć pod uwagę zalecenia literaturowe, przemawiające za decentralizacją funkcji personalnej.

Konsekwentnie, w odniesieniu do typologii grup kapitałowych i zaproponowanego podejścia do podziału uprawnień i odpowiedzialności, w grupach finansowych współdziałanie spółek w obszarze kadrowym jest ograniczone, w porównaniu z grupami strategicznymi i operacyjnymi. Dotyczy ono tylko takich aspektów jak obsadzanie stanowisk zarządu i w radach nadzorczych i stosowanie do tej grupy zatrudnionych generalnych wytycznych dotyczących ich doskonalenia i kształtowania wynagrodzenia. Pozostałe obszary zadaniowe realizowane są na poziomie spółek zależnych.

---

<sup>166</sup> S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s.329



W grupach operacyjnych i strategicznych współdziałanie kadrowe może obejmować szerokie spektrum, włącznie ze wszystkimi obszarami zadaniowymi funkcji personalnej. Na poziomie grupy kapitałowej podejmowane są problemy strategiczne i taktyczne, takie jak: opracowanie strategii personalnej dla grupy oraz określenie obszarów zadaniowych przeznaczonych do centralnej realizacji, nadzór nad realizacją strategii personalnych w spółkach grupy, analiza i ocena służb personalnych w ramach grupy. Problemy operatywne rozpatrywane na poziomie grupy dotyczą tylko zadań realizowanych centralnie.

Na poziomie uczestników grupy kapitałowej, tj. spółki nadrzędnej i spółek zależnych, rozwiązywane są zarówno problemy strategiczne (współpraca przy opracowywaniu strategii personalnej grupy oraz opracowanie strategii personalnej spółki), taktyczne (planowanie i organizowanie działalności kadrowej spółki), jak i operatywne (realizacja działalności kadrowej) z zakresu realizacji funkcji personalnej.<sup>167</sup>

W konfrontacji z literaturą przedmiotu, jak wykazują badania empiryczne, głównym problemem realizacji funkcji personalnej w grupie kapitałowej, jest właśnie kwestia podziału zadań w wymiarze strategicznym i operacyjnym pomiędzy spółkę nadrzędną a spółki podporządkowane – a więc, jak już podkreślano, wskazanie stopnia centralizacji/decentralizacji tej funkcji w strukturze organizacyjnej. Osoby odpowiedzialne za realizację funkcji personalnej w przedsiębiorstwach podporządkowanych kładą nacisk na decentralizację i „oddanie im” do realizacji wszystkich obszarów zadaniowych funkcji personalnej. Jest to sprzeczne z opiniami respondentów reprezentujących spółki nadrzędne. Widzą oni wprawdzie potrzebę delegowania niektórych zadań, natomiast utrzymują, że zadaniami spółki nadrzędnej w obszarze realizacji procesu zarządzania ludźmi w grupie kapitałowej powinny być identyfikacja strategicznych planów personalnych i co za tym idzie, wyznaczenie obszarów działania dla działów personalnych spółek podporządkowanych. W obszarze zainteresowania spółki matki znajdują się również kwestie związane z doбором kadr na kierownicze (i inne kluczowe dla realizacji strategii grupy) stanowiska.

Na tle przeprowadzonych badań można zauważyć, że funkcja personalna jest specyficzna na tle innych funkcji organicznych i zasadne wydaje się potwierdzenie na ich tle tezy, że decyzje dotyczące działania w jej obrębie powinny być w większości przypadków podejmowane tam, gdzie następuje ich realizacja, albowiem decyzje

---

<sup>167</sup> M. Trocki, Grupa kapitałowa..., op. cit., s.279-284



powinny być podejmowane tam, gdzie mogą być podejmowane z największą znajomością rzeczy. Tezę tę wzmacnia dodatkowo fakt przybierającego znaczenia - zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej - takich koncepcji zarządzania, jak zarządzanie przez delegowanie uprawnień, czy empowerment. W omawianym przypadku, wskazana jest zatem częściowa decentralizacja funkcji personalnej w grupie kapitałowej.

Na tle przeprowadzonych obserwacji można stwierdzić, że istnieje potrzeba decentralizacji funkcji personalnej. Wynika ona głównie z problemów opóźnionej komunikacji i reakcji uczestników grupy tak na sytuacje zaistniałe w grupie, jak i na szybko dokonujące się zmiany w otoczeniu. Ponadto ze zbyt dużej centralizacji funkcji personalnej w grupie kapitałowej wynikają poważne zagrożenia. Takie rozwiązanie jest krytykowane, zakłada się bowiem, że spółki zależne powinny dysponować pewną autonomią, jako odrębne podmioty gospodarcze. Spółka nadrzędna powinna być zdolna do ograniczania wpływu jaki może wywierać na spółki córki, tak, by pomiędzy organizacjami wchodzącymi w skład grupy była zachowana symbioza, a nie antagonizm.

Właściwe delegowanie władzy charakteryzują się zaletami, wśród których warto wskazać na oszczędność czasu menedżerów, rozwój kadr i przede wszystkim sprawność zarządzania. W celu osiągnięcia wskazanych korzyści, należy przestrzegać warunków skutecznego delegowania władzy, do których zaliczyć można<sup>168</sup>:

- wyrazistość delegowania – menedżer personalny spółki nadrzędnej delegując władzę powinien sprecyzować swoje oczekiwania a pracownicy komórek personalnych spółek podporządkowanych muszą wiedzieć jakie są ich obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność,
- kompletność delegowania – każde zadanie konieczne do osiągnięcia celów powinno zostać komuś przydzielone,
- dostateczność delegowania – uprawnienia powinny być równe zakresowi odpowiedzialności.

Jak przekonuje J. Brillman, życie organizacji zmienia się, ale należy odróżniać zmiany progresywne, towarzyszące wzrostowi i starzeniu się, polegające na

---

<sup>168</sup> R. A. Weber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s.350-353 i D. J. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Orgmasz, Warszawa 1996, s.187



ewolucyjnych przekształceniach rodzaju działalności, produktów, struktur, ludzi, rynków i konkurentów, od zmian rewolucyjnych, które najczęściej przybierają formę zmiany władzy, dokonującej się w na skutek pojawiających się trudności.<sup>169</sup> Identyfikując potrzebę decentralizacji w obszarze funkcji personalnej w grupach kapitałowych należałoby zastanowić się w jaki sposób dokonać tych zmian; ewolucyjnie czy rewolucyjnie? Każde z podejść, jak i zakres zadań oddelegowanych do spółek podporządkowanych może w każdym z przypadków budzić pewne zastrzeżenia.

W literaturze przedmiotu nie trudno znaleźć opinie przekonujące, że zmiany rewolucyjne są bardziej ryzykowne i najczęściej zmieniają radykalnie pewien obszar (lub całość) funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z kolei zmiany ewolucyjne - stopniowe i powolne nie zaburzają równowagi przedsiębiorstwa, są łatwiejsze do przeprowadzenia, rozkładają koszty i nakłady na dłuższy okres. Mają również swoje wady. Mianowicie, nie są efektywne, co czyni je niekiedy niedocenianymi i mało angażującymi do działania. Mogą też być za bardzo rozciągnięte w czasie i w momencie ich zakończenia już nieco zdezaktualizowane. Podejście rewolucyjne wskazane jest w sytuacjach kryzysowych, gdy kierownictwu organizacji szczególnie zależy na czasie, natomiast ewolucyjne w przypadku wprowadzania zmian we wszystkich innych sytuacjach.<sup>170</sup>

Wydaje się, że decentralizacja zadań z obszaru funkcji personalnej w grupach kapitałowych powinna odbywać się stopniowo – ewolucyjnie. Jako argument na poparcie tego stwierdzenia można chociażby podać ten, że żadna z badanych organizacji nie znajduje się w sytuacji kryzysowej i ewolucyjne zmiany będą łatwiejsze do przeprowadzenia. Zapewne spowodują one mniejszy opór osób odpowiedzialnych za realizację procesu kadrowego spółek nadrzędnych (jeśli wybrane zadania z obszaru funkcji będą delegowane w dół stopniowo). Kolejnym argumentem przemawiającym za podejściem ewolucyjnym jest trend płynnego przejścia od centralizacji do decentralizacji, polegający na stopniowym oddelegowywaniu władzy z poziomu centralnego struktury organizacyjnej na poziomy niższe w tradycyjnych organizacjach. Wydaje się, iż warto taki trend przenieść również na grunt polskich grup kapitałowych.

<sup>169</sup> J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, 2002, s. 203

<sup>170</sup> A. Jagoda, *Funkcja personalna w grupie kapitałowej – od centralizacji do decentralizacji*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. J. Skalik, Zeszyty Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s.222



#### 4.6. Unia personalna podstawą osiągania synergii w procesie realizacji funkcji personalnej

Mówiąc o funkcjonowaniu grup kapitałowych mamy na myśli zbiorowe, wielopodmiotowe działanie jego uczestników. To działanie jest jednak splotem działań indywidualnych. Nie powinno być ono sumą działań jednopodmiotowych – pojawiać się w nim powinien efekt synergii. Zarządy spółek zależnych i spółki nadrzędnej obowiązującej powinna potrzebować myślenia zbiorowego.<sup>171</sup> Wskazana potrzeba w odniesieniu do funkcji personalnej może zostać zaspokojona dzięki:

- zastosowaniu unii personalnej,
- powoływaniu doraźnych zespołów projektowych.

Jak wskazują wyniki badań, w dwóch z poddanych badaniom grup kapitałowych nie używa się personalnego narzędzia zarządzania grupą kapitałową jakim jest unia personalna. W pozostałych przypadkach, zakres stosowania owej unii jest stosunkowo wąski – jest nią objętych tylko kilku członków zarządów i rad nadzorczych. Warto w tym miejscu przypomnieć zalety tego personalnego narzędzia zarządzania grupą. Dzięki unii personalnej wzmocniona zostaje integracja grupy kapitałowej, poprawia się przepływ informacji i transfer umiejętności pomiędzy spółkami. Ma ona również wpływ na szybsze podejmowanie decyzji i łatwiejsze sprawowanie nadzoru nad działalnością spółek zależnych, poprzez możliwość bezpośredniego wglądu w ich funkcjonowanie. Interesy tych spółek są z kolei lepiej rozpoznane i uwzględniane w zarządzaniu grupą. Ponadto istnienie unii personalnej zmniejsza zapotrzebowanie na wysokowykwalifikowaną kadrę zarządzającą w grupie, dzięki temu jej pozyskanie i utrzymanie generuje niższe koszty.<sup>172</sup>

Zastosowanie unii personalnej w grupach, które nie używały tego narzędzia do tej pory nie powinno być zadaniem trudnym, kosztownym i długotrwałym. Wydaje się, że wdrożenie tego instrumentu w życie mogłoby początkowo mieć ograniczony zakres, rozszerzając się w miarę upływu czasu na szersze spektrum członków zarządów i rad nadzorczych spółek wchodzących w skład tych grup.

Z punktu widzenia skutecznej realizacji funkcji personalnej w grupie kapitałowej, jednym z rozwiązań organizacyjnych, mogących wpłynąć pozytywnie na współ-

<sup>171</sup> Z. Kreft, *Synergia i symetria potencjałów i uprawnień podmiotów struktury holdingowej*, Przegląd Organizacji, 2003/5, s.16

<sup>172</sup> M. Trocki, P. Gołąb, *Formy zarządzania...*, op. cit., s.26

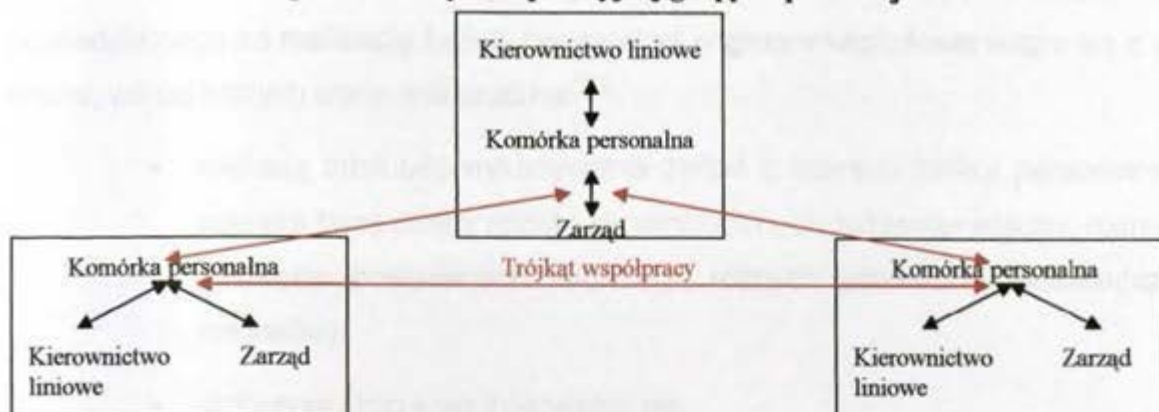


pracę i polepszenie komunikacji pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za jej realizację oraz za zapewnienie synergii myślenia zbiorowego, jest propozycja zastosowania modelu kolegiального unii personalnej. Przejawia się on poprzez usytuowanie powołanego na stałe zespołu, utworzonego w celu usprawnienia współdziałania uczestników grupy w obszarze funkcji personalnej, przy zarządzie spółki nadrzędnej. W skład tego zespołu powinni wchodzić przedstawiciele komórki personalnej spółki nadrzędnej (dyrektor personalny) i przedstawiciele komórek personalnych wszystkich spółek zależnych.

Zespół odbywałby cykliczne spotkania w celu wymiany informacji o sytuacji w obszarze funkcji personalnej w grupie, ustalania zasad polityki personalnej grupy, współpracował z kierownictwem holdingu w sprawach dotyczących strategii personalnej grupy i przedsiębiorstw podporządkowanych (w przypadku grup operacyjnych i strategicznych), przedstawienia i przedyskutowania planowanych wspólnych przedsięwzięć (takich jak programy szkoleniowe i aktywizacyjne dla kadr zarządczych i specjalistycznych) oraz wymiany wiedzy i doświadczeń. Zespół powinien również identyfikować i rozwiązywać problemy, oraz wykorzystywać pracę i doświadczenie wszystkich jego członków. W ten sposób w ramach grupy kapitałowej będą wykorzystywane te same metody i narzędzia zarządzania personelem. Warto przy tym podkreślić, że niezwykle ważnym wyzwaniem dla takiego zespołu jest utrzymanie współpracy jego członków. Zakres współpracy członków zespołu zależy niewątpliwie od typu grupy kapitałowej – próba przedstawienia wskazanego zakresu została podjęta na rysunku 4.4.

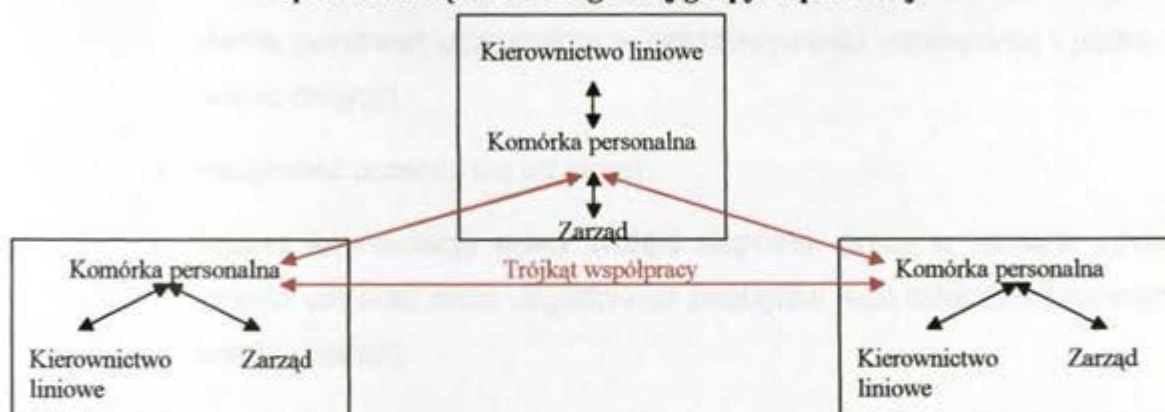
Przedstawiono tu w sposób schematyczny współpracę uczestników realizacji funkcji personalnej w operacyjnej, strategicznej i finansowej grupie kapitałowej. Dla lepszego ujęcia graficznego przyjęto, że holdingi są jednoszczeblowe i ujęto w rozważaniach tylko dwie spółki podporządkowane. Jak widać w przypadku grupy finansowej, w porównaniu z grupami operacyjną i strategiczną, „trójkąt współpracy” na najmniejszy zakres, ponadto, odnośnie podmiotowego aspektu realizacji funkcji personalnej, we współpracy biorą udział tylko komórki personalne spółek wchodzących w skład grupy, bez bezpośredniego udziału zarządu spółki nadrzędnej. „Trójkąt współpracy” pomiędzy podmiotami współpracującymi w zespole w strategicznej grupie kapitałowej jest z kolei mniejszy od trójkąta operacyjnej grupy kapitałowej, z uwagi na najszerszy zakres współpracy członków zespołu w grupie tego typu.

### Spółka nadrzędna operacyjnej grupy kapitałowej



### Spółki podporządkowane

### Spółka nadrzędna strategicznej grupy kapitałowej



### Spółki podporządkowane

### Spółka nadrzędna finansowej grupy kapitałowej



### Spółki podporządkowane

Rys.4.4. Zakres współpracy podmiotów odpowiedzialnych za realizację funkcji personalnej w operacyjnej, strategicznej i finansowej grupie kapitałowej

Źródło: Opracowanie własne.



Zastosowanie modelu kolegialnego unii personalnej i stworzenie zespołu odpowiedzialnego za realizację funkcji personalnej w grupie kapitałowej wiąże się z zaletami, wśród których warto wskazać na:<sup>173</sup>

- większą zdolność wykonywania zadań z zakresu funkcji personalnej i szerszą bazę oceny (dzięki łączeniu różnych zakresów wiedzy, różnych zakresów posiadanych informacji, różnych zdolności i doświadczeń członków),
- skrócenie dróg komunikowania się,
- efekt motywacji (członkowie zespołu motywują się wzajemnie – określona osoba czuje się bardziej odpowiedzialna za przydzielone jej zadania, ponieważ uczestniczy w opracowywaniu rozwiązania i podejmowaniu decyzji),
- możliwość uczenia się od innych,
- lepsza koordynacja pracy (dzięki wspólnej pracy w ramach zespołu można uzyskać efekt uzgadniania poglądów jego członków i koordynowania działań),
- akceptacja i realizacja podjętych decyzji (decyzje są lepiej akceptowane, jeżeli osoby, których one dotyczą, brały udział w ich opracowaniu).

Innym rozwiązaniem organizacyjnym w obszarze unii personalnej, uzupełniającym wskazane powyżej, mogłoby być powoływanie doraźnych zespołów projektowych<sup>174</sup>, odpowiedzialnych za rozwiązanie określonego problemu z zakresu zarządzania ludźmi w grupie, lub do realizacji projektu np. szkoleń dla określonych grup pracowników. Taki zespół zrzeszałby specjalistów zatrudnionych w komórkach personalnych spółek grupy i rozwiązywał się po realizacji zamierzonych projektów.

Warto tutaj podkreślić, że propozycja stworzenia zespołów wspierających i scalających realizację funkcji personalnej w ramach grupy kapitałowej poprawiłaby komunikację w obszarze zarządzania ludźmi. Cykliczne spotkania zespołu mogłyby przyczynić się do poprawy przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami personalnymi w ramach grupy.

<sup>173</sup> M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s.246-247

<sup>174</sup> Zob. B. Kożusznik, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa 2005, s.153, B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s.98-100

Jednocześnie warto wskazać, iż do efektywnego przepływu informacji należy z jednej strony stworzyć narzędzia, które zapewnią komunikację, oraz dążyć do maksymalizacji przepływu wiedzy. Wśród narzędzi, które mogłyby w tym przypadku mieć zastosowanie, warto wskazać na Internet oraz Intranet (wewnętrzną sieć firmy) i techniki bardziej tradycyjne, takie jak połączenia telefoniczne, czy też, jak już wspomniano, cykliczne organizowanie spotkań zespołów, których członkami są osoby zatrudnione w komórkach personalnych różnych spółek grupy.

Zasadne wydaje się także stworzenie bazy danych w postaci elektronicznej, służącej jako baza wiedzy. Dzięki takiemu rozwiązaniu, doświadczenia pracowników poszczególnych komórek personalnych, mogły służyć wszystkim, którzy zajmują się realizacją funkcji personalnej w grupie kapitałowej. Dostępność do takich informacji powinna być łatwa po to, by osoby chcące z nich skorzystać mogły to zrobić w krótkim czasie, bez odrywania się od swoich dotychczasowych obowiązków i obniżenia wydajności pracy. Ponadto dzięki korzystaniu z takiej bazy danych, pracownicy różnych komórek organizacyjnych, w ramach jednego ugrupowania, będą mogli współpracować ze sobą w ramach realizacji konkretnych zadań, np. organizacji szkolenia. Działania poszczególnych przedsiębiorstw będą mogły się zatem uzupełniać a pracownicy korzystający z takiej bazy danych będą mogli poszerzać swoją wiedzę poprzez jej wymianę z innymi pracownikami komórek kadrowych przedsiębiorstw wchodzących w skład grupy.

Warto równocześnie podkreślić wagę chęci współpracy pracowników zajmujących się realizacją funkcji personalnej w grupie kapitałowej. Powinni oni zdawać sobie sprawę, że dzięki kooperacji w tym zakresie zwiększają ilość zasobów informacyjnych z danego zakresu i ich dostępność dla innego pracownika grupy, zajmującego się podobnymi problemami. W ten sposób, mamy do czynienia z efektem synergii – dzięki pracy zespołowej połączenie informacji, wiedzy i doświadczeń może prowadzić do poprawy jakości stosowanych rozwiązań, a nawet do generowania rozwiązań innowacyjnych.



## Zakończenie

W literaturze przedmiotu, mimo jej bogactwa, brakuje kompleksowego ujęcia realizacji funkcji personalnej w wieloinstancyjnych jednostkach gospodarczych. Podejmuje się tu w szczególności kwestie dotyczące tworzenia i typologii grup kapitałowych, instrumentów zarządzania oraz rozwiązań prawnych stosowanych w innych krajach. Zagadnienia związane z funkcją personalną ujmowane są w sposób szczerkowy i - jak się wydaje - niewystarczający z punktu widzenia rangi jaką współcześnie nadaje się tej funkcji. Wskazanych treści nie podejmuje się również w literaturze z zakresu zarządzania ludźmi. Organizacje wieloinstancyjne, poza międzynarodowymi korporacjami, nie stanowią także tutaj szczególnego obszaru zainteresowania. Tymczasem w tego typu organizmach gospodarczych realizacja funkcji personalnej wiąże się z wieloma specyficznymi problemami.

Na użytek pracy utożsamiono pojęcie grupy kapitałowej z holdingiem. Korzystano z podstawowej typologii grup kapitałowych, w ramach której wyróżnia się operacyjne, strategiczne i finansowe grupy kapitałowe, które cechuje malejące – w ramach przyjętej tu kolejności – zaangażowanie (i wpływ) jednostki nadrzędnej na realizację zadań grupy i tworzących ją jednostek. Jednocześnie, mimo dość znacznej liczby opracowań literaturowych, podczas przeprowadzania badań napotkano na poważne trudności związane z określeniem typu badanych grup kapitałowych.

Mając na uwadze rozpoznanie funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych przeprowadzono badania empiryczne, szczególną uwagę poświęcając aspektom organizacyjnym jej realizacji, tj.:

- sposobowi kształtowania zasad i wytycznych postępowania (co przejawia się w określonej polityce personalnej),
- identyfikacji obowiązujących procedur, zadań i narzędzi do ich realizacji,
- podziałowi pracy, z czym łączy się podział uprawnień i odpowiedzialności.

Poddane badaniom przedsiębiorstwa wchodzące w skład polskich grup kapitałowych są ich typowymi przedstawicielami. Większość z nich stanowią zrestrukturyzowane i przekształcone w grupy kapitałowe przedsiębiorstwa państwowe.

Rozpoznanie wewnętrznych i zewnętrznych okoliczności funkcjonowania grup kapitałowych pozwoliło na wyodrębnienie ich ważnych składowych. Jeśli chodzi o



uwarunkowania zewnętrzne, to należą do nich brak ustawodawstwa dotyczącego funkcjonowania grup kapitałowych w Polsce, rynek pracy i warunki ekonomiczne. Wśród uwarunkowań wewnętrznych na szczególną uwagę zasługuje: typ grupy, jej wielkość, wiek i sposób powstania, sytuacja ekonomiczna, stopień dywersyfikacji produkcji/usług spółek grupy.

W założeniach badawczych przyjęto, że uwarunkowania wewnętrzne wpływają na lokalizację (centralizację lub decentralizację) funkcji personalnej w organizacji. W toku prac udało się zidentyfikować większą liczbę czynników lokalizacyjnych, wśród których znalazły się: koszty i ryzyko podejmowanych przedsięwzięć, rozpiętość kierowania, wiedza i umiejętności menedżerów personalnych oraz zaufanie kierownictwa grupy do podwładnych.

Obserwacje empiryczne sugerują, że stan wiedzy praktyków gospodarczych odzwierciedla fragmentaryczne ujęcie zaobserwowane w literaturze. Funkcja personalna w poddanych analizie grupach kapitałowych jest rzeczywiście realizowana w sposób szczątkowy, wrywkowo i bez świadomości jej znaczenia. Stwarza to w obrębie jej realizacji określone problemy. Stwierdzono, że podmioty realizujące funkcję personalną w badanych organizacjach:

- w większości nie ujmują w sposób jednoznaczny zasad polityki personalnej,
- nie mają formalnie określonego podziału zadań,
- współpracują ze sobą w niewystarczającym zakresie (brakuje porozumienia pomiędzy spółką nadrzędną a spółkami podporządkowanymi),
- w sposób niepełny wykorzystują unię personalną.

Główne niedomaganie, którego składowymi są przedstawione problemy, ma zatem charakter organizacyjny i jest nim brak przejrzystości i formalnych rozwiązań w obszarze realizacji funkcji personalnej. Istnienie wskazanych problemów sprowadza się do ograniczania synergii w obrębie tej funkcji. Warto jednocześnie podkreślić, że synergiczność działań jest jedną z głównych przesłanek tworzenia grup kapitałowych.

Wśród zdiagnozowanych problemów na szczególną uwagę zasługuje niejednolite kształtowanie polityki personalnej dla spółek grupy, charakteryzujące się brakiem formalnego określania zasad i wytycznych zarządzania ludźmi. Stwierdzono, że formułowanie tych zasad jest warunkiem niezbędnym dla skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi. W aplikacyjnej części pracy podjęto próbę wskazania na range



zasobów ludzkich, poprzez nadanie im strategicznego znaczenia. Stanowiło to podstawę do określenia zasad polityki personalnej dla poszczególnych typów grup kapitałowych. Należy podkreślić, iż podczas formułowania tych zasad wzięto pod uwagę funkcję personalną poszerzoną o takie elementy jak kształtowanie kultury organizacyjnej, warunków i miejsc pracy oraz o komunikację wewnętrzną.

Ujawniony brak formalnego podziału uprawnień i odpowiedzialności w obszarze funkcji personalnej pomiędzy uczestników grup kapitałowych stał się podstawą do określenia propozycji w tym obszarze. Zostały one sformułowane w odniesieniu do wszystkich typów grup kapitałowych. Na ich bazie stwierdzono, że:

- w operacyjnych grupach kapitałowych większość zadań powinna być realizowana centralnie, przez jednostkę nadrzędną – jednak zawsze w porozumieniu z podmiotami podporządkowanymi,
- w strategicznych grupach kapitałowych centralnie podejmowane powinny być kwestie kształtowania polityki personalnej oraz budowania strategii personalnej,
- w finansowych grupach kapitałowych spółki podporządkowane powinny zachować największą autonomię, dostosowując się wyłącznie do wybranych zasad polityki personalnej holdingu.

Formułując powyższe rozwiązania kierowano się przekonaniem o konieczności decentralizacji funkcji personalnej tak bardzo, jak to jest możliwe ze względu na dostępność informacji. Uznano, że spółka nadrzędna powinna ograniczać swoje interwencje, wykazując się przy tym możliwie największym zaufaniem w odniesieniu do pracowników spółek podporządkowanych.

Stwierdzono również, że rozwiązania w obszarze funkcji personalnej, są decyzją kierownictwa grupy kapitałowej. Nawet w przypadkach, kiedy jednostki podporządkowane są w tym obszarze pozostawione „same sobie”, jest to decyzja kierownictwa spółki nadrzędnej. Można zatem stwierdzić, że organizacja funkcji personalnej nie jest faktycznie wynikiem porozumienia pomiędzy spółką nadrzędną a spółkami podporządkowanymi. Ważną rolę w tym względzie odgrywają niedomagania w obszarze komunikacji pomiędzy podmiotami realizującymi funkcję personalną w różnych spółkach grup. Wśród narzędzi, które mogą udoskonalić przepływ informacji wskazano na Internet oraz Intranet (wewnętrzną sieć firmy) i techniki bardziej tradycyjne.



Zidentyfikowano również dysfunkcję powiązań w ramach unii personalnej. W dwóch grupach kapitałowych nie stosuje się tego narzędzia zarządzania grupa kapitałowa, a w pozostałych przypadkach unia ma niepełny charakter - jej realizacja przebiega w sposób ułomny. Współdziałanie uczestników grupy kapitałowej w obszarze funkcji personalnej jest zatem upośledzone. Stwierdzono, że wskazane niedomagania powinny zostać rozwiązane dzięki zastosowaniu kolegialnego modelu unii personalnej, przejawiającego się poprzez usytuowanie powołanego na stałe zespołu - utworzonego w celu usprawnienia współdziałania uczestników grupy w obszarze funkcji personalnej - przy zarządzie spółki nadrzędnej. Stwierdzono, że w skład zespołu powinni wchodzić przedstawiciele komórki personalnej spółki nadrzędnej (dyrektor personalny) i przedstawiciele komórek personalnych wszystkich spółek zależnych.

Jak widać, zagadnienia podejmowane w pracy ukierunkowane zostały na podmiotowy i czynnościowy aspekt realizacji funkcji personalnej. Uznano bowiem, że te aspekty istotnie determinują realizację aspektu instrumentalnego. Zaobserwowano, że narzędzia stosowane przez grupy kapitałowe są niewyszukane i przypadkowe - nie dokonuje się analizy przesłanek ich wyboru.

Wnioski i postulaty wynikające z przeprowadzonych badań powinny zostać poddane dalszej weryfikacji. Procesy koncentracyjne, prowadzące do powstawania grup kapitałowych, wciąż się bowiem nasilają. Jednocześnie, zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej, coraz większe znaczenie w realizacji celów organizacji przypisuje się zasobom ludzkim. Dalszy brak świadomości kierownictwa grup kapitałowych o randze funkcji personalnej może spowodować, że zidentyfikowane problemy będą się nawarstwiać. Warto zatem kontynuować badania w tym obszarze, zwracając szczególną uwagę na kwestie osiągania synergii w obszarze funkcji personalnej oraz na zidentyfikowanie narzędzi, które mogą tę synergię zapewnić. Chodzi przede wszystkim o politykę personalną, unię personalną, komunikację wewnętrzną, jak również kulturę organizacyjną. Ta ostatnia pełni funkcję integrującą, tzn. skupia kierownictwo i pracowników holdingu wokół wyznawanych wartości. Jej świadome kształtowanie i zmiany mogą być siłą sprawczą do podejmowania działań dążących do usprawnień organizacyjnych.



## Bibliografia

1. Adamiec M., Kożusznik B., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Akade, Kraków 2000
2. Antoszkiewicz D.J., Metody skutecznego zarządzania, Orgmasz, Warszawa 1996
3. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna i Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2000
4. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996
5. Armstrong P., Marginson P., Edwards P., Purcell J., Divisionalization in UK: diversity, size and the evolution of bargaining, Organization Studies, Berlin 1998
6. Badania Marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań, red. K. Mazurek – Łopacińska, wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996
7. Bańka W., Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie, Adam Marszałek, Toruń 2000
8. Bell A., Kształtowanie miejsca pracy, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2001
9. Bencheikh J., Capronnier X., Dannet S., Mayet A., Menigon S., La decentralization de la fonction ressources humaines, Les Cahiers de la Recherche, Universite Jean Monnet – SCEAUX – Paris XI, Paris 2003
10. Bogusławski Z., Borzęcki J., Wiankowski S., Holdingi Przemysłowe. Podstawy tworzenia i funkcjonowania., ORGMASZ, Warszawa, 1993
11. Borkowska S., System motywowania w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 1985
12. Bragg S.M., Outsourcing. A guide to selecting the correct business unit, negotiating the contact, maintaining control of the process, John Wiley & Sons, Inc. 1998
13. Brilman J., Les meilleures pratiques de management, Editions d'Organization, Paris 2000
14. Brilman J., Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, 2002
15. Bruch H., Ghoshal S., Efektywne zarządzanie : jak skutecznie podejmować decyzje, budować strukturę firmy i wykorzystywać czas, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006

16. Buhner R., Management – Holding in der Praxis, Eine empirische Untersuchung deutscher Unternehmen, Der Betrieb, 1993/6
17. Cameron K. S., Quinn R. E., Kultura organizacyjna - diagnoza i zmiana, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2000
18. Cazal D., Dietrich A., Competences et savoirs: entre GRH et strategie?, Les Cahiers de la Recherche, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, UPRESA, Lille 2003
19. Chadam J., Spółki zależne w polskich grupach kapitałowych – wyniki badań, Organizacja i Kierowanie, 2002/2
20. Chodorek M., Glińska – Neweś A., Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej, w: red. M. Moszkowicz, Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa – modele i doświadczenia, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997
21. Cierniak-Emerych A., Europejskie standardy praw człowieka i warunków pracy, Wydawnictwo I-BiS, Wrocław 2005
22. Donaldson L., Dyvisionalization and diversification: a longitudinal study, Academy of Management Journal, December 1982
23. Dz. U. z 1995 Nr 21, poz.591 z późn. zm.
24. Dz. U. z 1995 r., Nr 142, poz. 704 z późn. zm
25. Dz. U. z 2003 r., Nr 230, poz. 1922
26. Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce, Kryńska E., Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2003
27. Famielec J., Strategie rozwoju przedsiębiorstw, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997
28. Gableta M., Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003
29. Gableta M., Jagoda – Lenartowicz A., Problemy kształtowania polityki personalnej w grupach kapitałowych, w: Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej, red. Poczowski A., Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
30. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2002
31. Grupy kapitałowe w Polsce, red. Romanowska M, Trocki M., Wawrzyniak B., Difin, Warszawa 1998



32. Grzegorzewski Z., Holdingi po polsku, Parkiet, nr 50, 1998
33. Haus B., Formy koncentracji organizacyjnej przedsiębiorstw, w : Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw, red. J. Lichtarski, PWE, Warszawa 1992
34. Haus B. Rozmieszczenie władzy w organizacji holdingowej, w red. A. Skalik, Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania, Prace Naukowe AE we Wrocławiu Nr 1092, Wrocław 2005
35. Haus B., Jagoda H., Karaś M., Tworzenie i funkcjonowanie holdingów, Wroclawska Biblioteka Współczesnego Menedżera, Wrocław 1993
36. Haus B., Organizacja i funkcjonowanie przedsiębiorstw wielozakładowych, PWE, Warszawa 1975
37. Hoffmann F., Konzernhandbuch Gabler Verlag, Wiesbaden, 1993.
38. Holding – kapitałowo – organizacyjna forma rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, red. Nogalski B., Ronkowski R., Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, Bydgoszcz 2000
39. Hope V., Hailey, Graton L., McGovern P., Stiles P., Truss C., A chameleon function? HRM in the 90's, Human Resource Management Journal, nr 7, 1997
40. Jagoda A., Funkcja personalna w grupie kapitałowej – od centralizacji do decentralizacji, w : Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja, red. J. Skalik, Zeszyty Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2006
41. Jagoda A., Problems In shaping human resources Policy of polish capital groups – overview of empirical studies, w: Starptautiska Zinatniski - Praktisika Konference Psihologija, bizness un sabiedribas sociala sfera: musdienu aktualas problemas, Riga 2006
42. Jagoda H., Haus B., Holding, organizacja i funkcjonowanie; PWE, Warszawa 1995
43. Jagoda H., Jagoda – Lenartowicz A., Funkcja personalna w grupie kapitałowej – warianty lokalizacyjne, w : Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne., red. Nogalski B., Walentynowicz P., Wydawnictwo WSAiB w Gdyni, Gdynia 2004
44. Jagoda H., Nadzór właścicielski w holdingach, w: red. S. Rudolf, Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2000

45. Jagoda H., Przedsiębiorstwo wielozakładowe i holding. Więcej podobieństw niż różnic., w: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana., red. Jagoda H., Lichtarski J., Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000
46. Janowska Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwanie XXI wieku, PWE, Warszawa 2001
47. Kerr Ch., Human resourcing following a merger, *The International Journal of Career Management*, Vol 7 No. 2, 1995
48. Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s.64
49. Kock C.J., Guillen M.F., Strategy and structure in developing countries: Business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification, *Industrial and Corporate Change*, Oxford, Mar, 2001
50. Kodeks Spółek Handlowych art. 219, art. 220, art. 382, art. 384
51. Komunikacja gospodarcza, red. E. Niedzielska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000
52. Kopaliński W., Słownik Wyrazów Obcych i Zwrotów Obcojęzycznych, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983
53. Kortan J., Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem, Ch. Beck, Warszawa 1997
54. Kostera M., Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 1999
55. Koziński J., Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996
56. Kożusznik B., Kierowanie zespołem pracowniczym, PWE, Warszawa 2005
57. Kożusznik B., Zachowania człowieka w organizacji, PWE, Warszawa 2007
58. Krause G., Można tak, a można i tak, *Personel* 2000 nr 4
59. Kreft Z., Organizacja spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999
60. Kreft Z., Holding. Grupa Kapitałowa, PWE, Warszawa 2004
61. Kreft Z., Synergia i symetria potencjałów i uprawnień podmiotów struktury holdingowej, *Przegląd Organizacji*, 2003/5
62. Kreft Z., Karwan M., Centralizacja i decentralizacja uprawnień decyzyjnych w holdingu - dylematy lokalizacyjne, *Przegląd Organizacji* nr 2, 2003



63. Kreft Z., Karwan M., Potencjalne konflikty w strukturze holdingowej, *Przegląd Organizacji*, sierpień 2003
64. Król H., Strategie kadrowe organizacji, dodatek do czasopisma *Personel* 2000/10
65. Król H., Ludwiczynski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, PWN, Warszawa 2006
66. Krupski R., Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania, *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, Wałbrzych 2004
67. *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWN, Warszawa 2007
68. Lichtarski J., Funkcja personalna a zarządzanie personelem, w: *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, red. T. Listwan, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000
69. Lipka A., Strategie personalne firmy, *Biblioteka menedżera*, Wydawnictwo profesjonalnej szkoły biznesu, Kraków 2000, s.66
70. Lundy O. Bowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Ekonom., Kraków, 2001
71. McKenna E, Beech N, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999
72. Misiak W., *Narodowe cechy kultury organizacyjnej w biznesie*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004
73. Nienhuser W, *Zentrale Personalarbeit*, w: *Innovative Personalorganization*, red. Scholtz C., Luchterhand, Berlin 1999
74. Nogalski B., Zacharewicz J., *Motywowanie zarządów spółek. Opis propozycji rozwiązań.*, w: *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, red. S. Rudolf, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2000
75. Nogalski B., Ronkowski R.,  *Holding w gospodarce krajowej*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2000
76. Nogalski B., Ronkowski R., *Podstawy funkcjonowania polskich grup kapitałowych oraz ich formy organizacyjne i sposoby zarządzania*, w: *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne.*, red. Nogalski B., Walentynowicz P., Wydawnictwo WSAiB w Gdyni, Gdynia 2004

77. Nogalski B., Ronkowski R., Holdingi, czyli o instytucji szczególnie efektywnej w pewnych sytuacjach, ORGMASZ, Warszawa 1994
78. Nogalski B., Kreft Z., Współdziałanie przedsiębiorstw w grupie kapitałowej, w: red. M. Romanowska, M. Trocki, Przedsiębiorstwo partnerskie, Difin, Warszawa 2002
79. Nowoczesne metody doboru i oceny personelu, red. Witkowski T., Biblioteka Menedżera, Wydawnictwo Profesjonalnej szkoły biznesu, Kraków 2000
80. Oblój K., Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE Warszawa 2007
81. Oleksyn T., Praca i płaca w zarządzaniu, Międzynarodowa szkoła menedżerów, Warszawa 1997
82. Pawlak M., Obszary zadań i funkcje kierownicze w różnych typach holdingów, Przegląd Organizacji, Marzec 2001
83. Pawlak M., Zarządzanie projektami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
84. Pawlak Z., Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe., Poltext, Warszawa 2003
85. Penc J., Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji, Difin, Warszawa 2007
86. Pieniążek K., Werner E., Pieniążek W., Badania marketingowe. Podstawowe problemy, Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa 2002
87. Pierścionek Z., Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1996
88. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, zarys problematyki i metod, Antykwa, Kraków 1998
89. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy - metody, PWE, Warszawa 2007
90. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003
91. Pokrzepa W., Zarządzanie kapitałem ludzkim w grupie kapitałowej Exbud S.A., MBA nr 4/1998
92. Potencjał pracy przedsiębiorstwa, red. M. Gableta, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006
93. Robbins S.P., Zasady zachowania w organizacji, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2001



94. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998
95. Romanowska, M. Trocki M., *Grupy kapitałowe*, Home & Market, Raport, Sierpień 1998, s.8
96. Simon H.A., *Działanie administracji*, PWN, Warszawa 1976
97. Spector P.E., *Measurement of human service staff and satisfaction: development of the job satisfaction survey*, *American Journal of Community Psychology*, 1985/13 (6)
98. Szrednicki A., *Zasady zarządzania holdingowego*, w: red. J. Koziński, M. Przybyła, *Zarządzanie w teorii i praktyce*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000
99. Stecki L.,  *Holding*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 1995
100. Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1997
101. Strużyna J., *Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2005
102. Sułkowski Ł., *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Dom Organizatora Tonik, Toruń – Łódź 2002
103. *Sztuka budowania wizerunku osób, firm i instytucji*, red. P. Andrzejewski, Wydawnictwo Forum, Poznań 2003
104. Taylor S., *Płynność zatrudnienia: jak zatrzymać pracowników w firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
105. *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Grossman A., Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1981
106. Trocki M, Gołąb P., *Formy zarządzania grupa kapitałową*, w: red. B. Nogalski, P. Walentynowicz, *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne.*, Wydawnictwo WSAiB w Gdyni, Gdynia 2004
107. Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa 2004
108. Trocki M., *Porozumienia i umowy holdingowe*, *Przegląd Organizacji*, Marzec 1999
109. Trocki M., *Struktury grup kapitałowych*, w: *Przyszłościowe rozwiązania dla grup kapitałowych*, Materiały konferencyjne Institute for International Research, Warszawa, 1999

110. Trocki M., Dywersyfikacja, ujednoczenie czy zmiana profilu grupy kapitałowej, Materiały konferencyjne Grupy kapitałowe – reorientacja strategii, Institute for International Research, Warszawa 2002
111. Trocki M., Unia personalna jako element wspomagający zarządzanie grupami kapitałowymi, Raport o zarządzaniu, V edycja, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa, 2000
112. Trocki M., Outsourcing, PWE, Warszawa 2001, s.13
113. Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz. U. nr 140, poz. 939
114. Vroom V.H., Work and Motivation; John Wiley and Sons, Inc. New York 1964
115. Wawer M., Marciniak R., Strategia personalna, Personel nr 13/1995
116. Weber R.A., Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1996
117. Whittington R., Mayer M., Curto F., Chandlerism in post – war Europe: Strategic and structural change in France, Germany and the UK, Industrial and Corporate Change, Oxford, September 1999
118. Wiankowski S., Bogusławski Z., Borzęcki J., Korona D., Grupy kapitałowe w Unii Europejskiej i w Polsce. Rozwiązania prawne, organizacja i zarządzanie, ORGMASZ, Warszawa 2002
119. Wiankowski S., Metoda oceny organizacji i funkcjonowania grup kapitałowych, w: S. Wiankowski, Z. Bogusławski, J. Borzęcki, A. Karmańska, Zarządzanie Grupą Kapitałową, ORGMASZ, Warszawa 2000
120. Wojtyniuk M., Draczyński B., Zarządzanie holdingiem i grupą kapitałową, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1997
121. Zając Cz., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007
122. Zarządzanie na Świecie, nr 8, 2003
123. Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej, red. Makowski K., Poltext, Warszawa 2001
124. Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1981
125. Zieleniewski J., Organizacja zespołów ludzkich, PWN, Warszawa 1982
126. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane problemy i metody red. Stalewski L., Chlebicka E., Oficyna wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997



127. Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej, red. Makowski K., Poltext, Warszawa 29001
128. Zarządzanie strategiczne, Praca Zbiorowa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000

## Spis rysunków

Rysunek 1.1. Formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw – zestawienie porównawcze	10
Rysunek 1.2. Formy integracji uporządkowane według wzrastającego stopnia spoistości organizacyjnej	11
Rysunek 1.3. Przykład struktury organizacyjnej grupy kapitałowej	22
Rysunek 1.4. Grupa kapitałowa o złożonych wielostronnych i wzajemnych powiązaniach kapitałowych	32
Rysunek 1.5. Holding jednoszczeblowy i wieloszczeblowy	32
Rysunek 1.6. Holding ze spółką wiodącą i holding ze spółką zarządzającą	38
Rysunek 1.7. Instrumenty zarządzania holdingiem	45
Rysunek 1.8. Instrumenty zarządzania grupami kapitałowymi	49
Rysunek 2.1. Jądro (rdzeń) koncepcji ZZL	59
Rysunek 2.2. Sposoby realizacji unii personalnej w grupie kapitałowej	71
Rysunek 2.3. Proces szkolenia pracowników	76
Rysunek 3.1. Procedura przyjętego badania kwestionariuszowego	89
Rysunek 3.2. Czynniki wpływające na lokalizację funkcji personalnej w strukturze grupy kapitałowej	99
Rysunek 4.1. Zależność między strategią ogólną grupy kapitałowej a strategią personalną	126
Rysunek 4.2. Tworzenie ogólnej i personalnej strategii grupy kapitałowej	127
Rysunek 4.3. Propozycja zakresu tematycznego polityki personalnej w operacyjnej, strategicznej i finansowej grupie kapitałowej	133
Rysunek 4.4. Zakres współpracy podmiotów odpowiedzialnych za realizację funkcji personalnej w operacyjnej, strategicznej i finansowej grupie kapitałowej	155



## Spis tabel

Tabela 1.1. Cechy porównawcze przedsiębiorstw wielozakładowych, grup kapitałowych oraz związków kooperacyjnych	13
Tabela 1.2. Przedsiębiorstwo wielozakładowe a grupa kapitałowa	16
Tabela 1.3. Kryteria klasyfikacji i rodzaje holdingów	29
Tabela 1.4. Zalety i wady poszczególnych układów gospodarczych	30
Tabela 1.5. Charakterystyka typowych rodzajów grup kapitałowych wyróżnionych ze względu na rolę kierowniczą jednostki nadrzędnej	36
Tabela 1.6. Obszary zadań spółki naczelnej	41
Tabela 1.7. Obszary zadań i funkcje kierownicze spółki nadrzędnej w różnych typach holdingów	43
Tabela 2.1. Problemy w obszarze rozwoju funkcji personalnej	56
Tabela 2.2. Różnice pomiędzy koncepcjami Zarządzania Personelem i Zarządzania Zasobami Ludzkimi	57
Tabela 2.3. Cechy scentralizowanej i zdecentralizowanej organizacji funkcji personalnej	61
Tabela 2.4. Najczęściej delegowane obszary z zakresu zarządzania ludźmi	62
Tabela 2.5. Personalne instrumenty zarządzania grupą kapitałową w ujęciu różnych autorów	65
Tabela 2.6. Polityka personalna w ujęciu różnych autorów	67
Tabela 2.8. Zalety i wady modelu sita	69
Tabela 2.9. Zalety i wady modelu kapitału ludzkiego	69
Tabela 2.10. Współdziałanie kadrowe uczestników grupy kapitałowej	80
Tabela 2.11. Lokalizacja funkcji personalnej w grupach kapitałowych	82
Tabela 3.1. Dobór pracowników w badanych grupach kapitałowych	101
Tabela 3.2. Powiązania personalne w Grupie Poczta Polska	103
Tabela 3.3. Powiązania personalne w Grupie Action	105
Tabela 3.4. Proces doskonalenia pracowników w polskich grupach kapitałowych	106
Tabela 3.5. Podział zadań pomiędzy spółki w obszarze oceniania pracowników w polskich grupach kapitałowych	109
Tabela 3.6. Wynagradzanie pracowników w polskich grupach kapitałowych	111
Tabela 3.7. Podejście do kształtowania polityki personalnej w badanych grupach kapitałowych	114
Tabela 3.8. Zestawy zasad polityki personalnej w operacyjnych grupach kapitałowych	115
Tabela 3.9. Zestawy zasad polityki personalnej w strategicznej i finansowej grupie kapitałowej	116
Tabela. 4.1. Strategia ogólna i strategia personalna grupy kapitałowej	127

Tabela 4.2. Przykład zestawów zasad polityki personalnej w finansowej grupie kapitałowej	135
Tabela 4.3. Przykład zestawów zasad polityki personalnej w strategicznej grupie kapitałowej	136
Tabela 4.4. Przykład zestawów zasad polityki personalnej w operacyjnej grupie kapitałowej	137
Tabela 4.5. Propozycja podziału zadań związanych z realizacją funkcji personalnej w operacyjnej grupie kapitałowej	141
Tabela 4.6. Propozycja podziału zadań związanych z realizacją funkcji personalnej w strategicznej grupie kapitałowej	144
Tabela 4.7. Propozycja podziału zadań związanych z realizacją funkcji personalnej w finansowej grupie kapitałowej	146



## Załącznik 1. Kwestionariusz skierowany do Służby Personalnej spółki nadrzędnej

### 1. Spółka nadrzędna:

- (a) prowadzi działalność produkcyjną lub usługową
- (b) zajmuje się wyłącznie zarządzaniem strategicznym grupą i zarządzaniem swoimi udziałami w spółkach zależnych za pomocą instrumentów strategicznych i finansowych
- (c) zajmuje się wyłącznie zarządzaniem swoimi udziałami w spółkach zależnych za pomocą instrumentów finansowych.

### 2. Jak syntetycznie można określić główny cel realizowany przez

- (a) spółkę nadrzędną.....
- (b) dział personalny.....
- (c) grupę kapitałową.....

### 3. Jakie działania realizowane są przez komórkę personalną?

Określenie działania	Dla całej grupy	Dla spółki nadrzędnej
a) Rekrutacja pracowników		
b) Zwalnianie pracowników		
c) Szkolenia pracowników		
d) Planowanie karier		
e) Obsady stanowisk pracy (awansowanie, przemieszczenia)		
f) Ocenianie efektów pracy		
g) Kształtowanie systemów wynagrodzeń		
h) Administrowanie sprawami osobowymi		
i) Przygotowanie do pracy za granicą		
j) Controlling personalny		
k) Inne (jakie)		

### 4. Czy wśród zadań komórki znajdują się takie, które:

- (a) są zbędne lub mało istotne z punktu widzenia celu grupy kapitałowej?
- (b) są zbędne lub mało istotne z punktu widzenia celu przedsiębiorstwa?
- (c) są niezbędne, a nie realizowane?- dlaczego?

- (d) są realizowane przez inne przedsiębiorstwa w grupie?
  - (e) są realizowane przez inne komórki organizacyjne (dublowane w ramach przedsiębiorstwa)?
5. Czy obsada kadrowa i wyposażenie komórki personalnej pokrywają się z potrzebami, czy też są : zbyt duże lub zbyt małe? Proszę uzasadnić odpowiedź.
6. Czy aktualne umiejscowienie komórki personalnej w strukturze przedsiębiorstwa jest z Pani/Pana punktu widzenia właściwe?
- (a) tak
  - (b) nie
  - (c) Jeśli nie, proszę złożyć propozycję zmiany lokalizacji.....
7. Czy aktualne umiejscowienie zadań z zakresu realizacji funkcji personalnej w strukturze grupy jest właściwe z Pani/Pana punktu widzenia?
- (a) tak
  - (b) nie
  - (c) Jeśli nie, proszę złożyć propozycję zmiany lokalizacji.....
8. Czy i w jakim stopniu komórka personalna jest samowystarczalna w zakresie spełnianych zadań? Co ewentualnie należałoby dodać a co odjąć?.....
9. Z jakimi komórkami przedsiębiorstw grupy współpracuje Służba Personalna przy realizacji zadań? Które z nich są:
- (a) odbiorcami wytworów pracy komórki.....
  - (b) dostawcami wytycznych, niezbędnych informacji, dokumentów?.....
10. Czy informacje (dokumenty) docierające do Służby Personalnej są kompletne, niezbędne, aktualne? – proszę wskazać ewentualne nieprawidłowości w tym zakresie.....



11. Czy, i jak często dochodzi do konfliktów we współpracy z
- (a) innymi komórkami/służbami/pionami w ramach przedsiębiorstwa?
  - (b) przedsiębiorstwami podporządkowanymi w zakresie realizacji funkcji personalnej?
12. Czy zapewniony jest odpowiedni przepływ informacji, dotyczący realizacji procesu kadrowego, do i od spółek córek? (Tak/Nie)
13. Czy zakres uprawnień i odpowiedzialności kierownika komórki personalnej jest jasno i jednoznacznie określony? (Tak/Nie)
14. Czy zakres uprawnień kierownika komórki jest wystarczający? (proszę wskazać ewentualne nieprawidłowości w tym zakresie).....
15. Jakie problemy dotyczące komórki personalnej i zadań w niej realizowanych są przekazywane do rozwiązywania
- (a) innym komórkom w ramach przedsiębiorstwa.....
  - (b) kierownictwu grupy.....
16. Czy potrzeby informacyjne kierownika komórki związane z podejmowanymi przez niego decyzjami są zaspokajane w wystarczającym stopniu?
- (a) tak
  - (b) nie
  - (c) Jeśli nie, proszę złożyć propozycję zmian
17. Jaka jest częstotliwość kontaktów Służby personalnej z komórkami odpowiedzialnymi za realizację procesu kadrowego w spółkach - córkach?
- (a) Duża (kontakty stałe)
  - (b) Średnia (kontakty nieregularne)
  - (c) Mała (tylko gdy występują problemy)
  - (d) Bardzo mała (praktycznie brak kontaktów)

18. Czy grupa kapitałowa korzysta z usług doradztwa personalnego w zakresie realizacji procesu kadrowego?

- (a) Tak, regularnie
- (b) Tak, sporadycznie
- (c) Nie korzysta

19. Jakie działania wydzielane są na zewnątrz, do realizacji wyspecjalizowanym podmiotom? Proszę zaznaczyć symbolem X wszystkie właściwe odpowiedzi.

Określenie procesu personalnego	
a) Rekrutacja pracowników	
b) Zwalnianie pracowników	
c) Szkolenia pracowników	
d) Planowanie karier	
e) Obsady stanowisk pracy (awansowanie, przemieszczenia)	
f) Ocenianie efektów pracy	
g) Kształtowanie systemów wynagrodzeń	
h) Administrowanie sprawami osobowymi	
i) Przygotowanie do pracy za granicą	
j) Controlling personalny	

20. Czy Firma posiada opracowane w formie pisemnej procedury realizacji następujących procesów personalnych?

Proszę zaznaczyć symbolem X wszystkie właściwe odpowiedzi.

Określenie procesu personalnego	
a) Rekrutacja pracowników	
b) Zwalnianie pracowników	
c) Szkolenia pracowników	
d) Planowanie karier	
e) Obsady stanowisk pracy (awansowanie, przemieszczenia)	
f) Ocenianie efektów pracy	
g) Kształtowanie systemów wynagrodzeń	
h) Administrowanie sprawami osobowymi	
i) Przygotowanie do pracy za granicą	
j) Controlling personalny	

21. Proszę ocenić znaczenie poszczególnych procesów personalnych z punktu widzenia realizacji celów grupy (znak Y) .

Określenie procesu	Znaczenie danego procesu				
	B. duże	Duże	Średnie	Małe	B. małe
a) Rekrutacja pracowników					
b) Zwalnianie pracowników					
c) Szkolenia pracowników					
d) Planowanie karier					
e) Obsady stanowisk pracy					
f) Ocenianie efektów pracy					
g) Kształtowanie systemów wynagro-					



dzeń					
h) Administrowanie sprawami osobowymi					
i) Przygotowanie do pracy za granicą					
j) Controlling personalny					

20. Czy zdaniem Pana(i), potrzebna jest Grupie strategia personalna?

- (a) Tak
- (b) Nie

21. Czy zdaniem Pana(i), przedsiębiorstwom podporządkowanym potrzebna jest strategia personalna?

- (a) Tak
- (b) Nie

22. Czy grupa kapitałowa posiada opracowaną strategię zarządzania personelem?

- (a) Tak, w formie oficjalnego dokumentu
- (b) Tak, ale nie w formie dokumentu
- (c) Strategia taka jest obecnie opracowywana
- (d) Planuje się opracowania takiej strategii w przyszłości
- (e) Nie posiada

23. Jaka była Pani(a) rola, oraz rola naczelnego kierownictwa w opracowaniu strategii zarządzania personelem dla grupy kapitałowej?

- (a) Aktywny udział w pracach zespołu opracowującego strategię personalną
- (b) Zatwierdzenie opracowanego programu działań strategicznych
- (c) Inna, jaka .....

24. Jakie podmioty brały udział w opracowywaniu tej strategii?

- (a) Dział Personalny spółki nadrzędnej
- (b) Kierownictwo grupy kapitałowej
- (c) Właściciele grupy kapitałowej
- (d) Działy Personalne/Osoby odpowiedzialne za realizację procesu kadrowego spółek podporządkowanych
- (e) Inne, jakie .....

24. Jaki horyzont czasowy obejmuje strategia zarządzania zasobami ludzkimi grupy?

.....

25. Proszę wymienić główne elementy strategii zarządzania zasobami ludzkimi grupy oraz zaznaczyć stopień ich wdrożenia.

Zadanie strategiczne	Stopień wdrożenia
----------------------	-------------------

	Wdrożenie	W trakcie wdrożenia	Planowane do wdrożenia

26. Proszę wymienić główne elementy strategii zarządzania zasobami ludzkimi w pańskim przedsiębiorstwie oraz zaznaczyć stopień ich wdrożenia.

Zadanie strategiczne	Stopień wdrożenia		
	Wdrożenie	W trakcie wdrożenia	Planowane do wdrożenia

30. Kto zajmuje się tworzeniem planów personalnych dla potrzeb spółki nadrzędnej

- (a) komórka personalna spółki matki (kto?)
- (b) bezpośredni przełożony dla swojego działu
- (c) specjalnie powołany zespół pracowników (kto wchodzi w jego skład?)
- (d) inne.....

31. Kto zajmuje się tworzeniem planów personalnych dla potrzeb grupy

- (a) komórka personalna spółki matki (kto?) dla wszystkich podmiotów grupy
- (b) specjalnie powołany zespół pracowników spółki nadrzędnej i spółek podporządkowanych (kto wchodzi w jego skład?)
- (c) każda spółka dla siebie - bezpośredni przełożeni dla swoich działów
- (d) każda spółka dla siebie – Dział Personalny/Osoba odpowiedzialna za realizację procesu kadrowego
- (e) inne.....

32. Jakie metody planowania zatrudnienia personelu stosuje się w grupie?

- (a) plan etatyzacji
- (b) szacunki ekspertów
- (c) diagram funkcji
- (d) pomiar nakładu pracy (pracochłonność)
- (e) ekstrapolacja trendu
- (f) rachunek korelacji i regresji
- (g) modele decyzyjne
- (h) inne, jakie? .....

33. Jakie stosuje się w firmie metody planowania zatrudnienia personelu?

- (a) plan etatyzacji
- (b) szacunki ekspertów
- (c) diagram funkcji
- (d) pomiar nakładu pracy (pracochłonność)



- (e) ekstrapolacja trendu
- (f) rachunek korelacji i regresji
- (g) modele decyzyjne
- (h) inne, jakie? .....

34. Kto w grupie kapitałowej uczestniczy w procesie rekrutacji pracowników na stanowiska kierownicze do spółek grupy?

	Zawsze	Często	Rzadko	Nigdy
a) Prezes/ Dyrektor Naczelny spółki matki				
b) Dyrektor/ Kierownik ds. personalnych spółki matki				
c) Specjalista ds. rekrutacji spółki matki				
d) Zarząd spółki nadrzędnej				
e) Zespół złożony z pracowników spółki matki i spółek córek (kto?)				
f) Kierownik ds. personalnych spółki córki				
g) Konsultant z zewnątrz (np. firma konsultingowa, pracownicy naukowcy)				
h) Inne.....				
.....				
.....				

35. Kto w firmie uczestniczy w procesie rekrutacji pracowników na stanowiska kierownicze?

	Zawsze	Często	Rzadko	Nigdy
a) Prezes/ Dyrektor Naczelny				
b) Dyrektor/ Kierownik ds. personalnych				
c) Specjalista ds. personalnych				
d) Specjalista ds. rekrutacji				
e) Zarząd spółki nadrzędnej				
f) Kierownik ds. personalnych spółki nadrzędnej				
g) Konsultant z zewnątrz (np. firma konsultingowa, pracownicy naukowcy)				
h) Inne.....				
.....				
.....				

36. Kto w firmie uczestniczy w procesie rekrutacji pracowników na inne stanowiska (nie kierownicze)?

	Zawsze	Często	Rzadko	Nigdy
a) Prezes/ Dyrektor Naczelny				
b) Dyrektor/ Kierownik ds. personalnych				
c) Specjalista ds. personalnych				
d) Specjalista ds. rekrutacji				
e) Zarząd spółki nadrzędnej				
f) Kierownik ds. personalnych spółki nadrzędnej				

g) Konsultant z zewnątrz (np. firma konsultingowa, pracownicy naukowci)				
h) Inne.....				

37. Które z podanych działań składają się na proces rekrutacji w Państwa Firmie:

- (a) ustalanie źródeł na podstawie kandydatów (na zewnątrz firmy, wewnątrz firmy)
- (b) wybór techniki naboru kandydatów adekwatnych w stosunku do ustalonych źródeł rekrutacji
- (c) przeprowadzenie naboru i wstępna selekcja kandydatów
- (d) sprawdzanie lub uaktualnianie opisów stanowisk pracy
- (e) sprawdzanie na podstawie opisów stanowisk profili kwalifikacyjnych
- (f) sprawdzanie przydatności kandydatów do wymogów stanowiska pracy
- (g) wprowadzenie pracowników do pracy: określenie zakresu czynności oraz zasad współpracy z innymi pracownikami/komórkami
- (h) przeprowadzenie niezbędnych szkoleń przygotowujących do pracy na stanowisku
- (i) w razie potrzeby wyznaczanie opiekuna dla nowego pracownika
- (j) monitorowanie postępu procesu adaptacji
- (k) inne, jakie .....

38. Jakie działania podejmowane są w Państwa Firmie, aby przyciągać właściwych kandydatów z zewnętrznego rynku pracy?

- (a) ogłoszenia w mediach
- (b) korzystanie z usług „łowców głów” (head hunter)
- (c) poszukiwanie pracowników poprzez Internet
- (d) organizowanie w firmie „drzwi otwartych”
- (e) rekrutacja w szkołach i uczelniach (targi pracy, stypendia, warsztaty)
- (f) praktyki wakacyjne
- (g) pośrednictwo pracy (np. urzędy pracy, agencje)
- (h) rekomendacja własnych pracowników
- (i) inne, jakie? .....

17. Kto w Państwa firmie dokonuje selekcji pracowników na stanowiska kierownicze?

- (a) komórka personalna spółki matki (kto?)
- (b) komórka personalna w Państwa przedsiębiorstwie (kto?)
- (c) kierownictwo spółki
- (d) specjalnie powołany zespół pracowników (kto wchodzi w jego skład?)
- (e) inne.....

18. Kto w Państwa firmie dokonuje selekcji pracowników na inne stanowiska (nie kierownicze)?

- (a) bezpośredni przełożony
- (b) komórka personalna spółki matki (kto?)
- (c) komórka personalna w Państwa przedsiębiorstwie (kto?)
- (d) specjalnie powołany zespół pracowników (kto wchodzi w jego skład?)
- (e) inne.....

19. Jakie metody selekcji kandydatów stosuje się w Państwa Firmie:



Rodzaje metod selekcji	Zawsze	Często	Rzadko	Nigdy
a) Analiza dokumentów (C.V., list motywacyjny, kwestionariusz osobowy),				
b) rozmowa kwalifikacyjna,				
c) zadania zespołowe				
d) rozwiązywanie opisów przypadków				
e) testy sprawdzające wiedzę				
f) sprawdzian praktyczny				
g) testy psychologiczne				
h) analiza grafologiczna				
i) inne.....				

37. Jakie są preferencje przy przyjmowaniu pracowników do pracy w sytuacji, gdy kilku kandydatów spełnia wymogi formalne odnośnie danego stanowiska ? (podkreśl właściwą odpowiedź i dokonaj hierarchizacji wg znaczenia)

- (a) Wiek
- (b) Płeć
- (c) staż pracy
- (d) wykształcenie
- (e) doświadczenie zawodowe
- (f) inne (jakie ? )

.....

20. Kto w Państwa firmie podejmuje decyzje o zwolnieniu pracowników?

- (a) komórka personalna spółki matki (kto?)
- (b) komórka personalna w Państwa przedsiębiorstwie (kto?)
- (c) kierownictwo spółki
- (d) specjalnie powołany zespół pracowników(kto wchodzi w jego skład?)
- (e) inne.....

39. Jeśli w ostatnich latach Państwa Firma miała problemy związane z nadwyżką zatrudnienia to jakie podejmowała działania?

- (a) przemieszczenia pracowników wewnątrz organizacji
- (b) zmniejszenie wymiaru i/lub organizacji czasu pracy
- (c) ograniczenie liczby godzin nadliczbowych
- (d) zmiana terminów urlopów
- (e) wprowadzenie nowych form organizacji pracy
- (f) okresowe wstrzymywanie przyjęć nowych pracowników
- (g) zmiana regulacji dot. Przechodzenia na emeryturę
- (h) wykorzystywanie naturalnej płynności pracowniczej
- (i) nie przedłużanie umów na czas określony
- (j) dobrowolne zwolnienia personelu
- (k) wymuszone zwolnienia personelu
- (l) inne, jakie? .....

40. Jeżeli dokonywano zwolnień pracowników z przyczyn dotyczących zakładu pracy to jakie formy oferuje się zwalnianym pracownikom?

- (a) kursy przekwalifikowujące
- (b) konsultacje z psychologiem
- (c) szkolenie efektywnego poszukiwania pracy
- (d) porady prawne dla osób zamierzających założyć własną firmę
- (e) pomoc w uzyskaniu kredytu na rozpoczęcie działalności gospodarczej
- (f) doradztwo zawodowe
- (g) inne, jakie?.....

41. Czy badane są przyczyny, które skłaniają pracowników do odchodzenia z firmy?

- (a) Tak
- (b) Nie

42. Czy w grupie kapitałowej istnieje system oceny pracowników?

- (a) Tak i jest stosowany
- (b) Tak ale nie jest stosowany
- (c) Jest w trakcie przygotowania
- (d) Jest w trakcie wdrażania
- (e) Nie istnieje

43. Czy w Państwa Firmie istnieje system oceny pracowników?

- (a) Tak i jest stosowany
- (b) Tak ale nie jest stosowany
- (c) Jest w trakcie przygotowania
- (d) Jest w trakcie wdrażania
- (e) Nie istnieje

Jeśli nie istnieje to proszę przejść do pytania 51

44. Do jakich celów wykorzystywane są w Państwa Firmie oceny pracowników?

- (a) zatrudnienie pracowników
- (b) przemieszczenia pracowników wewnątrz organizacji
- (c) planowanie działalności szkoleniowej
- (d) planowanie karier zawodowych
- (e) przyznawanie premii, nagród i innych wyróżnień
- (f) nakładanie kar
- (g) zwolnienia pracowników
- (h) informowanie menadżerów o wynikach podwładnych
- (i) informowanie podwładnych o ich mocnych i słabych stronach
- (j) motywowanie pracowników do rozwoju osobistego i doskonalenia efektywności ich pracy
- (k) inne.....

45. Jakie metody/ techniki stosowane są w ocenianiu pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych?



Rodzaje technik oceniania	Zawsze	Nigdy	Rzadko	Nigdy
a) techniki opisowe (zwykły zapis, technika wydarzeń krytycznych, porównanie ze standardami)				
b) ranking				
c) technika wymuszonego rozkładu				
d) portfolio personalne				
e) listy kontrolne				
f) arkusze oceniania				
g) model 360°				
h) Zarządzanie przez cele				
i) Assesment Center				
j) Inne .....				
.....				
.....				

46. Jakie metody/ techniki stosowane są w ocenianiu pracowników zatrudnionych na innych stanowiskach (nie kierowniczych)?

Rodzaje technik oceniania	Zawsze	Nigdy	Rzadko	Nigdy
a) techniki opisowe (zwykły zapis, technika wydarzeń krytycznych, porównanie ze standardami)				
b) ranking				
c) technika wymuszonego rozkładu				
d) portfolio personalne				
e) listy kontrolne				
f) arkusze oceniania				
g) model 360°				
h) Zarządzanie przez cele				
i) Assesment Center				
j) Inne .....				
.....				
.....				

47. Które grupy pracowników w przedsiębiorstwie objęte są systemem oceniania?

Grupa pracownicza	tak	nie	W przygotowaniu
a) kadra kierownicza wyższego szczebla			
b) kierownicy pozostałych szczebli			
c) pracownicy inżynieryjno-techniczni			
d) pracownicy administracyjno-biurowi			
e) pracownicy sprzedaży/serwisu			
f) pracownicy produkcyjni (wykonawczy)			

48. Kto w Państwa firmie dokonuje oceny pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych?

- (a) komórka personalna spółki matki (kto?)
- (b) komórka personalna w Państwa przedsiębiorstwie (kto?)
- (c) specjalnie powołany zespół pracowników(kto wchodzi w jego skład?)
- (d) wyspecjalizowana jednostka zewnętrzna
- (e) inne.....

49. Kto w Państwa firmie dokonuje oceny pracowników zatrudnionych na innych stanowiskach (nie kierowniczych)?

- (a) bezpośredni przełożony
- (b) komórka personalna spółki matki (kto?)
- (c) komórka personalna w Państwa przedsiębiorstwie (kto?)
- (d) specjalnie powołany zespół pracowników(kto wchodzi w jego skład?)
- (e) wyspecjalizowana jednostka zewnętrzna
- (f) inne.....

50. Jak często dokonuje się oceny pracowników w firmie?

- (a) 1 raz w miesiącu
- (b) 1 raz w kwartale
- (c) 1 raz w roku
- (d) 1 raz na dwa lata
- (e) inne, jakie .....



51. Co w Państwa Firmie stanowi podstawę systemu wynagradzania pracowników?

- (a) układ zbiorowy
- (b) regulamin wynagradzania
- (c) wytyczne pochodzące od spółki nadrzędnej (kto daje takie wytyczne?)
- (d) brak regulacji

52. Czy dla potrzeb stworzenia obecnego systemu wynagradzania zostało przeprowadzone wartościowanie pracy?

- (a) Tak
- (b) Nie

53. Jakie formy płac stosowane są w Państwa Firmie?

- (a) forma czasowa
- (b) forma premiowa
- (c) forma akordowa
- (d) forma zadaniowa
- (e) forma prowizyjna
- (f) forma kafeteryjna
- (g) kontrakty menedżerskie
- (h) inne, jakie .....

54. Jakie poza finansowe składniki wynagradzania oferowane są w Państwa Firmie?

Lp.	Składniki wynagrodzenia	Kadra kierownicza	Wybrani pracownicy	Większość pracowników
a)	Dodatkowe ubezpieczenie na życie			
b)	Ubezpieczenie medyczne/zdrowotne			
c)	Korzystne opcje na zakup akcji firmy			
d)	Samochód służbowy			
e)	Dodatkowy urlop wypoczynkowy			
f)	Wyjazd na dodatkowe szkolenie			
g)	Wczasy dla rodziny pracownika			
h)	Inne Jakie? .....			

.....			
.....			

55. Kto uczestniczy w projektowaniu zmian w systemie wynagradzania w Państwa Firmie?

a) Prezes / Dyr. generalny	
b) Dyrektor/ Kierownik ds. personalnych	
c) Specjalista ds. personalnych	
d) Specjalista ds. wynagrodzeń	
e) Kierownicy wydziałów / pionów	
f) Przedstawiciele związków zawodowych	
g) Konsultant z zewnątrz (np. firma konsultingowa, pracownicy naukowi)	
h) Kierownictwo spółki nadrzędnej	
i) dział personalny spółki nadrzędnej (kto?)	
j) Inne, jakie.....	
.....	
.....	

56. Kto w Państwa firmie dokonuje szkoleń pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych?

- (a) komórka personalna spółki matki (kto?)
- (b) komórka personalna w Państwa przedsiębiorstwie (kto?)
- (c) specjalnie powołany zespół pracowników(kto wchodzi w jego skład?)
- (d) wyspecjalizowana jednostka zewnętrzna
- (e) inne.....

57. Kto w Państwa firmie dokonuje szkoleń pracowników zatrudnionych na innych stanowiskach (nie kierowniczych)?

- (a) bezpośredni przełożony
- (b) komórka personalna spółki matki (kto?)
- (c) komórka personalna w Państwa przedsiębiorstwie (kto?)
- (d) specjalnie powołany zespół pracowników(kto wchodzi w jego skład?)
- (e) wyspecjalizowana jednostka zewnętrzna
- (f) inne.....



58. Czy i jak często są organizowane szkolenia dla pracowników (wyłączając kursy BHP)?

- (a) Stale
- (b) Często
- (c) Sporadycznie
- (d) Nie organizuje

59. Dla których grup pracowniczych organizowane były w przeciągu ostatnich 3 lat szkolenia/kursy kwalifikacje ?

- (a) kierownicy najwyższego szczebla (top management)
- (b) kierownicy niższych szczebli
- (c) pracownicy inżynieryjno – techniczni
- (d) pracownicy administracyjno – biurowi
- (e) pracownicy sprzedaży/serwisu
- (f) pracownicy produkcyjni (wykonawczy)

60. Proszę wymienić rodzaje szkoleń (forma szkolenia, problematyka) przeprowadzonych dla wymienionych grup pracowniczych:  
(np. kilkudniowe szkolenie poświęcone kształtowaniu umiejętności kierowniczych, również, studia podyplomowe, MBA)

Grupa pracownicza	Forma i problematyka szkolenia
a) kierownicy najwyższego szczebla (top management)	
b) pozostali kierownicy	
c) pracownicy inżynieryjno-techniczni	
d) pracownicy administracyjno - biurowi	
e) pracownicy sprzedaży/serwisu	
f) pracownicy produkcyjni (wykonawczy)	

61. Czy w firmie prowadzone są szkolenia wewnętrzne (on the job)

- (a) Tak
- (b) Nic

62. Czy firma korzysta z usług instytucji zewnętrznych w organizowaniu i przeprowadzaniu szkoleń?

a) firmy szkoleniowe	
b) uczelnie wyższe	
c) ośrodki doskonalenia zawodowego	

d) urzędy pracy	
e) inne.....	

63. Jakie metody/techniki wykorzystywane są najczęściej w szkoleniu pracowników?

Rodzaje technik	zawsze	często	rzadko	nigdy
a) udział w pracach projektowych				
b) grupowe formy pracy				
c) coaching (praca pod kierunkiem opiekuna/trenera)				
d) konsultacje z przełożonymi				
e) zadania zlecone				
f) specjalistyczny instruktaż				
g) zastępstwa na stanowiskach pracy				
h) rotacja na stanowiskach pracy				
i) seminaria				
j) konferencje				
k) gra ról				
l) metoda sytuacyjna				
m) analiza przypadków				
n) trening grupowy				
o) wykłady				
p) zaprogramowany instruktaż				
r) prace pisemne				
s) studia zaoczne				
t) inne, jakie?..... .....				

64. Czy prowadzone są w firmie badania indywidualnych potrzeb szkoleniowych pracowników?

- (a) Tak
- (b) Nie

65. Kto w dokonuje badania potrzeb szkoleniowych dla pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie?

- (a) komórka personalna spółki matki (kto?)
- (b) komórka personalna w Państwa przedsiębiorstwie (kto?)
- (c) specjalnie powołany zespół pracowników(kto wchodzi w jego skład?)



- (d) wyspecjalizowana jednostka zewnętrzna
- (e) inne.....

66. Jeśli prowadzone są badania, to w jaki sposób (proszę podać stosowane metody, np. ankieta, rozmowa z pracownikiem, etc.)?

67. Czy dokonuje się w firmie planowania rozwoju zawodowego (ścieżki kariery zawodowej) dla wymienionych grup pracowniczych?

Grupa pracownicza	
a) kadra kierownicza wyższego szczebla	
b) kierownicy pozostałych szczebli	
c) pracownicy inżynieryjno – techniczni	
d) pracownicy administracyjno - biurowi	
e) pracownicy sprzedaży / serwisu	
f) pracownicy produkcyjni (wykonawczy)	

56. Kto uczestniczy w planowaniu ścieżki zawodowej pracowników?

- (a) pracownik ze swoim przełożonym
- (b) pracownik z doradcą personalnym (specjalistą)
- (c) sam pracownik
- (d) inne.....

57. Czy w Państwa Firmie prowadzona jest analiza warunków pracy (obciążenia fizyczne i psychoneurologiczne uwarunkowane środowiskiem i treścią pracy)

- (a) Tak
- (b) Nie

58. Kto prowadzi tego typu badania?

- (a) pracownicy firmy
- (b) pracownicy działu personalnego spółki nadrzędnej
- (c) firma konsultingowa
- (d) Państwowa Inspekcja Pracy
- (e) Państwowa Inspekcja Sanitarna
- (f) Państwowa Inspekcja Handlowa
- (g) inne.....

72. Proszę zaznaczyć, które z podanych metod/technik stosowane są w Państwa Przedsiębiorstwie, w celu zmniejszenia obciążeń pracą na danym stanowisku.

- (a) poprawa fizycznych warunków pracy (hałas, oświetlenie, temperatura)
- (b) poprawa sanitarnych warunków pracy
- (c) poprawa socjalnych warunków pracy
- (d) rotacja na stanowiskach pracy
- (e) rozszerzenie zakresu zadań wykonywanych na stanowisku
- (f) zmniejszanie zakresu zadań wykonywanych na stanowisku
- (g) uzupełnianie pracy na danym stanowisku o czynności plastyczne, decyzyjne, kontrolne i in.
- (h) zespołowe formy organizacji pracy (grupy autonomiczne)
- (i) inne, jakie?.....

60. Jakie formy uelastyczniania czasu pracy stosowane są w Państwa Firmie:  
Proszę zaznaczyć symbolem X wszystkie stosowane.

Formy uelastyczniania pracy	
a) praca w niepełnym wymiarze godzin	
b) płynne granice przechodzenia na emeryturę (wcześniejsze lub późniejsze w stosunku do górnej granicy wieku zdolności do pracy)	
c) pozostawianie pracownikom swobody w zakresie ustalania godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy	
d) czas pracy oparty na miesięcznych/ rocznych rozliczeniach funduszu pracy	
e) dodatkowe urlopy (sabbaticals)	
f) okresowe wypożyczanie pracowników innemu przedsiębiorstwu	
g) zmiana części wynagrodzenia pracownika na czas wolny, w ramach obowiązującego czasu pracy.	
h) obsadzanie jednego stanowiska więcej niż jednym pracownikiem (job sharing) oraz podział pomiędzy nimi zadań i przypadającego na dane stanowisko czasu pracy	
i) umożliwianie pracownikowi wykonywania pracy w domu	
j) inne, jakie?.....	

61. Jakie formy pomocy socjalnej oferuje firma swoim pracownikom

- (a) bezpłatna stołówka (nie dotyczy posiłków regeneracyjnych)
- (b) dopłaty do stołówki
- (c) dopłaty do wczasów
- (d) kolonie dla dzieci
- (e) dopłaty do mieszkań
- (f) korzystne pożyczki
- (g) inne, jakie?.....



62. Kto zajmuje się przeprowadzeniem badań dla potrzeb zarządzania personelem w Państwa przedsiębiorstwie?

Lp.	Stanowisko/Funkcja/Spółka	Kwalifikacje (wykształcenie, doświadczenie)
a)		
b)		
c)		
d)		
e)		
f)		
g)		

63. Jaką Firmą wykorzystuje sposoby kształtowania swojego wizerunku na rynku pracy?

- (a) Internet
- (b) udział w konferencjach i seminariach
- (c) udział w targach pracy
- (d) prowadzenie praktyk studenckich i staży zawodowych
- (e) udział w rankingach, konkursach (np. najlepszy dyrektor personalny roku itp.)

64. Czy znana jest Pani/Panu koncepcja marketingu personalnego?

- (a) Tak
- (b) Nie

65. Jakie postawy wśród pracowników ceni się w waszej Firmie szczególnie?

- (a) lojalność
- (b) odpowiedzialność
- (c) niezawodność
- (d) posłuszeństwo
- (e) zaangażowanie
- (f) punktualność
- (g) inne – jakie?

66. Które z wymienionych niżej zagadnień są przedmiotem szczególnej uwagi w przedsiębiorstwie? (podkreśl właściwą odpowiedź i ponumeruj wg znaczenia)

- (a) wysoka jakość wyborów i usług
- (b) skuteczny system motywowania
- (c) innowacyjność pracowników
- (d) dbałość o stan środowiska naturalnego
- (e) zadowolenie klientów firmy
- (f) dobre stosunki z dostawcami
- (g) wydajność pracy
- (h) inne (jakie?)

67. Czy dla pracowników istnieje wartość, którą ceni się szczególnie i to jest charakterystyczne dla Waszej Firmy?

- (a) tak
- (b) nie

Jeżeli tak, to jest to (wybierz jedną odpowiedź)

- (a) jakość produkcji (usług)
- (b) obsługa klienta
- (c) zadowolenie pracowników
- (d) inne – jakie?

68. Czy w sprawach o dużym znaczeniu dla firmy kierownictwo naczelne konsultuje się z pracownikami?

- (a) tak, zwołuje naradę przedstawicieli wszystkich grup prawniczych
- (b) tak, ale jedynie z kierownikami działów
- (c) inne warianty
- (d) nie

69. Czy w przedsiębiorstwie ważne jest przestrzeganie formalnie określonych obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień? (podkreśl właściwą odpowiedź)

- (a) tak, jest to warunek zapewnienia porządku
- (b) częściowo, w odniesieniu do pewnych stanowisk
- (c) nie, najważniejsze są efekty
- (d) inaczej(jak)

70. Podstawą autorytetu jakim cieszą się kierownicy o Waszej Firmie jest:

- (a) pozycja formalna
- (b) wiedza i umiejętności
- (c) cechy osobiste
- (d) inne – jakie

71. Czy pracownicy chętniej wykonują pracę



- (a) indywidualnie
- (b) w grupie kolegów

72. Czy pracownicy wykonawczy chętnie zgłaszają propozycje zmian dotyczących pracy na ich stanowisku ?

- (a) tak
- (b) czasami
- (c) nigdy

### Metryczka

#### Sektor działania Firmy:

a) Produkcja	
b) Pośrednictwo finansowe, banki	
c) Handel	
d) Budownictwo	
e) Transport, łączność	
f) Pozostałe usługi	

#### Sektory działania przedsiębiorstw grupy kapitałowej:

a) Produkcja	
b) Pośrednictwo finansowe, banki	
c) Handel	
d) Budownictwo	
e) Transport, łączność	
f) Pozostałe usługi	

Liczba zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwie:

Liczba zatrudnionych pracowników w grupie kapitałowej:

Jakie miejsce w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa zajmuje osoba odpowiedzialna za sprawy personalne?

Proszę zaznaczyć symbolem X jedną właściwą odpowiedź.

a) Członek zarządu	
b) Dyrektor najwyższego szczebla zarządzania	
c) Kierownik średniego szczebla	
d) Specjalista	
e) Brak stanowiska	

Proszę o dołączenie schematu organizacyjnego i regulaminu organizacyjnego grupy kapitałowej i badanego przedsiębiorstwa.

1. Nazwa i adres siedziby grupy kapitałowej i badanego przedsiębiorstwa:

1.1. Nazwa grupy kapitałowej:

1.2. Adres siedziby:

1.3. Nazwa badanego przedsiębiorstwa:

2. Nazwa i adres siedziby jednostki badanej:

2.1. Nazwa jednostki badanej:

2.2. Adres siedziby:

2.3. Nazwa jednostki badanej:

2.4. Adres siedziby:

2.5. Nazwa jednostki badanej (nazwa jednostki badanej w języku polskim):

2.6. Adres siedziby:

2.7. Nazwa jednostki badanej (nazwa jednostki badanej w języku angielskim):

2.8. Adres siedziby:

2.9. Nazwa jednostki badanej (nazwa jednostki badanej w języku niemieckim):

2.10. Adres siedziby:

2.11. Nazwa:

2.12. Adres:

2.13. Nazwa:

2.14. Adres:

2.15. Nazwa:

2.16. Adres:

2.17. Nazwa:

2.18. Adres:

2.19. Nazwa:

2.20. Adres:

2.21. Nazwa:

2.22. Adres:

2.23. Nazwa:

2.24. Adres:

2.25. Nazwa:

2.26. Adres:

2.27. Nazwa:

2.28. Adres:

2.29. Nazwa:

2.30. Adres:

2.31. Nazwa:

2.32. Adres:

2.33. Nazwa:

2.34. Adres:

2.35. Nazwa:

2.36. Adres:

2.37. Nazwa:

2.38. Adres:

2.39. Nazwa:

2.40. Adres:



## Załącznik 2. Kwestionariusz skierowany do Służby Personalnej spółki podporządkowanej

1. Jak syntetycznie można określić główny cel realizowany przez

- (d) przedsiębiorstwo.....
- (e) dział personalny.....
- (f) grupę kapitałową.....

2. Jakie działania realizowane są przez Służbę Personalną?

Określenie działania	
a) Rekrutacja pracowników	
b) Zwalnianie pracowników	
c) Szkolenia pracowników	
d) Planowanie karier	
e) Obsady stanowisk pracy (awansowanie, przemieszczenia)	
f) Ocenianie efektów pracy	
g) Kształtowanie systemów wynagrodzeń	
h) Administrowanie sprawami osobowymi	
i) Przygotowanie do pracy za granicą	
j) Controlling personalny	
k) Inne (jakie)	

3. Czy wśród zadań komórki znajdują się takie, które:

- (a) są zbędne lub mało istotne z punktu widzenia celu grupy kapitałowej?
- (b) są zbędne lub mało istotne z punktu widzenia celu przedsiębiorstwa?
- (c) są niezbędne, a nie realizowane?- dlaczego?
- (d) są realizowane przez inne przedsiębiorstwa w grupie?
- (e) są realizowane przez inne komórki organizacyjne (dublowane w ramach przedsiębiorstwa)?

4. Czy obsada kadrowa i wyposażenie komórki personalnej pokrywają się z potrzebami, czy też są z Pani/Pana punktu widzenia zbyt duże lub zbyt małe? Proszę uzasadnić odpowiedź.

5. Czy aktualne umiejscowienie komórki personalnej w strukturze przedsiębiorstwa jest z Pani/Pana punktu widzenia właściwe?
- (a) tak
  - (b) nie
  - (c) Jeśli nie, proszę złożyć propozycję zmiany lokalizacji.....
6. Czy aktualne umiejscowienie zadań z zakresu realizacji funkcji personalnej w strukturze grupy jest z Pani/Pana punktu widzenia właściwe?
- (b) tak
  - (c) nie
  - (d) Jeśli nie, proszę złożyć propozycję zmiany lokalizacji.....
1. Czy i w jakim stopniu komórka personalna jest z Pani/Pana punktu widzenia samowystarczalna w zakresie spełnianych zadań? Co ewentualnie należałoby dodać a co odjąć?.....
21. Z jakimi komórkami przedsiębiorstw grupy współpracuje komórka personalna przy realizacji zadań? Które z nich są:
- (a) odbiorcami wytworów pracy komórki.....
  - (b) dostawcami wytycznych, niezbędnych informacji, dokumentów?.....
22. Czy informacje (dokumenty) docierające do komórki są kompletne, niezbędne, aktualne? – proszę wskazać ewentualne nieprawidłowości w tym zakresie.....
23. Czy, i jak często dochodzi do konfliktów we współpracy z
- (a) innymi komórkami w ramach przedsiębiorstwa
  - (b) innymi komórkami w ramach grupy?
24. Czy zapewniony jest odpowiedni przepływ informacji, dotyczący realizacji procesu kadrowego, do i od spółki matki do spółek córek? (Tak/Nie)



25. Czy zakres uprawnień i odpowiedzialności kierownika komórki personalnej jest jasno i jednoznacznie określony? (Tak/Nie)

26. Czy zakres uprawnień kierownika komórki jest wystarczający? (proszę wskazać ewentualne nieprawidłowości w tym zakresie).....

27. Jakie problemy dotyczące komórki personalnej i zadań w niej realizowanych są przekazywane do rozwiązywania

- (a) innym komórkom w ramach przedsiębiorstwa?.....
- (b) innym komórkom w ramach grupy?.....

28. Czy potrzeby informacyjne kierownika komórki związane z podejmowanymi przez niego decyzjami są zaspokajane w wystarczającym stopniu?

- (a) tak
- (b) nie
- (c) Jeśli nie, proszę złożyć propozycję zmian

29. Jaka jest częstotliwość kontaktów komórki do spraw personalnych/ z kierownikami liniowymi?

- (e) Duża (kontakty stałe)
- (f) Średnia (kontakty nieregularne)
- (g) Mała (tylko gdy występują problemy)
- (h) Bardzo mała (praktycznie brak kontaktów)

30. Czy państwa firma korzysta z usług doradztwa personalnego w zakresie realizacji procesu kadrowego?

- (a) Tak, regularnie
- (b) Tak, sporadycznie
- (c) Nie korzysta

31. Czy Firma posiada opracowane w formie pisemnej procedury realizacji następujących procesów personalnych?  
Proszę zaznaczyć symbolem X wszystkie właściwe odpowiedzi.

Określenie procesu personalnego	
a) Rekrutacja pracowników	
b) Zwalnianie pracowników	
c) Szkolenia pracowników	
d) Planowanie karier	

e) Obsady stanowisk pracy (awansowanie, przemieszczenia)	
f) Ocenianie efektów pracy	
g) Kształtowanie systemów wynagrodzeń	
h) Administrowanie sprawami osobowymi	
i) Przygotowanie do pracy za granicą	
j) Controlling personalny	

32. Proszę ocenić znaczenie poszczególnych procesów personalnych z punktu widzenia realizacji celów Firmy (znak X) i celów grupy (znak Y).

Określenie procesu	Znaczenie danego procesu				
	B. duże	Duże	Średnie	Małe	B. małe
a) Rekrutacja pracowników					
b) Zwalnianie pracowników					
c) Szkolenia pracowników					
d) Planowanie karier					
e) Obsady stanowisk pracy					
f) Ocenianie efektów pracy					
g) Kształtowanie systemów wynagrodzeń					
h) Administrowanie sprawami osobowymi					
i) Przygotowanie do pracy za granicą					
j) Controlling personalny					

20. Czy zdaniem Pana(i), potrzebna jest Grupie strategia personalna?

- (a) Tak
- (b) Nie

22. Czy zdaniem Pana(i), w pańskim przedsiębiorstwie potrzebna jest strategia personalna?

- (a) Tak
- (b) Nie

23. Czy grupa kapitałowa posiada opracowaną strategię zarządzania personelem?

- (a) Tak, w formie oficjalnego dokumentu
- (b) Tak, ale nie w formie dokumentu
- (c) Strategia taka jest obecnie opracowywana
- (d) Planuje się opracowania takiej strategii w przyszłości
- (e) Nie posiada

24. Czy państwa przedsiębiorstwo posiada opracowaną strategię zarządzania personelem?

- (a) Tak, w formie oficjalnego dokumentu
- (b) Tak, ale nie w formie dokumentu
- (c) Strategia taka jest obecnie opracowywana



- (d) Planuje się opracowania takiej strategii w przyszłości
- (e) Nie posiada
25. Jaka była Pani(a) rola, oraz rola naczelnego kierownictwa w opracowaniu strategii zarządzania personelem dla grupy kapitałowej?
- (a) Aktywny udział w pracach zespołu opracowującego strategię personalną
- (b) Zatwierdzenie opracowanego programu działań strategicznych
- (c) Inna, jaka .....
26. Jaka była rola spółki nadrzędnej w opracowaniu strategii zarządzania personelem dla pańskiego przedsiębiorstwa? (jakie podmioty spółki nadrzędnej spełniały tę rolę?)
- (a) Aktywny udział w pracach zespołu opracowującego strategię personalną
- (b) Zatwierdzenie opracowanego programu działań strategicznych
- (c) Inna, jaka .....
27. Jaki horyzont czasowy obejmuje strategia zarządzania zasobami ludzkimi grupy?  
.....
28. Jaki horyzont czasowy obejmuje strategia zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa?  
.....
29. Proszę wymienić główne elementy strategii zarządzania zasobami ludzkimi grupy oraz zaznaczyć stopień ich wdrożenia.

Zadanie strategiczne	Stopień wdrożenia		
	Wdrożenie	W trakcie wdrożenia	Planowane do wdrożenia

30. Proszę wymienić główne elementy strategii zarządzania zasobami ludzkimi w pańskim przedsiębiorstwie oraz zaznaczyć stopień ich wdrożenia.

Zadanie strategiczne	Stopień wdrożenia		
	Wdrożenie	W trakcie wdrożenia	Planowane do wdrożenia

--	--	--	--

31. Kto zajmuje się tworzeniem planów personalnych w pańskim przedsiębiorstwie

- (a) komórka personalna spółki matki (kto?)
- (b) komórka personalna w Państwa przedsiębiorstwie (kto?)
- (c) bezpośredni przełożony dla swojego działu
- (d) specjalnie powołany zespół pracowników(kto wchodzi w jego skład?)
- (e) inne.....

32. Jakie stosuje się w firmie metody planowania zatrudnienia personelu?

- (a) plan etatyzacji
- (b) szacunki ekspertów
- (c) diagram funkcji
- (d) pomiar nakładu pracy (pracochłonność)
- (e) ekstrapolacja trendu
- (f) rachunek korelacji i regresji
- (g) modele decyzyjne
- (h) inne, jakie? .....

33. Kto w firmie uczestniczy w procesie rekrutacji pracowników na stanowiska kierownicze?

	Zawsze	Często	Rzadko	Nigdy
a) Prezes/ Dyrektor Naczelny				
b) Dyrektor/ Kierownik ds. personalnych				
c) Specjalista ds. personalnych				
d) Specjalista ds. rekrutacji				
e) Zarząd spółki nadrzędnej				
f) Kierownik ds. personalnych spółki nadrzędnej				
g) Konsultant z zewnątrz (np. firma konsultingowa, pracownicy naukowci)				
h) Inne.....				
.....				
.....				

34. Kto w firmie uczestniczy w procesie rekrutacji pracowników na inne stanowiska (nie kierownicze)?

	Zawsze	Często	Rzadko	Nigdy
a) Prezes/ Dyrektor Naczelny				
b) Dyrektor/ Kierownik ds. personalnych				
c) Specjalista ds. personalnych				
d) Specjalista ds. rekrutacji				
e) Zarząd spółki nadrzędnej				
f) Kierownik ds. personalnych spółki nadrzędnej				



g) Konsultant z zewnątrz (np. firma konsultingowa, pracownicy naukowi)				
h) Inne..... ..... .....				

35. Które z podanych działań składają się na proces rekrutacji w Państwa Firmie:

- (a) ustalanie źródeł na podstawie kandydatów (na zewnątrz firmy, wewnątrz firmy)
- (b) wybór techniki naboru kandydatów adekwatnych w stosunku do ustalonych źródeł rekrutacji
- (c) przeprowadzenie naboru i wstępna selekcja kandydatów
- (d) sprawdzanie lub uaktualnianie opisów stanowisk pracy
- (e) sprawdzanie na podstawie opisów stanowisk profili kwalifikacyjnych
- (f) sprawdzanie przydatności kandydatów do wymogów stanowiska pracy
- (g) wprowadzenie pracowników do pracy: określenie zakresu czynności oraz zasad współpracy z innymi pracownikami/komórkami
- (h) przeprowadzenie niezbędnych szkoleń przygotowujących do pracy na stanowisku
- (i) w razie potrzeby wyznaczanie opiekuna dla nowego pracownika
- (j) monitorowanie postępu procesu adaptacji
- (k) inne, jakie .....

36. Jakie działania podejmowane są w Państwa Firmie, aby przyciągać właściwych kandydatów z zewnętrznego rynku pracy?

- (a) ogłoszenia w mediach
- (b) korzystanie z usług „łowców głów” (head hunter)
- (c) poszukiwanie pracowników poprzez Internet
- (d) organizowanie w firmie „drzwi otwartych”
- (e) rekrutacja w szkołach i uczelniach (targi pracy, stypendia, warsztaty)
- (f) praktyki wakacyjne
- (g) pośrednictwo pracy (np. urzędy pracy, agencje)
- (h) rekomendacja własnych pracowników
- (i) inne, jakie? .....

33. Kto w Państwa firmie dokonuje selekcji pracowników na stanowiska kierownicze?

- (a) komórka personalna spółki matki (kto?)
- (b) komórka personalna w Państwa przedsiębiorstwie (kto?)
- (c) kierownictwo spółki
- (d) specjalnie powołany zespół pracowników (kto wchodzi w jego skład?)
- (e) inne.....

34. Kto w Państwa firmie dokonuje selekcji pracowników na inne stanowiska (nie kierownicze)?

- (f) bezpośredni przełożony
- (g) komórka personalna spółki matki (kto?)
- (h) komórka personalna w Państwa przedsiębiorstwie (kto?)
- (i) specjalnie powołany zespół pracowników (kto wchodzi w jego skład?)
- (j) inne.....

37. Jakie metody selekcji kandydatów stosuje się w Państwa Firmie:

Rodzaje metod selekcji	Zawsze	Często	Rzadko	Nigdy
a) Analiza dokumentów (C.V., list motywacyjny, kwestionariusz osobowy),				
b) rozmowa kwalifikacyjna,				
c) zadania zespołowe				
d) rozwiązywanie opisów przypadków				
e) testy sprawdzające wiedzę				
f) sprawdzian praktyczny				
g) testy psychologiczne				
h) analiza grafologiczna				
i) inne.....				

38. Jakie są preferencje przy przyjmowaniu pracowników do pracy w sytuacji, gdy kilku kandydatów spełnia wymogi formalne odnośnie danego stanowiska ? (podkreśl właściwą odpowiedź i dokonaj hierarchizacji wg znaczenia)

- a) wiek
  - b) płeć
  - c) staż pracy
  - d) wykształcenie
  - e) doświadczenie zawodowe
  - f) inne (jakie ? )
- .....
- .....

35. Kto w Państwa firmie podejmuje decyzje o zwolnieniu pracowników?

- (f) komórka personalna spółki matki (kto?)
- (g) komórka personalna w Państwa przedsiębiorstwie (kto?)
- (h) kierownictwo spółki
- (i) specjalnie powołany zespół pracowników(kto wchodzi w jego skład?)
- (j) inne.....

40. Jeśli w ostatnich latach Państwa Firma miała problemy związane z nadwyżką zatrudnienia to jakie podejmowała działania?

- (m) przemieszczenia pracowników wewnątrz organizacji
- (n) zmniejszenie wymiaru i/lub organizacji czasu pracy
- (o) ograniczenie liczby godzin nadliczbowych
- (p) zmiana terminów urlopów
- (q) wprowadzenie nowych form organizacji pracy
- (r) okresowe wstrzymywanie przyjęć nowych pracowników
- (s) zmiana regulacji dot. Przechodzenia na emeryturę
- (t) wykorzystywanie naturalnej płynności pracowniczej
- (u) nie przedłużanie umów na czas określony
- (v) dobrowolne zwolnienia personelu



- (w) wymuszone zwolnienia personelu
- (x) inne, jakie? .....

42. Jeżeli dokonywano zwolnień pracowników z przyczyn dotyczących zakładu pracy to jakie formy oferuje się zwalnianym pracownikom?

- (a) kursy przekwalifikowujące
- (b) konsultacje z psychologiem
- (c) szkolenie efektywnego poszukiwania pracy
- (d) porady prawne dla osób zamierzających założyć własną firmę
- (e) pomoc w uzyskaniu kredytu na rozpoczęcie działalności gospodarczej
- (f) doradztwo zawodowe
- (g) inne, jakie?.....

43. Czy badane są przyczyny, które skłaniają pracowników do odchodzenia z firmy?

- (a) Tak
- (b) Nie

44. Czy w grupie kapitałowej istnieje system oceny pracowników?

- (a) Tak i jest stosowany
- (b) Tak ale nie jest stosowany
- (c) Jest w trakcie przygotowania
- (d) Jest w trakcie wdrażania
- (e) Nie istnieje

45. Czy w Państwa Firmie istnieje system oceny pracowników?

- (a) Tak i jest stosowany
- (b) Tak ale nie jest stosowany
- (c) Jest w trakcie przygotowania
- (d) Jest w trakcie wdrażania
- (e) Nie istnieje

Jeśli nie istnieje to proszę przejść do pytania 51

46. Do jakich celów wykorzystywane są w Państwa Firmie oceny pracowników?

- (a) zatrudnienie pracowników
- (b) przemieszczenia pracowników wewnątrz organizacji
- (c) planowanie działalności szkoleniowej
- (d) planowanie karier zawodowych
- (e) przyznawanie premii, nagród i innych wyróżnień
- (f) nakładanie kar
- (g) zwolnienia pracowników
- (h) informowanie menadżerów o wynikach podwładnych
- (i) informowanie podwładnych o ich mocnych i słabych stronach
- (j) motywowanie pracowników do rozwoju osobistego i doskonalenia efektywności ich pracy
- (k) inne.....

47. Jakie metody/ techniki stosowane są w ocenianiu pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych?

Rodzaje technik oceniania	Zawsze	Nigdy	Rzadko	Nigdy
a) techniki opisowe (zwykły zapis, technika wydarzeń krytycznych, porównanie ze standardami)				
b) ranking				
c) technika wymuszonego rozkładu				
d) portfolio personalne				
e) listy kontrolne				
f) arkusze oceniania				
g) model 360°				
h) Zarządzanie przez cele				
i) Assesment Center				
j) Inne .....				
.....				
.....				

48. Jakie metody/ techniki stosowane są w ocenianiu pracowników zatrudnionych na innych stanowiskach (nie kierowniczych)?

Rodzaje technik oceniania	Zawsze	Nigdy	Rzadko	Nigdy
a) techniki opisowe (zwykły zapis, technika wydarzeń krytycznych, porównanie ze standardami)				
b) ranking				
c) technika wymuszonego rozkładu				
d) portfolio personalne				
e) listy kontrolne				
f) arkusze oceniania				
g) model 360°				
h) Zarządzanie przez cele				
i) Assesment Center				
j) Inne .....				
.....				
.....				



49. Które grupy pracowników w przedsiębiorstwie objęte są systemem oceniania?

Grupa pracownicza	tak	nie	W przygotowaniu
a) kadra kierownicza wyższego szczebla			
b) kierownicy pozostałych szczebli			
c) pracownicy inżynieryjno-techniczni			
d) pracownicy administracyjno-biurowi			
e) pracownicy sprzedaży/serwisu			
f) pracownicy produkcyjni (wykonawczy)			

50. Kto w Państwa firmie dokonuje oceny pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych?

- (a) komórka personalna spółki matki (kto?)
- (b) komórka personalna w Państwa przedsiębiorstwie (kto?)
- (c) specjalnie powołany zespół pracowników(kto wchodzi w jego skład?)
- (d) wyspecjalizowana jednostka zewnętrzna
- (e) inne.....

51. Kto w Państwa firmie dokonuje oceny pracowników zatrudnionych na innych stanowiskach (nie kierowniczych)?

- (a) bezpośredni przełożony
- (b) komórka personalna spółki matki (kto?)
- (c) komórka personalna w Państwa przedsiębiorstwie (kto?)
- (d) specjalnie powołany zespół pracowników(kto wchodzi w jego skład?)
- (e) wyspecjalizowana jednostka zewnętrzna
- (f) inne.....

52. Jak często dokonuje się oceny pracowników w firmie?

- (a) 1 raz w miesiącu
- (b) 1 raz w kwartale
- (c) 1 raz w roku
- (d) 1 raz na dwa lata
- (e) inne, jakie .....

53. Co w Państwa Firmie stanowi podstawę systemu wynagradzania pracowników?

- (a) układ zbiorowy
- (b) regulamin wynagradzania
- (c) wytyczne pochodzące od spółki nadrzędnej (kto daje takie wytyczne?)
- (d) brak regulacji

54. Czy dla potrzeb stworzenia obecnego systemu wynagradzania zostało przeprowadzone wartościowanie pracy?

- (a) Tak
- (b) Nie

55. Jakie formy płac stosowane są w Państwa Firmie?

- (a) forma czasowa
- (b) forma premiowa
- (c) forma akordowa
- (d) forma zadaniowa
- (e) forma prowizyjna
- (f) forma kafeteryjna
- (g) kontrakty menedżerskie
- (h) inne, jakie .....

56. Jakie poza finansowe składniki wynagradzania oferowane są w Państwa Firmie?

Lp.	Składniki wynagrodzenia	Kadra kierownicza	Wybrani pracownicy	Większość pracowników
a)	Dodatkowe ubezpieczenie na życie			
b)	Ubezpieczenie medyczne/zdrowotne			
c)	Korzystne opcje na zakup akcji firmy			
d)	Samochód służbowy			
e)	Dodatkowy urlop wypoczynkowy			
f)	Wyjazd na dodatkowe szkolenie			
g)	Wczasy dla rodziny pracownika			
h)	Inne Jakie? ..... ..... .....			



--	--	--	--	--

57. Kto uczestniczy w projektowaniu zmian w systemie wynagradzania w Państwa Firmie?

a) Prezes / Dyr. generalny	
b) Dyrektor/ Kierownik ds. personalnych	
c) Specjalista ds. personalnych	
d) Specjalista ds. wynagrodzeń	
e) Kierownicy wydziałów / pionów	
f) Przedstawiciele związków zawodowych	
g) Konsultant z zewnątrz (np. firma konsultingowa, pracownicy naukowci)	
h) Kierownictwo spółki nadrzędnej	
i) dział personalny spółki nadrzędnej (kto?)	
j) Inne, jakie.....	
.....	
.....	

58. Kto w Państwa firmie dokonuje szkoleń pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych?

- (a) komórka personalna spółki matki (kto?)
- (b) komórka personalna w Państwa przedsiębiorstwie (kto?)
- (c) specjalnie powołany zespół pracowników(kto wchodzi w jego skład?)
- (d) wyspecjalizowana jednostka zewnętrzna
- (e) inne.....

59. Kto w Państwa firmie dokonuje szkoleń pracowników zatrudnionych na innych stanowiskach (nie kierowniczych)?

- (f) bezpośredni przełożony
- (g) komórka personalna spółki matki (kto?)
- (h) komórka personalna w Państwa przedsiębiorstwie (kto?)
- (i) specjalnie powołany zespół pracowników(kto wchodzi w jego skład?)
- (j) wyspecjalizowana jednostka zewnętrzna
- (k) inne.....

60. Czy i jak często są organizowane szkolenia dla pracowników (wyłączając kursy BHP)?

- (l) Stale
- (m) Często
- (n) Sporadycznie
- (o) Nie organizuje

61. Dla których grup pracowniczych organizowane były w przeciągu ostatnich 3 lat szkolenia/kursy kwalifikacje ?

- (p) kierownicy najwyższego szczebla (top management)
- (q) kierownicy niższych szczebli
- (r) pracownicy inżynieryjno – techniczni
- (s) pracownicy administracyjno – biurowi
- (t) pracownicy sprzedaży/serwisu
- (u) pracownicy produkcyjni (wykonawczy)

62. Proszę wymienić rodzaje szkoleń (forma szkolenia, problematyka) przeprowadzonych dla wymienionych grup pracowniczych:  
(np. kilkudniowe szkolenie poświęcone kształtowaniu umiejętności kierowniczych, również, studia podyplomowe, MBA)

Grupa pracownicza	Forma i problematyka szkolenia
a) kierownicy najwyższego szczebla (top management)	
b) pozostali kierownicy	
c) pracownicy inżynieryjno-techniczni	
d) pracownicy administracyjno - biurowi	
e) pracownicy sprzedaży/serwisu	
f) pracownicy produkcyjni (wykonawczy)	

63. Czy w firmie prowadzone są szkolenia wewnętrzne (on the job)

- (a) Tak
- (b) Nie

64. Czy firma korzysta z usług instytucji zewnętrznych w organizowaniu i przeprowadzaniu szkoleń?

a) firmy szkoleniowe	
b) uczelnie wyższe	
c) ośrodki doskonalenia zawodowego	
d) urzędy pracy	
e) inne.....	



65. Jakie metody/techniki wykorzystywane są najczęściej w szkoleniu pracowników?

Rodzaje technik	zawsze	często	rzadko	nigdy
a) udział w pracach projektowych				
b) grupowe formy pracy				
c) coaching (praca pod kierunkiem opiekuna/trenera)				
d) konsultacje z przełożonymi				
e) zadania zlecone				
f) specjalistyczny instruktaż				
g) zastępstwa na stanowiskach pracy				
h) rotacja na stanowiskach pracy				
i) seminaria				
j) konferencje				
k) gra ról				
l) metoda sytuacyjna				
m) analiza przypadków				
n) trening grupowy				
o) wykłady				
p) zaprogramowany instruktaż				
r) prace pisemne				
s) studia zaoczne				
t) inne, jakie?..... .....				

66. Czy prowadzone są w firmie badania indywidualnych potrzeb szkoleniowych pracowników?

- (a) Tak
- (b) Nie

67. Kto w dokonuje badania potrzeb szkoleniowych dla pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie?

- (a) komórka personalna spółki matki (kto?)
- (b) komórka personalna w Państwa przedsiębiorstwie (kto?)
- (c) specjalnie powołany zespół pracowników(kto wchodzi w jego skład?)
- (d) wyspecjalizowana jednostka zewnętrzna
- (e) inne.....

68. Jeśli prowadzone są badania, to w jaki sposób (proszę podać stosowane metody, np. ankieta, rozmowa z pracownikiem, etc.)?

69. Czy dokonuje się w firmie planowania rozwoju zawodowego (ścieżki kariery zawodowej) dla wymienionych grup pracowniczych?

Grupa pracownicza	
a) kadra kierownicza wyższego szczebla	
b) kierownicy pozostałych szczebli	
c) pracownicy inżynieryjno – techniczni	
d) pracownicy administracyjno - biurowi	
e) pracownicy sprzedaży / serwisu	
f) pracownicy produkcyjni (wykonawczy)	

70. Kto uczestniczy w planowaniu ścieżki zawodowej pracowników?

- (a) pracownik ze swoim przełożonym
- (b) pracownik z doradcą personalnym (specjalistą)
- (c) sam pracownik
- (d) inne.....

71. Czy w Państwa Firmie prowadzona jest analiza warunków pracy (obciążenia fizyczne i psychoneurwowe uwarunkowane środowiskiem i treścią pracy)

- (a) Tak
- (b) Nie

72. Kto prowadzi tego typu badania?

- (a) pracownicy firmy
- (b) pracownicy działu personalnego spółki nadrzędnej
- (c) firma konsultingowa
- (d) Państwowa Inspekcja Pracy
- (e) Państwowa Inspekcja Sanitarna
- (f) Państwowa Inspekcja Handlowa
- (g) inne.....

73. Proszę zaznaczyć, które z podanych metod/technik stosowane są w Państwa Przedsiębiorstwie, w celu zmniejszenia obciążeń pracą na danym stanowisku.

- (a) poprawa fizycznych warunków pracy (hałas, oświetlenie, temperatura)
- (b) poprawa sanitarnych warunków pracy
- (c) poprawa socjalnych warunków pracy
- (d) rotacja na stanowiskach pracy
- (e) rozszerzenie zakresu zadań wykonywanych na stanowisku
- (f) zmniejszanie zakresu zadań wykonywanych na stanowisku
- (g) uzupełnianie pracy na danym stanowisku o czynności plastyczne, decyzyjne, kontrolne i in.



- (h) zespołowe formy organizacji pracy (grupy autonomiczne)
- (i) inne, jakie?.....

74. Jakie formy uelastyczniania czasu pracy stosowane są w Państwa Firmie:  
Proszę zaznaczyć symbolem X wszystkie stosowane.

Formy uelastyczniania pracy	
a) praca w niepełnym wymiarze godzin	
b) płynne granice przechodzenia na emeryturę (wcześniejsze lub późniejsze w stosunku do górnej granicy wieku zdolności do pracy)	
c) pozostawianie pracownikom swobody w zakresie ustalania godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy	
d) czas pracy oparty na miesięcznych/ rocznych rozliczeniach funduszu pracy	
e) dodatkowe urlopy (sabbaticals)	
f) okresowe wypożyczanie pracowników innemu przedsiębiorstwu	
g) zmiana części wynagrodzenia pracownika na czas wolny, w ramach obowiązującego czasu pracy.	
h) obsadzanie jednego stanowiska więcej niż jednym pracownikiem (job sharing) oraz podział pomiędzy nimi zadań i przypadającego na dane stanowisko czasu pracy	
i) umożliwianie pracownikowi wykonywania pracy w domu	
j) inne, jakie.....	

75. Jakie formy pomocy socjalnej oferuje firma swoim pracownikom

- (a) bezpłatna stołówka (nie dotyczy posiłków regeneracyjnych)
- (b) dopłaty do stołówki
- (c) dopłaty do wczasów
- (d) kolonie dla dzieci
- (e) dopłaty do mieszkań
- (f) korzystne pożyczki
- (g) inne, jakie.....

76. Kto zajmuje się przeprowadzeniem badań dla potrzeb zarządzania personelem w Państwa przedsiębiorstwie?

Lp.	Stanowisko/Funkcja/Spółka	Kwalifikacje (wykształcenie, doświadczenie)
a)		
b)		

c)		
d)		
e)		
f)		
g)		

77. Jaką Firmą wykorzystuje sposoby kształtowania swojego wizerunku na rynku pracy?

- (a) Internet
- (b) udział w konferencjach i seminariach
- (c) udział w targach pracy
- (d) prowadzenie praktyk studenckich i staży zawodowych
- (e) udział w rankingach, konkursach (np. najlepszy dyrektor personalny roku itp.)

78. Czy znana jest Pani/Panu koncepcja marketingu personalnego?

- (a) Tak
- (b) Nie

79. Jakie postawy wśród pracowników ceni się w waszej Firmie szczególnie?

- (a) lojalność
- (b) odpowiedzialność
- (c) niezawodność
- (d) posłuszeństwo
- (e) zaangażowanie
- (f) punktualność
- (g) inne – jakie?

80. Które z wymienionych niżej zagadnień są przedmiotem szczególnej uwagi w przedsiębiorstwie? (podkreśl właściwą odpowiedź i ponumeruj wg znaczenia)

- (a) wysoka jakość wyborów i usług
- (b) skuteczny system motywowania
- (c) innowacyjność pracowników
- (d) dbałość o stan środowiska naturalnego
- (e) zadowolenie klientów firmy
- (f) dobre stosunki z dostawcami
- (g) wydajność pracy
- (h) inne (jakie?)



81. Czy dla pracowników istnieje wartość, którą ceni się szczególnie i to jest charakterystyczne dla Waszej Firmy?

- (a) tak
- (b) *nie*

Jeżeli tak, to jest to (wybierz jedną odpowiedź)

- (a) jakość produkcji (usług)
- (b) obsługa klienta
- (c) zadowolenie pracowników
- (d) inne – jakie?

82. Czy w sprawach o dużym znaczeniu dla firmy kierownictwo naczelne konsultuje się z pracownikami?

- (a) tak, zwołuje naradę przedstawicieli wszystkich grup prawniczych
- (b) tak, ale jedynie z kierownikami działów
- (c) inne warianty
- (d) nie

83. Czy w przedsiębiorstwie ważne jest przestrzeganie formalnie określonych obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień? (podkreśl właściwą odpowiedź)

- (a) tak, jest to warunek zapewnienia porządku
- (b) częściowo, w odniesieniu do pewnych stanowisk
- (c) nie, najważniejsze są efekty
- (d) inaczej(jak)

84. Podstawą autorytetu jakim cieszą się kierownicy o Waszej Firmie jest:

- (a) pozycja formalna
- (b) wiedza i umiejętności
- (c) cechy osobiste
- (d) inne – jakie

85. Czy pracownicy chętniej wykonują pracę

- (a) indywidualnie
- (b) w grupie kolegów

86. Czy pracownicy wykonawczy chętnie zgłaszają propozycje zmian dotyczących pracy na ich stanowisku ?

- (a) tak
- (b) czasami
- (c) nigdy

## Metryczka

### Sektor działania Firmy:

a) Produkcja	
b) Pośrednictwo finansowe, banki	
c) Handel	
d) Budownictwo	
e) Transport, łączność	
f) Pozostałe usługi	

Liczba zatrudnionych pracowników:

Liczba zatrudnionych pracowników w grupie kapitałowej:

Jakie miejsce w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa zajmuje osoba odpowiedzialna za sprawy personalne?

Proszę zaznaczyć symbolem X jedną właściwą odpowiedź.

a) Członek zarządu	
b) Dyrektor najwyższego szczebla zarządzania	
c) Kierownik średniego szczebla	
d) Specjalista	
e) Brak stanowiska	

Proszę o dołączeniu schematu organizacyjnego badanego przedsiębiorstwa